

**BULLETIN DE LA SQEP**  
Société québécoise d'évaluation de programmes

Vol. 4 no. 1

Mars 1991

**Allô? Oui?**

Le **Bulletin de la SQEP** est de nouveau parmi vous. C'est sûrement avec impatience que vous attendiez de nos nouvelles. Des nouvelles de qui, au fait?

Le **Bulletin** a surtout été un organe de liaison entre le Conseil d'administration et les membres. Il pourrait devenir plus que cela. Un des souhaits maintes fois exprimés par vous, les lecteurs membres de la SQEP, est l'échange d'information.

Les colloques, les rencontres sociales, les diners causeries sont autant d'occasions pour le faire. Le **Bulletin** peut aussi remplir ce rôle. Se fait-il beaucoup, un peu, pas du tout d'évaluation au Québec? Quel type d'évaluation? S'en fait-il plus ou moins qu'avant? Si nous savions un peu ce qui se passe dans vos milieux de travail, il serait plus facile de répondre à ces interrogations.

C'est pourquoi, nous pensons mettre sur pied une chaîne téléphonique pour vous demander une petite contribution en tant qu'informateur pour le **Bulletin**. N'ayez crainte, on ne vous demandera pas les résultats confidentiels de vos recherches, mais on aimerait bien savoir un peu ce qui se passe chez vous.

**Mini-colloque 1991**

L'avenir de l'évaluation au Québec vous intéresse? Vous aurez l'occasion d'en débattre l'automne prochain. Surveillez le prochain numéro pour plus détails.

**Activités à venir**

27 mars 1991

«L'évaluation de programmes dans le secteur municipal»

Déjeuner-causerie par M. Roger Lachance, Directeur, Raymond, Chabot, Martin, Paré et associés, maire de St-Rédempteur et président de Villes et villages en santé.

18 avril 1991

«Les enjeux du gestionnaire des années 90»

Déjeuner-causerie par M. Jean-Claude Deschênes, Président du Centre de formation des cadres - ÉNAP

Ces déjeuners-causeries auront lieu à l'Auberge des Gouverneurs Place Québec. Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter Cherif Ferah au 418-691-6803.

Par ailleurs, deux communications sont déjà prévues, respectivement pour le printemps et pour l'automne 1991 : «La nécessité de la collaboration dans l'évaluation de programmes» (Mme Danyèle Leroux, Ministère de l'enseignement supérieur et de la science); «Évaluation de l'implantation du programme SIMDUT» (Mme Carmen Sabag-Vaillancourt et M. Daniel Carignan, Commission de la santé et de la sécurité du travail). Enfin, des ateliers de formation sont en cours de préparation. Ils porteront sur les indicateurs de suivi de gestion, les techniques d'entrevue, et les techniques de «focus group».

- Les indicateurs de la gestion par résultats au ministre de l'Environnement, texte de Jacques Gagnon du ministère de l'Environnement donné lors d'un panel sur les indicateurs de suivi, tenu à Québec le 16 novembre 1989.

23 pages Coût (non-membres) 1,50 \$  
(membres) gratuit

- Les tableaux de bord à partir d'indicateurs, texte de l'atelier de formation donné par Cherif Ferah, de la ville de Québec tenu le 14 novembre 1990, à Québec

20 pages Coût membres 1,00 \$  
non-membres 2,00 \$

- Le programme de prévention...la bonne solution: étude évaluative sur l'impact des programmes de prévention, communication donnée par Carmen Vaillancourt, PhD de la Commission de la Santé et Sécurité au Travail, le 5 décembre 1990, à Québec (plus un résumé de l'étude sur "l'évaluation des effets de l'application du règlement sur le programme de prévention" , de 14 pages)

23 pages Coût membres 1,15 \$  
non-membres 2,30 \$



## COMMANDE DE DOCUMENTS

\_\_\_\_\_  
Nom de la personne

\_\_\_\_\_  
Nom de l'organisme

\_\_\_\_\_  
Unité administrative

\_\_\_\_\_  
Adresse

\_\_\_\_\_  
Ville

\_\_\_\_\_  
Code postal

\_\_\_\_\_  
Téléphone

Membre

Non membre

Mode de paiement:

Chèque

Argent

Facturation

S.V.P. Faire parvenir au secrétaire-adjoint à

~~l'adresse ci-dessous~~  
\_\_\_\_\_  
**SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES (SQEP)**

affiliée à la Société canadienne d'évaluation  
C.P. 8702, Sainte-Foy (Québec) G1V 4N6

## Rapport du président à l'assemblée générale annuelle

Voici le texte intégral de Richard Lavoie à l'assemblée du 24 octobre 1990.

### 1990 : UNE ANNÉE FERTILE POUR LA SQEP

L'année 1990 a été particulièrement fertile pour la SQEP et j'aimerais remercier les membres sortants du conseil d'administration ainsi que les membres des divers comités pour l'excellent travail qu'ils ont accompli. Ces efforts ont permis de consolider la SQEP comme organisation et de la faire avancer sur le plan de ses objectifs d'échange, d'information et de formation des membres, ainsi que sur le plan de son rayonnement.

#### Consolider l'organisation

Les efforts importants de promotion consentis par le comité recrutement ont permis de faire connaître la SQEP dans de nouveaux bassins d'intervenants, et d'assurer de nouvelles adhésions. Depuis le lancement de cette campagne de promotion l'hiver dernier, les inscriptions et réinscriptions ont suscité une hausse de près de 50% de l'effectif des membres. À ce titre, la SQEP peut compter en date du 19 octobre sur environ 140 membres provenant d'horizons divers.

La consolidation de l'organisation de la SQEP s'est aussi traduite par un travail de rationalisation de ses pratiques administratives. Le conseil d'administration s'est ainsi doté d'un manuel d'organisation qui lui permettra de remplir son rôle de façon plus efficace. Enfin, comme société affiliée à la Société canadienne d'évaluation, la SQEP a assuré une présence francophone dans la communauté de l'évaluation au Canada, et a permis le recrutement, qui devrait être confirmé sous peu, d'un coéditeur francophone pour la Revue canadienne d'évaluation de programme.

#### Formation et échange

Dans l'esprit de la mise en oeuvre des recommandations du sondage mené auprès de ses membres en 1989, la SQEP a poursuivi cette année des activités d'échange et de formation de divers types. Elle a tenu un déjeuner-causerie et trois ateliers de formation au cours de l'année écoulée, et plusieurs autres activités sont déjà prévues au cours des prochains mois : 2 déjeuners-causeries, 2 ateliers de formation et, formule nouvelle, 3 présentations de cas auront lieu tant à Québec qu'à Montréal. Ce programme chargé montre bien l'intérêt et le dynamisme des membres face aux activités de formation et d'échange.

En plus de l'organisation de ces activités, la SQEP offre à ses membres un nombre croissant de publications issues des présentations effectuées par les conférenciers et personnes-ressources. Par ailleurs, les membres ont pu profiter du véhicule d'information que représente le bulletin de la SQEP, publié à trois reprises au cours de la dernière année.

La SQEP s'est aussi engagée résolument dans l'élargissement du débat sur l'évaluation, engagement qui s'est concrétisé par l'organisation du colloque d'aujourd'hui. La SQEP entend ainsi remplir sa mission de forum d'échange sur l'évaluation, et assurer son rayonnement auprès des professionnels de l'évaluation et des milieux académiques et politiques.

#### L'avenir de la Société

La SQEP a abordé au cours de la dernière année un processus de planification stratégique qui a permis d'identifier certains enjeux qui se posent de façon aiguë pour le développement de la Société. Les positions qui se sont manifestées lors des débats, bien que très diversifiées, indiquent globalement deux voies d'évolution pour la SQEP. Une première voie mènerait la Société à adopter une mission assimilable à celle d'une corporation professionnelle, c'est-à-dire à se définir comme un

regroupement de professionnels de l'évaluation, à définir de façon restreinte ce qu'elle entend par évaluation, ainsi qu'à établir un ensemble de normes de pratique et un processus d'accréditation afin de contrôler la qualité des pratiques évaluatives. Une deuxième voie signifierait plutôt pour la SQEP une poursuite et une consolidation de son rôle de forum d'échange s'adressant à l'éventail le plus large possible d'intervenants de l'évaluation. L'évaluation serait définie dans ce cas d'une façon large et souple, afin de tenir compte des différents contextes de pratique des membres de même que de l'évolution des pratiques évaluatives.

Il est important pour l'avenir de la Société qu'un tel débat puisse se réaliser de la façon la plus ouverte et la plus démocratique, afin que la SQEP devienne ce que ses membres veulent en faire. C'est pourquoi le conseil d'administration a résolu de mettre à la disposition des membres les documents issus des travaux du comité orientation et stratégie. Nous invitons les membres à discuter entre eux des différents enjeux qui y sont soulevés, et à faire part au conseil d'administration et à l'ensemble des membres de leur opinion, en utilisant entre autres le bulletin de liaison. Ceci permettra à une future assemblée générale de se prononcer de façon éclairée sur la mission que la Société doit poursuivre. Entre-temps, la SQEP continuera de remplir le rôle qu'elle a depuis sa fondation, celui de forum d'échange pour ses membres.

En terminant, j'aimerais remercier les membres de leur participation à l'assemblée générale, et les inviter à s'impliquer dans l'organisation d'activités qui répondent à leurs besoins et à leurs intérêts, afin que la SQEP continue d'exister par et pour ses membres.

### Liste des documents disponibles

Voici la liste des documents que vous pouvez vous procurer auprès du secrétaire adjoint à l'adresse habituelle. Vous pouvez utiliser le bon de commandes reçu en même temps que le présent numéro.

Approche multicritère en évaluation Jean-Marc Martel

Les problèmes de l'heure en évaluation Robert Bergeron

Sondage 1989 de la SQEP

Les obstacles à l'évaluation de programmes dans l'administration publique Réjean Landry

Le recours aux consultants pour l'évaluation de programmes, Léonard Rutman

La complémentarité entre l'évaluation de programmes et la vérification interne Rollande Montsion

L'intégration des aspects politiques dans l'évaluation de programmes Vincent Lemieux

Evaluer sans dévaluer Gérard Divay

L'apport de l'économie à l'évaluation de programmes Richard Marceau

Les indicateurs de la gestion par résultats au ministre de l'Environnement Jacques Gagnon

Les tableaux de bord à partir d'indicateurs Cherif Ferah

Le programme de prévention...la bonne solution: étude évaluative sur l'impact des programmes de prévention Carmen Vaillancourt

### Départ de Byrne Amyot

M. Byrne Amyot, auparavant au Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, a quitté le domaine de l'évaluation et a accepté de nouvelles responsabilités au Ministère des Finances. Afin de se consacrer entièrement à ses nouvelles fonctions, M. Amyot a remis sa démission du conseil d'administration de la SQEP, dont il était membre depuis l'automne 1989. Au nom de l'ensemble des membres, je tiens à le remercier pour son importante contribution aux travaux du conseil au cours de cette période, et je lui souhaite beaucoup de succès et de satisfaction dans son nouveau secteur d'activités.

Richard Lavoie, président

### Tables d'échange

Les personnes intéressées à échanger sur leur vécu touchant la mise en oeuvre de la directive du Conseil du Trésor dans leur milieu de travail sont priées de communiquer avec M. Roch Turcotte au (418) 646-9115.

Des tables d'échanges seront formées, en mai, à partir des réponses reçues et des besoins exprimés.

### L'Écosystème politique des pratiques évaluatives: un bilan québécois

Le colloque du 24 octobre dernier intitulé "L'Écosystème politique des pratiques évaluatives: un bilan québécois", organisé par la Société québécoise d'évaluation de programmes (SQEP), en collaboration avec le programme de doctorat en Sciences humaines appliquées de l'Université de

Montréal, a obtenu un franc succès. Provenant de tous les milieux impliqués dans le champ de l'évaluation : universités, ministères québécois et fédéraux, centres de recherche, réseaux de la santé et de l'éducation, bureaux de consultants, etc., plus de 120 participants ont répondu à l'invitation des organisateurs.

La plénière d'ouverture a permis d'aborder le thème général de l'écosystème politique des pratiques évaluatives selon trois sous-thèmes qui permettaient ensuite une focalisation des débats en ateliers.

Sous le titre "Décision politique et évaluation", une première série de présentations et de discussions a fait ressortir que l'évaluation se situe dans un milieu d'intérêts divergents où des acteurs sont en compétition pour que les décisions soient conformes à leurs intérêts, et que l'utilité de l'évaluation sera liée à son à-propos politique. Or la quête d'utilité des résultats pour l'évaluateur repose sur sa capacité de se rapprocher de son objet, de s'adapter à la multiplicité des acteurs concernés par l'évaluation et d'identifier les décideurs et leurs besoins et intérêts spécifiques. Dans le contexte du gouvernement du Québec, une directive du Conseil du Trésor sur l'analyse de programme et la vérification interne rend imputables les gestionnaires des ministères, pour lesquels l'évaluation se devra d'être utile puisqu'elle aura ainsi un impact sur l'allocation des budgets. En se centrant sur la relation de l'évaluation à la prise de décision, donc sur son utilisation, les discussions du premier atelier ont permis de relever plusieurs facteurs pouvant expliquer les résistances à l'évaluation, tant des facteurs de pertinence et d'à-propos politique liés à la planification des évaluations que des facteurs politiques comme les enjeux autour de l'imputabilité des gestionnaires et du processus d'allocation de budget.

Le deuxième atelier, intitulé "Évaluation et gestion technocratique du social", couvrait un champ de réflexion extrêmement vaste. Les présentateurs invités ont orienté les discussions sur les différentes logiques qui prévalent dans la gestion du social et la place des différents processus sociaux d'évaluation. Car l'évaluation n'est pas

qu'administrative ou même technocratique et soumise aux préférences des élus, elle peut aussi être critique et déborder la logique administrative pour questionner les présupposés et les dessous des objectifs et des moyens utilisés. L'évaluation critique se préoccupe de la transformation du social et met en lumière la signification des pratiques observées chez les différents acteurs sociaux, pratiques qui sont des construits sociaux dont la compréhension permet de les changer. On a soulevé la question du rôle des évaluateurs en tant qu'acteurs et en tant qu'interlocuteurs auprès des décideurs tout en remettant en question le type centralisé et centralisateur d'évaluation qui prévaut dans la prise de décisions politiques. Les participants se sont questionnés sur les conditions qui pourraient conduire l'évaluation à s'inscrire plus activement dans la production d'une société de plus en plus complexe, en cette ère de retour au local et au communautaire comme espaces sociaux d'intégration des politiques sectorielles. Ainsi, la publication et la diffusion des évaluations sont essentielles à leur utilisation par les acteurs, que ce soit dans des débats publics ou le démarchage, mais elles n'éliminent pas le problème de l'asymétrie des ressources parmi les différents groupes d'intéressés.

Le troisième atelier, sur "L'évaluation comme outil de négociation", a permis de saisir les multiples dimensions du caractère négocié de l'évaluation. Dans la perspective où l'évaluation est vue principalement comme un processus de recherche, ce sont les résultats qui sont des armes de négociation parce que, comme l'écrit M.Q. Patton, l'information représente du pouvoir. Les acteurs le savent et cherchent à influencer le processus de recherche du début à la fin, le chercheur se repliant derrière la qualité technique de son travail pour défendre son identité de chercheur. La seconde perspective abordée est de considérer l'évaluation elle-même comme un processus de négociation. La question est alors de savoir si un tel processus permet l'exercice de la démocratie, question qui force à considérer le rôle d'"articulateur" de l'évaluateur. Plutôt que la recherche d'un

utopique consensus, l'évaluation doit plutôt reconnaître que les décisions relèvent d'une logique politique et travailler à la mise en scène publique de débats sociaux afin de clarifier la position des acteurs et l'identification des positions majoritaires et minoritaires. Dès l'instant où l'on reconnaît le pluralisme des valeurs et l'importance du contexte dans l'analyse des politiques et des programmes, l'idée de négociation s'impose dans les modèles d'évaluation. L'arrivée récente des modèles d'évaluation de quatrième génération pose toutefois certains problèmes au Québec, où l'on en est encore souvent à développer la maîtrise des outils de la troisième génération.

De façon surprenante peut-être, tous les invités ont relevé l'importance de l'approche d'évaluation dite de quatrième génération, tout en se préoccupant du caractère utopique de sa mise en pratique. Cette approche mise de l'avant par E.Guba et Y.Lincoln au milieu des années '80, est centrée sur des critères de crédibilité et de pertinence plutôt que sur les stricts critères de validité scientifique au centre des premières générations d'évaluation. Ce colloque aura permis de constater l'évolution des préoccupations des forces vives du champ de l'évaluation au Québec, de la scientificité à la prise en compte du caractère politique de l'évaluation.

De façon évidente, les débats et questionnements entourant l'évaluation, ses fonctions sociales et les problèmes éthiques et méthodologiques qui sont posés par sa pratique en sont encore à une phase d'articulation. Les membres de la SQEP sont invités à suivre l'évolution de la réflexion lors du congrès annuel de mai 1991 sur les dimensions politiques de l'évaluation et du colloque annuel de l'Association canadienne de sociologues et d'anthropologues de langue française sur le sujet, qui se tiendra aussi en mai prochain.

Judith Légaré, chercheure en évaluation,  
Direction de la recherche organisationnelle, CCRIT

**Le conseil d'administration  
1990-1991**

**MEMBRES DU BUREAU**

Président: Richard Lavoie  
Centre canadien de la recherche sur l'informati-  
sation du travail  
(514) 682-3400

Vice-présidente: Lise Martel-Boissonneault  
Ministère de la Sécurité publique  
(418) 646-1890

Secrétaire: Jacques Gagnon  
Ministère de l'Énergie et des Ressources  
(418) 643-7840

Secrétaire-adjoint: Paul Bureau  
Hôpital général de Montréal  
(514) 932-3055

Trésorier: Cherif Ferah  
Ville de Québec  
(418) 691-6803

**ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES**

Danielle Cornellier  
Sûreté du Québec  
(514) 598-4325

Marie-Claire Dumas  
Ville de Montréal  
(514) 872-5869

Mohamed Salhi  
Office des Personnes Handicapées  
(819) 477-7100

Roch Turcotte  
Ministère des Forêts  
(418) 646-9115

Carmen Vaillancourt  
Commission de la Santé et de la Sécurité au  
Travail  
(514) 873-0681



La société a pour but de regrouper les personnes intéressées par l'évaluation de programmes au Québec en vue de faire progresser cette fonction de gestion.

**Les objectifs**

- Permettre aux personnes intéressées par l'évaluation de programmes d'échanger entre elles;
- Contribuer au développement de l'évaluation de programmes notamment en encourageant la recherche et la formation;
- Constituer un centre de référence, d'action, d'information et de formation pour les intervenants en évaluation de programmes au Québec;
- Prendre position sur des questions touchant l'évaluation de programmes.

**Le bulletin**

Le **Bulletin de la SQEP** est publié par la Société québécoise d'évaluation de programmes et est distribué gratuitement à tous les membres de la SQEP. Les articles publiés ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'Éditeur ni celle de la Société québécoise d'évaluation de programmes.

Vous pouvez faire parvenir vos articles et commentaires à :

Alain Saucier  
Ministère de la Santé et des Services Sociaux  
Direction de l'Évaluation  
1075 chemin Ste-Foy, 3<sup>ème</sup> étage  
Québec Qc G1S 2M1

**Les membres du Comité du Bulletin**

Marie-Claire Dumas  
Richard Lavoie  
Alain Saucier  
Mohamed Sulhi

**Le bureau**

Les membres du bureau de la société sont pour l'exercice 1989-1990:

- Président: Richard Lavoie (514) 682-3400 (Montréal)
- Vice-présidente: Lise Martel-Boissonneault (418) 646-1890 (Québec)
- Secrétaire: Jacques Gagnon (418) 643-7840 (Québec)
- Secrétaire-adjoint: Paul Bureau (514) 932-3055 (Montréal)
- Trésorier: Cherif Ferah (418) 691-6803 (Québec)

**Correspondances avec la SQEP**

SQEP  
C.P. 8702 Ste-Foy (Québec)  
G1V 4N6

Vol.4 no.1 Le 17 mars 1991



LISTE DE DOCUMENTS DISPONIBLES

---

- Approche multicritère en évaluation, notes d'un atelier de formation tenu à Québec le 8 mai 1990 avec Jean-Marc Martel, professeur à l'Université Laval.   
  
56 pages                                  Coût                  3,00 \$
  
- Les problèmes de l'heure en évaluation, texte du déjeuner-causerie tenue à Québec le 21 juin 1990 avec Robert Bergeron, directeur de l'Évaluation à Pêches et Océans.   
  
15 pages                                  Coût                  (non-membres)  
1,00 \$    (gratuit/membres)
  
- Sondage 1989 de la SQEP, sondage auprès de tous les membres de la SQEP sur le profil et les besoins des membres, publié le 26 février 1990, par Paul Bureau, Judith Légaré et Lise M. Boissonnault.   
  
76 pages                                  Coût                  4,00 \$
  
- Les obstacles à l'évaluation de programmes dans l'administration publique, déjeuner-causerie donné par Réjean Landry, de l'Université Laval en février 1987.   
  
17 pages                                  Gratuit

- Le recours aux consultants pour l'évaluation de programmes, déjeuner-causerie donné par léonard Rutman, de Price, Waterhouse en juin 1987   
 10 pages Gratuit
- La complémentarité entre l'évaluation de programmes et la vérification interne, déjeuner-causerie donné par Rollande Montsion en septembre 1987   
 6 pages Gratuit
- L'intégration des aspects politiques dans l'évaluation de programmes, résumé-synthèse de la conférence de Vincent Lemieux, professeur à l'Université Laval, prononcée le 17 novembre 1988 à Montréal   
 8 pages Coût (non-membres) 1,00 \$  
(membres) gratuit
- Evaluer sans dévaluer, texte du déjeuner-causerie tenue à Québec le 14 mars 1989 avec Gérard Divay, sous-ministre adjoint à la planification et à l'évaluation, ministère de l'Environnement.   
 18 pages Coût (non-membres) 1,25 \$  
(membres) gratuit
- L'apport de l'économique à l'évaluation de programmes, notes d'un atelier de formation tenu à Québec le 9 mai 1989 avec Richard Marceau, professeur à l'ENAP.   
 20 pages Coût (non-membres) 1,25 \$  
(membres) gratuit