

# SQÉP

**Société québécoise d'évaluation de programme**

*affiliée à la Société canadienne d'évaluation*

*Décembre 2001/Vol. 14 n° 3*



*Joyeux Noël*



**Direction :**  
*Martin St-Georges*

**Collaboratrices et  
collaborateurs :**

*Jean-René Bibeau*  
*Isabelle Brunet*  
*Isabelle Doucet*  
*Julie Fortin*  
*Hélène Johnson*  
*Patrick Moran*  
*Guy Nantel*  
*Gerard Richard Paraschiv*  
*Pierre Simard*  
*Jean Turgeon*

**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

# Sommaire

- **La SQÉP a besoin d'agrandir le  
cercle de ses bénévoles.....** 3
- **Les dimensions internationales de  
l'action de la SQÉP.....** 4
- **Votre conseil d'administration 2002.....** 5
- **Plaidoyer pour une gestion par  
résultats significative.....** 7
- **Une présence québécoise aux  
3<sup>e</sup> Journées françaises de l'évaluation....** 9
- **Le dernier colloque de la SQÉP.....** 10
- **Un regard critique sur nos publications.** 14
- **Évaluation du 10<sup>e</sup> Colloque de la SQÉP..** 17
- **Pour des textes non sexistes!.....** 18
- **Prix Reconnaissance.....** 20

## Le dernier mot de l'éditeur...

Bonjour à vous tous et toutes! Le temps des Fêtes est là et la nouvelle édition du bulletin aussi. Contrairement aux années passées, je ne serai plus des vôtres par l'intermédiaire du bulletin. Au fil des ans, nous avons travaillé à faire de la SQÉP une association vivante. J'ai contribué petit à petit et dans les limites de mes moyens à ce que l'on se dote d'un organisme intéressant.

Le bulletin nous donne l'occasion de prendre des nouvelles et de participer à la vie associative de la SQÉP. Sa publication serait impossible sans la collaboration de certaines personnes. Je tiens à souligner le travail accompli par Sigrid Choquette, Monique Comeau, Natalie Dubois et tout le conseil d'administration.

Je ne sais pas si vous connaissez vraiment la SQÉP. Si vous croyez que la SQÉP est une de ces organisations où tout est fait par une armée de personnel de soutien, eh bien! Détrompez-vous! Ce sont les bénévoles et une «merveilleuse» secrétaire qui assure la survie de l'organisation. L'implication des membres reste toujours un grand défi. Alors si vous souhaitez vous impliquer dans une organisation dirigée et soutenue par des bénévoles qui ont à cœur la promotion de l'évaluation de programme, la SQÉP est l'organisme tout indiqué.

En terminant, je tiens à vous souhaiter «Bon temps des fêtes, santé et bonheur ...».



## *La SQÉP a besoin d'agrandir le cercle de ses bénévoles pour profiter pleinement des vents favorables...*

*par Hélène Johnson, présidente de la SQÉP*

On peut affirmer que la SQÉP a le vent dans les voiles et qu'il n'y a pas de tourmentes à l'horizon. Par conséquent, aucun changement de cap majeur n'est prévu dans le plan d'action de la SQÉP pour l'année 2001-2002. Prendre aujourd'hui la barre pour que la SQÉP atteigne les résultats escomptés doit être perçu à la fois comme un privilège et comme un beau défi.

Un privilège, parce le bilan des dernières années est riche comme en fait foi le *Rapport du président* présenté par Patrick Moran lors de notre dernière assemblée générale. En effet, il y a fait état d'une situation historique exceptionnelle sur plusieurs plans : le plus grand nombre de membres que la Société ait connu depuis sa création, une situation financière permettant de mettre en place de nouveaux projets, un nombre record de participants et de participantes au colloque annuel...

Le conseil d'administration se donne comme objectif de répéter les succès passés et d'augmenter la vitesse de croisière en accroissant le *membership* en quantité (d'au moins 10 % - cible: 365) et en qualité (place aux jeunes et aux organisations traditionnellement moins présentes). Pour ce faire, des efforts devront être consentis pour améliorer la visibilité et la capacité d'action de la SQÉP d'abord au Québec, mais également sur la scène internationale, en recherchant les opportunités de créer des liens avec d'autres associations d'évaluateurs et d'évaluatrices, en particulier dans les pays de la francophonie. Le plan d'action pour l'année 2001-2002 sera discuté lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration le 14 décembre prochain. Une fois adopté, il sera diffusé par l'entremise de notre site Web.

Bien que l'intérêt pour la SQÉP s'inscrive sans doute dans la foulée des retombées du virage vers la gestion par résultats, il importe de reconnaître que la satisfaction face aux divers services aux membres ne tombe pas du ciel! Le succès est le fruit d'un engagement bénévole soutenu, non seulement de la part des membres du conseil d'administration mais également de la part de gens comme vous qui offrent généreusement leur appui à la SQÉP dans le cadre de l'une ou l'autre de ses réalisations.

La gestion harmonieuse de la croissance constituera l'essentiel du beau défi à relever cette année. «L'équipage» officiellement désigné, entendons ici les membres élus au conseil d'administration, risque d'être épuisé si d'autres personnes ne lui prêtent pas main forte! En effet, le nombre de membres composant le conseil d'administration est toujours de onze et les «heureux» élus doivent servir un nombre de membres qui a plus que triplé au cours des dernières années. La SQÉP doit donc compter sur le dynamisme et l'engagement d'une bonne partie

de ses membres «ordinaires» pour pouvoir continuer de progresser sans que la charge de travail de chacun et chacune ne devienne trop lourde.

Concrètement, cela signifie que nous devons trouver les moyens de maintenir la quantité et la qualité des services auxquels les membres ont droit. Par exemple, voici quelques idées de moyens traduits en gestes concrets que vous pourriez poser :

- faire connaître la SQÉP et ses activités en communiquant l'information dans votre milieu;
- écrire un article pour le bulletin;
- faire la révision linguistique de divers textes ou leur traduction;
- contribuer à la mise à jour et au développement du site Web;
- donner un coup de main à l'accueil et à la logistique lors de l'organisation d'un colloque ou d'activités de formation;
- accepter d'être conférencier ou conférencière et faire des suggestions de thèmes ou de formateurs et formatrices intéressants;
- élaborer et analyser les fiches d'évaluation utilisées lors de colloques et d'autres activités;
- rechercher des commanditaires et des prix de présence, proposer des innovations, etc.

Si la participation dans l'un ou l'autre des groupes de travail mis sur pied par le CA pour réaliser son plan d'action vous intéresse, n'hésitez pas à nous le faire savoir. Faites-nous profiter de votre réseau de contacts et de votre expertise. Bref, il y en a pour tous les talents et tous les goûts! L'action bénévole est gratifiante en plus de permettre d'acquérir de nouvelles compétences, d'élargir le cercle de ses relations et de créer de nouveaux liens d'amitié. Pour connaître quels sont les dossiers prioritaires de la prochaine année, on peut consulter le plan d'action qui sera bientôt déposé sur le site de la SQÉP. Les personnes intéressées à collaborer à l'un ou l'autre des sous-comités peuvent communiquer avec Sigrid Choquette, au secrétariat de la SQÉP, ou encore avec n'importe quel membre du conseil d'administration dont vous trouverez également les coordonnées sur notre site ([www.sqep.ca](http://www.sqep.ca)).

Au terme de l'année internationale des bénévoles 2001 au Québec, je saisis l'occasion pour lancer un message à chacun des membres de notre association :

*Un sincère merci à ceux et celles qui ont déjà offert leur collaboration à la SQÉP et une invitation aux autres à rejoindre les rangs des membres actifs!*



**L**es mots mondialisation, globalisation et internationalisation sont aux lèvres de tout le monde aujourd'hui. Le monde de l'évaluation n'échappe pas à cette tendance. Bien sûr, les échanges entre les évaluateurs et évaluatrices des différents pays et les contacts entre les sociétés d'évaluation qui les regroupent ne datent pas d'hier. Dès les années soixante, quand les premiers écrits sur l'évaluation sont apparus et les premières sociétés d'évaluation ont été mises sur pied, les échanges et les contacts ont rapidement suivi. Pendant longtemps cependant, les échanges sur le plan institutionnel ont été relativement restreints, puisque, pour l'essentiel, les sociétés d'évaluation étaient limitées à l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et l'Australie.

Ce n'est que dans les dix dernières années que la mise sur pied de sociétés d'évaluation a pris un essor considérable à travers le monde, non seulement en Europe mais aussi en Amérique latine, en Afrique, en Asie et même en Russie.

Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène. Il faut, en premier lieu, y voir l'effet de plus de quarante ans de développement de la théorie et de la pratique d'évaluation de programme, d'abord aux États-Unis et ensuite au Canada et en Australie. À cela s'ajoute l'impact des interventions d'organismes internationaux comme la Communauté Européenne, la Banque Mondiale et l'Unesco, pour n'en mentionner

## **Les dimensions internationales de l'action de la SQÉP**

*par Patrick Moran*

que quelques-uns, qui, de plus en plus, exigent que les projets d'investissement qu'ils financent fassent l'objet d'évaluation. Sur le plan technique enfin, le développement rapide des moyens de communication, dont notamment l'internet, a facilité la diffusion de l'expertise et des connaissances en matière d'évaluation.

La SQÉP n'est pas demeurée à l'écart de cette tendance. Dès sa création, il y a maintenant plus de dix ans, ses membres ont pu profiter des relations développées par la SCÉ avec les autres sociétés d'évaluation existantes en participant à des congrès organisés conjointement avec les sociétés américaines. Par ailleurs, des membres de la SQÉP, sur un plan plus individuel, ont pu établir des contacts à l'étranger dans le cadre de leur travail. Ainsi, Jean-René Bibeau, ancien président de la SQÉP et de la SCÉ, a profité de son passage de deux ans au siège de l'Unesco à Paris au milieu des années 1990 pour nouer des relations avec des intervenants et intervenantes en évaluation du monde entier. De son côté, Marie-Hélène Adrien, membre du CA de la SQÉP de 1997 à 2001, a acquis une vaste expérience sur le plan international depuis de nombreuses années avec la firme Universalia de Montréal, expérience dont elle a entretenu les membres de la SQÉP lors d'une conférence prononcée à l'Université Laval au mois de juin de cette année.

Plus récemment, des contacts établis avec la Société française d'évaluation se sont traduits par la

participation de trois membres de la SQÉP aux 3<sup>e</sup> Journées françaises de l'évaluation à Issy-les-Moulineaux, près de Paris, du 13 au 15 juin dernier. Il s'agissait de Mme Hélène Johnson, alors vice-présidente de la SQÉP, de M. Jean-René Bibeau, président-sortant de la SCÉ, qui a présenté une communication intitulée : Cibler les résultats qui comptent pour les citoyens - le liant nécessaire pour évaluer territorialement, et de M. Jean Turgeon, professeur à l'École nationale d'administration publique, qui a présenté une communication intitulée : L'évaluation des actions sociales et médico-sociales : quelques exemples québécois. (Voir à ce sujet l'article d'Hélène Johnson dans le présent numéro du Bulletin). Les contacts avec la SFÉ se sont poursuivis lors du dernier colloque de la SQÉP tenu à Montréal le 2 novembre dernier, alors que M. Denys Baïlle, membre du Bureau de la SFÉ depuis juin 2000, a présenté deux communications.

Parallèlement à ces contacts d'ordre bilatéral, des initiatives en vue de bâtir une coopération internationale en évaluation se poursuivent. Sur ce plan, une première rencontre tenue à la Barbade en février 2000 a réuni des représentants et représentantes de 16 associations nationales. Cette rencontre a abouti à la formation d'un groupe de travail chargé de produire un énoncé de principe sur les modalités de coopération entre les Sociétés d'évaluation du monde entier, avec comme but la création d'une orga-

Suite à la page 8

## Votre conseil d'administration 2002



### *Hélène Johnson*

Hélène Johnson relève le défi de la présidence de la SQÉP après avoir assumé les fonctions de vice-présidente depuis deux ans. À titre de membre du CA, Hélène s'est particulièrement intéressée au dossier de la formation continue et à celui de l'organisation du colloque annuel. Elle a obtenu un Ph.D. en mesure et évaluation de l'Université Laval en 1992, après avoir exercé comme nutritionniste en santé communautaire et en recherche. Actuellement en poste à l'Université Laval comme conseillère en évaluation de programme, elle continue d'assumer la présidence du Groupe Johnson & Roy inc., une firme privée regroupant des consultants et des consultantes spécialisés en mesure et évaluation œuvrant principalement auprès d'organismes publics, parapublics et communautaires.



### *Angèle Bilodeau*

Angèle Bilodeau œuvre en recherche évaluative dans le champ de la santé publique depuis 20 ans. Détentrice d'un PhD en sciences humaines appliquées de l'Université de Montréal, elle est chercheure à l'Institut de santé publique du Québec et à la Direction de la santé publique de Montréal-Centre. Elle est aussi chercheure associée à l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes. Ses champs actuels de recherche sont ceux de la planification publique et des collaborations inter-organisationnelles, intersectorielles, public – communautaire, dans l'élaboration et la réalisation des programmes publics. Au cours

de sa carrière, elle s'est intéressée à différents champs d'action, tels ceux de la promotion de la santé en milieu de travail ou de la violence faite aux femmes. Ses intérêts théoriques sont ceux des nouveaux courants en sociologie des organisations, centrés sur la construction de l'accord entre les acteurs et sur l'innovation.



### *Jim Cullen*

Jim Cullen détient une maîtrise de l'Université Concordia et un brevet d'enseignement de l'Université McGill. Il a également étudié à l'Université de Chicago et à l'Université de Montréal. Il a œuvré au Conseil des ministres de l'Éducation, Canada (CMEC), organisme qui regroupe les ministres de l'Éducation des provinces et des territoires. Il y fut coordonnateur de l'enseignement primaire et secondaire et coordonnateur du programme d'indicateurs de rendement scolaire (PIRS). Actuellement adjoint à la sous-ministre adjointe aux Services à la communauté anglophone, du ministère de l'Éducation du Québec, monsieur Cullen est chargé du dossier de la recherche et de la planification. Membre de la SQÉP depuis quelques années, il a été un participant actif aux derniers congrès de la SCÉ à Vancouver et à Ottawa. Membre de l'American Educational Research Association, il entend promouvoir l'implantation de la SQÉP dans le domaine de l'éducation. Il a présidé le Colloque '98 de la SQÉP à Saint-Hyacinthe, coprésidé le Comité organisateur du Congrès 2000 de la SCÉ ainsi que le Colloque 2001 de la SQÉP à Montréal.



### *Nathalie Dubois*

Nathalie réalise actuellement son doctorat à l'École nationale d'administration publique en évaluation des programmes publics. À titre de professionnelle en recherche, elle participe à l'élaboration de l'évaluation des programmes de troisième cycle de cette institution et travaille au sein d'un groupe de recherche s'intéressant à l'intervention étatique dans le domaine des nouvelles technologies de reproduction. Depuis quelques années, elle enseigne les méthodologies de recherche et l'analyse des politiques publiques à l'ÉNAP. Auparavant, elle a œuvré en recherche et évaluation pendant trois années à la Régie régionale de la santé et des services sociaux des Laurentides. Nathalie a aussi réalisé différentes évaluations en tant que consultante autonome. Elle veut maintenant consacrer ses efforts à l'avancement de l'évaluation dans le secteur public. Elle a coprésidé le Colloque 2001 de la SQÉP à Montréal.



### *Jacques Gagnon*

Détenteur d'une maîtrise en économie, Jacques Gagnon a travaillé de nombreuses années aux ministères des Ressources naturelles, de l'Environnement et des Affaires municipales en tant qu'évaluateur, économiste et planificateur. Il travaille maintenant à son propre compte. Il s'intéresse à l'évaluation des programmes et des organisations, à la gestion par résultats, aux

Suite à la page 6



## Votre conseil d'administration 2002 (suite)

indicateurs de performance et tableaux de bord, aux sondages auprès de la clientèle et à l'évaluation économique. Il est membre du conseil d'administration de la SQÉP depuis 11 ans dans lequel il occupe notamment les fonctions de trésorier et responsable du site Web. Son expérience le conduit à supporter les opérations de la SQÉP à tous les niveaux. Il reconnaît la SQÉP comme l'agent promoteur de l'évaluation au Québec qui défend ses intérêts auprès des décideurs et des employeurs et qui développe la formation de ses membres et le réseautage.



### Anne Gauthier

Madame Gauthier détient un diplôme de maîtrise en économique de l'Université McGill. Elle a travaillé comme agente de recherche dans divers organismes gouvernementaux notamment, l'Office de planification et de développement du Québec, le Conseil du statut de la femme et le Conseil des affaires sociales. Dans le cadre de ses fonctions, elle a eu l'occasion de collaborer aux travaux de l'Institut de la santé et de la recherche médicale en France et de Santé Québec. Elle a commencé à œuvrer en évaluation en 1989 à la Régie de l'assurance-maladie du Québec. Elle y a, entre autres, développé avec un comité interdisciplinaire un indicateur de la qualité de la pharmacothérapie des personnes âgées. Par la suite, elle a été embauchée par la Direction de l'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux. Ses travaux ont surtout été axés sur l'utilisation des résultats de la recherche évaluative dans l'organisation des services de santé mentale et dans la définition de différents programmes de médicaments. Depuis 1999, elle est à l'em-

ploi du ministère de la Culture et des Communications. Elle s'occupe de l'évaluation des ententes de développement culturel et de l'évaluation de la politique ministérielle en arts de la scène.



### Natalie Kishchuk

Consultante autonome en évaluation de programme et en recherche sociale appliquée, madame Kishchuk est détentrice d'un doctorat en psychologie sociale. Elle était anciennement vice-présidente, région du Québec des Associés de recherche Ekos (1996-1998), responsable de l'unité Organisation et évaluation des services préventifs de la Direction de la santé publique de Montréal-Centre (1992-1996) et coordonnatrice de la recherche au Département de santé communautaire de l'Hôpital général de Montréal (1988-1992). Elle est professeure accréditée au Département de médecine sociale et préventive de l'Université de Montréal, professeure associée au Département d'épidémiologie et de biostatistique de l'Université McGill et membre du Comité de rédaction de la *Revue canadienne d'évaluation de programme*. Active depuis de nombreuses années au sein de la SCÉ dans le dossier des normes en évaluation de programme, elle a également animé des ateliers de perfectionnement dans le cadre des programmes de développement professionnel de la SCÉ et la SQÉP. Elle est membre du Conseil d'administration depuis quelques années. Elle a coprésidé le Comité organisateur du Congrès 2000 de la SCÉ.



### Sylvie Lefrançois

Depuis 1993, Sylvie Lefrançois agit à titre de consultante en gestion

auprès de ministères et d'organismes publics. Elle est cofondatrice et présidente de Sogémap inc., une société conseil en gestion de programmes publics. Madame Lefrançois détient une maîtrise en administration publique, spécialisée en évaluation de programme. Sa connaissance de l'administration publique lui confère une expertise particulière dans le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Parmi ses intérêts de recherche, mentionnons l'utilisation de techniques spécialisées permettant la mesure des résultats, l'analyse du rendement des programmes gouvernementaux et l'élaboration de tableaux de bord de gestion. Elle participe à l'élaboration et au développement de la fonction évaluative dans plusieurs ministères. De plus, elle enseigne les méthodes d'évaluation à l'École nationale d'administration publique.



### Richard Marceau

Richard Marceau est professeur à l'École nationale d'administration publique depuis 1984. Il est également professeur invité à l'Institut national de la recherche scientifique et membre du Conseil scientifique de l'Institut Économique de Montréal. Il détient un doctorat en science politique de l'Université Laval, une maîtrise en sciences de l'eau de l'INRS et un baccalauréat en physique de l'Université Laval. Monsieur Marceau est un analyste de politiques publiques et un évaluateur de programmes qui a, en particulier, publié dans les secteurs de l'environnement et de l'éducation. Il a, de plus, réalisé des évaluations de programmes dans de nombreux au-

Suite à la page 8



## Plaidoyer pour une gestion par résultats significative

Julie Fortin <sup>(1)</sup> et Pierre Simard <sup>(2)</sup>  
*École nationale d'administration publique (ÉNAP)*

Ces trois mots «gestion par résultats» sont sur toutes les lèvres, telle une litanie sans cesse grandissante qui rallie de plus en plus d'adeptes. Nos politiciens et nos politiciennes prêchent la bonne nouvelle et nos administrateurs publics tentent, au nom d'une imputabilité souvent floue mais combien à la mode, de rendre compte de leurs actions. Ainsi, le discours est à la gestion par résultats. Mais qu'en est-il dans la pratique? Nos gestionnaires se sont-ils véritablement engagés dans ce virage obligé?

La gestion par résultats n'est, ni plus ni moins, qu'une évaluation de la performance en fonction d'objectifs préétablis et à l'aide d'indicateurs de mesure pertinents. Elle implique moins de contrôle sur l'allocation des ressources et sur les processus et donc plus de flexibilité dans le choix des moyens à mettre en œuvre. Le contrôle des résultats tend donc à conférer une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires. L'important, ce n'est pas la façon dont on fait les choses, mais plutôt l'atteinte des résultats escomptés. Là où le bât blesse, c'est lorsqu'on s'attarde à cette notion de résultats.

En évaluation de programme, les résultats attendus correspondent aux effets et répercussions ou, en d'autres mots, aux impacts d'un programme. Cette mesure d'impact, qui constitue sans doute la tâche la plus délicate de l'évaluateur, doit permettre d'établir un lien de causalité entre le programme et les modifications d'une situation donnée. La mesure de l'impact d'un programme est donc directement liée à sa raison d'être : a-t-on modifié la situation problématique qui était à l'origine de la conception du programme?

Or, la gestion par résultats pratiquée dans nos organisations publiques se limite souvent à documenter des indicateurs d'extrants, que certains qualifient de «résultats court terme» ou encore d'«outputs». Ces indicateurs se traduisent souvent par des mesures reliées aux coûts et aux délais <sup>(3)</sup>. Par exemple, la durée de séjour des patients à l'hôpital est-elle une indication de la qualité des soins? Le taux de diplomation d'une école nous renseigne-t-elle sur l'étendue des connaissances acquises par les élèves? Certes, ces mesures sont importantes pour réaliser un suivi de gestion adéquat et assurer la transparence nécessaire à la gestion

des fonds publics. Mais elles ne permettent pas de rendre véritablement compte de la finalité de l'intervention. En ce sens, les objectifs qui guident la gestion par résultats devraient être directement reliés à la mission des organisations et, par le fait même, aux citoyens et aux citoyennes, puisque les organisations publiques sont au service de la population.

Dans ce contexte, l'expertise que possèdent les évaluateurs et les évaluatrices de programmes devrait être mise à profit pour aider les organisations publiques à prendre le virage d'une gestion par résultats significative, c'est-à-dire qui permette de mesurer les impacts des interventions mises en œuvre. Si plusieurs organisations ont déjà amorcé le virage, il reste énormément de travail à faire pour systématiser l'exercice et ainsi favoriser le développement d'une «culture» de la gestion par résultats, culture qui aurait grand intérêt à s'inspirer des méthodes et techniques développées dans le champ de l'évaluation de programme. En ce sens, l'utilisation d'une approche participative pourrait sans aucun doute être bénéfique. En effet, ce sont les gestionnaires – et non les évaluateurs et les évaluatrices – qui détiennent la responsabilité de gérer en fonction des résultats. Aussi, une participation active au processus de définition des résultats, des indicateurs, des méthodes, etc. pourrait permettre aux gestionnaires de développer le «réflexe» d'une mesure des résultats significative.

(1) Julie Fortin est chargée de cours et étudiante au doctorat à l'École nationale d'administration publique. Elle agit également comme consultante en mesure et évaluation auprès d'organismes publics.

(2) Pierre Simard est professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique. Il est spécialisé en évaluation des programmes publics, notamment dans le secteur du développement régional et de la santé.

(3) Paul G. Thomas (1998). « La nature changeante de l'imputabilité », dans Guy B. Peters et Donald J. Savoie (dirs.), *Réformer le secteur public : où en sommes-nous?*, Toronto, Centre canadien de gestion, p. 263-295.



## Les dimensions internationales de l'action de la SQÉP (suite)

nisation internationale regroupant la communauté des évaluateurs et évaluatrices. La SQÉP suit avec intérêt les travaux de ce groupe informel qui bénéficie de l'aide financière de la Fondation Kellogg des États-Unis.

L'objectif primordial poursuivi par la SQÉP dans son action internationale doit être la recherche d'une valeur ajoutée pour ses

membres. Cette valeur ajoutée pourrait prendre plusieurs formes, dont un meilleur accès à des sources d'information et d'expertise, des échanges avec des collègues d'autres sociétés ainsi que l'ouverture aux emplois sur le plan international. Étant donné que la majorité des membres de la SQÉP sont d'expression française, il serait normal que la SQÉP essaie de privilégier des actions qui profitent

à ses membres francophones. En d'autres termes, pour atteindre cet objectif d'une valeur ajoutée pour ses membres, la SQÉP devrait viser une ouverture la plus large possible sur le plan interculturel et international, tout en adoptant une attitude largement proactive en ce qui a trait aux démarches qui visent une coopération accrue entre les sociétés d'évaluation francophone.



## Votre conseil d'administration 2002 (suite)

tres secteurs d'intervention publique pour des ministères fédéraux et provinciaux ainsi que pour le Vérificateur général du Québec.



### *Patrick Moran*

Après des études en génie, d'abord dans son pays natal, l'Irlande, et ensuite en Grande-Bretagne, en Allemagne et finalement à l'Université Queen's en Ontario, Patrick a travaillé au gouvernement de l'Ontario avant de s'établir au Québec en 1965. Sa carrière au gouvernement du Québec l'a amené du ministère des Finances, en passant par le ministère des Transports, jusqu'au Secrétariat du Conseil du trésor. Patrick s'intéresse à l'évaluation de programme depuis fort longtemps. Cet intérêt s'est exprimé de multiples façons : il a participé à l'implantation du système PPB, dans lequel l'évaluation de programme occupe une place stratégique; il a été responsable de l'évaluation des politiques administratives du Conseil du trésor; il a développé la première politique gouvernementale en matière d'évaluation de

programme; il a organisé le premier colloque sur l'évaluation au Québec en 1987; il a rédigé de nombreux articles et prononcé des allocutions qui avaient pour sujet l'évaluation de programme. Depuis, 1996, il est consultant autonome en planification stratégique et en évaluation de programme. Patrick a été membre du Conseil d'administration de la SCÉ dans les années 1980. Il a été élu membre du CA de la SQÉP en 1996 et président lors des assemblées générales de 1999 et 2000.



### *Simon Thibault*

Simon Thibault, consultant et analyste de politiques, a acquis une expérience de travail internationale dans plusieurs régions du monde telles que l'Amérique centrale, l'Asie centrale, l'Asie du sud-est, l'Afrique de l'Ouest, la Russie et le Caucase. Au cours des dernières années, Simon a réalisé plusieurs mandats en évaluation et suivi de programmes pour des institutions multilatérales (ONU, OMC, etc.),

des Banques de développement (BM, BDI) et des ONG internationales.

Avant de se joindre à Universalia, Simon a travaillé pour l'unité d'évaluation de l'Institut de la Banque mondiale à Washington, D.C., où il a mené des recherches et des missions de terrain au Kazakhstan et en République Kirghiz. Il a également travaillé comme consultant et analyste de politiques au siège de l'Organisation des États Américains (OEA), à Washington, D.C., où il a participé à l'organisation d'une réunion ministérielle entre les états membres de l'OEA, en coordonnant notamment des sessions de stratégie et de planification de politiques. Simon a aussi travaillé au Mexique et en Inde sur des projets reliés à la bonne gouvernance, à la résolution de conflits et au suivi d'élections. Il travaille à présent avec les clients d'Universalia en développement international. Il parle couramment français, anglais et espagnol. Il vient d'être élu membre du conseil d'administration de la SQÉP.



## Une présence québécoise aux 3<sup>e</sup> Journées françaises de l'évaluation : réflexions et retombées concrètes...

Jean Turgeon, Jean-René Bibeau et Hélène Johnson  
La «délégation québécoise»

La Société française de l'évaluation (SFÉ) est encore une jeune organisation qui a néanmoins réussi à rassembler en quelques années plus de 300 adhérents. Son troisième colloque annuel s'est déroulé dans une banlieue située au sud de Paris, plus précisément dans les Hauts-de-Seine, à Issy-les-Moulineux, du 13 juin (ateliers pré-session) au 15 juin 2001. Le thème retenu pour ces journées, *L'évaluation des politiques publiques à l'épreuve des territoires*, a rallié les présentateurs et les présentatrices dans le sens que la plupart des exposés mettaient en évidence le fait que la «territorialisation» de l'évaluation exige une remise de pouvoir aux acteurs régionaux.

Nous avons pu observer des divergences et des parallèles entre les pratiques françaises et québécoises. Parmi les différences, mentionnons la présence de plusieurs politiciens et politiciennes à titre de conférenciers et conférencières à un colloque réunissant des évaluateurs, phénomène plutôt inhabituel au Québec et au Canada. Cette tendance peut s'expliquer par le fait qu'en France, l'accent ait été mis pendant longtemps sur l'évaluation des politiques publiques plutôt que sur les programmes, comme c'est le cas dans les autres pays, et que l'évaluation ait été placée sous la gouverne du Commissariat général du plan. En même temps, ironiquement, cette façon de faire a retardé la prise en main des programmes régionaux et locaux par les évaluateurs et les évaluatrices français.

Du côté des similitudes, le langage de l'évaluation en France nous est apparu très semblable au nôtre. À plusieurs reprises, malgré la présence d'une délégation de politiciens et de politiciennes au colloque, les présentateurs et les présentatrices ont souligné le fait que le politique regarde souvent l'évaluation par dessus l'épaule... Le problème associé au manque de formation adéquate en évaluation a été souligné et a suscité un intérêt particulier pour des échanges franco-québécois futurs. Tout comme la tendance actuelle au Québec et ailleurs au Canada, les Français admettent généralement l'idée que l'évaluateur ou l'évaluatrice doit se pencher sur un ensemble de questions englobant tout à la fois la raison d'être des politiques (bien qu'ici l'on parle davantage de programmes), leur formulation et non seulement leur mise en œuvre et que l'absence de données (indicateurs fiables d'effets, entre autres) est au cœur de nombreuses difficultés.

Par ailleurs, un bon nombre de consultants et de consultantes ont pris la parole dans les ateliers, ces derniers portant également plusieurs chapeaux, dont souvent celui de maître de conférence dans l'une ou l'autre des universités françaises. Dans l'ensemble, il est aussi apparu clair que les évaluateurs et les évaluatrices français demeurent très hésitants à intégrer dans leurs responsabilités celles de tirer des conclusions et de faire des recommandations. Cela a été mis en évidence lors d'une table ronde en plénière où l'on a opposé

explicitement, en ce sens, l'approche traditionnelle canadienne, que l'on a qualifié de mature, et celle de la France. Traditionnellement, l'évaluateur ou l'évaluatrice français remet un rapport sur les faits, se garde bien de faire des recommandations et laisse aux politiciens et aux politiciennes le rôle, voire le risque, de tirer des conclusions.

L'apport québécois au colloque s'est concrétisé par une communication de Jean Turgeon, professeur à l'ÉNAP, lors d'un atelier sur l'évaluation des actions sociales et médico-sociales, et l'allocution colorée sur le thème des Résultats qui comptent pour le citoyen, présentée par Jean-René Bibeau, ancien président de la Société canadienne d'évaluation, conférencier au panel de clôture. Les réactions de la part de plusieurs participants et participantes portent à croire que nous leur avons apporté une vision dynamique de l'évaluation, centrée sur le citoyen ou la citoyenne client plutôt que sur l'appareil interne de production des administrations publiques. Cet aspect est aussi ressorti dans les débats à plusieurs reprises. Cette réaction se comprend car l'objet principal de la démarche d'évaluation en France, hormis l'étude macro de politiques publiques qui prennent souvent plus l'allure d'audits généraux, demeure encore la performance des organisations et l'efficacité interne. En effet, très peu d'efforts portent sur l'efficacité externe et les impacts sur les

Suite à la page 12

## Le dernier colloque de la SQÉP : deux auditeurs et une auditrice nous donnent leurs impressions

*Martin St-Georges, éditeur du bulletin  
Nathalie Dubois, coprésidente du  
10<sup>e</sup> Colloque annuel de la SQÉP*

En novembre dernier, la Société québécoise d'évaluation de programme demandait à deux étudiants et à une étudiante inscrits à la maîtrise en évaluation des programmes de l'École nationale d'administration publique de nous livrer le fruit de leurs observations. Plus précisément, les membres du comité organisateur et du bulletin ont sollicité la participation des futurs diplômés sur les points suivants : la rigueur théorique des présentations, l'utilisation pratique des connaissances partagées ainsi que leurs réflexions personnelles sur l'événement. Cet exercice permet de compléter l'évaluation formelle du colloque qui vous est présentée dans ce numéro du bulletin. En espérant que le bulletin élargisse cette contribution des jeunes dans le domaine de l'évaluation des politiques et des programmes publics.

d d d d d d

Colloque 2001 sur la gestion par résultats et  
l'approche participative.  
Comment ça se passe chez vous?

*Isabelle Doucet <sup>(4)</sup>*

Si nous regardons dans le dictionnaire, un colloque se définit comme étant un débat entre plusieurs personnes sur des questions de doctrine. Or, un débat est l'action d'examiner une question entre interlocuteurs et interlocutrices qui ont des positions contradictoires. Quant à la doctrine, elle correspond à un ensemble de notions qu'on affirme être vraies et par lesquelles on prétend fournir une interprétation des faits, orienter ou diriger l'action. Alors, ma question est la suivante : est-ce que nous avons vraiment assisté à un colloque le 2 novembre dernier? Examinons le déroulement de la journée pour répondre à cette question.

D'abord, le colloque a débuté avec le panel d'ouverture où trois facettes intéressantes de la problématique ont été présentées : Pierre A. Bélanger, du Secrétariat du Conseil du trésor, nous a fait part de la nouvelle loi sur l'administration publique, surtout axée sur les résultats. Mireille Tremblay, de la Fédération québécoise des Centres de réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle, a démontré la difficulté de jumeler la gestion par résultats et l'évaluation participative en raison de leurs racines idéologiques et de leurs objectifs propres. Céline Mercier, professeure

(4) Isabelle Doucet détient un baccalauréat en Relations industrielles. Elle termine actuellement une maîtrise en administration publique à l'ÉNAP, concentration mesure et évaluation de l'intervention gouvernementale.



à l'Université McGill, a terminé le tout en présentant l'aspect de la participation démocratique des évaluations. Ce panel d'ouverture a donné le ton à la journée, en offrant aux participants et aux participantes des présentations complètes et argumentées.

Ensuite, les ateliers ont pris place. Les conférenciers et les conférencières invités ont présenté à tour de rôle leurs conceptions théoriques et/ou leurs évaluations empiriques. Ces dernières ont permis de jeter un regard sur la problématique sous différents angles. D'abord, l'une d'elles a identifié les éléments qui nuisent ou qui facilitent les relations entre les évaluateurs et les évaluatrices et les parties prenantes. Une autre s'est attardée spécifiquement sur la relation entre les évaluateurs ou les évaluatrices et les gestionnaires, le premier étant responsable de l'évaluation participative et l'autre, de la gestion par résultats. Finalement, une évaluation empirique a démontré la nécessité de jumeler ces deux approches lors d'une démarche d'agrément. Trois évaluations empiriques, trois interprétations de faits, trois doctrines qui peuvent effectivement nous influencer dans notre travail et orienter notre action.

Suite à la page 11



## Le dernier colloque de la SQEP (suite)



*Pierre Bélanger*



*Panellistes  
Mireille Tremblay*



*Céline Mercier*

Bien que la doctrine ait été amenée lors du colloque, la réalisation du débat semble plus nébuleuse. Nécessaire voire indispensable, le débat permet aux personnes présentes de soulever des arguments en faveur ou en défaveur du jumelage de l'évaluation participative et de la gestion par résultats afin que de façon ultime on puisse prouver, contrebalancer ou même contredire ce qui a été avancé par les évaluations empiriques. En fait, peu de temps a été consacré aux échanges entre les présentateurs et les présentatrices et les participants et les participantes, en raison notamment de la longueur de certains exposés et de la taille des groupes, ce qui n'a pas donné lieu à une discussion de ce genre. Pourtant, avec la diversité des participants et des participantes qui provenaient des milieux communautaires, universitaires, des ministères et organismes gouvernementaux ainsi que des firmes privées, il aurait été intéressant d'examiner la thématique sous plusieurs points de vue.

Alors, pour reprendre la question posée au départ : avons-nous vraiment assisté à un colloque? Oui et non. Oui, parce que la doctrine était au rendez-vous et nous avons eu droit à des présentations qui ont interprété des faits qui peuvent nous orienter dans l'action. Non, parce que la question concernant la possibilité de jumeler ou non l'évaluation participative et la gestion par résultats n'a pas fait l'objet d'un débat. Mais, malgré tout ce qui précède, nous devons nous rappeler qu'un colloque signifie beaucoup plus que sa définition, puisqu'il donne avant tout la chance à ceux et à celles qui exercent la même profession de se rencontrer, de créer des liens et de s'entraider maintenant et à l'avenir, simplement parce qu'ils sont tous concernés par les nouvelles tendances en gestion et en évaluation, tous confrontés aux mêmes défis, ce que le colloque 2001 aura entre autres permis de réaliser. À l'an prochain!

d d d d d d d

La démocratisation de  
l'évaluation : jusqu'où  
faut-il aller?

*Guy Nantel* <sup>(5)</sup>

Le 2 novembre dernier nous avons été conviés au 10<sup>e</sup> colloque de la SQEP ayant pour thème « La gestion par résultats et l'évaluation participative : approches parallèles ou convergentes? ». À titre d'étudiant en dernière année à la maîtrise en évaluation de programme de l'ÉNAP, je vous propose un bref retour sur quelques concepts-clés présentés lors de ce colloque ainsi qu'une réflexion personnelle.

(5) *Guy Nantel détient un baccalauréat en administration publique des affaires de l'UQAM. Il termine actuellement à l'ÉNAP sa maîtrise en administration publique, plus précisément en mesure et évaluation de l'intervention publique. Pour tout commentaire : mundus citizen@hotmail.com.*

Suite à la page 12



## Le dernier colloque de la SQÉP (suite)

### De la théorie.....

L'approche participative de l'évaluation se veut un processus qui permet l'implication des différents acteurs et actrices dans les différentes étapes de l'évaluation favorisant ainsi l'appréciation des programmes. Cette démocratisation de la démarche permet l'expression des participants et des participantes faisant en sorte que leurs préoccupations soient maintenant entendues et reconnues dans la démarche d'évaluation. La gestion participative s'articule principalement autour d'un processus itératif de négociations qui se traduit par la réalisation d'une démarche d'évaluation.

À première vue, il peut sembler périlleux d'effectuer le rapprochement entre la gestion participative et la gestion par résultats

compte tenu de la finalité distincte de chacune. La gestion participative permet aux individus de se développer et à l'évaluatrice ou l'évaluateur d'agir comme animateur et «facilitateur» alors que la gestion par résultats permet plutôt au programme de se développer en ce sens qu'il existe une réelle préoccupation d'orienter les efforts en fonction des impacts escomptés. Ainsi, l'ajustement en ce qui concerne l'objet de l'évaluation, s'il y a lieu, pourra s'effectuer en fonction des résultats rencontrés.

### ...à la pratique

Toutefois, des expériences citées en exemple lors d'ateliers démontrent la possible convergence entre les deux approches de gestion. En effet, le souci d'intégrer les différentes préoccupations des participants et des participantes dans l'évaluation,

confère à la gestion participative une meilleure adéquation entre les préoccupations des acteurs et des actrices et l'utilisation des résultats. De plus, une évaluation réalisée sur le plan international dans un environnement fort différent du nôtre a aussi permis de constater les avantages que procurent la conciliation entre les deux modes de gestion.

### L'évaluation : entre l'évolution et la réflexion

Avec l'intégration de la gestion participative au sein de la démarche d'évaluation, le rôle de l'évaluateur et de l'évaluatrice de même que la façon de procéder se voient modifiés. Au-delà des modifications, une réflexion s'impose également en ce qui concerne les conséquences possibles de ce virage.

Suite à la page 13



## Une présence québécoise aux 3<sup>e</sup> Journées françaises de l'évaluation : réflexions et retombées concrètes (suite)

populations. À cet égard, les interventions que nous avons faites ont apporté une perspective nouvelle, que plusieurs auditeurs et auditrices attendaient d'ailleurs avec impatience.

Au plan de la logistique, mentionnons l'application de la plupart des conférenciers et des conférencières à produire un texte. La remise d'une «brique» de 10 cm d'épaisseur était traumatisante pour...le bras et l'épaule qui devait le trimbaler durant ces journées. La durée des périodes de pause et de repas (de nature gastronomique) nous ont permis de créer des liens

avec de nombreux évaluateurs et évaluatrices français qui rêvent tous de pouvoir assister au colloque de la SQÉP, un de ces jours ! D'ailleurs, lors du récent colloque de la SQÉP, nous avons eu le privilège d'accueillir comme conférencier monsieur Denys Baillet, membre du Bureau de direction de la Société française de l'évaluation

Le rapprochement entre les membres de nos deux associations a été manifeste lors d'une soirée amicale qui s'est déroulée à l'intérieur de galeries souterraines creusées à même une colline d'où l'on extrayait de la craie, transformées par la suite

en caves à vin. Notre présence au colloque a donc permis de créer et de raffermir de nombreux contacts en plus de formuler des projets tangibles de collaboration entre la SQÉP et la SFÉ : liens entre nos sites Web, participation de représentants et de représentantes à nos colloques respectifs, organisation d'activités conjointes, échanges d'étudiants et d'étudiantes et de stagiaires, formation d'équipes mixtes d'évaluateurs et d'évaluatrices, etc. Il est à noter à cet égard que la SFÉ souhaite entretenir un lien privilégié avec la SQÉP, en parallèle du lien qu'elle entretient avec la SCÉ.



## Le dernier colloque de la SQÉP (suite)

Dans un premier temps, le décloisonnement du rôle de l'évaluateur et de l'évaluatrice procure une plus grande latitude de celui-ci envers les différents acteurs et actrices concernés par l'évaluation. Négociateur, animateur, conciliateur sont les rôles qui feront désormais partie de ses compétences et de ses habiletés. Par contre, ces «nouveaux» rôles impliquent également une part de risque. En effet, la non maîtrise de ces habiletés pourrait détourner la démarche d'évaluation vers des avenues autres que celles désirées par l'évaluation et ainsi nuire à la crédibilité et à la validité des résultats obtenus. Un acteur ou une actrice qui excelle dans la négociation pourrait par exemple s'approprier l'évaluation dans son contenu et la diriger dans le sens qui lui conviendra. Bref, il ne faut pas perdre de vue la finalité de la démarche d'évaluation : porter un jugement éclairé et objectif.

Par ailleurs, la démarche démocratique que permet l'approche participative consistant à l'implication des participants et des participantes dans le processus d'évaluation puise sa force dans le fait que ces derniers adhèrent plus facilement au processus d'évaluation. Par conséquent, les résultats qui ressortiront de l'évaluation de même que les recommandations seront plus à même d'être pris en considération par les principaux intéressés. Encore une fois, l'implication des participants et des participantes à différentes étapes de la démarche peut éventuellement nuire à la rigueur de la méthodologie utilisée, faire dévier le processus et conduire à une méthodologie inadéquate qui viendra possible-ment biaiser les résultats.

Sans tomber dans la dictature, les évaluateurs et les évaluatrices devraient-ils limiter la participation à quelques aspects de la démarche afin de ne pas invalider les résultats? Existe-t-il un risque à une trop grande participation et négociation?

d d d d d d d

Un regard critique sur le  
10<sup>e</sup> Colloque de la SQÉP

*Gerard Richard Paraschiv* <sup>(6)</sup>

J'ai participé avec un optimisme indescriptible à toutes les activités proposées par le 10<sup>e</sup> Colloque annuel de la Société québécoise d'évaluation de programme. Le thème du colloque s'inscrit dans les grandes orientations du nouveau cadre de gestion par résultats. Il comportait deux parties importantes. La première partie était composée par la conférence d'ouverture qui avait comme thème «L'évaluation mise en contexte : participation et résultats» tandis que la deuxième était constituée d'ateliers. Je dois dire que la première partie s'est démarquée par sa rigueur théorique.

Après la première pause, j'ai participé à l'atelier où Pierre Voyer, professeur à l'ÉNAP et Marie-Hélène Jobin, professeure aux HEC, ont présenté une évaluation participative réalisée au ministère de l'Éducation. Pendant cet atelier,

les deux professeurs ont bien montré le parcours et les implications inhérentes à une évaluation de programme. Ensuite, Bradley Cousins, professeur à l'Université d'Ottawa, a plaidé en faveur des avantages de l'approche participative.

Après le dîner, j'ai assisté à un autre atelier animé par Nathalie Dubois, étudiante au doctorat à l'ÉNAP et par Céline Poissant et Bernard-Simon Leclerc, agents de recherche sociosanitaires en évaluation à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Lanaudière. Pendant la première présentation, Nathalie Dubois a soumis à l'attention de l'auditoire un thème fort intéressant qui concerne tous les évaluateurs et les évaluatrices de programmes publics, c'est-à-dire l'adéquation entre l'approche participative et la gestion par résultats. Elle a très bien présenté les principales limites de l'approche participative dans le contexte de la modernisation étatique en se demandant si une telle approche permettait une adéquation entre les attentes des acteurs et des actrices impliqués dans le processus d'évaluation et les résultats de l'évaluation. La rhétorique de Nathalie Dubois a été d'une souplesse et d'une persuasion remarquables. Elle s'est demandé si le «ménage» entre l'évaluation participative et la gestion par résultats peut être satisfaisant et cela, principalement au plan des attentes et des exigences de ces deux mondes contigus. Par la suite, Céline Poissant et Bernard-Simon Leclerc ont présenté les principales orientations en matière d'évaluation

(6) L'auteur de cet article possède un baccalauréat en sciences sociales de l'Université de Bucarest (Roumanie). Présentement, il finit sa maîtrise en mesure et évaluation de l'intervention publique à l'ÉNAP de Montréal. Au cours de sa maîtrise, il a planifié plusieurs évaluations de programmes publics.



## Un regard critique sur nos publications

Depuis quelques minutes, je fixe l'écran de mon ordinateur. Je songe... J'ose espérer un avenir prometteur pour cette chronique. Je souhaite que son contenu demeure fidèle à l'ensemble des courants théoriques discutés en évaluation, qu'il présente une perspective empirique pertinente, qu'il soit vêtu d'un soupçon d'analyse critique et d'une large dose de respect. Pour atteindre ces objectifs, j'ai besoin d'être en relation avec vous, les lecteurs et les lectrices, les membres de l'association. Je crois fermement que si le Bulletin de la SQÉP me permet de présenter mon étude critique d'un document, il doit aussi permettre aux lecteurs et aux lectrices de s'exprimer par l'entremise de cette même chronique. Je vous propose donc un «marché». Je m'engage à rédiger les prochains articles en respectant ces grands objectifs, mais en échange, j'aimerais connaître votre opinion, vos commentaires et suggestions quant à cette chronique. Votre participation peut prendre différentes formes : lettre d'opinion, commentaires quant à la forme ou au contenu, réponse à ma critique, etc. Votre collaboration peut être un conseil chuchoté (lettre non publiée) ou un débat d'idées sur «notre tribune» (article ou lettre publiée). Allez, j'attends impatiemment de vos nouvelles!

d d d d d d d

Dans le dernier numéro du bulletin, je sollicitais la collaboration de mes collègues pour la rédaction de cette chronique. Cette invitation a été gentiment acceptée par madame Isabelle Brunet qui m'a proposé, malgré les courts délais, de participer à ce numéro du bulletin.

Satisfaites du travail découlant de notre collaboration, nous vous présentons deux études critiques d'un guide d'évaluation en trois volumes qui a été rédigé dans le cadre du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE). Le premier article étudie le document sous une lentille théorique et méthodologique (article de Nathalie Dubois) alors que le second article analyse l'ouvrage selon sa pertinence et son efficacité pour la pratique en évaluation de programme (article d'Isabelle Brunet). Plus précisément, le document a entre autres objectifs de «fournir aux groupes œuvrant dans le cadre du PACE un soutien qui corresponde le plus possible autant à leurs besoins qu'à leurs possibilités concrètes de poursuivre des activités d'évaluation» (p. iv). Brièvement, le premier volume vise à clarifier les principales idées, questions ou notions en cause lorsqu'il est question d'évaluation; le deuxième vise à outiller les organismes qui souhaitent évaluer leur action dans le but d'améliorer la qualité des programmes qu'ils offrent alors que le troisième présente de façon relativement détaillée le contenu de certains «guide d'évaluation» déjà développés qu'on pourra se procurer au besoin.

Bonne lecture ... et j'attends toujours de vos nouvelles ...

Nathalie Dubois  
nathalie\_dubois@enap.quebec.ca

**Référence :** *TARD, Caroline, Hector OUELLET et André BEAUDOIN (1997). L'évaluation de l'action des organismes dans le cadre du programme d'action communautaire pour les enfants (PACE), Centre de recherche sur les services communautaires, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Sainte-Foy, 3 volumes.*



## Un regard critique sur...

### le plan théorique

par Nathalie Dubois <sup>(7)</sup>

Bien que le guide d'évaluation de l'action des organismes dans le cadre du programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) regroupe trois documents, l'analyse présentée dans cet article se concentre sur le contenu des deux premiers manuels correspondant aux principales contributions théoriques et méthodologiques du guide. Plus précisément, le premier ouvrage, intitulé *«Manuel d'introduction»*, vise à clarifier les principales idées, questions ou notions de l'évaluation alors que le deuxième document, intitulé *«Les outils d'évaluation pour l'amélioration de la qualité des programmes»*, outille les organismes souhaitant évaluer leur action. L'étude critique est constituée de trois perspectives d'analyse. Tout d'abord, elle aborde l'ouvrage selon sa forme, sa structure et son organisation. Ensuite, elle s'intéresse au contenu théorique de l'ouvrage, soit la présentation des concepts et des idées de la discipline. Finalement, elle fait ressortir les forces et les faiblesses de la démarche méthodologique proposée par le guide.

D'un point de vue technique, j'ai dû lire la table des matières ainsi que le contenu du guide à plusieurs reprises afin de bien comprendre la démarche d'évaluation proposée. J'estime qu'une organisation «temporelle» de l'ouvrage en thèmes et sous-thèmes aurait favorisé la communication des connaissances ; par exemple, le guide devrait présenter la préparation du plan d'évaluation (section 7) avant de présenter les types d'évaluation, les stratégies de mesure et les outils de collecte et d'analyse des données (sections 3 à 6). Cette organisation permettrait de visualiser les étapes à réaliser et ainsi diriger le lecteur ou la lectrice (évaluateur ou évaluatrice débutants) à l'aide de repères permettant de se situer en cours d'évaluation. La deuxième lacune technique de l'ouvrage est liée à l'utilisation de termes souvent confondants en évaluation de programme mais pour lesquels aucune définition n'est apportée. Permettez-moi d'illustrer mes propos par un exemple. Dans le premier manuel, on présente quatre types d'évaluation (l'évaluation des besoins, l'évaluation du processus, l'évaluation des **effets** et l'évaluation des **impacts**) alors dans le deuxième document seulement trois types sont présentées (l'évaluation des besoins, l'évaluation du processus et l'évaluation des **résultats**). Dans une telle situation, un évaluateur ou une évaluatrice novice est en droit de se questionner quant à ce qui distingue les effets, les impacts et les résultats. De plus, ces éléments, ne sont pas clairement définis ou répertoriés dans le lexique. Une fois ces deux grandes difficultés surmontées, on peut apprécier la qualité des informations transmises par les tableaux synthèses et les multiples exemples permettant de mieux saisir la démarche proposée.

(7) *Nathalie Dubois est candidate au doctorat de l'École nationale d'administration publique en analyse et management des politiques publiques. La thèse de doctorat de madame Dubois porte sur l'évaluation du Programme québécois de dépistage du cancer du sein. À la suite de l'obtention de sa maîtrise en administration publique spécialisée en évaluation des programmes publics, madame Dubois a travaillé dans nos organisations publiques à titre de professionnelle et consultante en évaluation.*

### le plan pratique

par Isabelle Brunet <sup>(8)</sup>

Le regard que j'expose ici est basé sur les expériences vécues avec mes collègues du Groupe DBSF auprès des membres d'une demi-douzaine d'organismes. Ces organismes ont fait appel à nos conseils pour planifier et mener l'évaluation de leurs initiatives respectives financées dans le cadre du PACE sur la base des manuels en question. Ma volonté consiste à situer les attentes des lecteurs et des lectrices face au contenu de ces manuels et à améliorer ainsi l'usage qu'ils en font. Certaines de ces observations présentées ici sont donc à considérer comme des «conseils d'utilisation».

**Une intention pertinente et bien reçue mais qui ne semble pas s'être concrétisée.** D'emblée, j'appuie l'intention des auteurs de soutenir les organismes dans leurs activités d'évaluation liées au PACE. Aussi intéressés qu'ils soient par l'évaluation, les membres de ces organismes, comme bien des gestionnaires de programme, se sentent le plus souvent démunis face à l'exercice et l'entreprennent parfois, malgré eux, de façon approximative et peu satisfaisante. Cette intention des auteurs a d'ailleurs créé certaines attentes chez les principaux concernés auxquelles les manuels n'ont cependant apparemment pas répondu. La confusion et le sentiment d'insécurité face à l'évaluation ont clairement été exprimés par ceux et celles qui venaient pourtant de prendre connaissance du contenu des manuels.

**Des manuels confondants pour des organismes en quête d'un modèle simple.** Bien que les manuels regroupent des pistes essentielles à l'exercice d'évaluation, force m'a été de constater que les utilisateurs et les utilisatrices rencontrés s'y sont perdus. Incapables de faire un lien significatif entre leurs pratiques courantes et les éléments présentés dans les manuels, les responsables se retrouvent dans une situation de confusion. Certains se reconnaîtront peut-être ici. Attention aux novices de l'évaluation : ces manuels ne constituent pas un guide pour vous accompagner si vous êtes égarés et cherchez à vous situer face à l'exercice d'évaluation. Ils ne vous seront pas utiles si vous êtes un de ces nombreux gestionnaires de programme en quête d'un modèle simple adapté à vos pratiques pour planifier, entreprendre une évaluation et utiliser ses résultats.

Les composantes pouvant former ce modèle sont pourtant abordées, mais dans une foulée de questions sans structure apparente et à travers des définitions qui présentent parfois certaines lacunes théoriques et pratiques. Ces lacunes qui se transposent tant sur le fond que sur la forme des manuels plongent rapidement l'évaluateur

(8) *Isabelle Brunet est diplômée de L'ÉNAP en évaluation des programmes publics, professionnelle en évaluation des programmes et associée au groupe DBSF. Depuis quelques années, madame Brunet a développé une connaissance de la pratique dans nos organisations publiques et parapubliques. Cette expertise lui permet de porter un regard critique sur la qualité et la pertinence des différents guides d'évaluation.*

Suite à la page 16



## Un regard critique sur... le plan théorique

par Nathalie Dubois <sup>(7)</sup>

D'un point de vue théorique, le guide m'a fait réagir à quelques reprises, mais je dois avouer que mes réactions se sont tempérées lors de ma seconde lecture. À ce moment, j'ai compris que les inexactitudes relevées sont principalement dues à la rapidité avec laquelle des éléments complexes sont traités dans l'ouvrage. Ainsi, pour donner quelques exemples, j'utiliserai la présentation des deux courants de pensée en évaluation de programme : l'approche quantitative et l'approche qualitative (section 8). Tout d'abord, le guide présente les deux approches sans démontrer leur complémentarité pourtant clairement annoncée dans le titre. Cette démonstration aurait été possible si les différentes utilisations des termes *quantitatif et qualitatif* avaient été présentées. Ainsi, on devrait préciser que les méthodologies quantitatives/qualitatives et les outils quantitatifs/qualitatifs ne sont pas exclusifs à l'une ou l'autre des approches évaluatives (niveau épistémologique) et que se sont ces échanges qui permettent la complémentarité des deux approches. Le second problème théorique correspond à la présentation ambiguë des deux approches évaluatives. Le guide ne réussit pas à faire ressortir les caractéristiques qui distinguent réellement l'approche quantitative et qualitative. Ainsi, les auteurs mentionnent que l'évaluation quantitative «*cherche à voir si les objectifs du programme ont été réalisés et tente d'établir les relations entre les activités du programme et les changements produits chez les participants*» (p. 53). Ensuite, on précise que l'approche qualitative «*aborde le programme dans sa globalité en s'intéressant surtout à la façon dont il se réalise réellement (...) comment les choses se passent*» (p. 54). Finalement, le guide prétend que «*non seulement l'approche qualitative permet-elle de faire une description détaillée du programme ou de certaines activités, mais elle conduit à porter un jugement sur le programme selon les critères d'évaluation*» (p. 55). À la lecture de ces phrases, dois-je déduire que l'évaluation qualitative ne mesure pas l'atteinte des objectifs ou qu'elle ne relie pas le programme et les changements observés ? Ou encore que l'évaluation quantitative n'évalue pas le processus (intrants, activités, extrants) du programme ou pire encore, qu'elle ne porte aucun jugement sur le programme ?

D'un point de vue méthodologique, je suis généralement en accord avec le contenu présenté dans ce guide, mais j'aimerais tout de même revenir sur certains éléments. Tout d'abord, il est mentionné que tout organisme désirant implanter un nouveau programme devrait procéder à l'étude de la situation, des objectifs et des conditions à remplir. Cette proposition est légitime, mais il faut surtout insister sur la nécessité de produire des documents écrits permettant de conserver les informations qui autrement disparaissent en raison des changements de poste, de l'évolution de la situation, des changements organisationnels, etc. Ensuite, j'estime que trois éléments essentiels ne sont pas abordés dans l'évaluation des besoins : la justification de l'intervention, la cible de l'action et le moyen d'intervention privilégié. Cette lacune explique peut-être l'importance accordée à l'étude des objectifs (normes ou prédictions quant aux changements souhaités de la cible) plutôt qu'à l'effet (impact) réel du programme (changements de la cible). L'étude de l'atteinte des objectifs est intéressante mais elle ne peut remplacer l'analyse de la cible qui permet d'évaluer l'ensemble des impacts (attendus et non attendus). Finalement, l'évaluation des impacts est

## le plan pratique

par Isabelle Brunet <sup>(8)</sup>

inexpérimenté dans une confusion encore plus grande que celle qu'il pouvait ressentir avant de lire les manuels.

Un des aspects confondants à considérer est le fait que les auteurs ne mettent pas en évidence l'aspect rétroactif perpétuel de l'évaluation. L'illustration du cycle de vie d'un programme et des liens qui existent entre ses différentes phases saurait situer le lecteur et la lectrice. En l'absence d'une telle référence pour celui ou celle qui s'y connaît peu, l'évaluation apparaît facilement comme une activité détachée de ce qui est entendu dans la planification et de ce qui se produit concrètement à travers la mise en œuvre du programme.

Aussi, les auteurs soulèvent avec raison l'importance d'être en présence d'un programme structuré, défini en totalité et entrepris selon un plan établi avant de procéder à une évaluation. Dans le même sens, ils insistent aussi sur la nécessité de comparer «*ce qui se produit*» avec «*ce qui est prévu*». Toutefois, attention ! La structure du cadre logique présenté à cet effet n'est pas adaptée à l'exercice. Tandis que les questions d'évaluation portent sur les ressources, les activités, les clientèles, les objectifs, le partenariat et l'échéancier, la structure du cadre logique présenté pour définir le programme réfère au détail des activités ainsi qu'aux objectifs et aux indicateurs qui y sont liés.

Ces façons différentes d'aborder le programme selon qu'on le considère du point de vue de la planification ou de l'évaluation présentent d'importants problèmes. Cela amène l'évaluateur ou l'évaluatrice à porter un jugement sur des éléments qui n'auraient pas été pris en considération dans le cadre de la planification et conséquemment, à interpréter ce qui est observé sans référence précise relativement à ce qui était prévu. L'utilité d'un tel exercice d'évaluation s'avère évidemment douteuse, permettant difficilement d'éclairer les décideurs sur les suites à donner au programme.

Il importe aussi d'insister sur le fait qu'en plus de ne pas concorder avec l'ensemble des composantes à évaluer, la structure du cadre logique proposé est confondante en elle-même. Sa logique est difficile à percevoir. Ses éléments se confondent les uns aux autres mêlant tant la notion de processus à celle d'indicateur que la notion d'activité à celle de participation. La présentation de définitions distinguant si peu les éléments à observer les uns des autres constitue une contrainte à la collecte, au traitement et à l'interprétation des données relatives à l'évaluation. Celui qui en a la responsabilité risque alors de procéder de façon aléatoire, ne sachant pas exactement ce qu'il questionne.

Un autre aspect problématique des manuels est l'absence de références qui inciteraient les organismes à situer leur programme par rapport à leur mission et aux intentions définies dans le PACE au plan national. Sans ces références, on risque de voir se définir des plans d'action et des rapports d'évaluation sans renvoi aux visées initiales, plaçant ainsi les organismes devant la difficulté de comprendre, de constater et de faire valoir l'apport spécifique de leur action à leur mission et aux objectifs poursuivis par le PACE.

Suite à la page 19



## Évaluation du 10<sup>e</sup> Colloque de la Société québécoise d'évaluation de programme tenu à l'ÉNAP-Montréal le 2 novembre 2001

par Jacques Gagnon

Le dernier colloque de la SQÉP tenu à l'ÉNAP-Montréal le 2 novembre 2001 proposait aux évaluateurs et évaluatrices de programme d'explorer les relations entre la gestion par résultats et l'évaluation participative. À la lumière des expériences vécues par les participants et les participantes au colloque, on désirait examiner les implications de ces deux courants en ce qui concerne les choix critiques auxquels les évaluateurs et les évaluatrices, leurs clients de même que leurs partenaires doivent faire face.



### Profil des répondants et des répondantes

Cent cinquante-cinq personnes ont assisté au Colloque, ce qui en fait un succès de foule sans précédent dans les annales de la SQÉP. Quarante personnes ont rempli la fiche d'évaluation :

- 26 étaient des membres réguliers de la SQÉP, 3 des membres étudiants et 11 des non-membres.
- 9 qualifiaient leur expérience en évaluation de débutant, 19 d'intermédiaire et 10 d'avancée.



### Mesure de la satisfaction

Les aspects évalués portaient sur les conditions matérielles (inscription et accueil, endroit et repas), sur le contenu des conférences d'ouverture et des ateliers et sur

la cérémonie du Prix Reconnaissance. Un taux de satisfaction général permettait d'apprécier tout le colloque (rapport qualité / coût).

L'échelle de satisfaction comprenait quatre degrés pour forcer un choix de réponses (de 1 à 4), du moins satisfaisant au plus satisfaisant.

Enfin, deux questions ouvertes terminaient la fiche, à savoir des commentaires généraux et des suggestions pour l'organisation du prochain colloque.

Le taux de satisfaction a été calculé selon la méthode de l'indice pondéré, afin de tenir compte de l'étendue des scores et de refléter dans un seul chiffre le pourcentage accordé.

Pour les principaux aspects, les résultats obtenus sont présentés au tableau suivant.

Comme on peut le voir, les conditions matérielles ont été jugées adéquates sur les différents aspects, l'inscription et l'accueil à raison de 85 %, l'endroit (l'ÉNAP-Montréal) à 79 % et le dîner à 71 %.

La cérémonie de remise du Prix Reconnaissance a été jugée un peu moins favorable (67 %), quelques personnes mentionnant que le moment de la cérémonie aurait dû être durant le repas comme par les années passées.

Le taux de satisfaction général (rapport qualité / coût) est élevé avec 81 %, ce qui permet de qualifier le Colloque 2001 de la SQÉP de réussite.



### Commentaires généraux

- Beaucoup de participants et participantes ont mentionné le peu de temps pour des questions et la perte de dynamisme de l'assemblée qui s'est ensuivi aussi bien pour les conférences d'ouverture que pour les ateliers.
- Les problèmes techniques au niveau de la projection électronique durant les conférences d'ouverture ont aussi été mentionnés.
- Dans l'ensemble, la bonne qualité des présentations a été soulignée, de même que celle de l'organisation.



### Suggestions pour un prochain colloque

- Évaluation d'impact
- Utilité des résultats de l'évaluation
- Rôle de l'État dans l'évaluation des politiques
- Tenir le colloque sur 1 ou 2 jours

Aspects	Nombre de participant-es selon leur réponse				Taux de satisfaction
	1	2	3	4	
Inscription et accueil	0	0	12	3	85 %
Endroit	0	1	14	25	79 %
Repas	0	2	8	18	71 %
Prix Reconnaissance	0	1	7	7	67 %
Rapport qualité/coût	0	0	14	23	81 %



## Le dernier colloque de la SQÉP (suite)

à la RRSSS de Lanaudière. Pendant leur présentation, ils ont montré pourquoi et comment l'approche participative a été appliquée. Cette dernière présentation était fort intéressante, mais sa longueur a nuï au caractère pédagogique de l'atelier : le temps pour les discussions et les questions est devenu limité.

Le colloque de la SQÉP devait permettre d'ouvrir le débat sur les implications du nouveau cadre de gestion inspiré par la philosophie de gestion par résultats. Également, il devait permettre le débat en ce qui concerne les avantages et les limites de l'approche participative, tout en mettant en relief les attentes des acteurs et des actrices impliqués dans le processus d'évaluation. Durant ce colloque, les présentations ont été très intéressantes, mais il y manquait l'essence de cette rencontre annuelle, c'est-à-dire le débat sur le thème annoncé, soit

«L'évaluation participative et la gestion par résultats». Personnellement, je m'attendais à participer à un débat plus rigoureux et plus dynamique sur le sujet annoncé. À mon avis, le temps destiné à la période de questions et de discussions était très limité à cause de la longueur des présentations.

De plus, les ateliers devaient apporter des éléments de réponse à plusieurs questions liées à des expériences acquises ou à des méthodes de pratique particulières dans le domaine de l'évaluation afin d'ouvrir le débat sur le thème annoncé. Pendant les ateliers, je me suis rapidement rendu compte que certains présentateurs et présentatrices ont exposé des évaluations qui les ont « séduits » en oubliant complètement la thématique du colloque. Également, j'ai eu l'impression que quelques présentations pouvaient se comparer à certains cours magistraux

où le professeur oublie de donner aux étudiants et aux étudiantes l'occasion de réagir. Il est regrettable que la participation de l'auditoire ait été réduite en raison d'un trop grand nombre de participants et de participantes par atelier, cette situation rendant difficile les réactions spontanées et authentiques.

Pendant ce colloque, j'ai pris conscience que certains éléments sont presque irréconciliables entre l'approche participative et la nouvelle philosophie de gestion par résultats. J'ai aussi mesuré les avantages et les limites de l'approche participative. Malgré les quelques «bémols» exprimés, le 10<sup>e</sup> colloque de la SQÉP constitue une contribution importante à la réflexion de ceux et celles qui ont choisi cette profession sur l'avenir de l'évaluation de programme et sur l'intégration dans la pratique des thèmes abordés au colloque.



## Pour des textes non sexistes!

par Monique Comeau,  
votre «humaniste» de service à la révision des articles

Les lecteurs et les lectrices du bulletin se rendront certainement compte que tous les articles sont gratifiés de noms de fonction écrits au masculin et au féminin, en toutes lettres. La visibilité des femmes, en plus d'être un cheval de bataille personnel, est une réalité prise en compte dans les guides de rédaction du Gouvernement du Québec qui nous incitent à adopter cette habitude non sexiste depuis plus de

dix années... Si vous voulez vous y mettre ou si vous avez le goût de vérifier si vous le faites selon les règles de l'art, je vous suggère quelques documents très simples à consulter.

Dumais, H. (1988) *Pour un genre à part entière : guide pour la rédaction de textes non sexistes*, Québec : Publications du Québec, 36 p.

Office de la langue française (1991) *Au féminin : guide de féminisation des titres de fonction et des textes*, Québec : Gouvernement du Québec, 34 p.

Larivière, L.-L. (2000) *Pourquoi en finir avec la féminisation linguistique ou à la recherche des mots perdus*, Montréal : Boréal, 145 p.



## Un regard critique sur... le plan théorique

par Nathalie Dubois <sup>(7)</sup>

très peu développée et la démarche proposée demeure confuse et semble complexe à réaliser alors qu'en réalité, elle représente la pierre angulaire de notre discipline.

**Mon bilan :** La faiblesse du document ne se situe pas au niveau des connaissances en évaluation des auteurs, mais elle découle plutôt de l'ampleur de la tâche à accomplir. Le guide propose une démarche d'évaluation se voulant simple à réaliser, mais l'évaluation est une discipline complexe et multidimensionnelle. Ce constat apparaît clairement à la lecture des critères d'un programme «évaluable» (section 9). Personnellement, je crois que toute intervention publique ou privée doit être évaluée mais que l'évaluation est plus difficile si le programme n'est pas clairement articulé (premier critère d'un programme évaluable selon les auteurs), s'il n'a pas des objectifs précis (deuxième critère) et s'il n'existe pas de liens logiques entre le programme, les objectifs et les effets attendus (troisième critère). Notre défi n'est-il pas là, de développer une stratégie de mesure d'impact fiable peu importe le programme à l'étude?

### sur le plan pratique (suite)

Pour terminer sur les aspects confondants des manuels, il importe de souligner que leur forme présente une difficulté au plan pratique. Retrouver un thème ayant retenu l'attention antérieurement constitue un défi dans la plupart des cas. La table des matières, tout comme la division du texte, s'avère très peu utile pour orienter la lecture. Elle ne renvoie qu'aux grands titres, alors que le texte est divisé en d'innombrables petits chapitres qui suivent une hiérarchie dont le raisonnement est souvent difficile à saisir. Pour celui ou celle qui concentre ses efforts à la compréhension des concepts et des principes liés au processus d'évaluation, la structure du texte ne devrait pas constituer un tel obstacle.

**Plusieurs pistes pratiques et inspirantes.** Plusieurs idées fort pertinentes présentées dans les manuels peuvent être retenues comme des pistes intéressantes et pratiques pour celui ou celle qui envisage une évaluation. Voici celles qui apparaissent les plus importantes :

- ✚ L'idée de formuler les objectifs du programme de façon à ce qu'ils reflètent l'état de la situation désirée est à retenir et à mettre en pratique. Cette formulation constitue une excellente façon d'éviter de confondre «objectif» et «activité» et facilite l'identification des indicateurs.
- ✚ Le regroupement des questions relatives à l'évaluation d'un programme sous les thèmes du «fonctionnement» et des «résultats» oriente clairement l'exercice d'évaluation facilitant tant le choix des questions spécifiques que l'interprétation des données et la mise en rapport.
- ✚ L'idée de considérer la place de l'évaluation formative tant en aval qu'en amont de l'évaluation sommative est à retenir et à mettre en application. Entreprise en amont, elle sera utile pour articuler le programme et détecter les lacunes sur le plan de sa logique interne. Entreprise en aval, elle permettra d'expliquer et de justifier les

## le plan pratique

par Isabelle Brunet <sup>(8)</sup>

Dans le même sens, les auteurs soutiennent à quelques reprises que l'évaluation des impacts est complexe et que les organismes disposent rarement des ressources et des compétences nécessaires à sa réalisation. De mon point de vue, les membres des organismes qui entreprennent une initiative pour laquelle ils reçoivent une subvention dans le cadre du PACE sont aussi bien positionnés pour planifier et entreprendre leur action qu'ils peuvent l'être au moment de l'évaluer sur la base des changements qu'elle entraîne. Il ne s'agirait donc pas de les distancer de la mesure des changements que connaît la situation problématique à l'origine de leur action en remettant la responsabilité à quelqu'un d'autre. Il s'agirait plutôt de clarifier la notion même d'impact laquelle est définie de façon assez floue dans le manuel et de développer une méthode leur permettant de l'aborder sur la base de leurs compétences lesquelles pourraient être appuyées, au besoin, par celles d'experts. On verrait alors probablement apparaître des programmes présentant une cible et des objectifs plus précis et réalistes, c'est-à-dire des programmes dont l'évaluation d'impact leur serait maintenant davantage envisageable.



résultats observés, et indiquera les composantes du plan d'action sur lesquelles il importe d'apporter des modifications.

- ✚ L'insistance des auteurs à planifier et à réaliser une évaluation sur la base d'une comparaison entre «ce que l'on observe» et «ce qui est prévu» est à retenir. C'est effectivement à travers ce rapport au plan d'action que l'évaluation remplit son rôle formatif.
- ✚ Dans le même sens, on doit retenir l'insistance des auteurs à documenter la situation problématique sur laquelle on souhaite intervenir, sans quoi il ne serait pas possible de conclure sur les impacts du programme mis en œuvre.
- ✚ Les différents «angles d'évaluation» suggérés par les auteurs présentent de bonnes pistes pour l'identification des sources d'information. Leur combinaison peut constituer un bon moyen de valider et de compléter l'information collectée de part et d'autre.
- ✚ L'encouragement des auteurs à dépasser le débat qui oppose l'approche qualitative et quantitative présente une source d'inspiration tout à fait rassurante pour les membres des organismes qui se sentent souvent coincés par l'une ou l'autre des approches. La reconnaissance qu'il faille aller vers une approche mixte et intégrée est à considérer comme une solution libératrice.

**Ce que l'évaluateur et l'évaluatrice novices retiendront de leur lecture.** De cette confusion et de cette insécurité qu'a pu ressentir l'évaluateur inexpérimenté à la suite de la lecture des manuels ressort tout de même une leçon importante : l'évaluation d'un programme est un exercice délicat et complexe qui nécessite une excellente planification. Conséquemment, l'évaluateur ou l'évaluatrice comprend qu'il est dans son intérêt de savoir où il veut aller et comment il compte s'y rendre avant de s'aventurer, sans quoi l'évaluation ne le mènera nulle part ou du moins pas très loin. Il a aussi compris qu'il n'identifiera pas sa destination, ni ne trouvera son chemin dans ces manuels. Peut-il compter sur les trois ouvrages proposés par les auteurs ? Il s'agit d'une question qui mériterait bien d'être explorée une prochaine fois.



*Cette année encore, pour la sixième fois depuis 1996,  
la Société québécoise d'évaluation de programme a décerné son  
**Prix Reconnaissance**  
à une personnalité du monde de  
l'évaluation de programme.*

*En lui remettant son Prix d'excellence, la SQÉP reconnaît  
et salue la contribution d'André Viel à l'essor de l'évaluation  
de programme dans l'administration publique québécoise.*



*Patrick Moran, président-sortant et*

*André Viel, récipiendaire*

