

Société québécoise d'évaluation de programme



SQEP

Volume 21 numéro 1 - avril 2009

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| Mot du président Par Félix Meisels | 1 |
| L'analyse de la valeur : une introduction sommaire Par Caroline Comeau | 4 |
| Évaluation de programme au gouvernement du Québec : les professionnels tirent leur épingle du jeu Par Lorraine Damecour | 6 |
| Dans quelle mesure les jugements émis dans le cadre d'une évaluation sont-ils fondés et argumentés? Par Marthe Hurteau | 9 |
| Table ronde du colloque 2008 de la SQEP Par Mélanie Vandette | 11 |
| À qui appartient ce bébé? Par Marc Daigle et Véronique Béguet | 13 |
| Le monde sous nos yeux : carnet de l'est du Tchad Par Linda Hanna | 16 |
| Prix reconnaissance 2008 de la SQEP Par Marie Gervais | 20 |
| Prix d'excellence en évaluation de programme 2009 Par Félix Meisels | 22 |
| Les activités du CLEXE Par Johann Jacob | 23 |

Société québécoise d'évaluation de programme

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

Mot du président

L'évaluation ne porte pas exclusivement sur les politiques et programmes publics. Néanmoins, ces derniers constituent sans contredit la vaste majorité des objets de nos analyses. Tous les évaluateurs, qu'ils exercent en milieu public, privé ou universitaire, doivent être sensibles aux tendances et aux mouvements dans l'administration de l'État. Or, Linda Bilmes, professeure à la prestigieuse John F. Kennedy School of Public Administration de Harvard, souligne que les solutions aux crises actuelles passeront nécessairement par la fonction publique et qu'une des priorités du président Barack Obama doit être de s'assurer de son « renforcement »¹. Ce renforcement, selon elle, obligera une réforme de certains aspects du système de gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, mais aussi la transformation de l'image de la fonction publique.

Nous sommes donc dans un contexte mondial bien particulier – une crise sans précédent – mais qui représente aussi une occasion. Le moment est bon pour souligner l'apport actuel et tout le potentiel de l'évaluation. En effet, au Québec comme ailleurs, le milieu de l'évaluation est en pleine effervescence.

Du côté gouvernemental, dans le cadre de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec a fait connaître son objectif de promouvoir l'utilisation de l'évaluation de programme et a annoncé qu'il déposera de nouvelles orientations en cette matière dans son plan stratégique 2007-2012. De plus, le GRAEP², sous la présidence de madame Alice Dignard, vient de publier un manuel à l'intention des personnes responsables de l'évaluation dans les ministères et organismes publics, en plus d'offrir deux formations à l'intention de leurs équipes.

Par ailleurs, nous applaudissons la publication de trois ouvrages³ au cours des derniers mois, par des professeurs et chercheurs universitaires québécois. Nous assistons également à une expansion de l'offre de services du privé en évaluation – la SQEP compte maintenant 31 individus, firmes et organismes universitaires qui offrent de tels services. De plus, des listes d'attente sont présentes pour les formations sur les compétences essentielles en évaluation offertes par la SQEP en collaboration avec le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP).

Sur le plan international, il faut souligner le succès des *Cahiers de l'évaluation* de la Mission d'évaluation des politiques publiques de la France, dont le 3^e numéro a été publié en janvier 2009. La récente réunion du Réseau francophone de l'évaluation (RFÉ), tenue au Caire en début d'avril à l'instigation de madame Marie Gervais, notre déléguée à la Francophonie, a permis à près de cinquante participants de déterminer les priorités d'action pour le renforcement de l'évaluation dans l'espace francophone. En outre, on entrevoit déjà offrir l'IPDET⁴ en français en 2010, avec la collaboration de personnes et d'institutions québécoises.

Mot du président, suite...

Du côté du gouvernement fédéral, le Conseil du Trésor vient de publier une nouvelle Politique d'évaluation, une nouvelle Directive sur la fonction d'évaluation et de nouvelles Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada.

La Société canadienne d'évaluation (SCÉ), quant à elle, avance dans son important projet visant à mettre en place un système de désignations professionnelles. À l'instar de ses autres chapitres, la SQEP entreprend des consultations ce printemps pour informer ses membres de l'état d'avancement du projet et recueillir leurs commentaires. Pour ceux et celles qui ont apprécié le Congrès 2008 de la SCÉ à Québec, soulignons qu'il est encore temps de s'inscrire au Congrès 2009, qui a lieu non loin de Gatineau du 31 mai au 3 juin.

Avec toute cette action, il n'est pas surprenant que la SQEP ait atteint un nouveau sommet avec 314 membres!

Lorsqu'il y a beaucoup de pain sur la planche, il est merveilleux de constater des liens entre des éléments qui sont à première vue distincts. Ainsi, la présentation de M. Erik-Noël Bouchard sur la carte stratégique lors de notre colloque en novembre dernier avait un lien direct avec certaines de mes lectures professionnelles dans le *International Journal of Arts Management*. En effet, le dernier numéro de cette publication de l'École des hautes études commerciales contenait quelques articles sur la mesure de la performance dans le milieu des arts et de la culture. En particulier, deux articles avaient inclus dans leur bibliographie les écrits de Robert Kaplan et de David Norton sur le tableau de bord (*Balanced Scorecard*), la base de la carte stratégique. Par ailleurs, la présidente du chapitre de la capitale nationale de la SCÉ, Geraldine Cooney (Universalia), a récemment demandé à ses collègues des autres chapitres comment ils évaluent la performance de leur conseil d'administration. Question pertinente, s'il en est une, pour des administrateurs d'associations professionnelles en évaluation!

En fait, la mesure de la performance est au cœur de ce que nous faisons. Les sites des firmes privées le disent très clairement. Tout en s'affichant soit en tant que consultants ou spécialistes en évaluation, la performance est la plupart du temps l'objet sur lequel ils essaient d'attirer l'attention.

L'évaluation de programme, avec son approche rigoureusement scientifique, a un rôle incontestable et contribue énormément à la compréhension et à l'amélioration des politiques et programmes publics. En tant que professionnels de l'évaluation, nous devons toujours être à l'affût de nouvelles façons de faire, de nouvelles approches, techniques et méthodes pour satisfaire les besoins d'information des décideurs.

À titre d'exemple, en France et aux États-Unis, nous avons assisté à l'apparition d'audits de gestion – des analyses à plus court terme qui, sans être des évaluations de programmes, apportent néanmoins des informations aux décideurs tout en tenant davantage compte des réalités de la prise de décision.

Prenons un autre exemple : les gouvernements s'associent de plus en plus avec les secteurs à but non lucratif ou privé pour la livraison de services. Dans un article publié en 2008 dans la revue *Evaluation*¹, Denis Jobin, qui est membre du RFE et vice-président du *International Development Evaluation Association (IDEAS)*, nous présente une approche économique pour l'évaluation de la performance de partenariats afin que l'on puisse valider l'hypothèse d'efficacité accrue.

¹ « Linda Bilmes on the Future of the Federal Workforce », *Harvard Kennedy School Insight*, <http://www.hks.harvard.edu/news-events/news> consulté en ligne le 3 avril 2009.

² GRAEP : Groupe des responsables en analyse et évaluation de programmes du gouvernement du Québec.

³ Ridde, V. et C. Dagenais (2008), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presses de l'Université de Montréal; Alain, M. et Danny Dessureault (2008), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, Presses de l'Université du Québec; et Brousselle, A., F. Champagne, A-P. Contandriopoulos et Z.Hartz (2008), *L'évaluation : concepts et méthodes*, Presses de l'Université de Montréal.

⁴ IPDET: « International Program for Development Evaluation Training ». Voir www.ipdet.org.

⁵ Jobin, D. (2008), « A Transaction Cost-Based Approach to Partnership Performance Evaluation », *Evaluation*, Vol. 14(4) : 437-465. Sage Publications. Merci à Constance Herrera et au CLEXE pour la référence.

Comité de rédaction

Nicolas Toutant, éditeur
Caroline Comeau
Félix Meisels

Collaborateurs et collaboratrices

Véronique Béguet
Caroline Comeau
Marc Daigle
Lorraine Damecour
Marie Gervais
Linda Hanna
Marthe Hurteau
Johann Jacob
Félix Meisels
Mélanie Vandette

Au bout du fil :

Nicolas Toutant
Jolicoeur & Associés
370, rue Rachel Est
Montréal (Québec) H2W 1E9
Téléphone : (514) 284-3106, poste 102
Courriel : nicolas.toutant@etudesondage.com

Production et coordination :

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 :

Félix Meisels, président
Barbara Rufo, vice-présidente Montréal
Geneviève Rodrigue, vice-présidente Québec
Nicolas Toutant, trésorier
Barbara Rufo, secrétaire
Sylvain Bernier, président sortant
Chantal Gadbois, administratrice
Marie Gervais, administratrice
Steeve Jacob, administrateur
Sébastien Laflamme, administrateur
Richard Marceau, administrateur
Pernelle Smits, administratrice

Mot du président, suite...

Enfin, il y a de cela un certain temps, le professeur Swee Goh de l'Université d'Ottawa me faisait remarquer que ce qui fait la crédibilité des économistes auprès des décideurs est moins leur capacité d'explication des événements *a posteriori* que leur capacité prévisionnelle. Il me semble évident que les évaluateurs ont aussi des techniques permettant de prévoir. Ils peuvent, par exemple, réaliser l'examen, à l'aide d'outils qui sont propres à notre discipline, des liens logiques entre la situation à améliorer, les composantes de l'intervention proposée et les résultats et effets escomptés.

Voici, en terminant, quelques informations brèves : votre CA finalisera son *Plan stratégique* et le soumettra aux membres d'ici l'été. D'ailleurs, plusieurs actions qui y sont prévues se mettent déjà en branle. Ainsi, afin de faire mieux connaître la SQEP, Geneviève Rodrigue (V.-p., Québec) et moi avons fait une présentation à l'ensemble des membres du GRAEP ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. Le coordonnateur du Réseau de veille intégré en politiques publiques du gouvernement du Québec, monsieur Guy Laflamme, a pour sa part fait une présentation au CA et a évoqué la possibilité d'un colloque conjoint en 2010. Enfin, un important projet de consultation des membres sur l'ensemble des activités de la SQEP est en voie de préparation.

Je voudrais terminer en remerciant nos bénévoles pour leurs nombreuses contributions : Ghislain Arbour, Denis Auger, Ginette Beaudoin, David Brind'amour, Julie Chevalier, Caroline Comeau, Linda Hanna, Jean-François Marcotte, Elisabetta Micaro, Ignace Muzinga et Dominique Tremblay, ainsi que les auteurs des articles qui paraissent dans ce numéro du Bulletin. Un grand merci également aux membres du CA pour leur travail, leur disponibilité et leur engagement!

Félix Meisels

L'analyse de la valeur : une introduction sommaire

Par **Caroline Comeau**, conseillère, avec la collaboration de **Louise Leclerc**, directrice principale et de **Chantal Gadbois**, associée au sein du Groupe-conseil stratégie et performance chez **Raymond Chabot Grant Thornton**.

L'évaluation est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information, qui vise à porter un jugement structuré sur un « programme », en toute objectivité, de façon à amener les acteurs concernés à prendre position sur ses activités, son ou ses publics cibles et ses résultats dans un objectif d'aide à la décision. Pour sa part, l'analyse de la valeur est un outil d'évaluation qui permet d'amener la réflexion à un autre niveau.

Bref historique

L'analyse de la valeur a été développée à la fin des années 1940, en réponse à la pénurie de matériaux stratégiques causée par la Deuxième Guerre mondiale. Ingénieur pour la General Electric et père fondateur de l'analyse de la valeur, Lawrence Dilos Miles a réalisé des économies considérables en remplaçant les matériaux habituellement utilisés par des substituts de performance similaire ou supérieure.

Définition de l'analyse de la valeur

La Société canadienne de l'analyse de la valeur (SCAV) définit l'analyse de la valeur comme « une méthode d'analyse systématique, basée sur l'examen des fonctions et des besoins à combler et simultanément du prix à payer, avec comme objectif d'améliorer la valeur d'un produit ou d'un processus ». C'est une approche structurée permettant d'optimiser un projet, un produit, un service, un processus ou un programme pour en dégager la plus grande valeur. Reconnue, éprouvée et utilisée dans plus de 35 pays, cette méthode est chapeautée par la société SAVE International, consacrée à l'avancement et à la promotion de l'analyse de la valeur.

Qu'est-ce que la valeur?

La valeur est la relation entre la satisfaction des besoins de ceux qui ont des attentes par rapport au projet² (clients, employés de production, autorités certifiées, organisations, etc.) et le juste coût global (coût standard, de distribution, d'investissement, de service et d'exploitation), et ce, en respectant l'échéancier établi. La « bonne valeur » est obtenue lorsqu'il y a un équilibre entre la satisfaction des besoins et le prix. Le moment d'intervention optimal en analyse de la valeur se situe en début de projet, afin d'éviter des changements coûteux dus à des hypothèses de départ mal définies, à des erreurs de conception, à des fonds insuffisants, à l'élaboration de solutions hâtives, etc. Toutefois, elle peut s'utiliser à toutes les étapes de réalisation, selon l'importance du projet.

Approche méthodologique de l'analyse de la valeur

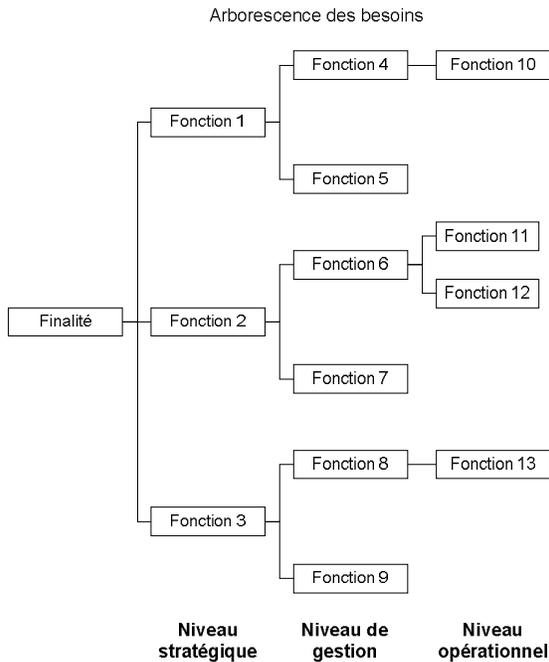
Une démarche d'analyse de la valeur met à contribution une équipe multidisciplinaire composée d'experts intéressés par le concept de valeur, provenant de différents milieux et travaillant en ateliers (la durée est variable). Les réflexions favorisent la synergie, le décloisonnement des disciplines ainsi que le renforcement de la décision, et facilitent l'implantation du projet. Tout en utilisant un plan de travail structuré, l'équipe multidisciplinaire, dans une optique d'atteinte de résultats, permet de définir les besoins et les coûts et de cibler les zones d'amélioration.

La qualité d'un projet se définit par sa capacité à répondre à un besoin. Le besoin s'exprime par un ensemble de fonctions et de contraintes (de l'organisation et de la clientèle) liées au projet. Le coût est l'évaluation financière de la solution proposée pour répondre au besoin. Ainsi, l'analyse de la valeur est une méthode qui a pour objectif d'optimiser le rapport qualité/coût d'un projet pour en dégager la plus grande valeur. Elle utilise au départ l'analyse fonctionnelle, une approche systématique qui retourne à la source du besoin, fait abstraction des solutions et permet de valider la finalité du projet et de s'entendre sur les grandes fonctions requises pour atteindre cette finalité.

L'analyse fonctionnelle a pour objectif de bien comprendre les besoins et de proposer un modèle représentant la meilleure valeur aux yeux de toutes les parties prenantes. Les fonctions déterminées à partir de l'analyse des besoins sont représentées sous la forme d'un arbre fonctionnel (arborescence), selon leurs liens hiérarchiques et sur trois niveaux : niveau stratégique, niveau de gestion et niveau opérationnel. L'arbre fonctionnel sert d'outil de préparation et de compréhension globale des besoins et de la finalité, comme base à l'élaboration du cahier des charges fonctionnel : pour toutes les fonctions ou certaines d'entre elles, des critères de performance sont indiqués; pour chacun des critères, le niveau précise la cible à atteindre; enfin, la flexibilité précise le degré de souplesse du client sur chacun des critères. Le but de ce référentiel est d'assurer que tous les besoins ont été pris en compte dans le concept proposé.

² Ci-après, le mot « projet » fait référence aux termes produit, service, processus et programme.

Représentation graphique de l'analyse fonctionnelle



Caractérisation des besoins (cahier des charges fonctionnel)

| Fonction | Critère | Flexibilité |
|----------|---------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Fonction : L'expression d'un besoin.

Critère : La manière dont une fonction est remplie ou une contrainte est respectée (généralement, plusieurs critères par fonction).

Niveau : La plage de résultats acceptable pour chaque critère d'une fonction. Cette plage de résultats peut venir d'un objectif à atteindre ou de la performance d'une solution déjà existante.

Flexibilité : L'ensemble des indications exprimées par le demandeur :

- Le degré d'importance d'une fonction;
- La possibilité d'adaptation d'un objectif ou d'une performance;
- Le degré limite d'acceptation;
- Le taux d'échange;
- La classe de flexibilité.

Pour terminer, précisons que tous les secteurs (privé, public ou parapublic) peuvent bénéficier de la puissance de l'analyse de la valeur pour optimiser le rapport entre la satisfaction du besoin et les coûts.

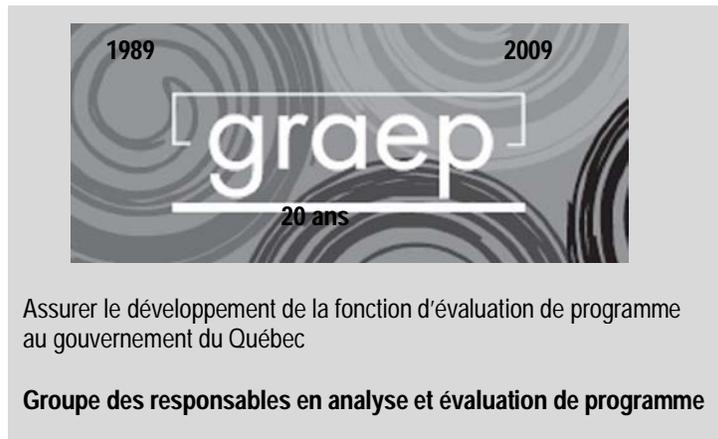
Nous tenons à remercier chaleureusement les experts en management par la valeur de Raymond Chabot Grant Thornton (Francine Constantineau, Richard Vézina, René Donais, Jean-Pierre Noiseux et Valérie Fichelle), qui nous ont formés à l'analyse de la valeur.

- Constantineau, F., « Le cheminement de l'analyse de la valeur vers le *value management* au Canada », *Revue française de gestion industrielle*, 2000.
- Constantineau, F., *Formation en analyse de la valeur, module I*, Raymond Chabot Grant Thornton, 2006.
- SAVE International, <http://www.value-eng.org>.
- Société canadienne de l'analyse de la valeur, <http://www.scav-csva.org/whatsnew.php?lang=fr>.
- Vézina, R., *Initiation à l'analyse de la valeur*, Raymond Chabot Grant Thornton, 2009.

Sources :



**Raymond Chabot
Grant Thornton**



Évaluation de programme au gouvernement du Québec : les professionnels tirent leur épingle du jeu

Par **Lorraine Damecour**, soutien au comité exécutif du GRAEP, conseillère en évaluation de programme au ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) a procédé à l'inventaire des effectifs en évaluation de programme en 2008. Le *Rapport 2008 sur l'état des effectifs en évaluation de programme* fournit un portrait d'ensemble des ressources humaines dédiées à la fonction d'évaluation de programme au gouvernement du Québec et permet la comparaison avec les données de 2004.

La situation particulière des professionnels occupant des emplois réguliers en évaluation de programme est décrite ici à l'intention des membres de la Société québécoise d'évaluation de programme.

Collecte des données

Le rapport est basé sur la compilation et l'analyse des données collectées en décembre 2008 et en janvier 2009 grâce à un sondage électronique auprès des membres du GRAEP, et collige les informations suivantes :

- nombre de personnes en évaluation de programme, selon leur fonction : cadre, professionnel, occasionnel-contractuel, et autre³;
- pour chaque fonction, pourcentage de la tâche dédié exclusivement à l'évaluation de programme;

- commentaires des répondants.

Vingt-huit des trente organisations membres du GRAEP ont répondu au sondage, dont l'une utilise les services d'un centre interministériel de services partagés. Pour des fins de compilation, la population ciblée a été divisée en trois types d'organisations :

- ministère;
- régie, société et commission;
- autre organisation⁴.

Les tableaux suivants mettent en lumière la situation des professionnels selon le type d'organisation.

³ La fonction « autre » n'a pas toujours été spécifiée. Les sondages antérieurs (2003, 2004) et le sondage 2008 ont montré qu'il s'agit souvent de stagiaires, d'agentes administratives et de techniciens.

⁴ Il est important de souligner que ces organisations (par exemple l'Office québécois de la langue française) sont souvent de plus petite taille que celles des deux catégories précédentes.

Situation des professionnels (emplois réguliers) en évaluation de programme

| Tableau I - Évolution du nombre de professionnels (emplois réguliers) et du pourcentage (en moyenne) de leurs tâches dédié à l'évaluation de programme entre 2004 et 2008 | | | | |
|--|-------------|---------|-------------|---------|
| Type d'organisation | 2004 | | 2008 | |
| | Nbre | % tâche | Nbre | % tâche |
| Ministères (2004, n=14; 2008, n=16) | 60 | 93 % | 64 | 96 % |
| Régies, sociétés et commissions (2004, n=9; 2008, n=5) | 41 | 70 % | 15 | 45 % |
| Autres organisations (2004, n=4; 2008, n=6) | 12 | 64 % | 4 | 70 % |
| Total des effectifs professionnels | 113 | | 83 | |
| Sources : | | | | |
| GRAEP, Résultats du sondage sur les effectifs 2004 | | | | |
| GRAEP, Sondage sur les effectifs, 2008 | | | | |

| Tableau II - Répartition des professionnels (emplois réguliers) en fonction du pourcentage de la tâche alloué à l'évaluation de programme pour l'année 2008 | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------|----------|------|----------|------|------|------|----------|-----------|--------------|
| Type d'organisation | % de la tâche | | | | | | | | | | Total |
| | 10 % | 20 % | 30 % | 40 % | 50 % | 60 % | 70 % | 80 % | 90 % | 100 % | |
| Ministères (n=16) | | | 1 | | 1 | | | | 2 | 60 | 64 |
| Régies, sociétés et commissions (n=5) | 7 | 3 | | | 2 | | | | | 3 | 15 |
| Autres organisations (n=6) | | 2 | | | | | | | 1 | 1 | 4 |
| Total | 7 | 5 | 1 | | 3 | | | | 3 | 64 | 83 |
| Source : | | | | | | | | | | | |
| GRAEP, Sondage sur les effectifs, 2008 | | | | | | | | | | | |

Dans les ministères

Le nombre de professionnels qui occupent un emploi régulier ainsi que la part de leurs tâches dédiée à l'évaluation de programme sont relativement stables. La grande majorité de ces professionnels allouaient 100 % de leurs tâches à l'évaluation de programme en 2008. Il est à noter que cinq ministères avaient alors au moins cinq professionnels réguliers en évaluation de programme; un d'entre eux en avait quatorze.

Dans les régies, sociétés et commissions

En raison de l'écart important entre le nombre de répondants aux deux sondages (2004 et 2008), il est difficile de conclure sur l'évolution du nombre de professionnels occupant un emploi régulier. En 2008, deux tiers des professionnels allouaient 20 % et moins de leurs tâches à l'évaluation, alors que seulement un cinquième y

allouaient 100 % de leurs tâches. Toutefois, une volonté de développer, à brève échéance, la fonction d'évaluation dans certaines grandes organisations a pu être constatée à partir des commentaires reçus.

Dans les autres organisations

Le nombre de professionnels réguliers dans les « autres organisations » a connu une diminution significative, malgré une augmentation du nombre de répondants. En 2008, la moitié de ces professionnels allouait une faible proportion (20 % et moins) de leurs tâches à l'évaluation de programme, alors que l'autre moitié y allouait 90 % et plus.

Le tableau synthèse suivant permet une vision de l'ensemble du personnel en évaluation de programme au gouvernement du Québec.

Situation de l'ensemble du personnel en évaluation de programme

| Tableau III - Synthèse des effectifs 2004 et 2008 en évaluation de programme par type d'organisation et par fonction | | | | | | | | | |
|---|-------|---------|---------------------------|---------|-----------------------------|---------|--------|---------|---------------------------|
| Type d'organisation membre du GRAEP | Cadre | | Professionnel régulier | | Occasionnel- contractuel | | Autre* | | Total des effectifs |
| | Nbre | % tâche | Nbre | % tâche | Nbre | % tâche | Nbre | % tâche | |
| Ministères | | | | | | | | | |
| 2004 (n=14) | 14 | 48 % | 60 | 93 % | 7 | 100 % | 3 | 63 % | 84 |
| 2008 (n=16) | 13 | 52 % | 64 | 96 % | 17 | 86 % | 9 | 73 % | 103 |
| Régies, sociétés et commissions | | | | | | | | | |
| 2004 (n=9) | 12 | 24 % | 41 | 70 % | 0 | -- | 10 | 100 % | 63 |
| 2008 (n=5) | 3 | 13 % | 15 | 45 % | 1 | 10 % | 1 | 10 % | 20 |
| Autres organisations | | | | | | | | | |
| 2004 (n=4) | 3 | 45 % | 12 | 64 % | 0 | -- | 2 | 100 % | 17 |
| 2008 (n=6) | 2 | 10 % | 4 | 70 % | 0 | -- | 1 | 10 % | 7 |
| Total des effectifs 2004 | | | | | | | | | 164 |
| Total des effectifs 2008 | | | | | | | | | 130 |
| Sources : | | | | | | | | | |
| GRAEP, Résultats du sondage sur les effectifs 2004 | | | | | | | | | |
| GRAEP, Sondage sur les effectifs, 2008 | | | | | | | | | |
| *Autre : Selon les sondages 2004 et 2008, il s'agit souvent de stagiaires, d'adjointes administratives et de techniciens | | | | | | | | | |

Dans les ministères

Le nombre d'employés autres que les professionnels réguliers augmente, surtout les occasionnels-contractuels, lesquels sont majoritairement des professionnels. Les employés de tous les groupes dédient, en moyenne, la majorité de leurs tâches à l'évaluation de programme.

Dans les régies, sociétés et commissions

La moyenne des tâches des cadres et des employés « autres » diminue par rapport à 2004. Dans les deux cas, le pourcentage de leurs tâches consacré à l'évaluation de programme se situait, en 2008, en moyenne au-dessous de 20 %. Cette tendance à la baisse est similaire à celle des professionnels occupant un emploi régulier dans le même type d'organisation.

Dans les autres organisations

La proportion des tâches des cadres et des employés « autres » en évaluation de programme diminue de façon importante; en 2008, moins de 20 % de leurs tâches étaient consacrées à l'évaluation de programme. Chez les professionnels occupant un emploi régulier, la baisse est davantage marquée au niveau du nombre de postes qui passait de 12, en 2004, à 4 en 2008.

En omettant les données concernant les régies, sociétés et commissions en raison de l'écart du nombre de répondants entre les deux sondages, il y a une légère augmentation du total des effectifs : de 101 en 2004 à 110 en 2008. Malgré un taux global de remplacement des départs à la retraite limité à 50 % dans la fonction publique⁵, cette situation démontre l'importance du maintien de la fonction d'évaluation au gouvernement du Québec.

Toutefois, dans les régies, sociétés et commissions, ainsi que dans les plus petites organisations, le pourcentage de la tâche alloué à l'évaluation diminue, particulièrement pour les cadres et les employés « autres ». Cela laisse croire que l'évaluation de programme peut être, dans certaines de ces organisations, une activité difficile à réaliser.

⁵ Secrétariat du Conseil du trésor, *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007; Prendre en main l'avenir de notre fonction publique (page consultée en mars 2009) [en ligne]*, adresse URL : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/plan_ge-st-rh_04-07.pdf.

Maintien et vigilance

Dans quelle mesure les jugements émis dans le cadre d'une évaluation de programme sont-ils fondés et argumentés?

*La SQEP compte parmi ses membres des chefs de file du monde de l'évaluation. Leur leadership se manifeste, en outre, par leurs nombreuses publications. Nous présentons ici le résumé d'un article de **Marthe Hurteau, Sylvain Houle et Stéphane Mongiat**, de l'Université du Québec à Montréal, qui sera sous peu publié dans le prestigieux *Evaluation, The International Journal of Theory, Research and Practice*.*

L'évaluation de programme trouve sa particularité en tant que démarche dans le fait qu'elle décrit un programme en vue de générer un jugement de sa valeur. Elle est régulièrement confrontée à des remises en question que Guba (1972) et Scriven (1995) attribuent à la difficulté qu'éprouvent les praticiens à cerner adéquatement les objets et les critères pour générer des jugements fondés et argumentés. Les conclusions de plusieurs études ont soutenu cette conclusion (Conseil du trésor du Canada, 2004; Toulemonde, 2005; Datta, 2006).

Nous avons réalisé une étude consistant en une méta-analyse pour mesurer dans quelle mesure les rapports d'évaluation contiennent un jugement et, le cas échéant, de déterminer si celui-ci est fondé et argumenté. Nous avons basé notre étude sur quarante rapports d'évaluation sélectionnés de la banque de données ÉRIC (Educational Resources Information Center).

Aux fins de notre étude, nous avons retenu des définitions pour les termes *le jugement fondé* et *le jugement argumenté*. Le premier revêt la forme d'un énoncé concernant la qualité du programme en s'appuyant sur des standards de performance (Wheeler, Haertel & Scriven, 1992). De plus, en nous basant sur la recherche de plusieurs auteurs (Fournier, 1995; Hurteau, Lachapelle & Houle, 2006; Scriven, 1980, 1990, 1991; Stake 2004), nous avons également retenu qu'un jugement fondé a) réfère à la question, aux objectifs qui sont à l'origine de la démarche évaluative; b) est supporté par des critères et c) est supporté par des seuils de performance (standards).

Le jugement argumenté, quant à lui, est obtenu grâce à l'agencement des évidences qui lui procure ainsi une justification (Fournier, 1995; Trelogan, 2001; Valovirta, 2002). Un argument est considéré argumenté si a) les critères retenus sont justifiés; b) les seuils de performance sont aussi justifiés; c) la procédure retenue pour synthétiser l'information et générer le jugement est rendue explicite.

Résultats

1. Seulement la moitié des rapports (20/40) ont généré une quelconque forme de jugement;
2. Comme l'indique le tableau qui suit, si ces 20 rapports remplissent en grande partie les conditions assurant un jugement fondé, il en est moins de même pour les conditions assurant un jugement argumenté;
3. Cependant, ce qui est le plus marquant, les résultats sont quasi identiques en ce qui concerne les rapports n'ayant pas généré un jugement.

| Conditions | Jugement général (n=20) | Jugement non général (n=20) | Total (n=40) |
|---|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Conditions associées à la production d'un jugement fondé : | | | |
| - Référence à la question, aux objectifs | | 17 (85 %) | 31 (78 %) |
| - Référence aux critères | 14 (70 %) | 20 (100 %) | 40 (100 %) |
| - Présence des seuils de performance | 20 (100 %) | 10 (50 %) | 23 (58 %) |
| | 13 (65 %) | | |
| Conditions associées à la production d'un jugement argumenté : | | | |
| - Les critères retenus sont justifiés | 19 (95 %) | 18 (90 %) | 37 (93 %) |
| - Les seuils de performance sont justifiés | 13 (65 %) | 10 (50 %) | 23 (58 %) |
| - La procédure retenue pour synthétiser l'information et générer le jugement est rendue explicite | - | - | - |

Conclusion

Deux points ressortent des résultats de notre étude. Premièrement, seulement 50 % des rapports génèrent une forme quelconque de jugement, ce qui constitue la raison d'être d'une évaluation. Comment expliquer cette situation? Est-ce que les praticiens n'établissent pas de distinction entre l'enquête – qui décrit – et évaluation – qui décrit pour juger? Éprouvent-ils de la difficulté à traiter l'information pour générer un jugement, et cette question réfère au raisonnement évaluatif – « la logique de l'évaluation »?

Le second point est aussi troublant puisqu'il réfère au fait qu'il n'y a aucune différence entre les rapports ayant et n'ayant pas généré un jugement en ce qui concerne les conditions associées au jugement fondé et argumenté.

Dans tous les cas, les résultats semblent appuyer les observations émises par Guba (1972) et Scriven (1995), voulant que les remises en question de l'évaluation de programme pourraient s'expliquer par la difficulté rencontrée par les praticiens à générer un jugement fondé et argumenté.



Table ronde du colloque 2008 de la SQEP

Par **Mélanie Vandette**

À qui appartiennent les résultats d'une évaluation? L'évaluation sert-elle : les politiques publiques, les gestionnaires de programmes, la société civile, les citoyens ou la démocratie? Les panélistes participants à la table ronde du dix-septième colloque de la SQEP se sont penchés sur ces questions. Une diversité de perspectives a enrichi la discussion qui s'est élargie à d'autres enjeux et qui éclairera sans doute la SQEP dans d'éventuelles prises de position.

Autour de la table étaient présents la modératrice, madame Louise Leclerc, directrice de projet pour Raymond Chabot Grant Thornton et les panélistes suivants : Serge Hamel, directeur p. i. à la Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et vice-président du Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP); Lucie Dumais, professeure à l'École de travail social de l'UQAM et à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-Économie Sociale); Marc Dumont, conseiller à l'évaluation à la Fondation Lucie et André Chagnon; Elisabetta Micaro, experte-conseil pour la firme Universalis; et Sylvain Bernier, consultant et président sortant de la SQEP.

Des réalités propres aux différents milieux exerçant l'évaluation

La question de la propriété des résultats d'une évaluation se pose différemment, selon le milieu dans lequel elle est menée. L'évaluation d'un programme peut en effet être menée dans des conditions variées et pour des fins tout aussi différentes. Les panélistes ont d'abord défini les milieux dans lesquels ils exercent leur pratique, pour cerner les enjeux de propriété intellectuelle et d'utilité particuliers à leur réalité propre.

Les ministères provinciaux

Dans le contexte de l'évaluation interne des programmes d'un ministère, comme c'est le cas pour Serge Hamel, l'évaluation s'avère le gardien de la bonne gouvernance. Dans le cadre de la Loi sur l'administration publique, la pratique évaluative agit notamment comme mécanisme de reddition de compte. Ainsi, le rapport d'évaluation est destiné au sous-ministre qui est alors informé des processus et des effets des programmes et qui décide d'en diffuser ou non les résultats. Les résultats appartiennent ici au ministère.

Monsieur Hamel est cependant d'avis que, au-delà de la question de la propriété de ces résultats, la diffusion de ces derniers revêt davantage d'importance. Il convient de souligner que le MESS rend publiques la plupart des évaluations. De plus, plusieurs évaluations sont citées dans le rapport annuel de gestion qui est transmis à l'Assemblée nationale. Selon Serge Hamel, deux conditions sont favorables à la publication des évaluations. La première est de ne pas inclure de recommandations dans les rapports d'évaluation à être publiés, et ce, pour des raisons politiques légitimes. La seconde est de spécifier d'emblée les conditions de diffusion des résultats d'une évaluation lorsque celle-ci est menée en partenariat. Par

ailleurs, un règlement en vigueur cette année doit favoriser la diffusion des rapports produits par les ministères sur leur site Web.

Les résultats des évaluations ont le potentiel de servir les citoyens, car ils sont parfois discutés en commission parlementaire par les députés qui agissent à titre d'intermédiaires entre la population et les décideurs. Les journalistes alimentent aussi les débats en publiant des articles portant sur les résultats des évaluations. Si les évaluations sont utiles à la prise de décision des dirigeants, leur influence risque néanmoins d'être réduite par plusieurs autres facteurs. L'évaluation ne constitue qu'un intrant dans la prise de décision puisqu'elle ne couvre pas toutes les dimensions d'une situation ou d'une intervention.

Avant tout, pour que l'évaluation serve à l'ensemble de la société, soutient monsieur Hamel, « le défi est de sensibiliser non seulement les gestionnaires, parce qu'ils ont une certaine portée dans les changements, mais c'est d'influencer les intervenants qui ont un lien direct avec les clients. [...] C'est l'intervenant qui est le mieux placé pour faire le changement. »

La recherche universitaire

L'évaluation en milieu universitaire est une réalité bien différente de celle des ministères. Pour des raisons évidentes, le respect de la propriété intellectuelle est valorisé par le domaine de la recherche. Par opposition au secteur privé où la propriété intellectuelle est balisée juridiquement et de façon explicite, les universités québécoises ont plutôt un « droit moral » sur les résultats et protègent ainsi les études faites par les professeurs-chercheurs.

Les recherches évaluatives menées en partenariat entre les universités et les organismes communautaires ou les entreprises d'économie sociale connaissent une popularité croissante : en étant impliquées dans le processus, les organisations voient dans l'évaluation en partenariat une occasion de s'auto-évaluer à de moindres coûts. C'est dans ce contexte universitaire, souvent dans un cadre partenarial, que Lucie Dumais mène ses évaluations. Les parties prenantes d'une recherche sont donc des « coconstructeurs du savoir ». Dès lors, la question de la propriété des résultats d'une évaluation acquiert de l'importance. Or, les recherches partenariales étant pourtant en croissance, les règles classiques de l'université régissant la propriété intellectuelle dans de tels contextes deviennent, pour l'heure, nébuleuses. Madame Dumais est d'avis qu'on doit reconnaître et favoriser les évaluations menées en partenariat comme une nouvelle forme de pratique : « L'Université du Québec a des politiques qui restent assez floues concernant cette idée où il y a des coproducteurs du savoir. Dans un contexte où cette évaluation est plus féconde, car des organisations sont prêtes à faire de l'autocritique, de l'évaluation formative, ce sont des questions très importantes. »

Madame Dumais a bon espoir que l'évaluation soit utile, mais exprime des réserves quant à la façon dont les résultats sont utilisés : « Une fois [le rapport remis] qu'il y a un produit, il entre dans une autre logique. Une logique d'action, une logique stratégique, qui n'a pas beaucoup à voir avec la logique de la production elle-même. Comme chercheuse, comme productrice, je n'ai pas beaucoup de prise là-dessus. » La chercheuse espère en outre que les résultats des évaluations servent à la société civile, mais estime que cette

utilité se révèle davantage à long terme.

Les organismes caritatifs

Pour sa part, Marc Dumont pratique l'évaluation dans un contexte autre que le public, mais où la plupart des études sont aussi menées en partenariats. En effet, la Fondation Lucie et André Chagnon, un organisme caritatif visant à améliorer la santé et la réussite éducative des enfants, mène des évaluations en partenariat avec l'État, les universités, le secteur communautaire et d'autres organismes de bienfaisance. Les intérêts des parties prenantes étant parfois divergents, monsieur Dumont souligne l'importance de tenir compte de cette réalité, d'entrée de jeu. « Pour les partenaires multiples qui n'ont pas les mêmes conceptions de ce qui doit être fait avec les résultats d'évaluation, il est important de tout spécifier au départ et que les gens se prononcent », précise-t-il. S'entendre au préalable sur ces éléments favorise les rapports harmonieux et la diffusion des résultats.

Quant à l'utilité que représente l'évaluation de programme pour la Fondation Lucie et André Chagnon, elle est surtout liée à la vérification de l'atteinte des objectifs d'investissement. Pour les partenaires de la Fondation, l'utilité de l'évaluation et de sa publication est associée à des enjeux variés. Pour l'appareil étatique, l'évaluation contribue à la reddition de comptes. Du point de vue des organismes communautaires, lorsque les résultats d'une évaluation sont positifs, la notoriété acquise assure des campagnes de financement fructueuses.

Le secteur privé

Elisabetta Micaro effectue chez Universalia des évaluations de programmes financés notamment par des ministères fédéraux, le MESS et l'Agence canadienne de développement international. L'évaluation de ces programmes fournit la rétroaction nécessaire à ces organismes en vue d'améliorer leurs programmes.

Universalia réalise deux types d'évaluations. Tout d'abord, lorsqu'il s'agit d'une évaluation indépendante, Universalia est propriétaire des résultats de l'évaluation, dans le sens où l'analyse et l'interprétation des données recueillies incombent uniquement à Universalia. Sauf erreur factuelle, les clients ne peuvent alors solliciter de modification des résultats de l'évaluation. Dans le cas d'une évaluation non indépendante, Universalia collabore avec l'organisme commanditaire à la collecte et à l'analyse des données. Le client est alors le propriétaire des résultats de l'évaluation, et c'est à lui qu'incombe l'interprétation des données. La firme mène également de plus en plus d'évaluations de type participatif, surtout dans le cas d'évaluations organisationnelles. Dans ce contexte, l'organisation à évaluer est appelée à jouer un rôle important dans le processus d'évaluation. L'organisation devient ainsi le client secondaire. Universalia s'efforce de présenter des résultats d'évaluation qui puissent être utiles aux différents clients, le rapport final incluant en général tant des recommandations pour le client principal que pour le client secondaire. Dans tous les cas, Universalia étant liée par contrat, les rapports d'évaluation sont remis au client (primaire) qui décide si et comment les résultats seront diffusés.

Pour les programmes de coopération internationale, l'évaluation sert non seulement à la reddition de comptes, à l'imputabilité, mais aussi

à la démocratie et à la société civile. Toutefois, selon Madame Micaro, il ne suffit pas de rendre accessibles les résultats des évaluations pour que la population puisse en tirer avantage. « Parfois, le langage qu'on utilise lors d'une évaluation peut être assez technique et le fait de publier une évaluation n'assure pas que le public puisse faire valoir le contenu d'une évaluation. La question de l'utilisation et de la capacité à utiliser une évaluation est centrale », conclut-elle.

La position de la SQEP

Sylvain Bernier nous présente la position officielle élaborée par la SQEP en 2003. Souvenons-nous que monsieur Bernier participa à ces travaux, en collaboration avec Richard Marceau et Ghislain Arbour. La SQEP s'est montrée favorable aux conclusions de la Commission de l'accès à l'information voulant que les résultats des évaluations soient rendus publics. La Société est aussi d'avis que les données colligées lors des évaluations devraient également être rendues publiques, dans un souci de transparence et pour des fins de contre-vérification.

Par ailleurs, la SQEP tenait à l'époque comme évident que les résultats d'une évaluation financée par un organisme public appartenaient au domaine public. La réalité des évaluations partenariales entre le secteur privé ou communautaire et les gouvernements mène à remettre en cause cette certitude. La SQEP ne s'est jusqu'à maintenant pas positionnée sur la question de la propriété des résultats d'évaluations menées en partenariats.

Monsieur Bernier est d'avis que les enjeux de propriété intellectuelle se complexifient lorsqu'ils sont abordés au-delà de la question des seuls résultats de l'évaluation : « À l'intérieur de l'évaluation, il y a des modèles, des outils, des techniques innovatrices développés par les évaluateurs [...] La question des droits de propriété des résultats de l'évaluation est une chose, mais à qui appartiennent les outils et les techniques, c'en est une autre, qui trouve tout son sens lorsqu'on regarde la documentation en matière de droits sur la propriété intellectuelle et de droits d'auteur. » Autant de questions qui méritent d'être éventuellement étudiées par la SQEP.

Le président sortant de la SQEP a foi en l'utilité de l'évaluation dans des milieux variés et à différents niveaux. Elle est utile aux gestionnaires du secteur public dans l'amélioration des programmes et aux élus pour juger de la qualité du travail de l'administration. Elle sert aux citoyens pour juger de l'action des élus, mais aussi pour prendre des décisions au quotidien (par exemple, en consultant les résultats d'une évaluation de la qualité de l'eau potable). Mais la réelle question demeure de savoir si les élus et les citoyens ont accès aux résultats des évaluations.

En conclusion...

Cette table ronde a mis en évidence le besoin de baliser la propriété intellectuelle des résultats des évaluations de programmes, notamment en ce qui a trait aux évaluations partenariales et aux innovations techniques développées dans les évaluations. On souligne en outre l'importance de rendre les résultats des évaluations les plus accessibles possible, afin qu'ils soient utiles aux différents acteurs de la société.

Ces perspectives multiples ont contribué à tracer un portrait satisfaisant des enjeux liés à la propriété intellectuelle et à l'utilité de l'évaluation dans divers milieux. Espérons que la réflexion se poursuivra dans ces différents réseaux et qu'elle jettera les bases d'un éventuel positionnement de la SQEP.

Merci à nos panélistes!

À qui appartient ce bébé?

Prélude à l'élaboration d'une théorie sur la propriété des programmes d'intervention

Par **Marc Daigle**, Ph. D., professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et **Véronique Béguet**, Ph. D., chercheure

Lors du dernier colloque annuel de la SQEP, des panélistes se sont posé la question : « À qui appartiennent les résultats d'une évaluation? » Or, cette question me semble prématurée, étant donné que nous ne nous sommes pas encore prononcés sur la propriété réelle du programme qui va éventuellement être évalué. À qui appartient ce programme? Aux groupes de lobby qui ont mené à sa création, aux créateurs eux-mêmes, à ceux qui y militent ou y travaillent, aux gestionnaires, à l'organisme qui l'alimente directement en ressources, aux organismes subventionnaires, aux citoyens, aux bénéficiaires... ou même aux évaluateurs qui ne veulent que son bien? Il s'agit là d'une question qui sera abordée de front dans notre programme de recherche qui sera soumis au MQMPSF⁶, dont la création imminente a été souhaitée par tous les partis politiques lors de la dernière campagne électorale québécoise. Par ailleurs, on se rappellera que, au niveau fédéral, l'annonce de compressions budgétaires dans différents programmes n'a malheureusement pas été analysée sous cet angle particulier de la propriété réelle des programmes mis en cause.

Le présent article nous interpelle donc quant à l'appartenance réelle de ce bébé fragile qu'est un programme d'intervention. L'exemple d'une démarche d'évaluation inusitée nous permettra de voir les dessous de la « petite vie » d'un programme québécois qui a été exposé au regard froid d'une équipe d'évaluateurs. La démarche qui est rapportée ici porte en fait sur deux expériences parallèles d'application des connaissances : (1) celle d'étudiants voulant se former à l'évaluation fondée sur la théorie du programme et (2) celle d'un groupe de promoteurs d'un programme voulant profiter de l'expertise de ce groupe d'évaluateurs pour mieux juger des effets de leur programme. Cette situation, bien que peu orthodoxe, nous semble présenter l'avantage d'illustrer justement la nature bilatérale du processus d'application des connaissances, tout en nous permettant de nous questionner sur la propriété des programmes d'intervention.

⁶ Ministère québécois de la Maternité, de la Paternité, et des Sages-femmes.

Les programmes naissent-ils dans les choux ou bien sont-ils apportés par les cigognes?

Rappelons-le ici : en évaluation de programme, et ceci plus particulièrement avec l'approche centrée sur la théorie, l'expertise sur le contenu même du programme n'appartient pas à l'évaluateur externe, mais bien aux intervenants et aux gestionnaires du programme eux-mêmes. En ce sens, l'évaluateur peut bien stimuler et faciliter l'accès de ces derniers à des connaissances scientifiques sur l'intervention ou bien faciliter la formalisation des savoirs d'intervention en des termes généralisables et diffusables, mais ce n'est pas là son objectif premier. L'évaluateur est plutôt l'expert de l'évaluation et son expertise est essentiellement utilisée pour bien formaliser une démarche d'évaluation. Mais, ce faisant, il peut aussi aller plus loin encore, cette fois en facilitant le développement d'une « pensée évaluative » (Patton, 2008), c'est-à-dire l'appropriation des concepts de l'évaluation de programme par les intervenants et gestionnaires du programme.

Dans l'expérience qui est rapportée ici, l'évaluateur a même la prétention d'être un naisseur... d'idées, ceci sur un mode qui pourrait être qualifié de socratique. D'ailleurs, dans une autre vie, le premier auteur de cet article a pu rêver d'être sage-femme, une noble profession qui facilite l'entrée des enfants dans la vie. Mais cet auteur n'est pas femme et il n'est peut-être pas sage non plus. D'où un deuxième choix de profession : évaluateur de programme, une profession qui peut aussi acquérir beaucoup de noblesse en facilitant le développement et l'utilisation de nouvelles connaissances. Et nous verrons plus loin que la métaphore du bébé naissant est également pertinente sous d'autres aspects.

Déroulement de l'expérience

L'expérience se déroule donc dans un incubateur surchauffé : une session universitaire estivale de deux mois, où trois groupes d'étudiants du doctorat en psychologie suivent leur premier cours en évaluation de programme. Comme chaque année, la logistique du cours est très serrée et elle ne permet pas trop d'imprévus. Un contenu théorique minimal doit être enseigné pendant cette courte session alors que, parallèlement, les trois classes doivent agir comme des groupes de consultants pour évaluer un même programme. Cette année-ci, il s'agit d'un programme d'un organisme parapublic s'adressant à des clients très vulnérables et handicapés. À la différence des expériences passées, les contacts avec l'organisme gérant le programme évalué s'effectuent avec une équipe formée de personnes d'horizons différents. Cette équipe est en effet composée de trois personnes : un gestionnaire et une

chargée de programme (ancienne intervenante très proche du terrain), tous deux à l'origine du programme, et une chercheure (interne) d'établissement. Cette équipe souhaite que l'exercice pédagogique propre à ce cours les aide à préparer une demande de subvention centrée, comme c'est souvent le cas, sur une évaluation de l'efficacité.

Le professeur saisit bien l'ampleur excessive de la demande mais, dans le but d'exposer les étudiants à la réalité du milieu de l'évaluation de programme, il accepte de nouveau de jouer le jeu, comme à chaque année universitaire. Il expose cependant les contraintes à ses vis-à-vis : courte durée de l'expérience (deux mois), étudiants néophytes en évaluation (en fait, 45 étudiants répartis en trois classes), impossibilité de faire de réelles observations sur le site du programme, publication des résultats de l'évaluation sous forme d'examen final administré aux étudiants. Le professeur présente aussi rapidement l'approche qu'il favorise en évaluation de programme, soit l'approche centrée sur la théorie. Il leur remet même de la documentation là-dessus, mais il est loin d'être certain que ses répondants entendent bien ce dont il s'agit.

Comme chaque année, les étudiants doivent donc s'approprier rapidement un programme et une problématique qu'ils ne connaissent pas du tout : une clientèle très particulière, un mode d'intervention relativement novateur, une documentation abondante, des questionnaires/intervenants engagés et motivés, mais qui ont aussi imprégné le programme de leurs personnalités fortes. En pratique, les étudiants auront accès à cinq sources d'information pour relever le défi de leur première évaluation :

- la matière théorique du cours d'évaluation de programme (présentée essentiellement sous forme d'acétates lors des cours)
- la documentation propre au programme évalué : le site Web de l'organisme, un « manuel » d'environ 100 pages, un rapport d'une évaluation antérieure à l'implantation d'environ 50 pages, différentes grilles déjà utilisées pour évaluer la clientèle du programme
- trois vidéocassettes illustrant diverses interventions auprès de la clientèle (environ trois heures d'écoute)
- un dossier typique d'un client (dossier dénominalisé de 67 pages)
- deux rencontres de deux heures avec les gens du programme : une première (en début de session) pour expliquer le programme et une deuxième (en fin de session) pour répondre aux questions des étudiants.

Certes, l'ampleur de la tâche peut paraître énorme, mais la démarche est suivie rigoureusement par l'enseignant qui, comme chaque année, n'en craint pas moins le moindre dérapage. En effet, le moindre retard dans la logistique peut avoir des conséquences importantes sur la suite du cours et, pour les étudiants, sur l'épreuve finale de l'examen de session. L'anxiété est donc plus élevée chez les étudiants que chez le professeur. Les étudiants, rapidement imprégnés de l'approche centrée sur la théorie, mettent tous leurs efforts à recadrer la demande de leurs interlocuteurs en fonction d'éventuelles théories du problème et du programme. Or, comme bien des fois, la réalité universitaire qui leur est enseignée n'est pas nécessairement bien ajustée au vocabulaire et au contexte des milieux d'intervention, d'où l'augmentation de l'anxiété.

Il faut dire aussi que l'information disponible aux étudiants peut être déroutante à première vue. Ledit « manuel » du programme, par exemple, ne représente que 30 % du document fourni, le reste correspondant plus à une recension des écrits sur la problématique propre à la clientèle ciblée. Pour des évaluateurs externes, cette population cible n'est pas clairement définie non plus en termes d'inclusion et d'exclusion. Le dossier typique du client est très bien tenu, mais les objectifs d'intervention y sont difficiles à cerner pour des néophytes. Les vidéos illustrent des interventions qui sont le plus souvent exemplaires mais, encore là, la vision d'ensemble est difficile à atteindre. Enfin, la première rencontre avec l'équipe du programme est intense, mais elle laisse les étudiants avec plusieurs interrogations.

Par contre, les étudiants perçoivent bien, dans les vidéos autant que lors des rencontres, la motivation généreuse des gens du programme, leur bonne volonté, leur expertise dans le domaine, mais aussi un engagement très profond face à la clientèle desservie. Cet engagement s'inscrit d'ailleurs dans un processus historique qui, au Québec, a mené à la reconnaissance officielle de la clientèle en cause. Là-dessus, les étudiants (autant que le professeur) n'ont cependant pas saisi tout de suite la force des dynamiques en jeu dans cet engagement social très particulier.

Entre les deux rencontres avec l'équipe du programme, les étudiants travaillent donc très fort à recadrer l'information reçue pour bien saisir :

- quel est le problème en cause avec cette clientèle (une théorie du problème)
- ce qui se fait dans le programme (une théorie du processus d'intervention)
- ce que cela est censé changer dans la clientèle du programme (une théorie du changement attendu)

Les frustrations s'accroissent toutefois, alors que l'anxiété monte à l'approche de l'examen final. Certes, l'enseignant tempère la situation et il explique de nouveau ses attentes en fonction de l'examen. Les étudiants ont cependant l'impression de n'avoir pas fait grand-chose pour aider l'organisme dans son évaluation, alors qu'il est vrai que les expériences des autres années universitaires semblaient avoir été plus fructueuses avec d'autres organismes.

De leur côté, les gens du programme pouvaient aussi s'interroger sur le bon déroulement de la démarche qui était en cours. Comme prévu, ils viennent néanmoins rencontrer de nouveau les trois groupes d'étudiants (séparément), une semaine avant l'examen de fin de session. Cette fois, le professeur a clairement délimité au tableau noir des espaces pour inscrire d'un côté une théorie du problème et de l'autre une théorie du programme. Par la même occasion, il rappelle aussi, devant les gens de l'organisme, que la démarche d'évaluation des étudiants est essentiellement centrée sur la construction de ces modèles théoriques, mais qu'ils ont de la difficulté à atteindre leurs fins, notamment parce qu'il n'y a pas de véritable « manuel » d'intervention pour les guider.

Avec le premier groupe d'étudiants, les échanges sont donc d'abord un peu laborieux, les messages ne circulant pas toujours clairement. Les visiteurs de l'organisme et les étudiants évaluateurs ne semblent pas centrés sur la même tâche. Les visiteurs ne comprennent pas d'emblée où se situent les malentendus et ils s'attachent d'autant

plus à présenter de nouveau les particularités exceptionnelles de leur clientèle et les enjeux qu'elle suscite. Ils défendent aussi l'importance d'une approche individuelle, fondée sur le cas par cas plutôt que sur un modèle général, considéré comme réducteur. Les évaluateurs, eux, peuvent vouloir d'une démarche plus formative, axée sur la modélisation des enjeux théoriques, mais ils ne savent pas encore comment articuler la démarche ni finaliser le produit.

Or, le déclic viendra d'une des représentantes de l'organisme lors de cette rencontre. À un moment donné, elle se rendra au tableau noir pour commencer à y placer elle-même certains éléments et concepts de sa vision et de son argumentation. La différence est que, désormais, elle articule le tout en termes d'actions à réaliser auprès de leur clientèle (ce que nous appellerons une théorie du processus) et de changements espérés (une théorie du changement). Il faut dire ici que cette personne est justement la chercheuse (interne) dans l'organisme qu'elle représente. Sa collègue, une intervenante de grande expérience qui a beaucoup contribué à la création du programme, est un peu surprise par la tournure des choses, mais elle s'ajuste finalement à la démarche en cours. D'ailleurs, seule cette intervenante d'expérience peut alimenter sa collègue pour compléter les informations cliniques manquantes au tableau noir. À certains moments, les deux visiteuses s'interpellent elles-mêmes, devant les étudiants, pour reformuler les éléments à inclure dans les modélisations du tableau. Les étudiants, eux, assistent en direct, pour la première fois de leur vie, à une expérience d'appropriation des connaissances propres à l'évaluation de programme.

Le lendemain et le surlendemain, avec les deux autres groupes d'étudiants, la dynamique d'appropriation se poursuivra, permettant de finaliser et de raffiner encore plus les modèles inscrits au tableau. À certains moments, les gens de l'organisme travailleront même seuls devant les étudiants, sans que ceux-ci interviennent beaucoup dans la démarche.

Interprétation

Par delà cette démarche mutuelle d'appropriation des connaissances, c'est l'un des étudiants qui reflétera finalement aux visiteurs son analyse de ce qui venait de se produire : « Vous avez craint pour votre bébé et vous avez voulu le protéger ». Face aux étudiants évaluateurs et inquisiteurs, les responsables du programme s'étaient ainsi concentrés sur la préservation de la mission originelle du programme, sur la répétition du même message mobilisateur, de la même façon qu'ils le faisaient avec certains intervenants difficiles à motiver et à convaincre. Il faut voir ici que deux des trois visiteurs sont non seulement les responsables du programme, mais qu'ils en sont aussi les fondateurs. Une longue histoire locale explique d'ailleurs la démarche de création de ce programme, pour lequel il a fallu convaincre les gestionnaires de l'établissement ainsi que l'entourage de la clientèle de l'importance d'aller au-delà des soins de base et de miser sur le potentiel de cette clientèle à se développer et à interagir avec son environnement en dépit des lourdes incapacités. C'est donc dans une attitude de défense de cette clientèle que s'est développé le programme et c'est aussi dans cet état d'esprit que les responsables se sont présentés devant les étudiants de l'université. Ils ont axé leur présentation et leurs réponses aux questions sur les besoins et possibilités de la clientèle, plutôt que sur les approches d'intervention utilisées et les changements escomptés pour les personnes.

Paradoxalement, une telle crispation autour d'un message originel ou d'une cause à défendre a pu empêcher que d'autres la comprennent, l'apprécient à sa juste valeur et l'adoptent. Dans ce contexte, toute tentative de reformuler le programme sous un autre angle, même de manière constructive et provenant d'étudiants bien intentionnés, peut être menaçante pour les fondateurs du programme. Or, s'il est une leçon à retenir de cette expérience, c'est peut-être que l'approche fondée sur la théorie, lorsqu'elle est bien exercée, permet justement de contourner cette difficulté. Cette approche n'attaque surtout pas de front le contenu d'un programme : elle le reconceptualise à l'intérieur de modèles généraux. Cela facilite certes la vie des évaluateurs, notamment parce qu'il sera ensuite plus facile d'évaluer le processus d'intervention et les changements attendus. Mais surtout, pour les gens du programme, cette approche permet une meilleure compréhension et diffusion de ce qui se fait pour aider une certaine clientèle. Les intervenants notamment, surtout s'ils sont partie prenante dans la validation des modèles qui ont été construits, devraient s'y trouver valorisés autant que les concepteurs du programme. En somme, il s'agit donc, pour les gens du programme, de laisser d'autres personnes prendre soin de leur bébé et même... l'adopter.

Notons aussi au passage que, dans l'expérience qui est rapportée ici, il n'est pas surprenant que le déclic soit venu de la chercheuse (interne) d'établissement. Tout d'abord, du fait qu'elle est arrivée après l'implantation du programme, elle n'a pas un lien de maternité avec ce dernier. De plus, sa connaissance du milieu de pratique et du programme d'une part et son bagage universitaire d'autre part l'ont placée en situation de médiatrice entre les deux univers.

Conclusion

Et voilà! Nous osons donc maintenant le dire sans pudeur : les programmes ne naissent pas dans les choux et ils ne sont pas non plus apportés par la cigogne. Ils sont portés amoureuxment par des âmes dirigeantes. Celles-ci voudraient bien que nous aimions leur bébé et même que nous l'adoptions pour la suite des choses. Elles s'évertuent donc à le photographier et à le présenter sous les aspects qui leur semblent les plus significatifs pour que nous en voyions les beautés. Mais elles craignent surtout que nous lui fassions du mal, en le modifiant ou en le recadrant dans notre façon d'élever des enfants. Dans ce contexte, l'évaluateur de programme (un photographe professionnel?) peut paraître menaçant alors que, pourtant, il possède des outils d'un grand intérêt que les milieux d'intervention peuvent s'approprier. Le défi consiste à créer l'espace de rencontre entre les uns et les autres.

Référence

Patton, M. O. (2008). « Sur l'utilisation de l'évaluation : la pensée évaluative et l'utilité du processus d'évaluation ». *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, 20(2), 13.

Le monde sous nos yeux : Carnet de l'Est du Tchad, Iriba – mi-octobre 2008

Par Linda Hanna

Énergie, santé et environnement

Lors de mon premier passage à l'Est du Tchad (octobre 2005 à août 2006) à titre de gestionnaire des services communautaires pour deux camps de réfugiés soudanais, Iridimi et Touloum, il était clair que les nombreux conflits entourant la collecte de bois allaient s'intensifier avec la croissance démographique de la population des camps et la raréfaction des ressources naturelles de la région d'accueil, soit le Département de Kobé (Dar Zaghawa et Dar Tama). Peu de temps après mon retour au Québec, les nombreuses problématiques entourant la crise du bois n'ont plus quitté mon esprit : la surexploitation du bois à usage domestique affectait de plein fouet trois secteurs : l'énergie, la santé et l'environnement. C'est de cette piste de réflexion qu'est né mon souhait d'en faire mon sujet d'essai pour ma maîtrise en santé communautaire.

Dans l'Est du pays, dans la zone saharo-sahélienne, la couverture végétale est soit absente, maigre ou discontinue. On y trouve une steppe herbacée et de rares acacias (arbres épineux). Or, comme dans les autres pays de la région sahélienne, le secteur de l'énergie est dominé par les combustibles ligneux (bois de feu et charbon de bois). Dans un rapport d'étude sur les données du bois-énergie au Tchad (Taga Hamid, 1999), il a été estimé qu'en matière d'énergie domestique, les combustibles ligneux représentent 90 % contre moins de 10 % pour les produits pétroliers et moins de 1 % pour l'électricité. Ainsi, l'usage énergétique le plus important pour les ménages, soit celui pour la cuisine, est satisfait presque en totalité par le bois de feu et varie entre 0,4 et 1,5 kg/personne/jour.

Près de cinq ans après les premiers afflux de réfugiés soudanais sur le sol tchadien, il a été constaté autant par les organisations humanitaires présentes que par les autorités locales que les besoins des réfugiés en énergie domestique ne font qu'augmenter tandis qu'au même moment, les ressources naturelles disponibles, notamment le bois de chauffe, ne font que s'amenuiser. La stratégie énergétique qui est actuellement mise en œuvre à l'Est du Tchad consiste à collecter et à distribuer le bois mort aux réfugiés, tout en misant sur la promotion de l'utilisation combinée du bois de chauffe avec d'autres sources alternatives d'énergie telles que le pétrole, les fourneaux améliorés économiseurs d'énergie et l'énergie solaire afin de préserver la ressource ligneuse.

Agressions lors de la collecte de bois

La présence des réfugiés soudanais exerce une lourde pression sur le couvert végétal et sur les petites savanes arbustives clairsemées de la région. Les communautés locales sont confrontées à la surexploitation de leurs maigres ressources naturelles, notamment

l'eau et les combustibles solides (y compris les biocombustibles : le bois, les déjections animales et les résidus agricoles). Or, la survie de la population locale dépend de ces biocombustibles pour la préparation des repas. La tension entre les deux communautés, locale et réfugiée, n'a cessé de s'intensifier.



Parallèlement, les besoins sont les mêmes pour la communauté réfugiée qui ne reçoit de la part du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) qu'une quantité insuffisante de bois de feu pour combler ses besoins énergétiques. Chaque jour, les filles et les femmes responsables de la corvée du ramassage du bois, des branches et des brindilles quittent leur camp à la recherche du combustible. En faisant cela, elles courent le risque d'être attaquées. Il n'est pas rare d'entendre le récit des agressions physiques dont elles sont victimes. De retour au camp, l'expression de leur visage traduit à elle seule le poids de ce risque quotidien.

Cuisine traditionnelle sur trois pierres

La cuisine traditionnelle, dite des trois pierres, est largement utilisée. C'est au centre de trois pierres que sera posé le bois qui brûlera pour la cuisson des aliments et l'obtention de l'eau chaude. L'activité de la collecte et de la distribution organisée du bois de chauffe a été lancée dès fin 2004 et continue de l'être dans presque tous les camps de réfugiés de l'Est du pays, et ce, malgré les coûts de plus en plus excessifs – coûts liés entre autres à la rareté de la ressource.

Projet de cuiseurs solaires – taghra shamshia en langue zaghawa

« Il est souvent nécessaire de prendre des décisions sur la base d'informations suffisantes pour agir, mais insuffisantes pour satisfaire l'intellect » Emmanuel Kant, philosophe allemand (1724-1804)

Derk Rijks, ingénieur agronome de formation et humaniste de cœur et d'esprit, décide de mettre ses connaissances au service de la recherche de solutions pour la crise du bois. En 2005, muni de quelques cuiseurs solaires et accompagné par Marie-Rose Neloum, une grande dame tchadienne, il sillonnera les zones du camp d'Iridimi pour y faire les démonstrations de la cuisine solaire. D'abord incrédules et pessimistes, les femmes percevront tout de même le potentiel de « la boîte de carton ».

Le carton dans lequel les étrangers ont mis de la magie



Une femme entourée d'autres femmes me raconte : « La première fois qu'on (les femmes) a vu les cuiseurs solaires et la démonstration de la cuisson, on ne croyait pas que c'était possible. On ne pouvait pas croire que seuls une boîte de carton et le soleil pouvaient cuire des aliments. On n'avait jamais vu ça. On n'y a pas cru, alors nous sommes revenues plusieurs jours regarder les cartons qui cuisaient les aliments. Après, on a su que c'était possible! »

Tout en souriant, une autre renchérit : « On se disait que les "étrangers" avaient installé une source d'énergie cachée dans le carton. On cherchait sous et dans les fibres du carton où ils avaient placé leur magie! »

De nombreuses démonstrations ont eu lieu dans le camp d'Iridimi. Bientôt, les femmes les plus enjouées sont recrutées par Derk Rijks et Marie-Rose Neloum pour former l'équipe des formatrices-auxiliaires et des artisanes.

Atelier des artisanes

Dans un premier temps, dans chaque zone du camp, des femmes ont été formées à la bonne utilisation des cuiseurs solaires, dans le respect de l'orientation solaire et de l'entretien du cuiseur pour en favoriser la performance et la durabilité. Dans un deuxième temps, il y a eu la formation des artisanes pour la fabrication sur place des cuiseurs solaires. Coupage, collage, pliage, une précision gestuelle qui sera garante de la qualité du cuiseur solaire. Enfin, une équipe composée des plus braves et des plus déterminées a été constituée. Cette équipe a la responsabilité de diffuser le projet dans le camp en sensibilisant les femmes à la cuisine solaire.

Ainsi, grâce à ce produit « fait à Iridimi » les femmes ont un nouveau métier, un revenu et un fier statut de formatrices-auxiliaires et d'artisanes.

Le but du projet s'inscrit dans l'effort constant de réduire la consommation du bois de chauffe afin de préserver l'environnement, de réduire les risques sur la santé et la sécurité des ménages ainsi que de réduire les risques encourus lors de la sortie hors des camps.

Depuis 2005, tous les ménages du camp d'Iridimi ont obtenu un cuiseur solaire. Pour l'année en cours (de janvier à ce jour), ce sont

quelque 9 300 nouveaux cuiseurs qui ont été fabriqués, certains pour remplacer les cuiseurs solaires détériorés, d'autres pour combler les besoins du camp d'Oure Cassoni, là où le projet a été récemment implanté à la demande de tout un chacun.

Atelier des artisanes version extérieure

Des artisanes s'installent à l'extérieur de l'atelier pour les dernières étapes de la fabrication des cuiseurs solaires. Une bande de ruban adhésif contourne le carton pour le solidifier et protéger les feuilles d'aluminium qui servent à refléter les rayons du soleil sur la casserole peinte en noir.

Les matières utilisées pour la fabrication des cuiseurs solaires sont les suivantes : les cartons, les feuilles d'aluminium, la gomme arabique pour le collage, les couronnes de métal dans lesquelles sont insérées des cordes. Les casseroles sont également peintes en noir (peinture à l'huile). Enfin, il y a aussi les sacs de plastique en polypropylène dans lesquels sont introduites les casseroles.

Toutefois, le cuiseur solaire ne peut à lui seul subvenir aux besoins énergétiques nécessaires pour la préparation des trois repas du jour. En effet, le matin, les rayons du soleil s'éveillent tout doucement. Le petit déjeuner ne peut être cuit par l'énergie solaire. Il en est de même pour le repas du soir. Ces limites, ayant été exprimées par les femmes, ont fourni de nouvelles pistes de réflexion. Il fallait penser à un système de complémentarité : l'utilisation de foyers améliorés.

Des solutions de rechange au bois de chauffe : les foyers améliorés

Pour pallier l'insuffisance du bois de chauffe, des solutions pour réduire la quantité de combustion du bois ont été successivement proposées à la communauté réfugiée dans les divers camps à l'Est du Tchad. Des réchauds à pétrole ont été distribués aux réfugiés vivant dans le camp d'Ouré Cassoni, l'un des sites d'accueil des réfugiés les plus désertiques du Tchad. À Iridimi, il y a eu l'introduction et la vulgarisation des foyers améliorés en banco (fait de terre et de paille) et des foyers métalliques. Le Save 80 (réduction de 80 % de la combustion du bois) a été distribué; il s'agit d'un fourneau relativement performant, mais dont l'importation d'Allemagne coûte cher.

Monsieur Derk Rijks qui est l'initiateur du projet des cuiseurs solaires dans les camps – et qui est également mon tuteur au Tchad (il a été présent jusqu'au 6 octobre) – a proposé aux autorités locales et réfugiées de mettre à l'essai un autre modèle de fourneau afin de répondre aux manques à combler du cuiseur solaire. L'idée est de promouvoir l'utilisation combinée et complémentaire des cuiseurs solaires et des foyers améliorés. Il a donc présenté un fourneau conçu par un forgeron nigérien, qu'il a baptisé Save 75 (réduction de 75 % de la combustion du bois) afin de ne pas froisser le fabricant allemand (*photo ci-dessous : cylindre rouge*).

L'échange

Les filles et les femmes s'occupent de la préparation des repas et de la collecte de bois. C'est donc également avec elles qu'il faut discuter de l'utilisation du nouveau fourneau amélioré, le Save 75. Il faut tenir

compte de leurs opinions et ensuite négocier. Négocier? Oui, parce que tout se négocie, un peu ou beaucoup. En respectant ses principes, monsieur Derk ne donne pas. Il ouvre le dialogue. Il leur demandera d'abord si elles sont prêtes à payer pour un Save 75. Elles lui répondront vigoureusement « non! ». Il leur demandera ensuite si elles sont prêtes à lui donner deux vanneries (plats qu'elles tisseront en feuilles de rônier) en échange d'un four Save 75. À cette question, elles répondront « oui! ». Monsieur Derk soutient que ce qui est donné « gratuitement » ne sera pas dûment utilisé et protégé parce que la « valeur » de l'objet est ignorée.

Une parenthèse : ce qui est donné par le HCR, le Programme alimentaire mondial (PAM) et les autres organisations humanitaires se retrouve parfois dans le souk du camp et sur les marchés locaux.

Ce jour-là, après le dialogue, la négociation et l'accord, leur fierté était palpable. Elles étaient les premières à être choisies pour l'essai des foyers Save 75. Elles voulaient toutes être photographiées avec leur nouvelle acquisition. Alors, pendant qu'elles admiraient leur fourneau, moi, derrière ma lentille, je les admirais.



Elles sont reparties, fières ambassadrices de ce nouveau petit fourneau rouge qu'elles mettront à l'essai. Nous les reverrons quelques jours plus tard pour recueillir leurs commentaires.

Le char d'assaut : historique du paysage politique

Sur la route menant vers le camp d'Iridimi, un char d'assaut est immobilisé dans cette page d'histoire rappelant la tumultueuse situation géopolitique du pays. Le président Idriss Débi Into est à la tête du Tchad depuis le 1^{er} décembre 1990, date à laquelle il a chassé du pouvoir, avec l'appui de la France, son ancien compagnon d'armes Hissène Habré après une période de lutte armée menée à partir du Soudan.

La société tchadienne est vraisemblablement divisée sur les plans de l'ethnicité, la langue, la religion, la géographie. Dans cette région semi-aride, l'environnement austère attise la violence et le vol. Les agressions sont monnaie courante et s'inscrivent dans les relations sociales. Tout cela se remarque par la méfiance profonde qui règne sur le territoire.

J'ai fait le choix d'être méfiante. Parce qu'il le faut. Cette méfiance me rappelle la vigilance du moment présent.

À la rencontre hebdomadaire « sécurité », on nous a rappelé que la saison sèche qui a commencé tout récemment est la saison propice pour les mouvements rebelles. On apprend que les rebelles tchadiens sont prêts à quitter le Soudan et à regagner la route du Tchad.

Le déploiement des forces de l'EUFOR se poursuit.

Les mains du genre féminin

Dans cette région du monde, il est de coutume que l'homme soit servi. Il est mal vu qu'un homme s'affaire aux tâches domestiques, manuelles et physiques. Ainsi, dès leur plus jeune âge, les filles apprennent à se servir de leurs mains, de leurs bras, dans un incessant mouvement de labeur.

Jour après jour, pendant toute leur vie, elles prépareront les repas pour nourrir leurs proches et les visiteurs.

Après la longue attente pour l'apparition des premières gouttes d'eau, ce sont ces petites mains qui se présenteront avec des bidons de plastique pour recueillir l'eau qui sortira des robinets. Malgré le poids démesuré des bidons remplis, ce seront elles qui transporteront les lourdes charges d'eau jusqu'au domicile.

Ce sont ces mains-là qui pétriront la pâte du pain à cuire, qui tisseront des vanneries (paniers en feuilles de rônier), qui ratisseront le sol pour y cultiver un petit jardin.

Ce sont ces mains encore qui se rendront aux points de distribution pour recueillir les denrées alimentaires que leur offre le PAM. Ce sont elles qui traîneront les sacs jusqu'au transport trouvé, soit le dos d'âne ou la charrette tirée par des chevaux.

Ce sont ces mains que l'on retrouvera occupées à servir d'autres mains de jeunes femmes venues chercher la part des non-vivres (ex. : savon) les jours de la distribution.

Ce sont ces mains qui nourriront et berceront les enfants à l'ombre du soleil ardent, à l'abri des vents qui soufflent sur le sable.

Ce sont ces mains qui s'occuperont d'unir ce qu'il faut afin de développer des activités génératrices de revenus, comme les petits commerces improvisés dans les camps. Ce sont elles aussi qui initieront les échanges avec la population locale lors des journées du marché.

Ce sont ces mains que l'on retrouvera creusant le sol pour y mélanger terre et eau afin de former des blocs qu'elles hisseront les uns au-dessus des autres pour l'édification des murs de leur habitation.



Ici comme ailleurs, les mains des filles et des femmes ne trouvent que trop rarement le repos, ne trouvent que trop rarement un lieu de réconfort et de tendresse.

Toute sa vie le genre féminin aura offert la force, la bonté et la générosité de ses mains pour autrui.

Avec la voix de l'enfant que je suis *pour toi maman, je te dis merci* pour tout ce que tes mains m'ont offert. Avec la voix de la petite-fille que je suis pour mes grands-mères et mes arrière-grands-mères, je leur dis merci pour tout ce qu'elles ont préparé pour moi, en me devançant sur le chemin de la vie.

Linda

Les tâches sont si nombreuses, l'énumération est si longue. Je n'en ai nommé que quelques-unes.

| | |
|--|--|
| S Y L V A I N | |
| BERNIER | |
| Planification stratégique, suivi et évaluation | |
| 289, rue du Montagnac Orford (Québec) J1X 7G6 | |
| Bur : 819.843.5541 Cel : 819.239.0284 shernierconsultant@hotmail.com | |

Prix de reconnaissance 2008 de la SQEP

Par Marie Gervais

Un des pionniers de l'évaluation en santé au Québec



Sur la photo, Marie Gervais, Pierre Joubert et Félix Meisels.

[Pierre Joubert](#)
[Directeur Recherche, formation et développement](#)
[Institut national de santé publique du Québec \(INSPQ\)](#)

Formé en anthropologie, en sociologie et en science politique, Pierre Joubert assume les fonctions de directeur de la direction Recherche, formation et développement de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) depuis l'été 2003. Auparavant, il a occupé le poste de vice-président exécutif au Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, de l'été 2001 à l'été 2003. De septembre 1997 à l'été 2001, il a été directeur de l'évaluation, de la recherche et de l'innovation au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Pierre Joubert a fait office d'une véritable figure de proue dans le développement de l'évaluation dans le domaine de la santé au Québec. Ses réalisations des 30 dernières années viennent témoigner de sa contribution exemplaire à ce chapitre. Considérons à titre indicatif, les quelques réalisations suivantes.

Dans ses fonctions actuelles à l'INSPQ, Pierre Joubert a été responsable de nombreux dossiers ou a siégé à des comités stratégiques qui ont eu une influence majeure sur l'amélioration du système de santé. À titre d'exemples mentionnons des dossiers comme l'évaluation de la stratégie québécoise de lutte contre l'infection par le VIH et le SIDA et les infections transmissibles sexuellement et la stratégie d'utilisation des connaissances sur l'efficacité du système de santé. Il a de plus contribué étroitement à la reconnaissance de l'apport essentiel de l'évaluation dans différents dossiers, notamment la mise à jour du Programme national de santé

publique, l'émergence de l'École de santé publique de Montréal ainsi que l'actualisation du consortium québécois FORCES et de l'Initiative pour le partage des connaissances et le développement des compétences en santé publique. Il a par ailleurs été très engagé dans le développement de partenariats nombreux et fructueux avec différents paliers de décision et d'action concernés par la santé. Mentionnons également qu'il est membre du conseil d'administration du réseau de recherche en santé des populations, soutenu par le Fonds de recherche en santé du Québec, et à ce titre, y a apporté une empreinte importante dans le dossier du partage et du transfert des connaissances dans une perspective de soutien aux milieux de gestion et de pratiques.

Durant son séjour au Ministère, Pierre Joubert a coordonné les travaux ministériels entourant l'élaboration de la loi légalisant la pratique des sages-femmes au Québec ainsi que les travaux d'élaboration d'un plan d'action donnant suite au rapport de la Commission Clair. Il a également été responsable du développement du plan d'évaluation du régime d'assurance médicaments et de la réalisation de la démarche associée d'évaluation d'impact sur la santé et les prestataires d'aide sociale tout en s'assurant que les résultats de l'évaluation étaient pris en compte dans l'élaboration du projet de loi sur l'assurance médicaments. Dans ses fonctions de recherche, d'évaluation et d'innovation, il a été le représentant du Ministère aux conseils d'administration du Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ) et du Conseil québécois de la recherche sociale (CORS). Il a été le répondant des partenaires québécois de la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé (FCRSS), le coordonnateur ministériel des opérations relatives à la Fondation canadienne pour l'innovation et, enfin, le gestionnaire pour le Québec du programme du Fonds pour l'adaptation des services de santé (FASS). Il était le représentant du Québec au groupe de travail fédéral, provincial et territorial chargé de sélectionner les projets canadiens et de suivre l'évolution du programme dans l'ensemble du Canada.

Sous sa gouverne, la Direction de l'évaluation, de la recherche et de l'innovation du MSSS a pris le virage du transfert des connaissances, qui s'est concrétisé, entre autres, par la création d'un poste spécifiquement dédié au courtage des connaissances, fonction qui est toujours présente au sein de la Direction générale adjointe actuelle, et par le développement d'alliances entre des professionnels du Ministère et des chercheurs soutenus par la FCRSS.

Toujours à cette période, il a piloté l'évaluation des retombées des 40 projets québécois financés par le FASS au Québec. Les résultats de cette évaluation sont d'ailleurs toujours utiles pour orienter l'action au moment de l'introduction de changements dans le système de santé. Il a également réalisé plusieurs projets d'évaluation d'envergure qui ont eu un impact significatif sur les décisions ministérielles : utilisation des médicaments, virage ambulatoire, rémunération des médecins, etc. Il a de plus piloté l'organisation d'un important colloque sur l'innovation et le changement dans le système de santé québécois, tenu à Montréal à l'automne 2001 et résultant d'un partenariat entre des universitaires et des gestionnaires de la santé.

Avant son séjour au Ministère, Pierre Joubert a été un chercheur actif dans le champ de l'organisation et de l'évaluation des services de santé et des services sociaux. Il a fondé et dirigé pendant près d'une dizaine d'années une équipe en organisation des services et en évaluation, d'abord au Département de santé communautaire du Centre hospitalier de l'Université Laval et, ensuite, au Centre de santé publique de la région de Québec. Il a été l'auteur ou à le collaborateur de plusieurs études évaluatives concernant l'organisation des services de santé aux personnes âgées et autres clientèles présentant des problématiques complexes, et ce, sur des thèmes qui sont toujours très d'actualité (ex. : services intensifs de maintien à domicile, centres de jour, services de réadaptation, santé mentale, etc.). Son évaluation de la situation dans les services d'urgences au début des années 1980 a d'ailleurs permis de mettre en lumière les problèmes de fonctionnement du système de santé. Il a également coordonné l'évaluation des projets pilotes sages-femmes au début des années 1990. Les résultats de cette évaluation ont été directement utilisés pour le déploiement toujours en cours de la pratique des sages-femmes au Québec.

Pendant près de 30 ans, Pierre Joubert a collaboré à l'enseignement dans plusieurs départements de l'Université Laval, notamment en management, en science politique et en médecine sociale et préventive. Il est d'ailleurs professeur de clinique dans ce dernier département, ce qui lui permet d'être toujours actif dans la prestation de cours liés à l'évaluation et l'encadrement d'étudiants diplômés. Parallèlement et sur invitation, il a offert maintes formations en évaluation dans une grande variété de milieux de pratique en plus d'être conférencier dans un nombre imposant d'événements professionnels et scientifiques, à la fois sur la scène québécoise et internationale.

Vulgarisateur hors pair, Pierre Joubert a su être un promoteur assidu de la fonction d'évaluation en plus d'être un ardent défenseur de la spécificité de l'évaluation par rapport à la recherche. Il a su soutenir le développement de l'évaluation dans les différents milieux de travail où il a œuvré en plus de contribuer directement à son institutionnalisation. Sa préoccupation inlassable concernant l'utilité et l'utilisation de l'évaluation est d'ailleurs une des caractéristiques prévalentes de sa carrière de gestionnaire d'évaluation.

Pierre Joubert a agi de surcroît comme mentor pour bon nombre d'évaluateurs québécois, offrant généreusement son temps et ses avis judicieux pour l'avancement de dossiers complexes et le développement d'une pratique évaluative de qualité. Une bonne génération d'évaluateurs a ainsi été influencée par sa vision stratégique et politique de l'évaluation et par sa conviction que l'évaluation s'avère un levier puissant pour améliorer notre système de santé et de services sociaux.

Tous ceux qui ont eu le privilège de travailler à ses côtés peuvent de plus témoigner de ses grandes qualités humaines, de sa collaboration indéfectible ainsi que de ses compétences de leader et de rassembleur qui, très souvent, ont été la clé du succès de mandats évaluatifs complexes. Travailler avec Pierre Joubert constitue à tout coup une expérience enrichissante.

Nous sommes heureux de reconnaître la contribution exceptionnelle de Pierre Joubert à l'avancement de l'évaluation au Québec en lui remettant le Prix de reconnaissance 2008.

EvaluationConseil.com
Bureau d'évaluation de programmes

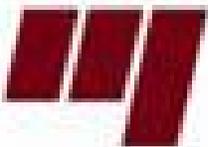
Prix d'excellence en évaluation de programme 2009 - GRAEP

Chaque année, le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programmes (le GRAEP) du gouvernement du Québec tient un concours et remet le Prix d'excellence en évaluation de programme. Le 6 mars dernier, le prix du GRAEP a été remis au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), pour le *Rapport d'évaluation de la performance du dispositif des centres de transfert de technologie (CCTT)*, réalisé en collaboration avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. En plus de récompenser les organisations concernées, ce prix a été l'occasion de reconnaître la grande qualité du travail de Christophe Marchal, spécialiste en évaluation à la Direction de la coordination, de la planification et de l'évaluation du MDEIE et membre de la SQEP. Le rapport est disponible sur le site du Ministère www.mdeie.gouv.qc.ca, sous l'onglet « publications ».



Toutes nos félicitations à monsieur Marchal.

Ce rapport peut être consulté à l'adresse électronique suivante :
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/etude_stat/rapport_cctt_2008.pdf

 **École nationale
d'administration publique**



**Raymond Chabot
Grant Thornton**



Par **Johann Jacob**
Évaluateur de programme
CREXE, ENAP

C'est à l'initiative de Ghislain Arbour, étudiant au doctorat en analyse et management des politiques publiques à l'École nationale d'administration publique (ENAP), que le Club de lecture et d'exploration en évaluation (CLEXE) a été fondé. Dans la tradition du « Evaluation cafe » du Evaluation Centre de la Western Michigan University, le CLEXE se veut un lieu d'échanges autour de textes touchant aussi bien aux fondements qu'à la pratique de l'évaluation. Le fonctionnement est simple. Une rencontre a lieu environ toutes les deux semaines dans les locaux de l'ENAP. Un membre soumet un texte au groupe quelques jours avant la rencontre et le présente devant le groupe lors de la rencontre. Après la présentation, les participants échangent sur le contenu du texte dans une ambiance décontractée (l'avantage d'un séminaire universitaire sans les inconvénients quoi!). Initiative d'abord limitée à Québec, il est maintenant possible d'assister aux rencontres en vidéoconférence sur deux des campus de l'ENAP (Montréal et Québec). Histoire de convaincre d'éventuels participants à rallier les rangs du CLEXE, voici un aperçu des thématiques abordées depuis la création du Club il y a bientôt un an :

- Lors de la dernière rencontre (27 février 2009), la présentation d'un texte de Burt Perrin (2002) consacré à l'évaluation de programme présentant des dimensions d'innovation a été l'occasion d'un débat sur la question de savoir si l'évaluateur devait ou non se montrer plus indulgent en présence d'une intervention innovante.
- La rencontre précédente (13 février 2009) a porté sur un texte de Daniel L. Stufflebeam (2002) consacré à la

méthodologie de la méta-évaluation (l'évaluation de l'évaluation). La présentation de critères pour juger les recherches évaluatives (utilité, faisabilité, propriété, exactitude) a mené à un échange sur la question du projet de désignations professionnelles en évaluation piloté par la Société canadienne d'évaluation.

- La première rencontre de l'année 2009 a été consacrée à un texte de Patricia Rogers (2008) portant sur l'utilisation de la théorie d'un programme pour évaluer les aspects compliqués et complexes d'une intervention. Les participants étaient d'avis qu'une réflexion sur les stratégies et moyens retenus dans le cadre de l'intervention constituait une solution pour réduire le niveau de complexité d'une intervention.
- En vrac, les rencontres précédentes ont porté sur les thèmes suivants : la rigueur méthodologique des évaluations et son influence sur l'utilisation des résultats de l'évaluation par les commanditaires (Braverman et Arnold, 2008); la présentation d'une nouvelle pédagogie pour l'enseignement de l'évaluation (Oliver et al, 2008); les difficultés d'estimer avec précision la distribution des effets d'un programme (Heckman et al. 1997); l'expérience de citoyens-évaluateurs en Suisse (Kellerhals, 2007); l'étude de l'institutionnalisation de l'évaluation (Jacob, 2005).

Le Club est ouvert aux étudiants, aux praticiens de l'évaluation ainsi qu'à toute personne ayant un intérêt pour l'évaluation de programme. Pour plus de renseignements, pour joindre le Club ou obtenir les références d'un article présenté, vous êtes invités à communiquer avec Ghislain Arbour (ghislain.arbour@enap.ca). Au plaisir de vous compter parmi nous.



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION



***Évaluation d'un projet innovant dans un
contexte complexe et traditionnel :
expérience vécue dans un camp de réfugiés
soudanais au Tchad
Conférencière : Linda HANNA***

Midi - conférence

Le lundi 8 juin 2009 à 12 h 00

Bureau du MICC

Édifice Gérald-Godin

360, rue McGill, Local RC - 12

Montréal (Québec)

Inscription en ligne avant le 5 juin 2009 :

http://www.sqep.ca/formulaires/Inscri_conference.htm

Pour information et inscription :

Michel Gagnon (418) 843-1446

courriel : info@sqep.ca

L'évaluation permet le partage de recommandations. Dans cette perspective, une évaluation peut mettre en évidence des aspects nouveaux et surprenants d'un projet et ainsi contribuer à sa viabilité et à sa diffusion dans d'autres environnements. En ce sens, une évaluation réalisée dans un contexte complexe et traditionnel africain a permis d'examiner les conditions de pérennisation d'un projet de cuiseurs solaires à Iridimi, un camp de réfugiés soudanais au Tchad.

En outre, cette évaluation a permis de dévoiler des facteurs d'adoption et des conditions de pérennisation reflétant le processus d'appropriation de cette nouvelle technologie par les membres d'une communauté traditionnelle confrontés à l'exil et à la rareté des ressources. Quels apprentissages pourraient être utilisés dès maintenant pour orienter des expériences similaires à être conduites dans les pays voisins?

Cette présentation retracera les grandes lignes d'une démarche d'évaluation de type formative, participative et qualitative réalisée dans le contexte de ce camp de réfugiés. Les stratégies de mobilisation et d'adaptation qui furent nécessaires à la fois pour assurer le succès de la démarche évaluative et pour assurer l'implantation et l'amélioration rapide du projet seront notamment explorées.

Biographies Linda Hanna est titulaire d'un certificat en Intervention éducative en milieu familial et communautaire et était responsable des services communautaires dans deux camps de réfugiés de l'Est du Tchad. Actuellement, Linda Hanna a complété sa scolarité de Maîtrise en Santé Communautaire au Département de Médecine Sociale et Préventive de l'Université Laval. Son projet de recherche en évaluation, sous la direction de madame Marie Gervais, s'intègre dans la terminaison de cette maîtrise. Sur la scène internationale, son intérêt s'oriente sur le domaine de la santé, de la protection de l'environnement et de l'évaluation de projets.