



Volume 19 numéro 1 - juin 2007

Mot du président

TABLE DES MATIÈRES

Mot du rédacteur <i>Par Daniel Otis</i>	2
Normes professionnelles pour les évaluateurs <i>Position de la SQÉP</i>	3
Qu'est-ce qu'un ordre professionnel ? <i>Par Denise Brosseau</i>	6
La santé de la fonction d'évaluation... <i>Par Daniel Otis</i>	10
La Loi sur l'administration publique et l'évaluation de programme : contexte et enjeux de la mise en œuvre <i>Par André Bernier</i>	13
Une expérience de collaboration en Afrique <i>Par Marie Gervais et Hélène Johnson</i>	14
D'un nouvel essor de la professionnalisation à une offre récente de formation en évaluation en France ... <i>Par Marion Lory</i>	17
Un modèle pour évaluer les ententes entre les secteurs publics et communautaires <i>Par Hugues Harry Lhérisson</i>	20
Prix Reconnaissance <i>Par André Caron</i>	23
Nouvelles brèves... <i>Par Daniel Otis</i>	24

Il s'en est passé des choses en évaluation depuis la publication du dernier numéro du Bulletin ! Bien que chaque nouveau développement soit important à nos yeux, deux ont particulièrement retenu l'attention du conseil d'administration de la SQEP et continueront de le faire pendant encore plusieurs mois : la professionnalisation et le congrès de la SCE de 2008.

Comme vous pourrez le constater à la lecture du présent numéro du Bulletin, le dossier de la professionnalisation de l'évaluation a beaucoup progressé au cours des derniers mois. Après avoir mené une consultation auprès de ses membres et d'autres organisations concernées par la question des formes et modalités de professionnalisation, la SQEP a fait parvenir à la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) sa position officielle sur ce sujet. Je tiens à remercier personnellement les membres qui ont répondu à notre appel en participant aux groupes de discussion organisés à Montréal et à Québec ainsi que ceux qui ont pris quelques minutes de leur temps pour remplir le questionnaire mis en ligne sur notre site Web. Également, je ne peux passer sous silence le travail colossal de M. Félix Meisels, responsable du dossier au conseil d'administration. Aussi, je vous invite à suivre attentivement les développements futurs dans ce dossier. En effet, la position qu'adoptera la SCE prochainement aura des conséquences importantes sur le développement de l'évaluation, tant sur la scène fédérale que sur la scène provinciale.

Dans un autre ordre d'idée, à quelques jours de la tenue du congrès annuel de la SCE à Winnipeg, je suis heureux de vous annoncer que l'organisation du congrès de 2008 va bon train. L'événement se tiendra à Québec, au Château Frontenac, du 10 au 14 mai. Le comité organisateur est en place et prend toutes les actions nécessaires pour faire de ce congrès un vif succès. Dans les jours qui viennent, le comité organisateur dévoilera le thème et la signature visuelle du congrès puis, au cours des prochains mois, la programmation du congrès, l'offre de formation pré-congrès de même que les activités sociales prévues lors de l'événement.

Heureusement, nous pouvons compter sur l'enthousiasme, le dévouement et la compétence des membres du comité organisateur pour faire de ce colloque un des événements les plus attendus en évaluation. Néanmoins, si certains d'entre vous souhaitent participer à l'organisation de cet événement, n'hésitez pas à contacter M. Michel Gagnon, secrétaire de la SQEP, qui vous mettra en contact avec les membres du comité organisateur. Comme d'habitude, la collaboration des membres est essentielle au bon fonctionnement d'une telle entreprise. J'espère que vous serez nombreux à y participer.

Bonne lecture !

Sylvain Bernier
Président de la SQÉP

**Société québécoise
d'évaluation de
programme**

affiliée à la Société canadienne
d'évaluation

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



Rédacteur en chef

Daniel Otis

Collaborateurs et collaboratrices

André Bernier
Sylvain Bernier
Denise Brosseau
André Caron
Marie Gervais
Constance Herrera
Hélène Johnson
Hugues Harry Lhérisson
Marion Lory
Daniel Otis

Tirage : 400



Au bout du fil :

Daniel Otis

Développement Économique Canada
800, Square Victoria, bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Téléphone : (514) 283-0287
Télécopieur : (514) 283-0041
Courriel : daniel.otis@dec-ced.gc.ca



Secrétariat :

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

Conseil d'administration :

Sylvain Bernier, président
Jim Cullen, vice-président Montréal
André Caron, vice-président Québec
Constance Herrera, trésorière
Daniel Marchand, secrétaire
Richard Marceau, président sortant
André Bernier, administrateur
Isabelle Brunet, administratrice
Jacques Gagnon, administrateur
Félix Meisels, administrateur
Daniel Otis, administrateur

Mot du rédacteur

Le contenu du présent bulletin est assez éclectique. Je vous invite à lire avec attention le mémoire qu'a préparé la SQEP en vue d'établir sa position à l'égard de la proposition de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) concernant l'établissement de titres professionnels pour les évaluateurs. Ce mémoire est également disponible sur le site internet de la SQEP à : www.sqep.ca. Dans l'esprit du système des titres professionnels, l'allocation présentée par Mme Denise Brosseau, directrice générale de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, vise à répondre à la question : « Qu'est-ce qu'un ordre professionnel ? ».

Deux articles traitent des résultats de la mise en œuvre de politiques touchant le secteur de l'évaluation, l'un sur la politique d'évaluation du gouvernement fédéral, l'autre sur la « gestion axée sur les résultats » au gouvernement du Québec. Dans le premier cas, il est question de la *santé* de l'évaluation au gouvernement fédéral. Ce rapport devrait susciter la réflexion de la part des évaluateurs et des évaluatrices quel que soit le lieu de leur pratique. Par ailleurs, il serait fort intéressant qu'un tel exercice soit également réalisé au gouvernement du Québec. Quant au second article, qui a été rédigé par M. André Bernier, un nouveau membre du CA de la SQEP, il fait état du nouveau contexte pour l'évaluation lié à la mise en œuvre de la *Loi sur l'Administration publique* au gouvernement du Québec.

Deux articles sont publiés dans la section « Fenêtre sur le monde ». D'abord Mmes Marie Gervais et Hélène Johnson de l'Université Laval nous font part des moments forts de leur participation au dernier congrès de l'Association africaine d'évaluation tenu à Niamey en janvier dernier. Une participation qui s'inscrit dans la volonté de développer des alliances Nord-Sud dans le domaine de l'évaluation. Ce congrès a donné lieu notamment à l'adoption des *Principes directeurs en évaluation en Afrique*. Puis Mme Marion Lory qui a fait un stage à l'ÉNAP (CREXE), dresse un état des lieux en ce qui a trait à l'offre de formation en évaluation en France. En 2006-2007, une dizaine de formations étaient offertes au sein de différents départements universitaires.

Dans la section « Reconnaissance », M. Hugues Harry Lhérisson, auteur d'« Un modèle pour évaluer les ententes entre les secteurs publics et communautaire », est le récipiendaire du prix de la meilleure présentation étudiante lors du 15^e colloque de la SQEP. Ensuite, vient le texte de présentation par M. André Caron sur la lauréate du prix Reconnaissance 2006. Ce prix, rappelons-le, a été attribué à Mme Hélène Johnson pour son implication exemplaire à l'essor de la discipline.

Enfin, je vous invite à lire le mot du président de la SQEP, M. Sylvain Bernier.

Quant à moi, ce sera ma dernière contribution au Bulletin de la SQEP. Je tiens à remercier spécialement M. Michel Gagnon, le responsable du secrétariat de la SQEP, pour son appui à toutes les étapes de la préparation du Bulletin. Merci Michel !

Bonne lecture !

Daniel Otis
Rédacteur en chef

Normes professionnelles pour les évaluateurs

Position de la Société québécoise d'évaluation de programme
déposée en mai 2007 auprès de la SCÉ

Introduction

1. La Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) regroupe près de 300 professionnels en évaluation, employés du gouvernement du Québec, du gouvernement du Canada, des municipalités, d'organismes du réseau de la santé ou de l'éducation, ainsi que des universitaires et des consultants. Une proportion importante des membres œuvre à l'extérieur de la sphère fédérale.
2. Par entente, la SQEP agit en tant que le chapitre Québécois de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ). Environ la moitié des membres de la SQEP sont aussi membres de la SCÉ. La SQEP est gérée par un conseil d'administration constitué d'onze membres.
3. La SQEP a entamé sa réflexion sur l'établissement d'un système de titres professionnels à l'automne 2006 - c'était d'ailleurs le thème de son colloque annuel. Plusieurs présentations et panels ont été consacrés à son exploration.
4. Afin de développer une position cohérente et qui reflète l'opinion de ses membres, le Conseil d'administration (CA) de la SQEP a réalisé une consultation de ses membres au printemps 2007, en parallèle aux activités menées par la SCÉ. Tous les documents clés ont été rendus disponibles via son site Internet et les membres ont été invités à les consulter et à faire connaître leur point de vue.
5. Dans le cadre de ces consultations, les membres disposaient de trois voies pour s'exprimer : ils pouvaient communiquer leur opinion directement par téléphone ou par courriel, ils pouvaient assister à l'une des deux réunions de consultation organisées à cette fin et ils pouvaient compléter un questionnaire en ligne. Trente personnes ont assisté aux réunions de consultations, 74 questionnaires ont été complétés et 3 membres ont communiqué leur point de vue par téléphone ou par courriel.
6. Le CA apprécie la contribution de chacun au débat. Il souhaite remercier chaque membre d'avoir pris le temps de considérer ces questions et d'avoir participé à la consultation. Les résultats du sondage, ainsi que la synthèse des deux réunions de consultation sont disponibles sur le site Internet.
(http://www.sqep.ca/pages/p_position.htm)

7. C'est grâce à la participation des membres que le CA a pu établir la position présentée dans les pages qui suivent. Les points de vue exprimés reflétaient une riche diversité, et en établissant une position, nous avons essayé de tenir compte des éléments clés qui se dégagent des opinions exprimées lors des activités de consultation.
8. Notons, enfin, que la SQEP se réserve le droit de modifier sa position ultérieurement.

Pertinence

9. La SQEP est favorable à la mise en place d'un système de titres professionnels. La majorité des membres y voient des avantages pour eux-mêmes en tant que professionnels de l'évaluation, des avantages aussi pour la profession d'évaluateur de programmes, ainsi que des avantages pour les clients des évaluateurs.
10. Parmi les avantages évoqués, notons que l'établissement d'un système de titres professionnelles devrait contribuer à :
 - Baliser la profession d'évaluateur, en particulier, le niveau de connaissances et compétences nécessaires pour effectuer des évaluations
 - Baliser la formation en évaluation
 - Exercer une pression sur les universités pour enrichir les formations en évaluation
 - Favoriser le respect des normes
 - Favoriser l'amélioration de la qualité des projets d'évaluation
 - Offrir une plus grande visibilité à l'évaluation
 - Augmenter la crédibilité de la fonction
 - Maintenir la pérennité de la fonction
 - Contribuer à diminuer les résistances face à l'évaluation (puisque l'évaluation est en compétition avec d'autres formes de soutien à la prise de décision dans le secteur public)
 - Constituer un attrait pour la relève
 - Permettre la reconnaissance des évaluateurs à travers le Canada et dans le monde, et ainsi faciliter la mobilité des travailleurs

Obstacles et pièges

11. Plusieurs inconvénients ont aussi été évoqués. Certains concernent l'état actuel de la fonction et de la

formation spécialisée, la mise en œuvre du système en soi, ou encore, les conséquences néfastes sur les évaluations.

12. D'une part, il semble être trop tôt pour établir un système de désignation sachant qu'il faut à la fois consolider la fonction au sein des organisations publiques et la formation offerte dans les universités.
13. À cet effet, il importe de souligner qu'il existe une réalité qui est propre au Québec dans le domaine de l'évaluation. En particulier, la fonction évaluation n'est qu'en voie d'implantation dans certains ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Les unités d'évaluation ont, dans certains cas, à faire leur place au sein de leur organisation, à parfaire leurs compétences et à délimiter leur champ d'intervention.
14. D'autre part, la formation universitaire en évaluation de programme doit encore être développée. Afin de pouvoir créer et faire passer des examens appropriés notamment au titre d'Évaluateur professionnel agréé, il sera nécessaire de consolider la formation, voire de la standardiser, tout en préservant la spécificité et l'apport de chacune des approches en évaluation, en plus de circonscrire un corpus minimum de connaissances.
15. Par ailleurs, plusieurs pièges sont à éviter dans la mise en œuvre du système de titres professionnels. Les examens d'agrément et le processus d'accréditation risquent de ne pouvoir tenir compte de la diversité des approches en évaluation.
16. Les coûts d'adhésion et d'agrément doivent demeurer raisonnables. Certains évaluateurs doivent déjà adhérer à d'autres ordres professionnels, ce qui est coûteux en raison des cotisations annuelles, du temps à consacrer au processus de certification, etc. De plus, certains coûts, par exemple ceux associés à l'agrément, risquent d'être plus élevés puisque le système ne servira qu'à un nombre relativement restreint d'évaluateurs, rendant impossible les économies d'échelle.
17. L'effort requis de la part des bénévoles soulève aussi certaines inquiétudes à l'égard de la faisabilité même de la réalisation du projet. En effet, cela peut représenter beaucoup de travail pour le comité d'agrément responsable des examens et de l'analyse des dossiers de candidature, ou le comité d'accréditation responsable de l'analyse des programmes de formation.
18. En développant le système, il faudra garder à l'esprit que pour un grand nombre de membres, l'évaluation se pratique dans un domaine particulier : éducation, santé publique, services sociaux, développement économique, etc. Le processus de désignations professionnelles doit avoir suffisamment de flexibilité

pour s'adapter à différents domaines d'application de l'évaluation.

19. Enfin, la SQEP est consciente que le système proposé ne vise pas la création d'un cadre légal avec des actes réservés. Cependant, il sera important de veiller à ne pas attiser des tensions entre les équipes de recherche et les professionnels en évaluation au sein des ministères et organismes.

Amélioration de la qualité des évaluations produites

20. La SQEP est d'avis que l'établissement d'un système de titres professionnels pourrait constituer une avenue pour améliorer la qualité des évaluations produites par les évaluateurs de programmes. En effet, la qualité des évaluations devrait être meilleure si un tel système permet d'imposer des normes d'éthique et une meilleure formation aux praticiens de l'évaluation.
21. Mais ce n'est pas l'unique voie pour l'amélioration, ni nécessairement la meilleure. Un employeur peut, par exemple, utiliser des outils à la disposition des gestionnaires, telle la description de tâches, ou des lignes directrices internes sur les normes d'éthique, méthodologiques et de qualité. D'autres facteurs peuvent affecter la qualité de l'évaluation : le positionnement de la fonction dans la structure organisationnelle, la nature des mandats, les délais impartis et les budgets alloués pour la réalisation des évaluations, pour nommer que ceux-là.
22. Notons également que le rôle d'évaluateur n'est pas toujours clair pour ceux qui commandent les évaluations et ce sont parfois ces mêmes personnes qui expriment de l'insatisfaction à l'égard de la qualité des rapports. Les changements dans l'administration publique créent de nouvelles pressions et les attentes vis-à-vis de l'évaluateur sont nombreuses. Il devient de plus en plus difficile d'expliquer aux dirigeants d'une organisation le rôle de l'évaluateur. Il importera donc de redoubler les efforts visant à faire connaître la profession (*advocacy*).
23. La notion même de qualité est sujette à débat. Pour certains, l'évaluation est un processus qui engage un certain nombre de personnes au sein d'une organisation et possiblement des personnes de l'extérieur de l'organisation, et dont l'issue dépend d'un professionnel qui supervise l'ensemble du processus. C'est ce type de personne, capable de mettre en œuvre un processus et de produire un rapport à la fin du processus, qui peut être recherché par les gestionnaires d'unités internes d'évaluation. Pour d'autres, la qualité en matière d'évaluation requiert un niveau d'expertise avancé, entre autres au plan de la méthodologie.

Un système pancanadien

24. Il existe au Québec un cadre légal pour les professions qui est assez bien connu et qui permet d'établir des ordres professionnels. La SQEP est favorable, toutefois, à un système canadien de titres professionnels. Des raisons de faisabilité, de coûts, de reconnaissance et de mobilité motivent cette position.

Le nombre de niveaux et les qualifications requises

25. La SQEP est favorable à un système à deux niveaux. Il est clair que la SQEP ne voudrait pas perdre les membres qui ne pratiquent pas l'évaluation mais qui sont intéressés à suivre les activités ou l'évolution de la discipline. Toutefois, nous privilégions un titre accordé après vérification des compétences par un examen, qui correspond donc à *Évaluateur professionnel agréé*. La SQEP est consciente qu'une étape d'entrée serait requise, cette catégorie d'entrée pourrait être « **Membre associé** ».
26. Le seuil minimal pour l'obtention d'un titre doit refléter :
 - une formation académique dans une discipline appropriée ayant permis d'acquérir les connaissances méthodologiques propres à la recherche,
 - un nombre minimal d'années d'expérience, et
 - une évaluation du dossier de candidature ou une vérification des compétences par un examen.

Il serait approprié que le comité d'accréditation se penche sur les programmes de premier cycle qui pourraient ouvrir la voie à l'évaluation. De plus, il serait de mise que les postulants au titre doivent réaliser un **stage** en évaluation pour combiner l'épreuve du terrain avec l'approbation par les pairs.

27. Peu importe le type de vérification des compétences retenu, il en découlera une responsabilité accrue pour la SCÉ et ses chapitres en ce qui concerne la

formation et le perfectionnement offerts. En effet, la formation et le perfectionnement doivent préparer les postulants à l'examen, compte tenu notamment de la diversité de leur cheminement académique et professionnel antérieur.

28. Par ailleurs, comme dans toutes les professions, la SCÉ devra déterminer des normes sur la formation et le perfectionnement continu obligatoire pour les évaluateurs qui auront acquis un titre.
29. Notons également un problème d'ordre linguistique. Le titre *Credentialed evaluator* est traduit par le terme *Évaluateur possesseur de titre*, ce qui fait curieux, pas très élégant et certains diraient tautologique. Pour illustrer, la retraduction en anglais donnerait *Evaluator possessor of a title*. Par conséquent, la SQEP demande à la SCÉ de revoir le titre.

Droits acquis

30. Une clause des droits acquis devrait être prévue, pour assurer que les évaluateurs qui ont des diplômes dans des domaines différents et qui cumulent déjà des années d'expérience comme évaluateurs, ne soient pas pénalisés ou exclus.
31. Cela étant dit, il faudrait éviter d'offrir *de facto* un certificat ou titre professionnel à tous les membres de la SCÉ, puisque certains membres actuels ne sont pas des praticiens de l'évaluation mais des personnes simplement intéressées par le domaine. Il faudrait que l'octroi du titre soit associé à la démonstration du fait que la personne exécute actuellement des travaux d'évaluation ou qu'elle a déjà œuvré en évaluation. Comme mesure de transition, il pourrait y avoir un titre temporaire en attendant de s'entendre sur les critères qui seront utilisés dans l'attribution du titre professionnel.

Le 22 mai 2007
Conseil d'administration de la
Société québécoise d'évaluation de programmes



Qu'est-ce qu'un ordre professionnel ?

Allocution de Denise Brosseau
Directrice générale et secrétaire de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec

Bonjour à tous et à toutes. Comme vient de le mentionner M. Sylvain Bernier, mon nom est Denise Brosseau et je suis directrice générale et secrétaire de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (l'Ordre). Il me fait très plaisir d'être parmi vous dans le cadre de cette rencontre. Je vais vous parler aujourd'hui de ce qu'est un ordre professionnel et de tout ce que cela implique comme activités, autant sur le plan de la formation que des compétences et de la qualité des services offerts par ses membres.

Qu'est-ce qu'un ordre ?

Je crois qu'il convient d'abord et avant tout de définir ici ce qu'est un ordre professionnel. Disons d'abord qu'il existe deux types d'ordres professionnels : ceux à exercice exclusif et ceux à titre réservé. Dans le cas d'une profession à exercice exclusif, seuls les membres des ordres reconnus peuvent porter le titre et exercer les activités qui leur sont réservées par la loi. C'est le cas, par exemple, des médecins, des architectes et des avocats. Dans le cas d'une profession à titre réservé, seuls les membres détenant un permis valide de l'ordre sont autorisés à porter le titre qui y est attaché, même si des non-membres peuvent accomplir des actes caractéristiques de la profession. Par exemple, il n'est pas nécessaire de faire partie de l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec pour traduire des textes, mais il est obligatoire de faire partie de cet ordre pour utiliser le titre de traducteur agréé. L'Ordre des agronomes, l'Ordre des diététistes, tout comme l'Ordre des administrateurs agréés du Québec font partie de cette dernière catégorie.

C'est une distinction importante parce qu'une profession à titre réservé comme celle d'administrateur agréé implique que les gestionnaires qui adhèrent à l'Ordre le font de façon volontaire. Rien ne les oblige à se soumettre à ses exigences ou à ses contrôles. Leur geste est justifié par la seule volonté d'accéder à un titre professionnel qui se distingue par la garantie de compétence et la qualité d'intervention qu'il suppose.

Néanmoins, qu'il s'agisse d'une profession à exercice exclusif ou à titre réservé, tous les ordres professionnels ont le même mandat et se définissent de la même façon : il s'agit d'organisations dont le rôle est d'assurer la qualité des services professionnels offerts par leurs membres et de ce fait, la protection du public. Au Québec, en 2006, il existe quarante-cinq (45) ordres professionnels, dont vingt (20) à titre réservé.

L'Ordre a été créé pour sa part en 1954. En fait, l'organisation était à l'époque désignée sous l'appellation de la Corporation des administrateurs professionnels, dont les membres recevaient le titre d'Adm.A. ou administrateur professionnel. La Corporation va changer de raison sociale deux fois avant de finalement devenir

officiellement en 1994, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

L'Ordre est donc officiellement responsable de la gestion du titre d'Adm.A., ainsi que de trois (3) titres complémentaires. Ces titres complémentaires viennent préciser le domaine d'activités professionnelles de certains administrateurs ; à savoir :

- planificateur financier (pl.fin.)
- gestionnaire du milieu de la santé et des services sociaux (CHE)
- et conseiller en management certifié (CMC)

Pour remplir sa mission, l'ordre est investi de certains pouvoirs.

Un ordre professionnel a d'abord le pouvoir de **contrôler la compétence** de ses membres. Ne devient pas membre qui veut, évidemment. Avant d'admettre un candidat dans ses rangs, l'ordre professionnel s'assure que le candidat possède la formation, la compétence et les qualités requises. Par la suite, un ordre professionnel doit veiller au maintien de la compétence, notamment en organisant des activités de perfectionnement.

Un ordre a aussi le pouvoir de **contrôler l'intégrité des membres**. À cette fin, il impose notamment un code de déontologie et des chartes de compétences en les faisant appliquer au besoin par le syndicat et le comité de discipline.

Un ordre a également le pouvoir de **réglementer l'exercice de la profession**. Il adopte et applique donc divers règlements dans une perspective de protection accrue du public et d'évolution de la profession.

Vous l'aurez compris, ces « pouvoirs », qui sont en réalité des devoirs, n'ont qu'un seul et unique but : assurer la protection du public. Ces devoirs, avec les responsabilités qui y sont attachées, sont définis dans le *Code des professions*, loi cadre du système professionnel qui s'applique à l'ensemble des ordres.

Structure d'un ordre professionnel

Pour remplir ses obligations, un ordre est structuré en différents comités et conseils. Il y a d'abord le **Bureau** de l'Ordre, composé de seize (16) membres élus par région. Le Bureau est chargé de proposer et d'adopter des règlements et des résolutions en lien avec sa mission de protection du public. À l'Ordre, le Bureau est chapeauté par un président, soutenu par deux vice-présidents, un trésorier et neuf représentants des différentes régions du Québec. Le Bureau compte également trois administrateurs nommés par l'Office des professions du Québec.

La plupart de telles résolutions et règlements adoptés par le bureau auront auparavant fait l'objet de recommandations du **comité administratif** (CA). Le CA veille à l'administration courante des affaires de l'Ordre.

On compte aussi dans la structure d'un Ordre professionnel le **Bureau du Syndic**. Le rôle du syndic est de faire enquête lorsqu'il a des motifs de croire que des actes illégaux ont été posés par des membres de l'Ordre ou si une plainte est formulée par le public. Une fois l'enquête effectuée, le syndic détermine s'il y a lieu de déposer une plainte formelle devant le comité de discipline. Si le syndic ne porte pas plainte, il doit alors expliquer par écrit à la personne qui a demandé l'enquête, les motifs de sa décision. Si cette personne n'est pas satisfaite, elle peut contester la décision devant le comité de révision.

Au soutien du syndic, il y a le **comité de discipline**. Il est informé de toute plainte formulée à l'égard d'un administrateur agréé pour une infraction aux dispositions du *Code des professions* ou aux lois et règlements de l'Ordre. Le mandat de ce comité consiste à entendre les arguments des parties en cause, à rendre les décisions et à imposer une ou plusieurs sanctions prévues à l'article 156 du *Code des professions*. S'il y a lieu, il recommande au Bureau de l'Ordre les mesures disciplinaires appropriées à l'endroit du professionnel impliqué. L'intimé pourra, s'il y a lieu, en appeler au tribunal des professions.

Parallèlement, le **comité d'inspection professionnelle** (CIP) effectue environ soixante-dix (70) à cent (100) inspections dites de routine chaque année. Le CIP vérifie la conformité de la pratique de ses membres en s'appuyant notamment sur le code de déontologie, les principes et les normes de saine gestion généralement reconnues (PSGGR), les chartes de compétences ou tout autre règlement.

Le **conseil d'arbitrage**, de son côté, a comme mandat d'étudier et de statuer sur les différends pouvant opposer un client et un administrateur agréé quant aux honoraires professionnels réclamés.

Et comme un ordre professionnel, rassemblant les meilleurs administrateurs, doit prêcher par l'exemple, il y a aussi un **comité de vérification** qui s'assure de la qualité des états financiers et de l'efficacité des mécanismes de gestion.

Il y a également le **comité de développement de la pratique** qui a pour mandat de développer la profession d'administrateur, de conseiller et d'encadrer la pratique de saine gestion par des normes et des conventions. Les principaux axes d'intervention visent à accroître la compréhension de la profession par le praticien administrateur agréé, à définir l'orientation de la formation continue et des moyens de communiquer les concepts de saine gestion aux membres de l'Ordre.

Le **conseil des gouverneurs**, composé d'anciens présidents de l'Ordre, est pour sa part chargé d'émettre des recommandations au président et aux dirigeants de l'Ordre sur toutes les questions soumises à leur attention. Ils apportent également leur appui à la réalisation de la mission de l'Ordre.

Enfin, les **comités d'action**, en quelque sorte des comités *ad hoc*, contribuent au rayonnement de la profession.

Finalement, il y a le **comité de la formation**.

La formation

Ce comité de la formation, en est un dit statuaire. Il est composé de deux (2) membres de la Conférence des recteurs et des principaux du Québec (CREPUQ), un (1) membre du ministère de l'éducation et de deux (2) membres du Bureau dont le mandat est exclusivement dédié à l'évaluation des programmes des établissements d'enseignement universitaire et du ministère de l'Éducation. Le comité s'assure ainsi de l'apport des programmes universitaires et de la qualité de la formation qui meneront à l'admissibilité d'une personne au sein de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. De tels critères d'admissibilité à la profession seront enchâssés dans un règlement. Le comité fait par la suite rapport à l'Office des professions du Québec.

Une fois admis, le membre sera sensibilisé au programme de la formation continue, un volet essentiel de la mission de l'Ordre parce qu'elle contribue, d'une part, à la compétence des membres, et d'autre part, au maintien de leurs connaissances à la fine pointe des développements. Avoir un diplôme en administration ne suffit plus. La profession est en constante évolution ; il est donc nécessaire tout au long de sa carrière d'acquérir les nouvelles notions et de développer les attitudes requises.

Il y a, au nombre des activités du programme de formation de l'Ordre : perfectionnement, colloques, congrès annuel, déjeuner-causerie, etc. Il faut aussi dire que lors des inspections professionnelles, des activités de mise à niveau et de perfectionnement sont proposées aux membres ayant fait état de lacunes. L'Ordre a d'ailleurs un calendrier de formation mis au point à partir, notamment, des constats généraux des inspecteurs.

La qualité de la formation, qui doit absolument répondre aux besoins des membres, est assurée par divers mécanismes.

Ainsi, l'Ordre conclut des ententes de formation avec des organismes d'une grande crédibilité pour la soutenir dans sa mission de formation dont les universités. Sur le plan de la bonne gouvernance, par exemple, l'Ordre a signé une importante entente avec l'Université Laval dans le cadre de son programme du Collège des administrateurs de sociétés, facilitant ainsi que l'admissibilité des gradués à la profession d'administrateur agréé.

Aussi, les formateurs et conférenciers invités lors des événements de l'Ordre cumulent une longue expérience et sont reconnus dans le milieu de la gestion. Ils sont aussi réputés comme d'excellents communicateurs.

Évidemment, les membres peuvent toujours exprimer leurs besoins, à la suite de lesquels l'Ordre se charge d'organiser les formations nécessaires.

Les orientations de l'Ordre

Pour mener à bien sa mission de protection du public, l'Ordre a donc des mécanismes qui répondent à des besoins ponctuels : l'inspection professionnelle, les enquêtes, la formation, etc. Mais il doit aussi avoir une vision à long terme. Un ordre professionnel ne peut pas fonctionner en vase clos. Il doit toujours adapter l'exercice de la profession au contexte social, économique, législatif, normatif, etc. Je dirais même plus : il doit être avant-gardiste, se montrer dynamique, être un moteur de changement parce qu'il est en quelque sorte le gardien de la profession. Ses membres doivent avoir une longueur d'avance sur les autres professionnels. C'est donc dire, surtout dans le cas des professions à titre réservé, que ses membres sont les meilleurs.

Le meilleur exemple d'adaptation en ce qui concerne l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, c'est la période que nous vivons en ce moment. Depuis les années 2000, plusieurs événements ont contribué à changer le visage de la gestion. Les scandales financiers d'Enron et de Worldcom, avec l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley, ont lancé le bal d'une réflexion en profondeur sur l'éthique. Puis le Québec a connu ses propres scandales financiers qui ont fait prendre conscience de l'urgence de promouvoir les principes de saine gestion.

Pendant ses 52 années d'existence, l'Ordre a justement œuvré à définir et à promouvoir les plus hauts standards dans le domaine de l'administration au Québec. Comment ? En dotant la profession d'administrateur agréé d'un code de déontologie et d'une charte de compétences sans cesse peaufinés et mis à jour en fonction des besoins des organisations québécoises. Les administrateurs agréés sont donc des spécialistes de la saine gestion. Et ils sont au cœur des enjeux parce qu'ils sont appelés à contribuer de façon proactive et dynamique au développement des entreprises et des organisations publiques.

L'Ordre a toujours été à l'avant-garde en termes d'éthique, de professionnalisme et de compétence. Afin d'assurer la valeur du titre Adm.A., mais aussi parce que la profession requiert de plus en plus de compétences, il revoit aujourd'hui ses critères d'admission à la profession. Dès l'an prochain, nous le souhaitons, le niveau maîtrise, plus des années d'expérience, seront exigées pour être certifié administrateur agréé. Aussi, l'Ordre est à revoir son cadre législatif et réglementaire pour assurer une protection accrue du public. Les nouveaux règlements visent principalement la formation et l'encadrement des membres.

Les six principes de saine gestion

J'ai parlé un peu plus tôt des principes de saine gestion généralement reconnus ou, plus communément, les PSGGR. C'est le credo de l'Ordre. Ces principes sont importants parce qu'ils s'appliquent partout et à tous les niveaux : dans les entreprises, les organismes, dans les relations entre employeurs, employés et clients, sur le plan des finances, etc. D'ailleurs, sans doute est-ce que vous appliquez vous-même la plupart de ces principes dans l'exercice de vos fonctions.

En fait, les PSGGR sont un cadre de gestion. Ainsi, le principe de **transparence** régit la relation entre l'administrateur agréé et son client ou mandant. Il doit rendre des comptes, communiquer toute

l'information pertinente et brosser un portrait non biaisé de la réalité.

Le principe de **continuité** est lié à l'évolution et au changement de l'organisation, ce qui oblige l'administrateur agréé à gérer le succès à long terme et à faire preuve de prévoyance. On touche ici, notamment, à tout ce qui concerne le patrimoine, la conservation des infrastructures, la prévention des conflits, la préparation de la relève, et j'en passe.

Le principe d'**efficience**, pour sa part, fait appel aux concepts d'efficacité et d'économie des moyens. Il doit obtenir le maximum de résultats avec un minimum de ressources. Pour un administrateur agréé, c'est aussi d'offrir à ses clients le meilleur rapport qualité/prix. D'ailleurs, les honoraires d'un administrateur agréé peuvent être contestés devant le comité d'arbitrage de l'Ordre.

L'**équilibre**, un autre principe, concerne le comportement général de l'administrateur agréé. On dit souvent que la vérité se trouve au milieu. C'est exactement ce que préconise ce principe. On prône par exemple la répartition du pouvoir, le risque mesuré, l'économie des moyens.

Avant-dernier principe : **l'équité**. Celui-là fait référence au comportement de l'administrateur agréé relativement aux ressources humaines. Il doit viser un traitement juste et égal dans l'embauche, l'emploi et le climat de travail.

Enfin, le principe d'**abnégation** balise la conduite de l'administrateur agréé en lui faisant éviter tout conflit d'intérêt dans l'exercice de ses fonctions. En effet, ce principe a cruellement fait défaut à certains gestionnaires impliqués dans des scandales financiers... et on constate qu'il fait aussi défaut à certains fonctionnaires qui font passer leurs intérêts avant ceux de leur donneur d'ouvrage.

Ces principes font appel au gros bon sens, bien sûr, mais leur application dans chacune des actions de l'administrateur agréé n'est pas toujours aussi limpide. L'application de certains principes, conjugués avec les fonctions de l'administrateur, qui sont de planifier, diriger, organiser, coordonner et contrôler, peut parfois sembler délicate. D'où l'utilité de faire partie d'un Ordre qui agit comme référence, comme guide, et qui donne l'occasion de fréquenter d'autres administrateurs agréés expérimentés.

Comme je vous le disais plus tôt, « administrateur agréé » est une profession à titre réservé. Il y a cependant un acte professionnel qui est exclusif aux membres de l'Ordre et qui a trait aux PSGGR : l'audit de saine gestion, qui est un diagnostic rigoureux et systématique de l'application des valeurs de saine gestion dans le processus de gestion de l'organisation. Il est à prévoir que ce type d'audit sera de plus en plus requis au cours des prochaines années par des clients désireux de s'assurer de l'intégrité de ceux avec qui ils font affaire.

Pourquoi se joindre à l'Ordre

Comme vous le voyez, un ordre professionnel a une structure imposante et est soumis à plusieurs lois et règlements, tout

comme ses membres. Pourquoi se joindre à un ordre professionnel alors ? D'abord, parce que ça confère un statut professionnel reconnu et de la crédibilité aux yeux des clients et des employeurs. Il est aussi possible pour un administrateur agréé de faire reconnaître son domaine d'activités, c'est-à-dire d'obtenir une certification distincte telle que planificateur financier, conseiller en management certifié ou gestionnaire du milieu de la santé. Ces certifications sont autant de gages de compétences et de garanties de qualité pour les personnes qui mandatent un administrateur agréé.

Les mandats sont d'ailleurs beaucoup mieux protégés que s'ils faisaient affaire avec un administrateur qui ne fait pas partie de l'Ordre. Pourquoi ? Plusieurs raisons.

1. Tous les mécanismes de contrôle en place comme les inspections professionnelles et les enquêtes commandées par le syndic à la suite d'une plainte formulée par quelqu'un du public concourent à la protection du public.
2. L'accent mis sur le développement professionnel, la mise à niveau des connaissances et le

perfectionnement contribue largement aux compétences de l'administrateur agréé qui maximise du coup son offre de services et ses résultats.

3. L'accès à des outils professionnels élaborés régulièrement mis à jour et augmentés comme le code de déontologie, les chartes de compétences et les cahiers de normes pour chacune des spécialisations.

L'administrateur agréé lui-même est aussi beaucoup mieux protégé, car il a accès à un programme d'assurance groupe complet incluant l'assurance responsabilité professionnelle, ce qui par voie de conséquence permet d'indemniser un client en cas de faute professionnelle reconnue par l'Ordre.

Faire partie d'un ordre professionnel, comme l'Ordre des administrateurs agréés du Québec par exemple, c'est aussi avoir accès à une foule de services aux membres. Il y a des outils d'information comme le site Internet, le bulletin saisonnier *Dimensions* et la revue *Gestion*. Il y aussi des activités de réseautage. C'est aussi faire partie d'un organisme qui compte plus de 2500 membres. En fait, vous bénéficiez d'une structure qui est déjà en place et bien rodée.



CONGRÈS QUÉBEC 2008

PARTAGEONS NOS HÉRITAGES

Société canadienne d'évaluation

« La santé de la fonction d'évaluation au gouvernement du Canada : rapport pour l'exercice 2004-2005 »

Synthèse par Daniel Otis, administrateur de la SQEP

Le rapport - qui est le premier du genre - examine la santé de la fonction d'évaluation au gouvernement du Canada pour l'exercice 2004-2005. Avant de présenter les principaux constats, un bref rappel de quatre mesures ou initiatives prises par le gouvernement fédéral depuis 2001 pour accroître le rôle et l'utilité de l'évaluation dans le processus de prise de décision est effectué.

L'évaluation joue un rôle officiel au gouvernement du Canada depuis la fin des années 1970. Plus récemment, en 2001, le Conseil du Trésor (CT) a créé le Centre d'excellence en évaluation (CEE) au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Le Centre a pour mandat de renforcer les capacités d'évaluation du gouvernement fédéral. Il assure la conformité à la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor et cherche à promouvoir des rapports de qualité sur les résultats dans toute la fonction publique.

1. Quatre mesures pour accroître le rôle et l'utilité de l'évaluation au gouvernement fédéral

Depuis l'adoption de la politique d'évaluation, en 2001, et à l'aube de son renouvellement à l'automne 2007, différentes mesures ont été mises en œuvre pour formaliser le rôle de l'évaluation au sein des ministères et organismes gouvernementaux fédéraux.

- Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé le Plan d'action pour la réforme démocratique. Le Plan souligne l'importance de la gestion axée sur les résultats et engage les sous-ministres à utiliser le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)¹ du SCT pour rendre compte publiquement de la gérance des ressources. On attend surtout du CRG une fonction d'évaluation solide dans les ministères, des plans de vérification et d'évaluation axés sur le risque, ainsi que la collecte et l'utilisation d'informations pertinentes sur les résultats.
- Le plan énoncé dans le budget de 2004 pour renforcer la gestion du secteur public engageait le gouvernement à « rétablir le Bureau du contrôleur général du Canada, avec le mandat de surveiller rigoureusement toutes les dépenses publiques ». Un important volet de cette initiative consiste à surveiller l'optimisation des ressources² par l'évaluation. Le plan d'action engage

¹ Pour en savoir davantage sur le Cadre de responsabilisation de gestion qui présente les principales attentes en matière de gestion, voir www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_f.asp

² On définit l'optimisation des ressources comme une évaluation de la pertinence et du rendement d'une politique ou d'un programme. Voir aussi le document du

également le gouvernement à renforcer les capacités et l'activité d'évaluation, en plus de mettre en valeur « un programme d'apprentissage et de normes de certification de base ». Le but visé est d'assurer la crédibilité des rapports sur les résultats présentés au Parlement et aux Canadiens.

- Le gouvernement a également lancé un exercice continu d'examen des dépenses, auquel l'évaluation apporte une importante contribution. En effet, elle fournit les renseignements nécessaires à la prise de décisions fondées sur des données probantes pour que les ressources puissent être réaffectées aux programmes prioritaires.
- L'adoption, par le Conseil du Trésor à compter de 2005-2006, de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), exige des ministères qu'ils élaborent une architecture d'activités de programme (AAP).³ Cette architecture illustre la façon dont un ministère affecte et gère les ressources qui lui sont confiées pour obtenir les résultats voulus, ainsi que les liens entre les programmes et les résultats stratégiques. La SGRR oblige aussi les ministères à fournir des renseignements sur les résultats prévus et les mesures de rendement pour chaque élément et niveau de l'AAP. Cela aidera à améliorer la qualité des rapports d'évaluation en augmentant la quantité de données sur le rendement des programmes et en renforçant leur crédibilité. Les évaluations, quant à elles, constituent une importante source d'information pour l'AAP d'un ministère.

2. La santé de l'évaluation au gouvernement fédéral

Cette deuxième section présente un aperçu des principaux constats tirés de l'étude du secrétariat du Conseil du Trésor sur la fonction d'évaluation au gouvernement du Canada.

Secrétariat du Conseil du Trésor, Moderniser les outils d'évaluation : profil d'optimisation des ressources, novembre 2006, www.tbs-sct.gc.ca/eval/ppt/dec06-001/vfmp-por_f.asp

³ **Architecture des activités de programmes** — Répertoire de tous les programmes et de toutes les activités menées par un ministère ou un organisme. Ces programmes et activités sont présentés selon les liens logiques qui existent entre eux et leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. L'architecture des activités de programmes est le document initial qui sert à établir la structure de gestion, des ressources et des résultats dans *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*. www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcapubs/mrrsp-psqrr/mrrsp-psqrr01_f.asp

« *Aucun lien clair et cohérent n'a pu être établi entre la qualité des évaluations et la taille des organismes fédéraux, ni entre la qualité des évaluations faites par des ministères par rapport à celles réalisées par des organismes.* »

Qualité des évaluations

Un examen détaillé de 115 rapports d'évaluation fédéraux⁴ a permis de constater que la plupart d'entre eux (77 p. 100) étaient de qualité acceptable, mais que près du quart (23 p. 100) étaient inadéquats. Le tableau 1 présente les points forts et les points faibles des rapports d'évaluation. Soulignons que plusieurs des points faibles concernent des aspects méthodologiques de l'évaluation. À cet égard, l'utilisation insuffisante de groupes de comparaison explique la difficulté de mesurer l'impact net des programmes.

Tableau 1
Qualité des rapports d'évaluation

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Description exhaustive du programme ou de l'initiative visée par l'examen, dont ses ressources, ses bénéficiaires et les intervenants - Énoncé clair des objectifs de l'évaluation - Utilisation de multiples sources de données - Solide exposé des constatations, notamment de la pertinence et des aspects relatifs à la prestation et à la mise en œuvre - Recommandations officielles ou améliorations proposées qui découlent logiquement des constatations et des conclusions - Rapports bien rédigés et bien structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Description inadéquate de la méthodologie - Utilisation inadéquate des données de surveillance du rendement et des points de vue des répondants clés indépendants sans intérêt dans le programme - Évaluation inadéquate de l'impact net des programmes et utilisation insuffisante de groupes de comparaison et de mesures de référence dans la conception des évaluations - Couverture superficielle des questions de rentabilité

Source : Examen des évaluations de la fonction publique fédérale (N = 115)

⁴ **Méthodologie et sources de données.** La plupart des données utilisées à l'appui des conclusions du présent rapport étaient tirées des résultats d'un sondage mené par le CEE entre juin et décembre 2004. L'outil de sondage, un modèle de collecte électronique de données, a été envoyé à 90 ministères et organismes le 18 juin 2004. Ce modèle s'inspirait en grande partie d'un instrument semblable utilisé pour recueillir des données à l'appui de l'évaluation formative de la politique d'évaluation, qui a été menée à bien en décembre 2002. 90 ministères et organismes faisaient partie de la population de base et 78 d'entre eux ont complété le questionnaire. Le taux de réponse s'élève à 86,6%.

Validité et fiabilité

La plupart des évaluations (72 p. 100) se fondaient sur un concept de recherche jugé approprié aux objectifs de l'étude. Seulement 5 p. 100 étaient mal conçues (p. ex. en raison du peu de répondants consultés ou du nombre limité de points de vue).. Dans 87 p. 100 des cas, la qualité de la conception méthodologique des rapports examinés a été jugée satisfaisante ou plus que satisfaisante.

« *Plus inquiétant, seule une minorité des concepts d'évaluation incluaient un groupe de comparaison (13 p. 100), des mesures de référence (14 p. 100) ou une comparaison avec des normes, de la documentation ou un autre point de référence (22 p. 100) - caractéristiques qui peuvent accroître la rigueur de la méthodologie.* »

Presque toutes les évaluations incluaient de multiples sources de données. Les évaluations se fondent principalement sur l'information obtenue lors des entrevues, l'examen des dossiers et des documents, les études de cas et les sondages, et moins sur les analyses statistiques, les opinions des experts, les analyses de la rentabilité et des groupes de comparaison.

Couverture des enjeux

Conformément à la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161/ep-pe1_f.asp), les évaluations doivent porter sur la pertinence, le succès et la rentabilité des programmes, politiques ou initiatives. Rappelons que la politique d'évaluation est en processus de renouvellement. Comme le tableau 2 l'indique :

- 94 p. 100 des rapports d'évaluation se penchent sur le succès des programmes,
- 74 p. 100 sur leur pertinence,
- et seulement 44 p. 100 sur leur rentabilité.
- De nombreux rapports examinent les questions de mise en œuvre et d'exécution ainsi que les pratiques de gestion.

« *Ces résultats donnent à penser que l'évaluation a tendance à être formative (pratiques de gestion) plutôt que sommative (quelle différence le programme fait-il ?).* »

Tableau 2
Couverture des enjeux d'évaluation

Enjeux d'évaluation	Couverture (%)
Pertinence	74
Succès	94
Rentabilité	44
Mise en œuvre / prestation	72
Pratiques de gestion	47

Source : Examen des évaluations des programmes fédéraux (N = 115)

Structure de gouvernance de l'évaluation

En 2002-2003, 90 p. 100 des ministères et grands organismes déclaraient avoir mis en place un comité d'évaluation. En 2004-2005, 40 des 41 ministères et grands organismes avaient mis en place un tel comité. Dans la plupart des cas, les comités d'évaluation ministériels sont présidés par un sous-ministre.

Le tableau 3 présente les types d'activités entreprises par les comités d'évaluation. La plupart d'entre eux approuvent le plan d'évaluation ministériel. Bien que la vaste majorité des comités approuvent les rapports d'évaluation et les recommandations connexes, seulement 76 p. 100 approuvent les plans d'action de la direction associés aux recommandations faisant suite à l'évaluation. Enfin, les deux tiers (66 p. 100) surveillent le suivi donné à ces plans d'action.

Tableau 3
Surveillance, par les comités d'évaluation ministériels, des rapports d'évaluation produits par les services d'évaluation et des produits connexes

	Les comités d'évaluation			Pas de réponse
	Tous	Certains	Aucun	
Examine ou approuve les évaluations	85 %	0 %	5 %	10 %
Examine ou approuve les recommandations	83 %	2 %	2 %	12 %
Examine ou approuve les réponses / plans d'action de la direction	76 %	7 %	7 %	10 %
Surveille le suivi donné aux réponses / plans d'action de la direction	66 %	12 %	10 %	12 %

Source : Examen des évaluations des programmes fédéraux (N = 115)

Indépendance et objectivité

L'indépendance et l'objectivité des évaluations sont d'une importance cruciale, selon les auteurs du rapport, car elles garantissent au Parlement, aux ministres, aux sous-ministres et aux organismes centraux que les rapports peuvent servir à la prise des décisions.

À cet égard, l'examen des 115 rapports d'évaluation fait ressortir que les trois quarts des évaluations ont été jugées à tout le moins satisfaisantes alors que le quart ont été jugées inadéquates, celles-ci ne contenant pas de conclusions objectives fondées sur

des données probantes concernant la pertinence, la réussite ou la rentabilité des programmes. On souligne que leur qualité sur ce plan est en voie d'amélioration : 40 p. 100 des évaluations postérieures à avril 2002 ont été jugées plus que satisfaisantes à cet égard, comparativement à seulement 20 p. 100 des rapports antérieurs à cette date.

Ressources humaines et financières

Le gouvernement fédéral employait 293 ETP en évaluation en 2004-2005. Les 41 grands ministères et organismes emploient 284 ETP, tandis que les 37 petits organismes déclaraient en employer 9. À la différence du gouvernement du Québec, les évaluateurs peuvent être regroupés en trois catégories. Les évaluateurs de niveau intermédiaire (ES-04 et ES-05) forment le groupe le plus nombreux; viennent ensuite les évaluateurs de niveau supérieur (p. ex. ES-06).

Le tableau 4 présente le total des fonds affectés à l'évaluation par 41 ministères et grands organismes. Ce total, qui s'élevait à 54,8 millions de dollars en 2004-2005, est censé atteindre 55,4 millions en 2005-2006 puis redescendre à 54,5 millions en 2006-2007. Les dépenses salariales et les services professionnels sont les deux postes budgétaires les plus importants.

Tableau 4
Dépenses actuelles et projetées en matière d'évaluation au gouvernement du Canada

	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Salaires	21 010 766 \$	23 507 608 \$	23 914 547 \$
Services professionnels	16 805 738 \$	18 528 143 \$	17 376 279 \$
Fonctionnement et entretien	5 481 157 \$	5 700 508 \$	5 585 469 \$
Total des services votés	43 297 661 \$	7 736 259 \$	46 876 295 \$
Autres fonds ministériels	8 553 569 \$	7 634 429 \$	7 574 929 \$
Total des services votés et des autres fonds ministériels	51 851 230 \$	55 370 688 \$	54 451 224 \$
Financement du SCT	2 935 862 \$*		
Total des fonds	54 787 092 \$	55 370 688 \$	54 451 224 \$

Pour en savoir davantage sur l'ensemble de l'étude, voir le document « La santé de la fonction d'évaluation au gouvernement du Canada : rapport pour l'exercice 2004-2005 » à l'adresse suivante :

www.tbs-sct.gc.ca/eval/dev/health-santé/hefgc-sfegc02_f.asp

La Loi sur l'Administration publique et l'évaluation de programme : contexte et enjeux de la mise en œuvre

Par André Bernier, administrateur de la SQEP

En 2000, le Gouvernement du Québec adoptait la *Loi sur l'Administration publique*, qui devait permettre d'instaurer un nouveau cadre de gestion de la qualité et rendre les ministères et organismes (M/O) imputables envers l'Assemblée nationale et les citoyens quant à la qualité de la prestation de services. Au cœur de cette loi, la « gestion axée sur les résultats » et le principe de la « transparence » visent à transformer substantiellement l'élaboration et l'application des règles d'administration publique.

Depuis l'adoption de cette loi, plusieurs évaluations de sa mise en œuvre ont été réalisées à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Les rapports sont tous disponibles sur le site Internet du SCT.

Tous concluent que la gestion de la qualité des services, de même que la qualité de la prestation de services se sont améliorés significativement. Bien sûr, il reste du travail à faire, notamment en ce qui concerne l'arrimage des différents documents à produire avec le plan stratégique et bien sûr, comme toujours, des objectifs mieux définis permettant d'élaborer des indicateurs plus concrets.

Par ailleurs, depuis l'adoption de cette loi, une autre loi a été adoptée en 2004, soit la *Loi sur la Modernisation de l'État*. Celle-ci a modifié substantiellement le contexte de la mise en œuvre de la *Loi sur l'Administration publique*. Par exemple, le Plan de Modernisation de l'État prévoit une réduction des effectifs en même temps qu'un accroissement des services aux citoyens et aux entreprises par le biais d'Internet. De plus, ce même Plan de Modernisation de l'État prévoit un renforcement de la vérification interne et une évaluation continue des structures et des programmes.

On peut alors prévoir une augmentation substantielle des fonctions d'évaluation et de vérification interne à court terme. Cependant, bien des inconnues demeurent, tant en ce qui concerne la position des évaluateurs/évaluatrices⁵ par rapport aux gestionnaires, que par rapport aux enjeux que soulèvent la disponibilité accrue des bases de données administratives, par exemple, ou ainsi qu'à l'égard de la perméabilité des frontières entre évaluation et recherche sociale.

Par exemple, dans le nouveau cycle de gestion instauré par la « gestion axée sur les résultats », le rôle de l'évaluateur devient central ou à tout le moins critique, puisqu'il cautionne ou non, par son évaluation, l'atteinte ou non des objectifs initialement fixés. Le schéma ci-dessous, obtenu sur le site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, rend compte de ce nouveau cycle de gestion.

On peut alors entrevoir facilement les enjeux ou les défis que soulèvent les évaluations produites : Si les gestionnaires sont évalués en fonction des résultats qui seront obtenus lors des évaluations, le danger de fixer des objectifs trop faciles ou comportant un certain « flou artistique », comme c'est souvent le cas, devient important. Dans le même ordre d'idées, si l'action gouvernementale a peu d'emprise sur les objectifs fixés, parce que les objectifs politiques tiennent peu compte par exemple des objectifs administratifs et des ressources gouvernementales, les positions des gestionnaires et des évaluateurs deviennent en quelque sorte insoutenables.

De plus, la disponibilité accrue de données de toutes sortes et de toutes sources, rend la tâche des évaluateurs et des gestionnaires de plus en plus compliquée. Par exemple, les données issues de bases de données administratives peuvent être prolifiques, voire extrêmement précieuses, pour évaluer les résultats atteints par un certain programme, mais simultanément, celles-ci peuvent ne pas tenir compte d'un ensemble de conditions liées à l'organisation interne d'une unité administrative n'ayant pas favorisé l'atteinte des dits résultats et produire des résultats qui ne rendent pas compte fidèlement du travail réalisé.

Par ailleurs, les missions des différentes unités administratives sont fort différentes. Alors que certaines fournissent des services directs à la population, d'autres fournissent des services à d'autres ministères ou organismes, voire à des entreprises, certaines gèrent des réseaux importants tels les réseaux de la santé, de l'éducation ou de la culture et certaines ont des fonctions centrales, comme c'est le cas de la Direction générale des technologies de l'information et des communications (DGTIC), le Secrétariat du Conseil du trésor ou le Ministère du Conseil exécutif.

Bref, à eux seuls, ces différents contextes et les différentes conditions dans lesquelles sont produites les évaluations induisent une certaine pression sur la fonction d'évaluation et soulèvent des enjeux et des défis nouveaux pour la fonction sur lesquels il convient de se pencher attentivement. Les lecteurs sont donc conviés à consulter les différents rapports qu'on retrouve sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec qui font très bien le tour de la question.

Site du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec :
www.tresor.gouv.qc.ca/



⁵ La forme masculine est utilisée par la suite pour alléger le texte.

Une expérience de collaboration en Afrique

Par Marie Gervais et Hélène Johnson – Université Laval

La IV^e Conférence de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) s'est déroulée du 15 au 20 janvier 2007. L'AfrEA est une jeune organisation regroupant les réseaux nationaux et régionaux de suivi et d'évaluation en Afrique. Cette association a pour mission la promotion et le renforcement de la pratique de l'évaluation en Afrique dans le but de favoriser la transparence, la responsabilisation et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques. Elle tient normalement sa conférence aux deux ans et c'était la première fois que cet événement important se déroulait en pays francophone, plus précisément à Niamey, capitale du Niger. Le Réseau Nigérien de Suivi Évaluation (ReNSE), l'hôte de la Conférence 2007, a été parmi les premières associations professionnelles d'évaluation à voir le jour en Afrique en 1999; c'est aussi en 1999 que l'AfrEA a été créée. Les conférences internationales précédentes avaient été tenues dans des pays africains anglophones, notamment au Kenya et en Afrique du Sud.

Le développement de collaborations multilatérales

Le développement d'alliances Nord-Sud dans le monde de l'évaluation s'est régulièrement poursuivi depuis quelques années, par exemple lors des rencontres organisées par l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE - Lima Pérou, 2003), de l'Agence internationale de la Francophonie (Paris, 2004), ou encore lors de rencontres ponctuelles et plus ou moins formelles d'évaluateurs participant à des congrès internationaux.

C'est lors du Congrès conjoint de l'*American Evaluation Association* et de la Société canadienne d'évaluation tenu à Toronto en 2005, que les personnes impliquées dans l'organisation de la Conférence AfrEA 2007 ont organisé une rencontre regroupant des évaluateurs du Nord et du Sud ainsi que des représentants des plus importants bailleurs de fonds soutenant des initiatives associées au développement international. À la suite de cette réunion, les dates définitives pour la Conférence de 2007 avaient été retenues et le thème développé.

Rien de mieux que de faire connaissance pour avoir le goût de collaborer à un projet rassembleur. Le terrain était donc bien préparé à la demande subséquente de collaboration pour l'organisation de la Conférence de Niamey co-présidée par Madame Oumoul Khayri Ba Tall, une consultante mauritanienne présidente de l'AfrEA et par Monsieur Robert Ndamobissi, coordonnateur du ReNSE. Les délégués africains avaient d'ailleurs profité de cette occasion pour établir un bon réseau de contacts avec des professionnels des pays du Nord qui ont été par la suite invités à participer activement à l'événement. Ainsi, Marie Gervais, professeure au Département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval et membre de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) a été invitée à faire partie du Comité scientifique et de programmation en plus d'être responsable des ateliers de développement professionnel. Elle a également agité

comme consultante dans les dossiers associés au renforcement de la capacité en évaluation et de révision des normes et standards de pratique en évaluation, dossiers conduits par l'AfrEA.

Le thème choisi pour la Conférence de l'AfrEA 2007 était rassembleur : *Évaluer le développement, développer l'évaluation : Un maillage porteur d'avenir pour l'Afrique*. La Conférence avait pour objectif de contribuer à une meilleure prise de conscience de l'importance de l'évaluation et à l'avènement progressif d'une culture d'évaluation en Afrique. De façon plus particulière et répondant ainsi à une volonté commune de l'AfrEA, des associations nationales et des réseaux régionaux de suivi et évaluation en Afrique, la Conférence AfrEA 2007 a retenu comme objectif général d'apporter quelques réponses à des questions de suivi et d'évaluation préoccupant les gouvernements, les élus, la société civile, différents opérateurs publics et privés, les organisations internationales de développement ainsi que les praticiens sur la question de l'évaluation du développement en Afrique. Cette volonté des membres du Comité organisateur de l'AfrEA 2007 démontre l'intérêt croissant en Afrique pour une pratique de l'évaluation au service du développement humain, particulièrement dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance, le développement de sociétés démocratiques ainsi que la conservation des ressources naturelles.



L'arrivée à Niamey : découverte d'une culture authentique

Afin de pouvoir découvrir quelques facettes de cet étonnant pays qu'est le Niger et de s'immerger dans la culture africaine, nous avons planifié une semaine de voyage avant de rejoindre le Comité organisateur de l'AfrEA. Niamey est une ville affichant un peu partout des traces de son passé colonial français. Fière de son Musée National et de sa coopérative artisanale, on y retrouve l'artisanat nigérien typique, tels que le travail en cuir Touareg et Hausa, les bijoux en argent, les batiks ainsi que les couvertures Djerna. Dès qu'on s'éloigne de la capitale, on se

retrouve rapidement dans la brousse. Plusieurs villages sont nichés sur le bord du fleuve Niger. La visite à Boubon, un village spécialisé dans la fabrication de poteries, situé à moins d'une heure de Niamey, valait le déplacement. Après un lunch de poissons grillés agrémenté d'un spectacle improvisé de danse et de tam-tam par des adolescents, on a fait une croisière en pirogue pour rencontrer les pêcheurs d'autres villages et découvrir les hippopotames. Niamey est également un excellent point de départ pour visiter le dernier troupeau de girafes sauvages d'Afrique de l'Ouest près du village de Kouré à 60 km de la capitale. Un troupeau de quelques 150 girafes vont ainsi brouter quelques feuilles d'un acacia à l'autre, sans mettre en péril la survie des arbustes leur fournissant leur nourriture préférée. L'aventure nigérienne s'est poursuivie lors d'un voyage de quatre jours pour découvrir le désert du Sahara qui compose 80 % de la superficie du pays. Des guides touaregs ont été nos accompagnateurs lors de cette expédition nous menant à la ville d'Agadez, la porte du désert. De là, une incursion avec coucher sous la tente nous a fait découvrir les magnifiques dunes de sable et un ciel aux millions d'étoiles.



Les préparatifs de la Conférence

Le Palais des congrès de Niamey, avec son amphithéâtre moderne, s'est avéré le centre névralgique de la Conférence 2007. Dans les cinq jours précédant l'arrivée des quelques 700 participants de tous les coins du continent et du globe, de multiples tâches restaient encore à faire : l'édition de la version détaillée du programme de la Conférence, la répartition des activités dans les locaux, la confection d'attestations de participation aux ateliers pré Conférence, la collaboration à la traduction des documents, la préparation des fiches pour l'évaluation des activités du congrès, etc. Le comité organisateur pouvait compter sur la collaboration d'une trentaine d'hôtes et d'hôtesse arborant des vêtements confectionnés avec un tissu imprimé spécialement pour le congrès. Ces longues journées de travail nous ont permis de développer des liens d'amitié avec les membres du Comité organisateur. Nous avons également apprécié la présence d'Alphonse Gaglozoun, un étudiant béninois terminant son doctorat en éducation à l'Université Laval, qui a généreusement fait office de guide et d'interprète culturel lors de notre séjour en Afrique.



Les ateliers de développement professionnel

Tenues dans les trois journées précédant la Conférence de Niamey, les ateliers de développement professionnel sont des séances de formation pratiques et interactives permettant aux participants d'acquérir de nouvelles compétences ou d'affiner les acquis, et ce sous la supervision d'un expert. Quelques 21 ateliers, d'une durée variant de trois heures à trois jours dont près de la moitié se tenait en français, ont ainsi été offerts. La demande a été telle, plus de 500 participants provenant des différentes régions de l'Afrique, que le Comité a dû faire des pieds et des mains pour trouver des salles adéquates aux quatre coins de la ville pour rencontrer les besoins de tous les participants. Un service de navettes reliant les différents hôtels de la ville a ainsi été mis en place pour accommoder tous ces participants. Cela a permis à plus de 59 formateurs associés à divers types d'organismes concernés par l'évaluation (firmes de consultants, gouvernements, milieu universitaire, partenaires pour le développement, etc.) et provenant de différentes régions du globe (Afrique, Canada, États-Unis, Europe) de conjuguer leurs efforts pour offrir le programme de formation le plus important à ce jour en sol africain. De plus, huit partenaires pour le développement⁶ ont contribué à la réalisation de ce programme d'ateliers, soit en finançant directement la prestation de certains ateliers, soit en supportant financièrement la participation de certains individus.

Les Canadiens ont été particulièrement actifs lors de ce volet pré conférence. Il est question de Sonia ben Jaafar (*Development in Evaluation: Getting it Right to Answer Evaluation Questions*), de Denis Jobin (*Generating Knowledge about Country-Led Evaluation Systems*), de Marie Gervais et Hélène Johnson (Techniques de Groupe en Évaluation : principes de base, meilleures pratiques et innovations), de Nancy McPherson (*Assessing Organisational Performance*); de Nancy Porteous (*Logic Models*) et de Maximilien Terreraho (Gestion par résultats pour gestionnaires de programme/projet d'évaluation).

La Conférence AfrEA 2007

Le 17 janvier, c'est l'ouverture officielle : discours d'ouverture des co-présidents de la Conférence suivis d'allocutions de personnalités locales. Les présentations ont pris des formes

⁶ AGDEN, BAD, CRDI, IDEAS, OIF, PNUD, SFE, UNICEF

diverses : plénière en début de journée suivie de tables rondes, forums, sessions thématiques spéciales organisées par un bailleur de fonds ou un regroupement de personnes ayant un intérêt commun, présentation de communications regroupées par thèmes, tels que VIH/Sida, systèmes d'éducation, pauvreté et malnutrition, institutionnalisation du suivi et de l'évaluation de projets visant le développement durable, théories et méthodes en suivi et évaluation, évaluation et nouveaux défis de mondialisation : ouverture des marchés et migration, etc. On a fait une place de choix aussi bien aux conférenciers de renom (ex : Ross Conner, Mahesh Patel, Michael Quinn Patton), qu'aux nombreux présentateurs africains (ex : Sulley Gariba, Abdoulaye Sadio, Zenda Ofir) ou représentants de bailleurs de fonds (ex : Jean Quesnel, Unicef). À nouveau, plusieurs membres de la SQEP et de la SCÉ ont contribué à la bonne marche de la conférence, soit en présentant une communication ou encore en agissant comme président ou encore comme rapporteur de session (ex : Fred Carden, Christian Dagenais, Marie Gervais, Denis Jobin, Hélène Johnson, Nancy Porteous, Valéry Ridde).

La température hivernale (entre 25 et 28 degrés) était assez agréable pour que les repas du midi se prennent à l'extérieur sous forme de buffets copieux; les activités culturelles, telles que cocktails, spectacles de danses ethniques et de musiques africaines traditionnelles et contemporaines se déroulaient aussi en plein air, le soir. Il fallait néanmoins prendre quelques précautions pour éviter les moustiques susceptibles d'être porteurs de maladies telles que le paludisme.

Quelques moments forts de la Conférence

La conférence de Niamey a également été ponctuée de trois moments importants pour l'AfrEA et la communauté d'évaluation en Afrique. Mentionnons tout d'abord les démarches devant conduire à la formalisation de l'AfrEA. Il est maintenant souhaité que l'AfrEA devienne une association au sens juridique du terme et qu'elle se dote par conséquent d'une charte et de règles d'adhésion et de fonctionnement pour en assurer une gestion efficace et transparente. Un comité spécialement constitué d'Oumoul Khayri Ba Tall, de Sulley Gariba et de Zenda Ofir a été chargé de la suite des travaux et devrait déposer ses propositions d'ici un an.

Un autre moment important de la Conférence a été l'adoption des *Principes directeurs en évaluation en Afrique*. Issu de consultations réalisées notamment en 2006 auprès de nombreux leaders africains en évaluation et auprès de divers milieux de pratiques en Afrique, ce document présente une mise à jour des normes et standards de pratiques édités en 2002. Maintenant mieux adapté à la réalité africaine et destiné à orienter la pratique, le guide africain de l'évaluation met de l'avant 35 normes réparties en quatre principes de base (utilité, faisabilité, respect de la déontologie, précision et qualité). Il s'adresse tant aux évaluateurs eux-mêmes qu'aux institutions qui réalisent ou qui font l'objet d'une évaluation en Afrique.

L'adoption de la *Déclaration de Niamey* a été un autre moment marquant de la Conférence. Comportant une série d'engagements visant à faire la promotion de l'évaluation et à favoriser son développement (culture, capacité) et son institutionnalisation en

Afrique, cette déclaration interpelle à la fois les pouvoirs publics, les partenaires pour le développement, la société civile, l'AfrEA et les professionnels de l'évaluation. Parallèlement, les résultats d'une étude financée conjointement par l'AfrEA et la Banque africaine de développement et portant sur le renforcement de la capacité en évaluation ont été présentés et les suites à donner discutées. Cette étude a permis de mettre en évidence l'importance des besoins de formation, notamment en Afrique francophone, ainsi que la nécessité de développer rapidement des formations de type qualifiante menant à une forme de diplomation, et ce, à partir des réseaux existants (ex : universités) ou à partir de nouveaux partenariats.

Suites et retombées

Dans ce même ordre d'idée, plusieurs rencontres ont été réalisées par Marie Gervais au Sénégal et en Mauritanie auprès de différentes institutions concernées par la formation en évaluation, l'aide au développement ou la gouvernance de la société. À nouveau, certains constats ont émergé avec force. Il est question des besoins importants de formation, d'accompagnement lors de la réalisation de projets de suivi et d'évaluation d'envergure et d'accès à des ressources expertes en français. On a également mis en évidence le besoin de créer des partenariats inter-organisationnels pour aider au développement d'une culture d'évaluation et à son institutionnalisation à différentes instances.

En guise de conclusion...

L'AfrEA a réussi son ambitieux pari, soit celui de tenir pour la première fois sa conférence en Afrique francophone et d'y attirer des évaluateurs provenant des différentes régions de l'Afrique et au-delà. Des représentants de plus de 60 pays étaient effectivement au rendez-vous. L'AfrEA a également porté plus loin différents dossiers qui ont un impact majeur pour le développement de l'évaluation en Afrique. Le processus en cours de formalisation de l'AfrEA s'avère ainsi un pas majeur visant à assurer à la fois la pérennité de cette association et son soutien aux réseaux et associations nationales en évaluation ainsi que son apport régulier au développement de l'évaluation en Afrique. La *Déclaration de Niamey* deviendra, quant à elle, une référence incontournable appuyant la promotion et le développement de l'évaluation dans divers contextes et milieux de pratiques. En ce qui concerne les *Principes directeurs de l'évaluation en Afrique* et leur intégration attendue dans les pratiques, il est prévu qu'ils viennent rehausser la qualité de la pratique évaluative et l'influence attendue de l'évaluation aux fins desquelles elle a été réalisée. Et finalement, le développement de la capacité en évaluation, tant au plan individuel, organisationnel que national, a été examiné avec toute l'importance et l'urgence que la situation actuelle entraîne et cela devrait générer à court terme des projets de développement de cette capacité sous différentes formules et avec différents partenaires. Enfin, pour ceux et celles qui aimeraient en savoir plus, la consultation de la page WEB de la Conférence 2007 sur le site de l'AfrEA permet d'accéder à une documentation

importante en lien avec les activités et les thématiques abordées lors de la Conférence (www.afrea.org/conference2007).

Participer à cette grande aventure que fut l'organisation de la Conférence de Niamey et la contribution aux dossiers de renforcement des capacités et de révision des *Principes directeurs en évaluation pour l'Afrique* fut pour nous une occasion privilégiée

de travailler de concert avec les gens provenant de pays du Sud et de découvrir une culture africaine bien vivante. Bien que nous ayons beaucoup appris sur différentes façons de faire de l'évaluation dans un contexte de ressources limitées, c'est l'importance accordée par les Africains à la qualité des relations interpersonnelles qui nous a le plus marquées.



D'un nouvel essor de la professionnalisation à une offre récente de formation en évaluation en France – État des lieux

Par Marion Lory - *Université Lyon II*, Stagiaire au CREXE février-juillet 2006

Jusqu'à récemment en France, l'évaluation fait figure d'« activité en quête d'identité » (B. Perret, 2001). Les efforts d'homogénéisation des pratiques et de circonscription d'un corps de métier poursuivis par un ensemble de professionnels issus de tous horizons et évoluant dans des domaines d'application variés augurent des réflexions partenariales qui seront bientôt menées autour de l'émergence de formations universitaires.

L'examen du contexte dans lequel elles s'inscrivent ainsi que de leur contenu offre une nouvelle perspective pour appréhender les modalités selon lesquelles se développe et s'encre l'évaluation dans l'Hexagone.

De l'institutionnalisation à la professionnalisation de l'évaluation

En 1999, la constitution de la Société Française d'Évaluation (SFE) autour d'universitaires, consultants et fonctionnaires membres de la Société Européenne d'Évaluation (le « groupe de Rome »), témoigne d'une volonté affirmée d'agir pour le développement de la pratique. Les travaux d'envergure entrepris pour l'élaboration de standards⁷, la définition de compétences spécifiques (grille référentielle en cours), et l'adoption d'une Charte accélèrent considérablement l'institutionnalisation de

l'évaluation. Sa promotion est par ailleurs renforcée par l'entrée en vigueur de récentes réformes de modernisation du service public. La *Loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001* (LOLF), puis l'acte II de la décentralisation, rendant obligatoire l'évaluation des Contrats de Plan État-Région, ainsi que les exigences croissantes de la Commission Européenne constituent autant de directives en faveur d'un recours plus systématique à l'évaluation, à l'origine d'un nouvel essor de sa professionnalisation. En 1998, il s'accompagne en outre d'une offre inédite de formation à l'évaluation, à l'initiative de l'université de Rennes I, et destinée, en priorité, à répondre aux besoins d'analyse et de diagnostic des contraintes financières pesant sur les collectivités et les décideurs publics.

Dans un tel contexte, et suite aux réflexions amorcées autour d'un groupe de travail issu de la SFE sur les besoins de formations et de leurs enjeux, apparaissent de multiples formations dédiées à l'évaluation.

Une offre de formations en émergence

Dix formations étaient ainsi offertes au sein de départements universitaires de sciences économiques et de gestion, de sciences humaines, de sciences politiques ou de droit, lors de la rentrée 2006-2007.

⁷ Méthodes d'Évaluations d'Actions de Nature Structurale (1994-1999)

Cette recrudescence diversifiée de formations initiales et menant à un diplôme, au-delà de participer à la structuration d'un corps de métiers encore instable et à la promotion d'une pratique, vise à transmettre des compétences utiles à la conception, au pilotage et à la réalisation de travaux d'évaluation. Elle s'inscrit dans une démarche de profonde réorganisation des études universitaires, initiée par la réforme de l'enseignement supérieur (N.D.L.R. Cette réforme commencée en 2004 et connue sous l'acronyme LMD instaure un système de trois niveaux de diplômes : Licence-Master-Doctorat.) Émanation d'un projet d'harmonisation des diplômes à l'échelle européenne, cette réforme constitue l'occasion de repenser l'articulation entre exigences du monde professionnel et contenus théoriques des filières professionnelles spécialisées de haut niveau. Désormais accessible au niveau de la deuxième année de « master » (niveau bac + 5⁸), l'entrée dans ces filières reste réservée à un nombre limité d'étudiants, titulaires d'une première année de master (bac + 4) acquise dans un domaine « compatible », et recrutés sur dossier. Fonctionnaires et cadres salariés souhaitant se former à l'évaluation du fait de l'évolution de leurs missions ou de leur réorientation professionnelle, sont également invités à présenter leur candidature, sous réserve de Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.).

Né d'une volonté de préparer directement à l'entrée dans la vie active, le cursus de « master professionnel » dans lequel s'inscrit l'intégralité des préparations à l'évaluation recensées, comprend un stage obligatoire, d'une durée de trois mois minimum, qui peut s'effectuer aussi bien au sein d'une administration que d'un organisme public ou parapublic, ou encore d'un cabinet privé (d'audit, d'évaluation, d'expertise) en France ou à l'étranger. Ils peuvent être réalisés en alternance ou à la suite d'un semestre d'enseignements organisés selon un nombre variable de séminaires animés par un ou plusieurs intervenants, et suivis régulièrement tout au long du semestre.

La participation de cabinets de conseil privés, de praticiens exerçant au sein d'institutions publiques, d'experts et de chercheurs hautement qualifiés assure par ailleurs à ces formations une complémentarité propice à l'accroissement et la diversification des compétences. Les étudiants ainsi formés, au-delà d'acquérir une vue d'ensemble des pratiques rencontrées aussi bien au sein des ministères que des collectivités territoriales, des administrations déconcentrées ou encore de l'Union Européenne, bénéficient ainsi d'un accompagnement de qualité dans la définition de leurs projets professionnels.

Outre l'acquisition de savoirs théoriques et opérationnels, les étudiants sont appelés à réaliser des travaux d'évaluation individuels et/ou collectifs (rédaction de cahier des charges, réponse à appel d'offres en français et en anglais, appréciation de la qualité d'une évaluation), dans le cadre d'ateliers. Enfin, au terme de la plupart des formations recensées, les étudiants s'essaient à un exercice d'auto-évaluation.

Une hétérogénéité de finalités et de contenus

Destinées à préparer les étudiants aux fonctions d'évaluateur, ces formations présentent néanmoins des contenus théoriques variés tandis que certaines semblent davantage obéir à une « mode terminologique ». Ainsi, celles dispensées par les universités de Reims et de Marseille II, axées sur l'acquisition d'instruments d'analyse et d'accompagnement du changement, s'orientent plutôt vers la maîtrise de techniques économiques (économétrie) et de gestion (contrôle de gestion). Elles préparent alors aussi bien aux métiers de la prospective appliquée, de l'audit social de grandes entreprises, qu'au conseil en évaluation. Néanmoins, la formation inscrite au programme de l'université de Marseille II et cohabilitée par l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), dans un souci d'adéquation entre connaissances à diffuser et nouvelles exigences du développement durable, propose un approfondissement des politiques environnementales.

Dans cette même perspective d'application de politiques sanitaires (Marseille I), sociales (Picardie) et, dans une moindre mesure, territoriales (Rennes I) à la démarche d'évaluation, les étudiants sont initiés à différentes approches sectorielles. Plusieurs formations, aux côtés de celles dispensées par l'Institut d'Études Politiques de Lyon et l'Institut Universitaire Professionnel (IUP) de Toulouse, se singularisent par leur caractère multidisciplinaire. Puisant aussi bien dans les apports de l'économie que des sciences de gestion ou de marketing, elles sont conçues dans un souci de présenter les principes fondamentaux de l'évaluation, en lien étroit avec l'analyse des politiques publiques, mais aussi fortement associés à la notion de « partie prenante ». Elles s'appliquent à mettre autant l'accent sur la démarche d'évaluation que les méthodes proprement dites (structuration, collecte, analyse, synthèse) et permettent l'octroi de compétences pointues, notamment en terme de maîtrise de techniques financières, comptables et/ou de bases de données (Rennes I). En préparant ainsi à l'exercice de fonctions précises (gestionnaire de l'évaluation au sein de l'administration ou chargé d'évaluation), l'instauration de ces diplômes démontre une ambition forte de réponse aux besoins du monde professionnel de l'évaluation.

Les diplômes proposés par les universités de Paris 12 et de Tours font, quant à elles, une large place à l'apprentissage de compétences transversales telles que la maîtrise de langues étrangères ou d'outils informatiques, au détriment de l'acquisition d'une réelle culture de l'évaluation. Confondue aux autres outils d'analyse et d'aide à la décision publique, que constituent notamment l'audit et, plus généralement, la mesure de la performance, l'évaluation est abordée en vue de mettre en lumière les meilleures pratiques de l'évaluation, et d'apprécier la pertinence des projets à conduire dans ce domaine. La sociologie pratique, néanmoins applicable à l'évaluation ou à l'intervention sociale figure alors parmi les débouchés les plus probables des titulaires de ces diplômes. Enfin, notons que les cours d'évaluation de l'Institut d'Études Politiques de Paris sont offerts en marge de cursus en « stratégies territoriales » ou « carrières internationales ».

⁸ Niveau « maîtrise » au Québec

Un pas en avant vers l'homogénéisation d'un corps de pratiques

Née de l'ambition d'un corps professionnel d'accompagner le recours croissant à l'évaluation, l'émergence de telles formations concourt à garantir aux employeurs des diplômés de ces cursus un certain degré de savoirs et compétences professionnelles.

En créant un corpus d'enseignements hétérogènes, eu égard au caractère pluridisciplinaire que recouvre l'évaluation, et sur la base de pratiques aujourd'hui unanimement reconnues par les professionnels, les enseignant-chercheurs se sont imposés comme « véritables *entrepreneurs* dans le monde pédagogique »⁹. Dès lors, leur travail devrait s'accompagner d'un suivi régulier de l'employabilité des cohortes d'étudiants issus de ces filières afin de définir au mieux des contenus de formations appropriés aux besoins évolutifs des différents domaines d'application de l'évaluation.

Enfin, inscrite aux côtés d'une multiplicité de formations « continues » destinées aux cadres de l'administration et de la sphère privée et instituées par les centres de recherche ou d'expertise et les agences de développement (Agence Française de Développement, Institut Forhom), cette offre de formation encore clairsemée, marque une étape déterminante de l'essor d'une communauté professionnelle.

Pour en savoir plus...

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (mars 2003). « L'enseignement supérieur professionnalisé : un atout pour entrer dans la vie active? », *Cereq Bref*, [en ligne] n°195, <http://www.cereq.fr/cereq/b195.pdf>

CENTRE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION JEUNESSE (janvier 2006). « Les études universitaires », *Fiche Actuel cidj*, [en ligne] n°1.633, <http://www.cidj.com/contents/328062002182321.pdf>

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE (page consultée le 7 juin 2006). « Les formations », *Site portail de l'évaluation dans l'espace francophone*, [en ligne] http://www.evaluation.francophonie.org/rubrique.php3?id_rubrique=116

PERRET Bernard (2001) *L'Évaluation des politiques publiques*, Paris, La Découverte.



Best Western Centre-ville - Hôtel Québec



⁹ Rapport du Conseil National de l'Évaluation, 2002, p 117

Prix de la meilleure présentation étudiante au 15^e colloque de la SQEP

Un modèle pour évaluer les ententes entre les secteurs public et communautaire

Par Hugues Harry Lhérisson

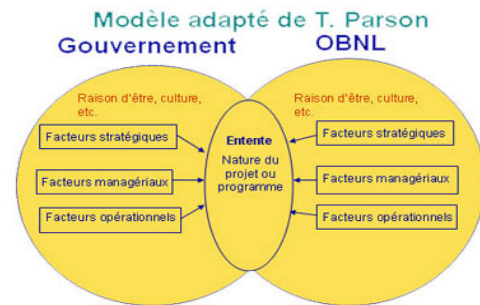
Au 15^e Congrès de la SQEP, j'ai présenté un modèle ayant pour objectif d'améliorer les ententes de contribution entre les secteurs public et communautaire. Ce modèle part du principe que ces ententes doivent s'élaborer dans le respect des spécificités de chaque secteur. Je l'ai construit en puisant dans mes expériences dans le milieu communautaire et en marge d'un travail au gouvernement fédéral portant sur les relations avec les organismes sans but lucratif (OSBL) qui interviennent dans le développement régional¹⁰. Après un bref regard sur les modèles logiques, je présenterai succinctement les principaux éléments du modèle, ainsi que ses avantages et ses limites.

La relation entre les deux secteurs et les modèles logiques

Les modèles logiques qu'utilisent les évaluateurs de programme sont plus adaptés aux projets gérés par une seule entité, que par des projets gérés par plusieurs. Dans ces modèles logiques, les questions concernent la raison d'être du programme, ses objectifs, la population ciblée, les ressources investies, le mode d'intervention, les résultats immédiats (ou extrants), les résultats intermédiaires et les résultats finaux (à long terme ou les effets). Le modèle que je propose ne cherche pas, loin de là, à remplacer les modèles logiques, mais à les alimenter avec des considérations sur les relations inter organisationnelles, dans le cadre de projets cogérés par les secteurs public et communautaire. Je propose de tenir compte de l'interaction entre les organisations, selon trois niveaux : stratégique, managérial et opérationnel.

Le modèle

Selon Parsons, toutes les organisations humaines sont constituées de trois niveaux de responsabilité et de contrôle : le niveau institutionnel, le niveau managérial et le niveau opérationnel (McClusky, 2002). J'ai repris ces trois niveaux, car les organisations qui développent des projets interagissent en mettant en commun des facteurs institutionnels ou stratégiques, des facteurs managériaux et des facteurs techniques ou opérationnels.



Le niveau stratégique

Ce niveau comprend la mission de l'organisation, sa vision, ses objectifs stratégiques. Dans le cas d'un programme, j'ajouterais la politique publique ou tout autre processus où la problématique et la raison d'être de l'intervention publique sont clairement définies, ainsi que les valeurs organisationnelles. Ces dernières sont aussi des facteurs importants dans les relations interorganisationnelles, car, selon la théorie de *stewardship* (Dicke et Ott, 2002), les organisations qui partagent certaines valeurs centrales auraient plus de chance d'obtenir des résultats dans leurs ententes¹¹. Dans le cadre de projets confiés par le gouvernement aux organismes sans but lucratif (OSBL) et non au secteur privé, la garantie de respecter certaines valeurs comme l'accessibilité, l'universalité, les respects des droits des minorités, pour ne citer que quelques-unes, peut être déterminante.

Les organisations gouvernementales et les OSBL devraient bâtir leurs relations sur des éléments stratégiques communs, quitte à négocier ou à reformuler la manière d'approcher une problématique. Il ne suffit pas que le libellé de la mission de l'organisme concorde avec un programme du gouvernement, il importe aussi que les deux parties s'entendent sur une définition commune de la problématique et de la démarche à entreprendre pour y faire face. La protection de l'environnement, le développement régional, l'accueil aux nouveaux arrivants, l'intégration des personnes démunies au marché du travail sont des exemples de « vertus » prônées par les secteurs publics et communautaires. Par contre, les gestionnaires ne sont pas toujours sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la manière de protéger

¹⁰ Stage réalisé à l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC) entre août et décembre 2006. Je remercie les professionnels de DEC de leur contribution à cette réflexion.

¹¹ Selon l'article cité, le lien entre le partage des valeurs et l'obtention des résultats n'a pas été prouvé empiriquement. Mais, on imagine mal la situation inverse : que des organisations collaborent sans partager des valeurs fondamentales.

l'environnement, de favoriser le développement régional, d'accueillir les nouveaux arrivants ou d'intégrer les personnes démunies au marché du travail. Avant la signature des ententes de contribution, les gestionnaires devraient s'interroger sur la cohérence des stratégies de leurs organisations respectives.

Le niveau managérial

Il s'agit des processus de gestion de projet, de l'expérience des équipes pour gérer la problématique en question, des ressources pour gérer le programme, des systèmes d'information et de communication.

Par exemple, le taux élevé de rotation du personnel des OSBL et des gestionnaires de programmes des gouvernements complique grandement la gestion des projets, ainsi que les évaluations qui se basent sur des informations historiques. Prenons comme autre exemple la reddition des comptes et la recherche de résultats que les gouvernements à tous les niveaux veulent implanter (*gestion axée sur les résultats* au gouvernement fédéral ou *gestion par résultat* au gouvernement du Québec). Déjà, les organisations publiques ont beaucoup de mal à implanter ces approches qui requièrent un changement en profondeur non seulement des mentalités, mais de toute la manière de gérer les projets. Les OSBL accusent un retard beaucoup plus grand dans l'adoption de la reddition des comptes, notamment à cause d'un manque de ressource ou de la complexité de leurs interventions (Turbide, 2005). De plus, les gestionnaires ne partagent pas la même définition de ce qu'est un résultat. Par exemple, la « création d'emploi » n'est plus considérée comme un résultat final (à moins que le projet ne vise l'insertion à l'emploi ou la création d'entreprise), alors que le critère « Nombre d'emploi créé » figure encore dans plusieurs formulaires de programme. Les responsables des programmes devraient investir du temps pour s'assurer que les organisations respectives ont des structures administratives leur permettant de se comprendre.

Le niveau opérationnel

Ce niveau concerne spécifiquement le projet ou le programme qui fait l'objet de l'entente de contribution entre les secteurs public et communautaire. Il s'agit des ressources de l'organisme pour mener le projet : nombre d'employés ou de bénévoles qualifiés, outils de gestion pour mener à bien les projets (ordinateurs, local, système de communication), capacité d'intervenir dans le milieu, capacité de mobiliser les ressources du milieu, etc.

À titre d'exemple, l'affectation des ressources financières fait généralement l'objet de mésententes entre les gouvernements et les OSBL. Les premiers ne veulent financer que des actions qui ont un impact direct sur la population. La maxime « chaque dollar versé doit aller directement à la population cible » devient de plus en plus la norme. Les seconds font valoir que ce principe ne tient pas la route, car la qualité des interventions dépend des ressources allouées pour l'embauche de personnes compétentes et motivées. Comme le démontre brillamment Emmett Carson de la Minneapolis Foundation (2002), l'illusion de la gratuité des interventions des OSBL verse dans l'hypocrisie et met en péril le

succès à long terme des interventions. Si les gouvernements n'ont pas à brancher les OSBL sur des respirateurs artificiels, ils ne doivent pas non plus être avares au point de miner le succès à long terme des interventions. Il faudrait que les gestionnaires des deux secteurs négocient les ressources adéquates en pensant à la capacité des OSBL à prendre en main les mandats avec une certaine autonomie et au succès à long terme des interventions.

Conditions d'application du modèle

Une première condition concerne l'adaptation du modèle à la complexité des mandats. Je n'ai attribué à aucun des niveaux une valeur relative dans le processus de décision. Il revient aux gestionnaires des programmes de décider dans chaque cas lequel des facteurs doit être décisif pour la bonne marche des ententes. La collaboration de fonctionnaires ayant de l'expérience dans les OSBL est un autre facteur de succès, comme l'ont argumenté Brown et Trout (2004) dans le cadre d'un programme du gouvernement manitobain administré par une personne qui venait du milieu communautaire. Sieppert (2005) mentionne les évaluations de programmes en milieu autochtones qui se sont beaucoup améliorées, lorsqu'on a compris qu'il valait mieux les confier aux évaluateurs provenant de ces milieux. Un troisième facteur de succès consiste à accepter que le choix des résultats à mesurer est politique (House, 2004), ce qui rend nécessaire la participation commune des deux secteurs dans la formulation des indicateurs. De plus, le choix des méthodologies et des approches conditionne la participation des OSBL (Bozzo, 2002), car ils n'ont pas tous les mêmes ressources organisationnelles pour recueillir, compiler, organiser, analyser et interpréter les données. Les modèles logiques peuvent justement être utilisés pour s'entendre sur les objectifs et les résultats (Wholey, 2001).

Sur ce dernier point, je rejoins Bozzo (op. cit.) sur le fait que les évaluateurs peuvent jouer le rôle d'agent de changement entre les organisations, car le renforcement des liens entre les deux secteurs est un enjeu majeur. En évitant de se considérer comme des acteurs distants sans intérêt pour le développement du programme, les évaluateurs peuvent jouer pleinement leur rôle en ce sens (Fetterman, 2001).

Je conclurai en reconnaissant que le modèle ne présente pas les variables dont il faut tenir compte pour chaque niveau organisationnel, ni les indicateurs qui y sont associés. Il s'agit simplement d'une question d'espace. Les variables que je propose, ainsi que les indicateurs se trouvent dans mon rapport de stage, disponible dans les différents campus de l'ÉNAP. Bien que le modèle soit différent de celui présenté ici, les variables et les indicateurs restent pertinents.

Bibliographie

BOZZO, Sandra L., "Evaluation Capacity Building in the Voluntary/Nonprofit Sector", *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 17, no 3, Special Issue 2002, pages 75-92

BROWN, Laura K. and Elizabeth Troutt (2004), "Funding Relations between Nonprofits and Government: A Positive Example", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, pp. 5-27

CARSON, Emmett D. (2002) "Public Expectations and Nonprofit Sector Realities: A Growing Divide with Disastrous Consequences", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, pp. 429-436.

DICKE, Lisa A., J. Steven Ott (2002) "A Test: Can Stewardship Theory Serve as a Second Conceptual Foundation for Accountability Methods in Contracted Human Services?", *International Journal of Public Administration*, vol. 25, no. 4, pp. 463-487

FETTERMAN, David M., "The Transformation of Evaluation into a Collaboration: A Vision of Evaluation in the 21st Century", *American Journal of Evaluation*.2001; 22 : 381-385

HOUSE, Ernest R., "The role of the evaluator in a political world", *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 19, no 2, Fall 2004, pages 1-16

McCLUSKY, John (2002), "Re-Thinking Nonprofit Organization Governance : Implications for Management and Leadership"

International Journal of Public Administration, Vol. 25, No. 4, pp. 539-559.

SIEPPERT, Jackie D., "Evaluation in Canada's social services: progress, rifts, and challenges", *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 20, no 3, Special issue 2005, pp. 101-121

TURBIDE, Johanne, « La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : mieux comprendre la pratique avant de réglementer », *Revue Gestion*, vol. 30, no 1, 2005, p. 55-62.

WHOLEY, Joseph S, "Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era", *American Journal of Evaluation*, 2001 22: 343-347.



Desjardins

**Caisse du personnel de l'Administration
et des Services publics**

Prix Reconnaissance 2006 remis à Hélène Johnson

Allocution de présentation

Par André Caron, vice-président de la SQEP pour la région de Québec

Chaque année depuis 1996, la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) décerne son Prix Reconnaissance à une personnalité du monde de l'évaluation de programme qui a contribué, de façon exemplaire, à l'essor de la discipline.

La récipiendaire du Prix de cette année est considérée comme une pionnière au sein de la Société québécoise d'évaluation de programme et jouit d'une grande notoriété au sein de la communauté québécoise des évaluateurs. Diplômée de l'Université Laval en 1992, où elle décrocha un doctorat en mesure et évaluation, elle est actuellement chargée de l'élaboration et de l'évaluation des programmes au sein du Vice-rectorat des études à cette même université.

Tout au cours de sa carrière, elle a été très impliquée dans le domaine de l'évaluation. En matière de formation, elle a guidé une centaine d'opérations d'évaluation périodique et d'élaboration de nouveaux programmes offerts aux trois cycles universitaires, axées sur l'approche par compétences. Elle a écrit plusieurs articles scientifiques et a participé à plusieurs activités de formation pour le compte tant de la SQEP que de la Société canadienne d'évaluation. Son sujet de prédilection est l'évaluation participative et elle affectionne particulièrement le soutien aux groupes communautaires.

Non contente de son implication dans le milieu universitaire, la récipiendaire de cette année est présidente et cofondatrice de la firme de consultants Johnson et Roy. À ce titre, elle prend en charge des mandats en mesure et évaluation dans des domaines aussi variés que l'utilisation des nouvelles technologies pour la formation universitaire, le développement économique et social, l'environnement, la formation sur mesure, la santé.

Malgré tous ses engagements, notre lauréate n'a pas hésité à œuvrer au développement de la SQEP, qui lui doit beaucoup. Elle a siégé sur le conseil d'administration (CA) de la société sans interruption de 1994 à 2005. Elle a aidé à l'organisation de tous les colloques de la SQEP durant sa présence au sein du CA et a participé activement à l'organisation du Congrès de la Société canadienne d'évaluation tenu à Québec en 1994. Elle a également été responsable du dossier de la formation durant de nombreuses années et a occupé les postes de vice-présidente et de présidente de la SQEP – vous en conviendrez, on en attendait pas moins d'une ex-pilote d'avion !

Sur le plan personnel, ses collègues apprécient en elle sa gentillesse exemplaire et son esprit de collaboration hors pair. Elle possède à ce qu'on dit une pensée positive. Elle a le don de faire avancer les choses avec finesse et doigté.

C'est donc avec grand plaisir que j'ai l'honneur de remettre le Prix Reconnaissance 2006 de la Société québécoise d'évaluation de programmes à Mme Hélène Johnson.



Nouvelles brèves...

Nouveauté sur la Toile

Dans la foulée de Wikipédia, la communauté de l'évaluation dispose depuis septembre 2006 d'un nouvel outil de travail, soit *EvaluationWiki*. Il a été mis en place par une organisation à but non lucratif [Evaluation Resource Institute \(ERI\)](#).

La mission du site *EvaluationWiki* est de rendre disponible gratuitement un compendium d'informations et de ressources continuellement mis à jour à ceux et celles impliquées ou intéressées à la « science » ou à la pratique de l'évaluation. Bref, dans l'esprit du Wikipédia, ce compendium sera en croissance et constituera un état des connaissances en évaluation. Le site est articulé autour de 4 grands thèmes :

- La théorie de l'évaluation
- La pratique de l'évaluation
- L'histoire de l'évaluation
- Les ressources (formation, revues) dans le domaine de l'évaluation.

Cet outil est bien entendu, pour ne pas dire malheureusement, en anglais !

Pour consulter le site : http://www.evaluationwiki.org/wiki/index.php/Main_Page

Colloque 2006 de la SQÉP - Bilan

Lors du dernier colloque de la SQEP tenu à Québec le 3 novembre dernier, 105 personnes étaient inscrites. De ce nombre 61 personnes ont assisté à l'assemblée générale qui, depuis le colloque de 2005, a lieu au retour du dîner afin de permettre une participation accrue des membres de la SQEP. Depuis 2005, deux nouvelles activités se sont ajoutées : la Soirée de la Société qui précède l'ouverture du Colloque et qui permet aux membres et aux présentateurs de se rencontrer dans un climat plus informel et une journée de formation qui permet de jumeler la participation au colloque à une activité d'apprentissage. Près d'une trentaine de personnes ont assisté à la soirée de la Société. Pour la journée de formation, il y a eu 15 personnes participantes aux deux formations prévues.

Conformément au principe d'alternance mis de l'avant par la SQEP, le prochain colloque aura lieu à Montréal à l'automne 2007. Le thème du colloque ainsi que l'appel de propositions vous seront bientôt diffusés.

Congrès de la SCÉ en 2008 à Québec

La Société canadienne d'évaluation a choisi de tenir son congrès de 2008 à Québec. L'évènement se déroulera au Château Frontenac du 10 au 14 mai sous la responsabilité de la SQÉP. Le comité organisateur sera composé de : Sylvain Bernier, président; Jacques Gagnon, trésorier; Félix Meisels, responsable de la commercialisation; Hélène Johnson, responsable des activités sociales; Richard Marceau, responsable du programme; Marie Gervais, responsable des ateliers pré-congrès; et Michel Gagnon, responsable de la logistique. Les préparatifs vont bon train et nous recherchons des bénévoles pour diverses activités.

Dernière minute... bourse de doctorat décernée à Constance Herrera

Constance Herrera, trésorière dévouée de la SQEP depuis plusieurs années, s'est vu décerner une bourse de doctorat du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Cette bourse qui totalise 40 000 \$ pour les années universitaires 2007-2008 et 2008-2009 permettra à Mme Herrera de réaliser son projet de thèse, dont le titre préliminaire est « Évaluation comparative des arrangements contractuels et des modes de gouvernance des services d'eau potable et d'assainissement dans les pays en développement ».

Mme Herrera a développé son projet à partir des problématiques soulevées dans les travaux sur la contractualisation des services d'eau et d'assainissement en Afrique auxquels elle contribue avec les professeurs Richard Marceau et Louis Demers. Ces travaux sont effectués dans le cadre d'une collaboration entre le CREXE et divers partenaires internationaux, dont le Secrétariat international de l'eau et l'Institut de la Banque mondiale.

Source : <http://www.crexe.enap.ca/fr/nouvelles.aspx?sortcode=1.13>