

Société québécoise d'évaluation de programme



SQEP

Volume 29 numéro 1 – décembre 2017

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président Par Martin Dorion	1
Remerciements aux membres sortants du Conseil d'administration 2016-2017	2
Contribution des Évaluateurs émergents (Ee) pour la promotion des innovations (en évaluation), défis et opportunités : Cas du Prix d'Excellence « Evaluation d'Or » en Côte d'Ivoire Par Samuel Kouakou, Pierre N'Dri, Eric Ane, Honoré Menzan, Jean-Luc Bebei	3
Approche de gouvernance intégrée de programmes Par Farid Al Mahsani, Mohamed Nabil Tir	7
L'aspect juridique de la confidentialité en évaluation de programmes Par Jeiran Rahmanian	10
L'évaluation de programmes de formation à l'enseignement : un regard croisé est-ouest Par Cathal De Paor	14

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

Chers lecteurs et lectrices,

En tant que président de la SQEP, je suis fier et enthousiaste de vous présenter ce nouveau bulletin permettant de terminer en beauté l'année 2017 et de faire notre entrée dans la nouvelle année.

L'année 2017 a été couronnée de plusieurs beaux défis pour notre organisation et ses membres. Les activités de réseautages entre évaluateurs, les formations offertes et le colloque annuel en sont de bons exemples. Je ne peux passer sous silence la refonte complète de notre site Web. Ce dernier, actualisé au goût du jour, s'inscrit dans la volonté des membres du conseil d'administration de toujours mieux servir nos membres et rendre l'information d'intérêt disponible auprès de la communauté des évaluateurs. À cet effet, nous avons également fait notre entrée sur LinkedIn. Ce petit outil, mais combien fort puissant, nous permet également d'interagir de manière dynamique avec nos membres et d'assurer un réseautage et un partage d'information en continu.

Mon implication au sein du conseil d'administration, d'abord comme vice-président et maintenant à titre de président, m'a permis de constater le professionnalisme et l'implication de nombreux professionnels qui œuvrent à faire progresser la SQEP et l'évaluation de programme. Cet investissement tant sur le plan provincial, national qu'international fait de notre organisation un acteur influent et très bien positionné dans le domaine d'expertise qu'est l'évaluation de programme.

L'ensemble des efforts consentis par les membres du conseil d'administration passé, présents et futurs fait en sorte que notre organisation peut vivre et offrir des services qui répondent aux besoins des membres et maintenir une communauté d'évaluateurs vivante et dynamique.

Je ne peux passer également sous silence l'implication de nombreux autres évaluateurs qui s'impliquent de façon ponctuelle mais combien appréciée lors des différents événements. Cette implication démontre encore une fois le dévouement et le professionnalisme que ces personnes mettent de l'avant pour le maintien et le développement d'une communauté d'évaluateurs chevronnés et d'évaluateurs émergents.

Comité de rédaction :

Nicolas Toutant, éditeur
Michel Gagnon, édition électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Jean-Luc Bebei
Cathal De Paor
Samuel Kouakou
Farid Al Mahsani
Honoré Menzan
Mohamed Nabil Tir
Pierre N'Dri
Jeiran Rahmanian

Au bout du fil :

Nicolas Toutant
Advanis
4200, boulevard St-Laurent, suite 340
Montréal (Québec) H2W 2R2
(514) 284-3106 poste 2421
ntoutant@advanis.net

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 :

Martin Dorion, président
François Béland, vice-président, Québec
Charlotte Nounke, secrétaire
Marguerite Wotto, trésorière
Nicolas Toutant, président sortant
Maria Arauz, administratrice
Sherri Bisset, administratrice
Marie Gervais, administratrice
Johann Jacob, administrateur
Jean-François Lévesque, administrateur
Lynda Olivia Rey, administratrice
Pernelle Smits, administratrice

La SQEP débutera l'année 2018 en ayant toujours à l'esprit d'œuvrer au service de ses membres. Cette préoccupation se reflétera dans le développement de zones de partage, d'échanges et d'information afin de faire progresser les connaissances en évaluation de programme et d'assurer la meilleure expérience possible aux évaluateurs.

Bonne lecture !

Martin Dorion
Président de la SQEP

REMERCIEMENTS

Aux membres sortants du Conseil d'administration 2016-2017 :

Nanci Comtois,
Vincent Gomez,
Juan-David Gonzales
Marie-Michelle Racine
Olivier Sossa

Pour faire suite à la fin de vos mandats en tant qu'administrateurs de *la SQÉP*, nous tenons à vous remercier chaleureusement pour votre engagement et votre contribution importante au développement de notre association durant ces dernières années.

Le début des travaux du nouveau Conseil d'administration de la *SQÉP* nous fournit l'occasion de faire le bilan des réalisations de l'année précédente afin d'en assurer la poursuite. C'est aussi une prise de conscience que vos contributions ont été significatives à l'atteinte des objectifs de notre plan stratégique.

Nous vous sommes d'abord reconnaissants de votre dévouement et pour votre engagement au sein de la *SQÉP*. Sans l'apport et l'implication de ses membres qui siègent au Conseil d'administration, il serait impossible de faire rayonner notre organisation.

Un gros merci pour tout ce que vous avez accompli pour la *SQÉP* mais également pour ce que vous êtes. Vos qualités personnelles ont apporté des ingrédients précieux pour le bon fonctionnement de notre Conseil d'administration : dynamisme, intuition, expérience et efficacité.

Nous vous souhaitons de vous épanouir dans vos nouvelles tâches et de connaître une belle réussite dans la réalisation de vos futurs projets.

Les membres du Conseil d'administration 2017-2018

Contribution des Évaluateurs émergents (Ee) pour la promotion des innovations (en évaluation), défis et opportunités : Cas du Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » en Côte d'Ivoire

Samuel Kouakou, Pierre N'Dril, Eric Ane, Honoré Menzan, Jean-Luc Bebei

La Côte d'Ivoire ambitionne l'atteinte de l'émergence à l'horizon 2020. Dans cette perspective, plusieurs initiatives sont entreprises au niveau national en vue de sensibiliser les différents acteurs sur les améliorations à apporter pour y arriver. Parmi ces initiatives, figure l'organisation par le Gouvernement ivoirien, d'une Journée Nationale de l'Excellence pour remobiliser l'ensemble de la nation autour de certaines valeurs essentielles afin de créer les conditions idoines pour un développement durable et inclusif, notamment à travers un capital humain de haute qualité et des institutions crédibles.

Ainsi, saisissant l'opportunité de la déclaration par EvalPartners de 2015, Année internationale de l'Évaluation, l'Initiative Ivoirienne pour l'Évaluation (2IEval) a lancé le Prix d'Excellence de l'évaluation dénommé « Évaluation d'Or », principal cadre formel pour célébrer l'excellence au sein des Professionnels de l'évaluation, des Projets/Programmes et des politiques publiques.

Le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » est décerné dans quatre catégories à savoir : Mémoire et Thèse, Travaux de recherche, Projet et Structure, et Innovations technologiques. Le Jury, présidé par la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales (CAPEC), est composé d'Universitaires, de Professionnels de l'évaluation et d'Évaluateurs émergents.

Cependant, quel pourrait être le rôle des évaluateurs émergents, spécifiquement des lauréats de la catégorie « Mémoire et Thèse », dans la promotion de l'évaluation en Côte d'Ivoire ? Quels sont les défis et les opportunités pour les jeunes évaluateurs en matière d'évaluation ?

L'évaluation de la première édition a montré un fort intérêt des jeunes évaluateurs, notamment les diplômés de niveau Master et Doctorat, pour la promotion du mérite et de l'excellence, au vu du nombre important de candidatures enregistrées et de leur participation aux différentes activités sur l'évaluation.

La Promotion de l'Excellence et de l'« Évaluation MADE IN Côte d'Ivoire » contribuera sans nul doute à sensibiliser davantage les décideurs et la société civile, et à créer un environnement favorable pour la promotion de l'évaluation et la création d'emploi pour un développement harmonieux et inclusif des jeunes.

Mots clés : Prix, Évaluation, Excellence, Innovation, Évaluateurs émergents

INTRODUCTION

La Côte d'Ivoire ambitionne l'atteinte de l'émergence à l'horizon 2020. Dans ce cadre, plusieurs initiatives sont entreprises au niveau national en vue de sensibiliser les différents acteurs sur les améliorations nécessaires à apporter.

Parmi ces actions, figure l'organisation par le gouvernement ivoirien, d'une journée nationale du Prix d'excellence pour remobiliser l'ensemble de la nation autour de certaines valeurs essentielles afin de créer les conditions idoines pour un développement soutenu, durable et inclusif, notamment à travers un capital humain de haute qualité et des institutions crédibles.

Ainsi, à la faveur de la déclaration de 2015, année internationale de l'Évaluation, l'Initiative Ivoirienne pour

l'Évaluation (2IEval) a lancé en 2015, en collaboration avec la Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES (CAPEC), le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or ».

L'organisation du Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » vient promouvoir davantage l'Excellence et l'Évaluation, en Côte d'Ivoire.

Il s'agira, « in fine », de permettre à la Côte d'Ivoire d'occuper une place respectable dans le concert des nations modernes et de faire d'elle une destination des plus prisées pour la recherche d'expertise en évaluation.

OBJECTIFS DU PRIX

L'objectif global du Prix est de faire émerger les innovations en matière d'évaluation, à motiver les évaluateurs, à relever l'image du secteur de l'évaluation et à renforcer la

confiance des décideurs et de la Société Civile. Il vise également à répertorier et partager les initiatives réussies pour une éventuelle réplcation au niveau national et international.

Le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » récompense les Projets/Programmes, les Structures et les Institutions intégrant le suivi et l'évaluation dans leur fonctionnement, ainsi que les Mémoires, les Thèses, les Travaux de recherche et les Innovations technologiques dans le domaine de la Gestion et de l'Évaluation.

Par une compétition annuelle, le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » met l'accent sur le rôle, le professionnalisme et la visibilité des actions dans le domaine de l'évaluation.

Les objectifs spécifiques sont :

- célébrer et promouvoir les meilleurs du pays dans le secteur de l'évaluation ;
- encourager les évaluateurs à développer des innovations technologiques et techniques en matière d'évaluation ;
- Institutionnaliser la fonction d'Expert en évaluation au sein des Projets, des Programmes et des Politiques publiques ;
- offrir à la jeunesse des modèles désignés autour des valeurs de l'excellence, l'effort, du mérite et du travail bien fait ;
- améliorer la place de la Côte d'Ivoire au niveau international et garantir sa présence dans tous les domaines de l'évaluation ;
- créer un cadre favorable à la promotion de l'évaluation ;
- répertorier et disséminer les pratiques réussies en Côte d'Ivoire pour une éventuelle réplcation.

RESULTATS ATTENDUS

Les résultats suivants sont attendus du Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » :

- les meilleurs mémoires et thèses sont connus et distingués ;
- les meilleurs travaux de recherche en évaluation sont connus et distingués ;
- les meilleurs Projets, Programmes et Structures qui intègrent l'évaluation dans leur fonctionnement sont connus et distingués ;

- Les meilleurs innovations (technologiques, scientifiques, etc.) dans le domaine de l'évaluation sont connus et distingués.

METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

Catégories de prix

Le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » comporte trois niveaux de Prix (OR, ARGENT et BRONZE) et est décerné dans quatre (4) catégories :

(i) Mémoire et Thèse

Ce Prix vise à promouvoir les travaux de fin de formation de Master, d'Ingénieur de Conception ou de Doctorat dans le domaine de l'évaluation et de récompenser ceux d'entre eux qui auront réalisé un travail de qualité méritant davantage de visibilité ; ce qui n'aurait pas été possible sans une initiative spéciale destinée à les promouvoir.

(ii) Travaux de recherche

Le Prix sera attribué à une personne physique reconnue par le jury comme ayant apporté une contribution significative en matière de recherche pour assurer l'adoption de l'évaluation dans un contexte de globalisation et d'atteinte des objectifs de Développement Durable (ODD).

Les travaux seront présentés sous forme d'article scientifique de six mille (6 000) mots au maximum.

(iii) Projet et Structure

Le Prix sera attribué à un Projet/Programme ou une Structure reconnue par le jury comme ayant intégrée de manière significative l'évaluation dans son fonctionnement et ayant un système d'évaluation fonctionnel dans un contexte de globalisation et d'atteinte des objectifs de Développement Durable (ODD).

(iv) Innovations Technologiques

Ce prix vise à identifier des innovations (technologiques, scientifiques, etc.) dans le domaine de l'évaluation.

Les innovations peuvent être de diverses formes (Outils didactiques, logiciels/ progiciels, etc.), utilisées (i) pour le Suivi-Évaluation de Projet/Programme, Politiques publiques et, (ii) pour la sensibilisation, la promotion ou la réalisation de diverses problèmes liées à l'évaluation (Environnement, changement climatique, Projet, Politiques publiques, etc.), dans les secteurs clés des objectifs de Développement Durable (ODD).

Critères d'évaluation des candidatures

Les critères, définis par le Jury, portent globalement sur les points suivants :

- La qualité et la pertinence des mémoires et des thèse (Master, Ingénieur, Thèse) ;
- La qualité et la pertinence des travaux de recherche ;
- La fonctionnalité et l'efficacité des outils et systèmes d'évaluation utilisés par les Projets et Structures ;

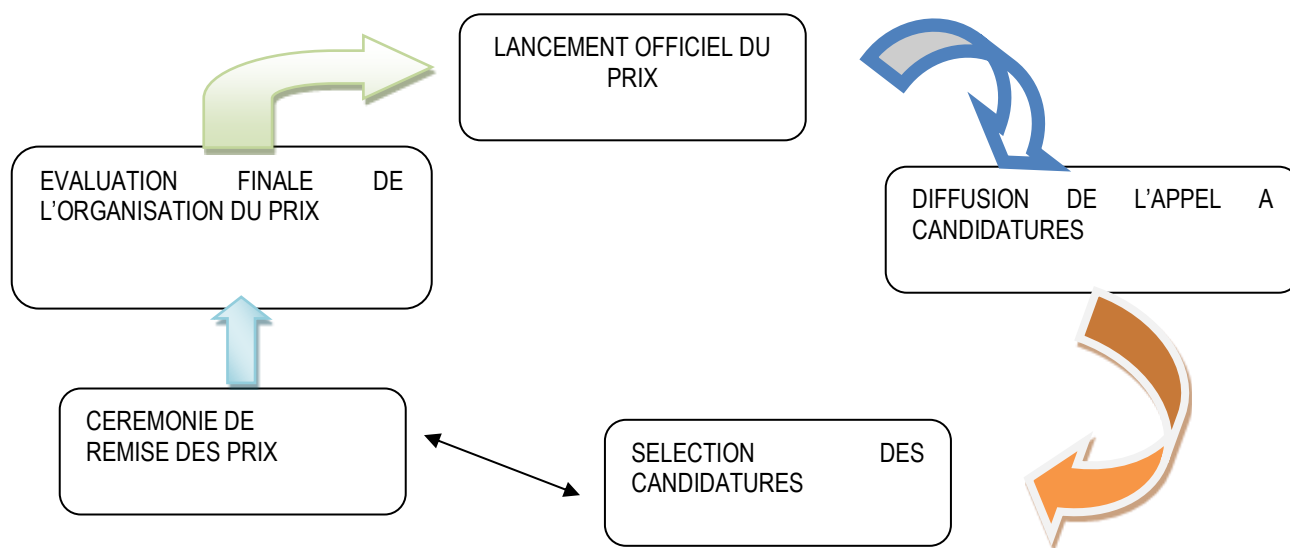
- La pertinence et l'impact des innovations (technologique, scientifique, etc.) réalisés pour l'évaluation des projets et politiques publiques.

Composition du jury

Le Jury, présidé par la CAPEC, est composé d'Universitaires, de Professionnels de l'évaluation, d'Évaluateurs émergents, du Secteur privé, des Centres de recherche et de Structures gouvernementales.

Phases de mise en œuvre

La mise en œuvre du Prix est basée sur les cinq (5) phases suivantes :



RESULTATS OBTENUS

Cérémonie de remise des prix

La cérémonie des remises des Prix est organisée chaque année quelques jours avant le 6 août déclaré journée national du Prix d'Excellence en Côte d'Ivoire. Elle voit la participation de toutes les couches sociales ainsi que des représentants du gouvernement et des partenaires au développement (UNESCO, AfDB, etc.).

A ce jour, deux cérémonies de remise de Prix ont été organisée par le Commissariat général.

Évaluation de l'impact de la première édition

Une évaluation a été réalisée à la fin de la première édition pour apprécier l'atteinte des objectifs assignés. Une enquête

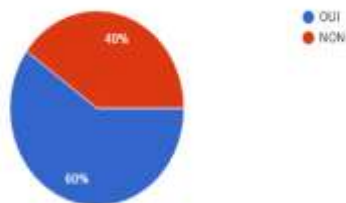
en ligne, destinée au public, a été lancée sur deux semaines à l'aide d'un formulaire élaboré avec GoogleForm.

Les résultats sont les suivants :

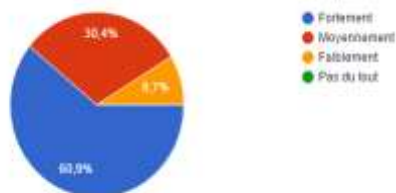
i) Domaine d'activité des enquêtés



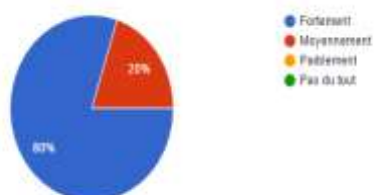
ii) Connaissance du Prix d'Excellence « Evaluation d'Or »



iii) Contribution du Prix "EVALUATION D'OR" à la promotion de l'Excellence en Evaluation



iv) Pertinence de l'organisation de l'édition 2016 du Prix d'Excellence "EVALUATION D'OR"



Demande croissante en informations sur l'évaluation

Le site web de 2IEval a atteint le nombre de 20190 visites tandis que la page Facebook a obtenu 160 « J'aime ». Le réseau de 2IEval sur LinkedIn est composé de plus 5730 connexions.

CONTRIBUTION DES ÉVALUATEURS ÉMERGENTS

La contribution des évaluateurs émergents se fait à divers niveaux :

- Participations à l'organisation de la cérémonie de lancement ;
- Contribution à la diffusion de l'appel à candidatures ;

- Participation à la recherche de financement pour l'organisation des activités ;
- Participation à l'évaluation des candidatures.

Les évaluateurs émergents jouent un rôle prépondérant tant dans l'organisation des différentes cérémonies que dans l'évaluation des candidatures reçues par le jury.

DEFIS

Plusieurs défis restent à relever, à savoir :

- Le financement de l'organisation du Prix d'Excellence ;
- La disponibilité de Mémoires ou de Thèses de qualité en évaluation ;
- La disponibilité de travaux de recherches de qualité (aucun prix n'a encore été attribué dans cette catégorie) ;
- La disponibilité d'innovations technologiques de qualité ;
- L'insertion socioprofessionnelle des évaluateurs émergents lauréats.

OPPORTUNITÉS

- Meilleure visibilité de la fonction –évaluation ;
- Promotion de l'Excellence (en particulier par les membres du Jury – 1 Prof. Agrégé en 2015 contre 3 Profs. Agrégés en 2017) ;
- Plusieurs évaluateurs émergents ont été primés dans leur structures ou ont été admis à des formations internationales sélectives (YALI 2017) ;
- Insertion professionnelle (100% en moins de six mois) des lauréats de la catégorie « Mémoire et Thèse » de l'édition 2015 ;
- Participation aux rencontres internationales à l'attention des évaluateurs émergents (Projet P2P 2IEval/SenEval/SQEP, Forum mondial d'EvalPartners, Semaine de l'évaluation IDEV, etc.) ;
- Participations aux missions d'évaluation finale de projet dans le cadre du programme de Mentorat ;
- Croissance de l'offre d'emploi dans le domaine de l'évaluation en Côte d'Ivoire ;
- Participation au concours de poster lors de la Conférence internationale 2017 de l'Association Africaine d'Evaluation (AfrEA) ;

- Participation au concours de posters lors de la Conférence internationale 2017 de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) ;
- Forte sollicitation des évaluateurs émergents de l'Afrique de l'Ouest pour une extension du Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » à leurs pays ;
- L'admission de 2IEval au sein de la Plateforme des Institutions de renforcement des capacités mise en place par le Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC) de Côte d'Ivoire ;
- Existence d'un environnement au sein de certaines institutions universitaires pour la création d'un Master en Évaluation.

CONCLUSION

Démarré en 2015, le Prix d'Excellence évaluation d'Or est à sa troisième édition en 2017. Cette innovation dans le domaine de l'évaluation en Côte d'Ivoire est en voie

d'institutionnalisation. Le prix reste actuellement la seule initiative de promotion de l'Excellence au niveau de l'Afrique de l'Ouest. La forte sollicitation des évaluateurs émergents de divers pays africains dénote de son impact social à seulement trois années de mise en œuvre. Ces résultats encourageants l'ont été grâce à la contribution des évaluateurs émergents qui ont œuvré à la promotion et la mise en œuvre des activités du Prix.

Toutefois plusieurs défis restent à être relevés notamment le financement des activités et les candidatures de qualité. Enfin, vu l'intérêt grandissant pour le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or », les perspectives restent son ouverture à toute l'Afrique de l'Ouest et son appropriation par toutes les VOPEs africains.

Le Prix d'Excellence « Évaluation d'Or » contribuera sans nul doute à la création d'un environnement favorable pour la promotion de l'évaluation, de l'emploi pour un développement harmonieux et inclusif des jeunes et surtout pour la Promotion de l'Excellence et de l'« Évaluation MADE IN Côte d'Ivoire ».

Approche de gouvernance intégrée des programmes

Farid Al Mahsani, MAP, CRM, Expert en gestion des risques à l'Unité permanente anticorruption

Mohamed Nabil Tir, MAP, CRM, Conseiller stratégique en gouvernance, gestion des risques et contrôle à Revenu Québec.

L'impératif de résultat dans l'évaluation des programmes publics, accentué par les exigences des instances de gouvernance, des parlementaires, du public et la pression des médias placent la gouvernance des programmes au cœur des préoccupations des autorités publiques, que ce soit au niveau fédéral ou provincial.

Dans les organisations gouvernementales, la gouvernance des programmes peut s'exercer soit de manière classique au conseil d'administration, au bureau du président-directeur général ou du sous-ministre; soit de manière émergente au bureau du sous-ministre adjoint ou de la vice-présidence, voire même au sein des directions principales.

En mai 2015, nous avons expliqué dans un article, à cette même tribune, que l'évaluation occupe une place de choix dans le modèle des trois lignes de défense¹. Dans le présent article, nous allons illustrer une nouvelle approche de gouvernance des programmes publics. C'est une gouvernance intégrée, fondée sur l'expertise des fonctions de la deuxième ligne du modèle des trois lignes de défense,

notamment la fonction d'évaluation des programmes. Les instances de gouvernance peuvent s'appuyer sur la première, la deuxième ou la troisième ligne de défense dépendamment du degré d'assurance qu'apporte chaque ligne.

Nous savons que les évaluations classiques des programmes nécessitent des moyens et des ressources financiers non négligeables. La gouvernance intégrée des programmes peut être exercée d'une façon complémentaire ou indépendante à ces évaluations. Sa valeur ajoutée réside dans l'agilité et la rapidité de la prise en charge des préoccupations de gestion à l'intérieur des lignes d'affaires responsables de l'exécution des programmes.

1. Le modèle de gouvernance intégrée des programmes

L'approche proposée, dans la *Figure 1*, intègre non seulement les secteurs opérationnels (*1re ligne de défense*), l'expertise des évaluateurs de programmes, des conseillers en gestion des risques, de la conformité, de la gestion de la qualité ainsi que la performance (*2e ligne de défense*), mais aussi un troisième acteur, l'auditeur interne (*3e ligne de*

¹ Mohamed Nabil Tir, MAP; Farid Al Mahsani, MAP et Johana Uricoechea, MAP (2015). *La place de l'évaluation*

de programme dans le modèle des trois lignes de défense, SQÉP/Vol27, No1, pp.12-15.

défense). Ce dernier peut apporter aux instances de gouvernance une assurance raisonnable sur le bon

fonctionnement des programmes, et ce, d'une façon indépendante.



Figure 1. Approche de gouvernance intégrée des programmes
Farid Al Mahsani, Mohamed Nabil Tir (2017)

Adapté de PWC in «The Three lines of defence model of tomorrow»
<https://www.pwc.com/ca/en/banking-capital-markets/publications/pwc-three-lines-of-defence-2016-09-en.pdf>

❑ **Les lignes d'affaires: des leviers opérationnels d'exécution des programmes**

La première ligne de défense regroupe les responsables ou propriétaires opérationnels des programmes. Leur connaissance des programmes les place dans un rôle incontournable quant à l'appréciation de la situation réelle du fonctionnement des programmes. Chaque propriétaire de programme a la responsabilité de ses lignes d'affaires, ses processus, ses activités et la maîtrise des risques qui en découle. Il doit identifier, analyser et évaluer les risques inhérents aux programmes dont il a la responsabilité et mettre en place les stratégies d'atténuation nécessaires. De plus, les intervenants de la première ligne de défense sont aussi les pilotes du processus d'amélioration continu. Leur contact direct avec le personnel, la clientèle des programmes ainsi que les partenaires leur permet de rester à l'affût des opportunités d'amélioration pouvant apporter de la valeur aux programmes et contribuer à la satisfaction de la clientèle. Enfin, il arrive que dans certaines organisations, cette première ligne de défense intègre dans ses équipes des spécialistes en évaluation, en gestion des risques, en conformité, en qualité, et parfois des auditeurs pour des missions de conseil.

❑ **Les fonctions de la deuxième ligne : un socle de la gouvernance intégrée et des spécialistes au service des responsables des programmes**

La deuxième ligne de défense regroupe les fonctions d'évaluation des programmes, de gestion des risques, de conformité, de gestion de la qualité et de suivi de la performance. Au-delà de leur existence, dans la plupart des organisations, ces fonctions œuvrent très rarement d'une manière intégrée. Elles fonctionnent d'une façon indépendante les unes des autres et souvent sont alignées sur des activités et des structures administratives, ignorant par le fait même la transversalité des programmes. Ce fonctionnement est axé sur les moyens et non sur les résultats. Dans le modèle intégré que nous proposons, nous estimons que l'intervention des spécialistes des fonctions de la deuxième ligne est nettement optimisée et crée de la valeur. La synergie de ces fonctions apporte non seulement une expertise collective, mais aussi une assurance raisonnable auprès des instances de gouvernance sur le bon déroulement et la saine gestion des programmes.

L'évaluation des programmes

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes

sur les programmes [...]. Les travaux d'évaluation peuvent notamment préciser la raison d'être de l'intervention publique, explorer et comparer différents moyens pour répondre aux besoins, examiner l'implantation ou la mise en œuvre des programmes ou encore faire état de leurs résultats pour en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience².

Lors de son exercice de planification, l'évaluation des programmes peut prendre en considération des critères additionnels des autres fonctions de la deuxième ligne à savoir : la nature des risques que contiennent un programme, les exigences de qualité, la conformité ou les résultats du suivi de la performance. Ces critères permettent de prioriser en premier lieu les programmes les plus vulnérables et de ce fait répondre aux préoccupations des instances de gouvernance sur plusieurs facettes de la gestion des programmes.

La gestion intégrée des risques

La fonction de gestion des risques consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation en tenant compte du risque, soit de l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs³. Quand cette fonction est implantée dans une organisation, les évaluateurs comme les responsables des programmes de la première ligne devraient profiter de l'expertise de leur homologue en gestion des risques afin d'identifier les vulnérabilités des programmes et les opportunités d'amélioration et de prioriser les évaluations.

La conformité

La fonction de conformité veille à ce que les activités et les informations s'y attachant des unités administratives respectent les textes législatifs et réglementaires applicables qui servent de critères⁴. Cette fonction peut être constituée notamment de juristes ou d'auditeurs en conformité. Encore une fois, autant les évaluateurs que les responsables des programmes peuvent solliciter l'expertise des spécialistes de la conformité.

La gestion intégrée de la qualité

Une organisation axée sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées⁵. Du même fait, un programme axé sur la

qualité contribue à satisfaire les besoins des bénéficiaires du programme et les attentes des instances de gouvernance.

Le suivi de la performance

La fonction de suivi de la performance veille à ce que les organisations, les programmes, les lignes d'affaires et les opérations atteignent des objectifs d'économie, d'efficience, d'efficacité et d'amélioration continue. De plus en plus, les instances de gouvernance s'attendent à ce que les programmes publics soient bien gérés et performants. Mais encore faut-il que ces notions soient intégrées directement dans l'opérationnalisation des programmes. Au lieu d'agir en aval par des analyses, des évaluations ou des audits de performance, les responsables des programmes gagneraient à se doter des indicateurs de suivi et d'une reddition de comptes axée sur les résultats et la valeur.

☐ L'audit interne : une fonction d'assurance et de conseil au service des instances de gouvernance

La troisième ligne de défense comporte trois types d'audit : conformité, performance ou optimisation et financier. Selon l'objectif de l'audit, un auditeur choisit de réaliser une des trois sortes d'audit ou d'en faire une ou des combinaisons possibles.

Les instances de gouvernance s'appuient sur l'indépendance, l'objectivité et l'expertise des auditeurs internes pour avoir une assurance raisonnable quant à la conformité, la gestion des risques, la qualité du suivi de la performance et le degré de maîtrise des opérations des lignes d'affaires responsables de l'exécution des programmes. Aussi, ces instances, en concertation avec les évaluateurs, peuvent solliciter l'audit interne afin d'auditer une partie d'un programme, et ce, d'une façon intégrée. Ces collaborations sont généralement facilitées quand les fonctions d'audit et d'évaluation se retrouvent dans la même unité administrative.

2. Les bénéfices de la de gouvernance intégrée des programmes

☐ Rationalisation des analyses, des diagnostics et des initiatives d'amélioration : aider les responsables des programmes d'une façon intégrée pour répondre à des besoins précis

La rationalisation des analyses, des diagnostics et des initiatives d'amélioration, diminue la confusion quant à l'atteinte des résultats auprès des responsables de

² Secrétariat du Conseil du trésor.

³ Définition adaptée de l'ISO 31000 : 2009.

⁴ Adapté de [Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI (2013) « Principes fondamentaux de l'audit

de la conformité », ISAAI 400, Copenhague, Danemark, p.3. <http://www.issai.org/fr/site-issai/issai-framework/3-principes-fondamentaux-de-controle.htm>

⁵ Selon l'ISO 9000 :2015. Systèmes de management de la qualité -- Principes essentiels et vocabulaire.

programmes. Ceci facilitera le processus de prise de décision des instances de gouvernance et par conséquent, augmentera la satisfaction de la clientèle et les bénéficiaires des programmes.

- ❑ **Développement d'une culture de collaboration et d'accompagnement des lignes d'affaires: un rôle d'agent de changement et une culture de vision et non de contrôle**

Il est important que les spécialistes de la deuxième ligne s'impliquent dans la gestion des programmes en jouant un rôle-conseil auprès des lignes d'affaires. En leur qualité d'agent de changement, ces spécialistes apportent une expertise additionnelle et permettent aux responsables des programmes de prendre des décisions éclairées.

- ❑ **Mise en place d'une nouvelle organisation de travail axée sur la gestion par résultat et l'atteinte des objectifs : optimiser, simplifier, faciliter et livrer.**

La plus-value et les gains d'efficacité apportée par les fonctions de la deuxième ligne sont tributaires de leur agilité, leur collaboration et leur intégration dans le cycle de gestion

des programmes. Les organisations doivent adapter les structures administratives des fonctions de la deuxième ligne aux nouvelles façons de faire en favorisant l'atteinte des résultats. Le souci d'efficacité prédominerait sur celui de la conformité.

Conclusion

Les responsables de la gouvernance des programmes, peu importe leur position classique ou émergente, devraient avoir une vision globale et stratégique du fonctionnement des programmes sous leur responsabilité directe ou indirecte. Ils devraient aussi se servir de l'expertise collective et la synergie des professionnels des différentes fonctions d'évaluation, de gestion des risques, de gestion de la qualité, de conformité et de suivi de la performance, et ce, d'une façon intégrée.

Se projeter dans l'avenir par le biais de l'approche de gouvernance intégrée des programmes est non seulement une autre façon d'apporter une assurance sur la maîtrise des risques associés aux zones de vulnérabilité des programmes, mais aussi une façon continue de s'interroger sur la pratique des fonctions de soutien à la prise de décision et la perception des parties prenantes, admirateurs comme détracteurs.

L'aspect juridique de la confidentialité en évaluation de projets

Jeiran Rahmanian, PhD. en sciences juridiques de l'Université de Nancy, France, consultante en évaluation de projets.¹

INTRODUCTION

Lorsque la question de la confidentialité en évaluation de projets est soulevée, la première réponse donnée par la majorité des évaluateurs est qu'ils sont au courant de tous les problèmes potentiels et qu'ils peuvent facilement y remédier. Cependant, après une brève discussion avec ces collègues, nous constatons habituellement que, bien qu'ils connaissent les directives de base (par exemple le consentement éclairé, le principe d'anonymat, la confidentialité de l'identité pour protéger la vie privée des participants, etc.), peu ont réfléchi à cette question en profondeur, et encore moins sont claires sur la façon de traiter les problèmes qui tombent dans les «zones grises».

Par exemple, que faire si l'évaluateur, durant ses observations, est témoin de quelque chose qui n'est pas forcément une

infraction, mais qui peut éventuellement causer des problèmes majeurs si on n'agit pas assez rapidement? Devrait-il le signaler ou non? Dans ce cas, les principes de «pas de mal aux participants» se transforment en deux questions complexes : «quelle identité doit être protégée?» et «à qui ne devrait-on pas faire de mal»? Ce type d'exemple demande une réflexion sur les principes juridiques qui définissent la confidentialité en évaluation de projets et de programmes et cela est le but de cet article.

PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

La protection de la vie privée n'est pas seulement un principe moral, mais aussi un « droit fondamental de la personne », protégé par diverses lois fédérales, provinciales et territoriales. Ce droit repose sur la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et sur le Code Civil du

¹ L'auteure est titulaire d'un doctorat en sciences juridiques et d'un postdoctorat en évaluation de projets et de programmes.

Elle est également consultante en évaluation de projets, membre du Comité d'action local de la région de Brome-Missisquoi.

Québec. Dans le Code civil du Québec, le droit au respect de la vie privée s'inscrit dans la catégorie des droits de la personnalité (article 3 du C.c.Q.). Selon l'article 35 du Code civil, « toute personne a le droit au respect de sa réputation et de sa vie privée. Nulle atteinte ne peut être portée à la vie privée d'une personne sans que celle-ci y consente ou sans que la loi l'autorise »

En évaluation, les risques d'atteinte à la vie privée sont liés à la possibilité d'identifier les participants et aux préjudices qu'ils risquent de subir à la suite de la démarche évaluative comme la collecte de données, de l'utilisation et de la divulgation de renseignements personnels.

Un autre principe sous-jacent de la protection de la vie privée en évaluation de projets et de programmes est « l'obligation de communiquer tous les objectifs de l'évaluation avec les participants » et « l'interdiction de l'utilisation des données dans les buts autres que ceux mentionnés dans les objectifs de départ ».

Selon l'article 37 du Code civil, « toute personne qui constitue un dossier sur une autre personne doit avoir un intérêt sérieux et légitime à le faire. Elle ne peut recueillir que les renseignements pertinents à l'objet déclaré du dossier et elle ne peut, sans le consentement de l'intéressé ou l'autorisation de la loi, les communiquer à des tiers ou les utiliser à des fins incompatibles avec celles de sa constitution ». Ainsi, le client ne peut pas demander que l'évaluation ait des objectifs cachés et que la collecte de données soit faite pour ces derniers.

Par ailleurs, les participants dans une collecte de données ont le droit de consulter les renseignements colligés et/ou demander une rectification. Les évaluateurs doivent d'une part, protéger ces renseignements personnels et d'autre part, s'assurer qu'ils sont accessibles dans une version claire et compréhensible pour la personne, si elle la demande. Selon l'article 38 du Code civil, « toute personne peut gratuitement consulter et faire rectifier un dossier qu'une autre personne détient sur elle, soit pour prendre une décision à son égard, soit pour informer un tiers; elle peut aussi le faire reproduire, moyennant des frais raisonnables. Les renseignements contenus dans le dossier doivent être accessibles dans une transcription intelligible ».

CONSENTEMENT

Selon le dictionnaire Larousse, le consentement (nom masculin de consentir) est l'action de donner son accord à

une action, à un projet. Il est également défini comme « une manifestation de la volonté expresse ou tacite par laquelle une personne approuve un acte que doit accomplir un autre ».²

Comme la protection de la vie privée, les conditions de base pour un consentement valide dérivent de diverses lois fédérales, provinciales et territoriales. La nécessité du consentement, pour approuver un acte que doit accomplir un autre est clairement énoncée dans le Code civil du Québec, à l'article 10. Selon cet article « toute personne est inviolable et a droit à son intégrité. Sauf dans les cas prévus par la loi, nul ne peut lui porter atteinte sans son consentement libre et éclairé ». Ainsi, afin qu'un consentement soit considéré étant « valide », il doit respecter les conditions de fond et de forme.

Pour satisfaire sa condition de fond, le consentement doit « exister ». Dans le domaine de l'évaluation, cela veut dire que l'évaluateur ne peut pas « assumer » que le participant a consenti implicitement et/ou accepter un consentement par procuration. De plus, un consentement valide est donné par une personne « apte à consentir ». Ainsi, si l'évaluation porte sur les personnes mineures de 14 ans et moins et/ou les majeurs sous un régime de protection, seuls les autorités parentales ou, le cas échéant, le tuteur peuvent donner le consentement.³ Il ne faut pas oublier que « les autorités parentales » sont les mères et les pères. Ainsi, si par exemple, le père consent, mais la mère s'oppose (ou vice-versa), le consentement ne sera pas valide sauf si le formulaire de consentement mentionne clairement que le père ou la mère qui remplit seul ce formulaire « est présumé agir avec l'accord de l'autre ».⁴

D'ailleurs, il ne suffit pas que le consentement existe; il doit en outre être exempt de vices, c'est-à-dire « libre » et « éclairé » (conditions de forme). Les articles 1399 et suivants du Code civil du Québec indiquent les vices qui peuvent entacher le consentement. Selon l'article 1399 (alinéa 2), un consentement libre et éclairé est exempt de « crainte », « d'erreur » et de « lésion ».

À titre d'exemple, un consentement donné par un employé pour participer dans une démarche évaluative par la crainte de perdre son emploi n'est pas valide. Ou bien, un formulaire de consentement qui n'indique pas le nom du client qui a donné le mandat de l'évaluation est invalide (la présence d'une erreur). Finalement, si l'évaluation poursuit des objectifs cachés, les consentements donnés dans le cadre

² Collège des médecins du Québec, *Le consentement aux soins, une question de respect et d'humanité*, Le Collège, vol. XLVI, no 3, automne 2006.

³ Article 21 du C.c.Q.

⁴ Article 603 du C.c.Q stipule qu' « à l'égard des tiers de bonne foi, le père ou la mère qui accomplit seul un acte d'autorité à l'égard de l'enfant est présumé agir avec l'accord de l'autre. »

de cette évaluation ne sont pas valides à cause de la présence d'une lésion.

UNE OBLIGATION PROFESSIONNELLE

Les Normes d'évaluation de programmes de la Société canadienne d'évaluation sont élaborées par le Comité mixte sur les normes d'évaluation en éducation et elles sont adoptées par la Société, en janvier 2012. En ce qui concerne la protection de la confidentialité, elle est mentionnée étant un élément important pour protéger « l'intégrité » des évaluateurs.⁵ Ainsi, les évaluateurs « devraient consulter le client sur toute décision, y compris ce qui touche le caractère confidentiel des renseignements, la protection de la vie privée des participants, ainsi que la propriété des résultats et des rapports ».⁶

Dans le document de référence en français à l'usage des organismes d'évaluation de programme sur les normes de l'évaluation de programmes, qui a été rédigé par *The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, en partenariat avec la Société canadienne d'évaluation en 2015, il est affirmé que l'évaluateur doit « comprendre les droits fondamentaux des individus dans les contextes d'évaluation particuliers où il évolue. Par exemple, il doit connaître les droits des parties prenantes tels que celles-ci les conçoivent, concernant la vie privée, le consentement éclairé, la confidentialité, l'accès à l'information et leur participation (ou non) aux évaluations ».⁷

D'ailleurs, on avertit les évaluateurs sur le contexte juridique qui peut influencer la démarche évaluative. On rappelle que « toute évaluation doit être conforme aux lois locales, provinciales et fédérales en vigueur. Lorsqu'il y a un conflit entre diverses lois locales, provinciales ou fédérales, ou entre les lois applicables à diverses parties prenantes, un avis juridique peut s'avérer nécessaire avant de procéder à l'évaluation. Les évaluations menées dans un cadre où la conformité aux lois ou aux règlements peut mener à des violations des droits de la personne, sont particulièrement problématiques. Un avis juridique est recommandé dans les situations où l'évaluateur, les parties prenantes ou la convenance de l'évaluation risquent d'être compromis ».⁸

Patton (1990) avertit les évaluateurs sur les conséquences juridiques d'une évaluation de projets qui n'a pas pris son contexte juridique en considération. Les évaluateurs peuvent être poursuivis s'ils ne respectent pas la loi, par exemple

⁵ Éthiques, Société canadienne de l'évaluation, disponible sur : https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/ces_ethics_ethique_sce.pdf (dernière consultation en février 2017)

⁶ *Idem*

⁷ Document de référence en français à l'usage des organismes d'évaluation de programme sur les normes de l'évaluation de programmes, *The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, en partenariat avec la

les règlements sur la validité du consentement. Il met également l'accent sur l'obligation juridique des évaluateurs, pas seulement de protéger les renseignements personnels des participants, mais aussi de les « divulguer » lorsque la loi le prévoit. Il explique que les chercheurs et les évaluateurs n'ont pas la même protection juridique que les médecins ou les avocats, et ils peuvent donc être convoqués pour témoigner devant les tribunaux. Dans ces situations, l'évaluateur est tenu de témoigner devant un tribunal malgré la promesse de garder ces informations confidentielles.⁹

Ainsi, nous suggérons que les évaluateurs fassent réviser leurs formulaires de consentement par les professionnels dans le domaine juridique et qu'ils contiennent (selon le contexte) « les clauses de limitation et d'exclusion de responsabilité » dans le cas où la loi prévoit.

CERTAINS DÉFIS À SURMONTER

1. DÉFI DE DÉFINITION

Le premier défi, se présente au niveau de la définition de la confidentialité notamment lorsqu'il s'agit d'une évaluation avec plusieurs parties prenantes et la nécessité d'arriver à un consensus et à une vision commune sur ce sujet. Cette question devient plus importante lorsque nous devons déterminer quelle identité doit être protégée et de quelle façon et auprès de qui. Est-ce que le client ou bien un organisme institutionnel peut demander ou même exiger la divulgation des informations confidentielles ou bien l'identité des participants? Cela est une question à prévoir au moment de la planification et il semble qu'il est essentiel que toutes les parties prenantes respectent et font respecter la confidentialité avant/durant/après la démarche évaluative.

2. L'ANONYMAT OU LA CONFIDENTIALITÉ

Dans certains cas, il y a une confusion entre la notion de la confidentialité et la notion de l'anonymat qui ne sont pas synonymes, mais assez souvent, ils sont utilisés comme des synonymes. L'anonymat est le fait de ne pas mentionner le nom des personnes. Ainsi, il est un élément sous-jacent de la confidentialité. Un rapport d'évaluation peut être parfaitement bien anonyme, mais ne respecte pas encore le principe de la confidentialité.

3. À QUI LES ARCHIVES APPARTIENNENT-ELLES?

Société canadienne d'évaluation (2015), 3^e édition, p.44, disponible sur : https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/program_evaluation_standards_2011_fr.pdf (dernière consultation en février 2017)

⁸ *Idem* p.45

⁹ Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2^e éd.). Newbury Park: Sage. p.113

Dans certains cas, les clients exigent que les évaluateurs leurs transfèrent, toutes les archives comme la liste des participants, leurs identités, les verbatim et les formulaires de consentement. Cela peut mettre en péril le principe de la confidentialité et peut possiblement mettre les participants en danger (majoritairement au niveau professionnel), notamment lorsqu'ils ont sévèrement critiqué le client. Est-ce que l'évaluateur peut refuser cette demande? Il semble que la réponse à cette question est positive. Néanmoins, il faut avertir que ce refus peut endommager la relation avec le client, même lorsqu'il se base sur un bon raisonnement éthique.

4. LA CONFIDENTIALITÉ VERSUS LE DROIT D'AUTEUR ET/OU L'ORDRE PUBLIC

Le processus de collecte, d'analyse et de rédaction de chaque évaluation demande énormément de temps, d'énergie et le rapport final est en quelque sorte, le fruit final d'un travail souvent sous apprécié. Comme toutes les recherches avec une contribution importante et novatrice, la récompense pécuniaire n'est pas toujours la meilleure façon d'apprécier le travail. L'évaluateur cherche à faire reconnaître sa contribution.

Cependant, plusieurs clients (pour des raisons variées) exigent que tous le processus et les résultats restent confidentiels. L'évaluateur est-il obligé de respecter cette demande? La réponse à cette question est très compliquée. Mais Il semble que la réponse soit oui, s'il s'agit tout simplement de l'intérêt de l'évaluateur pour faire reconnaître sa contribution intellectuelle. Malgré la reconnaissance du fait que le droit d'auteur d'un rapport d'évaluation (donc même ceux commandés par le client) est un droit partagé, il semble que l'évaluateur doit respecter cette demande car, la diffusion de ces résultats peut « faire du mal » au client et dans certaines situations, sa réputation. Cependant, la réponse peut être différente par souci de transparence, lorsqu'il s'agit d'une évaluation qui a ressorti des informations qui peuvent toucher l'ordre public. L'évaluation de projets est, entre autre, une manière pour garantir une juste reddition de compte et ainsi, une partie intégrale de la transparence sociale. Dans ce cas, et encore une fois, le principe de confidentialité nous forcera à déterminer quelles informations doivent être protégées et à qui elles ne devraient pas faire du mal? Au public ou au client?

5. L'UTILISATION DES MÉGADONNÉES ET LA

PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Nous vivons dans un monde où la technologie est utilisée sous différentes formes par les professionnels de divers domaines. L'évaluation n'est pas une exception et l'utilisation de la technologie informatique prend une place importante dans ce domaine. Grâce à « de nouveaux outils permettant de combiner et d'analyser des informations, les chercheurs peuvent désormais découvrir, dans de grands ensembles de données, des tendances et des associations qui étaient auparavant impossibles à percevoir ».¹⁰

Les « mégadonnées » (un terme recommandé par l'OQLF à la place du terme le « *Big Data* »), sont des données colligées de façon volumineuse et massive par les grandes bases de données informatiques.

Les mégadonnées peuvent comprendre des renseignements personnels, c'est-à-dire des renseignements consignés sur une personne qui peut être identifiée, comme le nom, l'adresse, les opinions ou les antécédents médicaux, etc.¹¹ Il est extrêmement difficile, voire impossible, de demander le consentement de ces personnes et cela à cause de trois caractéristiques de ce type de données : la vitesse dans la collecte, sa voluminosité et la variété des sources de collecte. Ce défi a fait en sorte que plusieurs évaluateurs hésitent à les utiliser et cela pour de bonnes raisons : son utilisation peut d'une part, avoir des conséquences juridiques pour les évaluateurs et d'autre part, elle peut nuire à la crédibilité des résultats.

Étant donné l'ampleur des conséquences, il semble que l'utilisation des mégadonnées reste encore discutable tant que nous n'aurons pas encore trouvé des moyens efficaces pour rendre les données anonymes d'une manière telle que les sujets de l'évaluation ne sont plus identifiables.

CONCLUSION

La confidentialité est un dilemme complexe qui peut se présenter dans une démarche évaluative sous différentes formes : moral, éthique ou bien juridique. Les évaluateurs doivent être conscients de son importance et l'impact qu'elle peut avoir sur d'une part, leur intégrité et d'autre part, sur la crédibilité de l'évaluation.

Les défis sont aussi variés que les contextes de l'évaluation et l'ampleur de l'évaluation peut augmenter les risques et les défis à surmonter. Dans la plupart des cas, la

¹⁰ Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario. *Les mégadonnées et le droit à la vie privée*. Feuille-Info, Janvier 2017. Disponible sur : <https://www.ipc.on.ca/wp-content/uploads/2017/02/fs-privacy-big-data-and-your-privacy-rights-f.pdf> (Dernière consultation au mars 2017)

¹¹ *Idem*

confidentialité peut être assurée en utilisant de bonnes pratiques de collecte de données et d'archivage. Les évaluateurs doivent s'assurer que tous les membres de leurs équipes et les parties prenantes ont été formés à ces questions et qu'ils comprennent qu'ils ne peuvent pas en discuter en dehors du contexte de l'évaluation.

En général, l'accès aux informations personnelles sur les participants doit être limité à l'évaluateur qui possède un consentement libre et éclairé de ces derniers. Ce qu'on peut partager avec les autres (incluant le client), c'est le résultat

des analyses provenant de ces informations. Sinon, il faut avoir la permission des participants, explicitement exprimée dans le formulaire de consentement.

Il faut veiller à éviter toute atteinte à la confidentialité dans laquelle ces informations sont divulguées à quiconque. Non seulement cela protège contre les dommages psychologiques, sociaux et juridiques à des participants, mais il est également essentiel à la bonne conduite de l'évaluation et il assure l'intégrité de l'évaluateur.

L'évaluation de programmes de formation à l'enseignement : un regard croisé est-ouest

Par **Cathal De Praor**, Maître de conférences, Directeur du développement professionnel continu.

Le monde vit de profondes mutations et celles-ci, depuis plusieurs années, ont des répercussions sur tous les systèmes éducatifs. La qualité de l'enseignement supérieur a pris une importance accrue dans un tel contexte, et on a recours à deux formes d'assurance qualité – l'assurance qualité interne entreprise par l'université elle-même et l'assurance qualité externe effectuée par des organismes de l'extérieur. Bien entendu, l'assurance externe de la qualité prend en compte l'efficacité des processus d'assurance interne de la qualité.

Mais lorsqu'un diplôme donne droit à l'obtention d'un permis d'une profession, il faut une évaluation externe supplémentaire, pour faciliter l'accréditation ou l'agrément professionnel. Le processus d'agrément garantit à la profession et au public que les programmes de formation satisfont aux exigences et aux besoins des parties prenantes de sorte que les diplômés sont prêts et qualifiés pour exercer leurs fonctions. On peut distinguer donc entre l'accréditation académique, dont l'université est responsable, soutenu par l'assurance qualité interne et externe, et deuxièmement, l'accréditation professionnelle ou agrément qui relève d'une autorité professionnelle – un ministère ou un ordre professionnel, par exemple.

En prenant comme exemple la profession enseignante (primaire et secondaire), cet article offre une réflexion sur les similitudes et différences entre les deux formes d'accréditation et explore leur compatibilité. Pour ce faire, et pour mieux appréhender les enjeux, il prend l'exemple du Québec et l'Irlande, deux contextes contrastés en ce qui concerne la régulation de la profession enseignante.

En Irlande, autonome et responsable de ses standards de qualité pour l'accréditation académique, via notamment ses propres procédures internes, chaque université voit toutefois

son fonctionnement évalué par le Quality and Qualifications Ireland (QQI) dans une démarche d'évaluation externe au niveau institutionnel. Il s'agit d'un organisme indépendant dont le mandat consiste à conserver des standards de qualité, et supporter la qualité. Il vise aussi la promotion d'une plus grande compréhension des standards de qualité en enseignement, en s'appuyant sur les développements au niveau européen et surtout sur les lignes directrices de l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), dont le QQI est membre. En plus de l'évaluation au niveau institutionnel effectuée par le QQI, les universités conduisent eux-mêmes des évaluations de leurs facultés au moyen d'experts extérieurs. Et au niveau des programmes, l'université utilise le système d'examineur externe (un pair d'une autre université).

Au Québec, l'accréditation académique de ses programmes par les universités est également soutenue par des processus d'assurance qualité internes, tandis que les examens externes d'assurance sont menés par le Bureau de coopération interuniversitaire, un organisme privé qui regroupe, sur une base volontaire, tous les établissements universitaires. L'évaluation des programmes se fait par appel à des experts externes.

Le cas échéant, dans les deux pays, lorsqu'un diplôme donne droit à l'obtention d'un permis d'une profession délivré par une instance professionnelle, l'évaluation de leurs programmes par les universités (aux fins de l'accréditation académique), tiennent compte des critères d'agrément utilisés par les organismes professionnels externes.

En ce qui concerne les programmes de formation à l'enseignement (primaire et secondaire) si l'on considère les tendances au niveau mondial, la plupart du temps, c'est le ministère de l'éducation qui régit les exigences à atteindre.

Pourtant, certains pays et provinces se sont dotés d'un ordre ou d'un organisme semblable qui assume cette responsabilité, c'est-à-dire, réglementer et régir la profession enseignante dans le meilleur intérêt du public, à titre d'exemple, la Colombie-Britannique, la Californie, l'Écosse, la Nouvelle-Zélande, et l'Australie, et l'Irlande du Nord.

Parmi ces exemples, on peut noter qu'il existe de différences importantes concernant la mission et les pouvoirs. Tous les ordres fixent les normes d'exercice et de déontologie pour la profession enseignante, et agréent les programmes et cours de formation à l'enseignement. Pourtant, certains n'ont pas seulement le mandat de réglementer la profession enseignante, mais aussi de la valoriser, en élaborant par exemple, la politique sur l'insertion professionnelle et le développement professionnel des enseignants tout au long de la vie. C'est le cas de l'ordre des enseignants en Irlande, le Teaching Council fondé en 2016.

Au Québec, en revanche, l'agrément des programmes de formation à l'enseignement est assuré par un Comité relevant du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, toutefois, autonome et indépendant dudit ministère. Dans le cadre de sa mission, le Comité donne son avis sur la définition des compétences attendues des enseignants, et conduit une évaluation des programmes de formation. Suite à une évaluation réussie, il recommande au ministre le programme aux fins de l'obtention d'une autorisation d'enseigner. Par contre, c'est le ministère lui-même qui a pour mandat d'entreprendre des actions pour valoriser la profession de concert avec ses partenaires des milieux scolaire et universitaire, et pour soutenir la formation continue des enseignants.

Bien qu'on soit face donc à deux manières différentes de gérer la régulation et la valorisation de la profession, dans les deux lieux, la méthodologie pour l'agrément des programmes de formation est bien similaire. À titre d'exemple, pour le renouvellement d'agrément, un comité d'experts prend connaissance des documents soumis par l'université et fait une première analyse de situation, puis procède à une visite sur place. Les données recueillies et les analyses effectuées sont ensuite présentées dans un rapport. Si le comité juge que le programme en question respecte suffisamment les critères ou standards professionnels, il recommande au ministre (Québec) ou au Conseil de l'ordre (Irlande) de l'inclure dans la liste des programmes qui conduisent à la délivrance d'une autorisation d'enseigner. Après, le rapport du comité est acheminé à l'université, contenant une évaluation du programme ainsi que, si besoin, des recommandations en vue de son amélioration. Mais ainsi qu'il ressort du discours éducatif, l'idée d'un ordre des enseignants refait surface régulièrement au Québec et a

été explorée plusieurs fois au cours des deux dernières décennies, sans jamais se concrétiser (Tardif et Gauthier, 1999). Si la profession enseignante est bien acceptée comme telle, c'est-à-dire, assimilable à une « profession », certaines parties prenantes, comme les syndicats sont plutôt de l'avis que la formation d'un ordre, n'est pas nécessaire. Un des arguments avancés est que la création d'un ordre ne fait que rajouter un étage de bureaucratie à ce qui existe déjà.

C'était une des raisons que le gouvernement conservateur en Angleterre a cité pour justifier l'abolition de l'ordre anglais en 2010. Suite à cette abolition, et tout récemment, un nouveau Chartered College of Teaching a été créé, financé par le gouvernement pour le moment, et dont la mission est de valoriser la profession, et de promouvoir des bonnes pratiques et de la qualité. En revanche, l'adhésion est facultative et l'ordre n'a pas de pouvoir réglementaire en ce qui concerne le permis d'enseigner. Dans ce cas, la question se pose si le concept d'autorégulation a été remis en question, ainsi que la capacité de l'ordre de justifier la confiance qui lui était faite.

Pour en revenir à l'évaluation de programmes, rajouter un étage supplémentaire d'évaluation pour des avantages limités n'est de l'intérêt de personne. À ce sujet, en Irlande, le Teaching Council se dit favorable à explorer la faisabilité de collaborer avec le QQI dans le cadre de l'évaluation conjointes de programmes d'enseignants en Irlande. Il explore par conséquent le renforcement de la dimension d'autoévaluation comme élément clef de la méthodologie. Pour le QQI, l'autoévaluation est déjà une phase cruciale, permettant l'université à préparer une évaluation externe, constituant un processus réflexif et favorisant la prise de conscience des points forts et des points faibles.

De telles collaborations entre les autorités professionnelles et celles chargées de l'assurance qualité ont été déjà effectués dans d'autres pays, et des leçons peuvent être tirées. On peut citer la Belgique, où l'agence pour l'assurance qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) et la commission des titres d'ingénieur (CTI) ont collaboré pour l'évaluation et l'accréditation des cursus de Bioingénieur et d'Ingénieur civil en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) (Duykaerts et al. 2014). Un des enjeux à prendre en compte dans une telle collaboration relève des missions et des priorités des parties prenantes. L'évaluation AEQES s'inscrit dans un modèle où les objectifs sont déterminés par les institutions elles-mêmes dans le cadre des balises des textes légaux. En revanche, dans le processus d'agrément CTI, il existe des standards ou des indicateurs qui doivent être rencontrés par les formations. On retrouve à ce propos, un des éléments fondamentaux qui différencie une évaluation selon une grille qui est commune à tous les domaines académiques d'une université, d'une

accréditation qui est spécifique d'abord à un domaine, mais surtout qui ouvre à l'exercice d'une profession.

La dualité « régulation - valorisation » mentionnée ci-dessus reflète la nécessité de soutenir le développement du corps enseignant, par le biais de la formation continue parmi d'autres dispositifs. Cette double action (régulation-valorisation) par rapport à la profession enseignante rejoint aussi l'importance croissante de l'amélioration de la qualité dans le discours sur l'enseignement supérieur, c'est-à-dire, plutôt que simplement l'évaluation de la qualité. De plus en plus, les agences externes de l'assurance qualité poursuivent deux missions principales : rendre compte de la qualité de l'enseignement supérieur et

œuvrer à son amélioration constante. Des dispositifs comme « l'évaluation de suivi » qu'on trouve parmi certaines agences d'assurance qualité est en conçue comme une évaluation de consolidation, en soutien à l'amélioration de la qualité.

Ce regard croisé est-ouest de l'évaluation de programmes de formation à l'enseignement révèle la diversité des modalités. Cependant, ce qui apparaît commun dans toutes les démarches qualité, qu'il s'agit de l'accréditation académique ou professionnelle, interne ou externe, est le rôle que les établissements sont appelés à jouer dans la poursuite de la qualité, c'est-à-dire, dans leurs modes de gouvernance, leurs objectifs, et les moyens qu'ils déploient pour y répondre.

Références

Duykaerts et al (2014) *Bilan de la collaboration AESES/CTI pour l'évaluation des programmes de bioingénieur et ingénieur civil en Fédération Wallonie-Bruxelles : évaluation et accréditation, approches compatibles ?* <http://www.aeges.be/documents/Bilan%20collaboration%20AEQES-CTI.pdf>

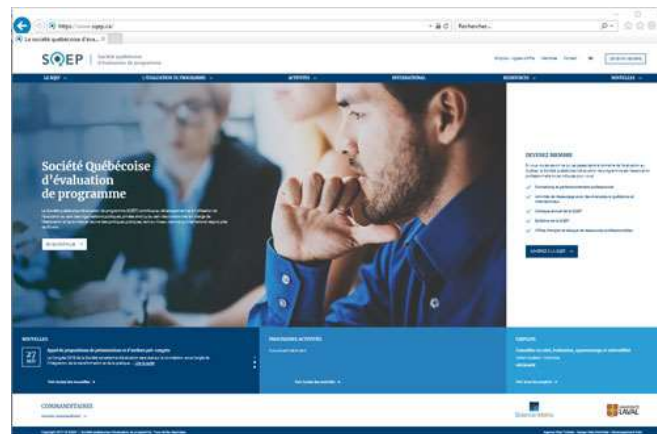
Teaching Council (2011) *Initial Teacher Education: Strategy for the Review and Professional Accreditation of Existing Programmes*, Teaching Council: Maynooth <http://www.teachingcouncil.ie/en/Publications/Teacher-Education/Initial-Teacher-Education-Strategy-for-the-Review-and-Professional-Accreditation-of-Existing-Programmes.pdf>

Gouvernement du Québec (2015) *Regard sur l'état actuel de la formation à l'enseignement au Québec*, Québec : http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/Bilan_visites_suivi.pdf

Tardif, M. et Gauthier, C. (dir.) (1999) *Pour ou contre un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants au Québec ?*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.

NOUVEAU SITE INTERNET

La Société québécoise d'évaluation de programme est heureuse de vous inviter à visualiser son nouveau site internet à l'adresse électronique suivante : <https://www.sqep.ca/>.



Le graphisme a été amélioré ainsi que les onglets du menu principal qui facilitent la navigation dans le site. Il comprend maintenant une section réservée exclusivement aux membres et il est possible de payer ou de renouveler son abonnement en ligne avec Paypal. Il a été conçu pour rendre agréable l'accès et la recherche à travers le contenu. Pour être mieux informé et pour participer aux activités de la SQÉP, consultez régulièrement notre site internet.

Le Conseil d'administration

Appel de proposition d'articles pour le Bulletin SQÉP

Afin de favoriser le partage d'information et de découvrir les nouvelles en évaluation, c'est avec enthousiasme que la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP) invite toute personne impliquée directement ou indirectement en évaluation à soumettre des propositions d'articles lors de la prochaine parution de son Bulletin en 2018. Le thème du bulletin sera développé à la suite de l'analyse des propositions des articles soumis.

Vous êtes, professionnels, gestionnaires, chercheurs, professeurs, consultants, étudiants, issus de domaines et de secteurs d'activités de tous les horizons et vous pratiquez auprès de clientèles diverses. Vos réflexions, vos pratiques, vos recherches en évaluation s'inscrivent comme les vecteurs principaux de partage d'information et de discussion auprès de la communauté francophone en évaluation au Québec.

Les propositions d'articles peuvent porter sur des sujets d'actualité, les tendances, les reconnaissances et expériences nationales et internationales, la relève, une entrevue, la formation et les technologies, etc.

Les suggestions de lecture, accompagnée d'un court résumé, seront présentées dans une section spéciale prévue à cet effet.

Spécificités pour transmettre vos articles à la SQEP et sélection des articles :

Les articles proposés, au format Word d'une longueur maximale de 2 000 mots, fonte Arial Narrow 10, à interligne un point quinze (1.15), seront soumis pour approbation au Comité du Bulletin, qui pourra demander des révisions aux auteurs. Aussi, à travers une méthodologie et une analyse soignée, les articles proposés devraient entre autres, renseigner sur la mise en application pratique des solutions proposées, sur les recherches antérieures qui supportent l'argument émis dans l'article, sur le type de population pour laquelle l'article est destiné.

Pour plus d'informations ou pour soumettre un article : info@sqep.ca avec copie à ntoutant@advanis.net

Au plaisir de vous lire!



La période des Fêtes est un temps privilégié pour échanger nos vœux de bonheur avec notre famille, nos amis, nos collègues et avec ceux qui nous ont soutenus dans la réalisation de nos projets.

Toute l'équipe de la SQEP vous dit, merci pour votre précieuse collaboration et pour votre appui renouvelé.

Que la magie de Noël vous donne une énergie nouvelle et que vos rêves les plus chers se réalisent

Joyeux Noël et Bonne Année 2018 !

SQEP

*Martin Dorion, président
François Béland, vice-président Québec
Marguerite Wotto, trésorière
Charlotte Nounke, secrétaire
Nicolas Toutant, président sortant
Maria Arauz, administratrice
Sherri Bisset, administratrice
Marie Gervais, administratrice
Johann Jacob, administrateur
Jean-François Lévesque, administrateur
Lynda Olivia Rey, administratrice
Pernelle Smits, administratrice
Michel Gagnon, adjoint administratif*