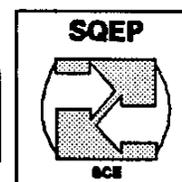


**BULLETIN DE LA SQEP**  
Société québécoise d'évaluation de programmes



Vol. 5 no. 2

juin 1992

**Nouvelles des membres**

Comme vous le savez, la Société canadienne d'évaluation a tenu son congrès annuel du 10 au 13 mai dernier à Ottawa.

A cette occasion, des membres de la SQEP ont été invité-e-s à transmettre leurs connaissances et leurs expertises dans le cadre d'ateliers de formation, de communications et de réunions-débats.

Mentionnons, à titre indicatif, que des ateliers d'une journée et d'une demi-journée ont été animés par Roch TURCOTTE, "L'évaluation en milieu gouvernemental"; par Jacques GAGNON, "Indicateurs de suivi de gestion et qualité totale"; par Natalie KISH-CHUK, en anglais et en français, "Lutter contre le colosse: L'analyse des données qualitatives en évaluation de programme".

Par ailleurs, Kenneth CABATOFF et Natalie KISH-CHUK ont présenté leurs points de vue sur "Implementing Evaluations", Céline MERCIER sur "La culture du service", Marthe HURTEAU sur "L'évaluation des programmes universitaires de formation de premier cycle: exemples au Québec" et sur "L'éthique: au-delà de la compétence professionnelle", Lysette TRAHAN sur "Services aux clients/Perspectives internationales" et enfin, Danielle Papineau, sur "Understanding & Responding to the Needs of Community Organizations: Evaluation with an Empowering Agenda".

Nous avons probablement omis nombre de présentations de qualité. Vous voulez nous en informer? Communiquez avec Marie-Claire Dumas: (514) 872-5869. Au plaisir de vous lire!

**Ottawa '92. Vous y étiez?**

Ottawa, une ville agréable à connaître à vélo ou à pied afin de découvrir ses cours d'eau, ses parcs linéaires, son architecture typique. Cette année, la conférence annuelle de la SCE "L'évaluation de programme et la culture du service" s'y tenait du 10 au 13 mai, juste entre la Fête des mères et le Festival des tulipes. Nous étions environ 400 à profiter de l'expérience.

J'y ai découvert en deux jours (oui, j'ai manqué le début et la fin) un éventail de communications renouvelées et très intéressantes tournant autour des thèmes qualité-service-clientèle. Mots au goût du jour pour dire efficacité-efficience-pertinence. J'ai eu grand intérêt à entendre des confrères et consœurs du Québec (fallait-il aller à Ottawa pour ça?) ainsi qu'à les lire, puisque la majorité des présentateurs et présentatrices s'était donné la peine de fournir des textes. Textes qui mériteraient souvent une diffusion systématisée.

La conférence annuelle de la SCE me permet de comparer mes méthodes-techniques, approches-tactiques et stratégies avec la communauté des évaluateurs qui vivent dans d'autres contextes; j'en reviens stimulé. C'est aussi l'occasion, trop rare, de marcher et s'asseoir avec des collègues sympathiques qui peuvent vous aider à comprendre pourquoi vous faites ce que vous faites: de l'évaluation de programmes. Enfin, ça aura été pour moi l'occasion d'un premier mot dans ce bulletin de liaison.

Mario Harvey  
Ministère de l'environnement du Québec

## Information sur les membres

Le conseil d'administration étudie présentement le projet de mettre sur pied un mode de gestion de l'information sur les membres de la SQEP, lequel inclurait des données systématiques, par exemple sur le lieu de travail, les fonctions et les champs d'intérêts en évaluation de programmes. En somme, le genre d'information qui est disponible dans la plupart des associations professionnelles.

Cette information permettrait à l'exécutif de mieux suivre l'évolution du profil de ses membres et, ainsi, de mieux les servir. L'information pourrait aussi être utile aux membres qui désirent connaître ceux et celles qui partagent leurs intérêts en évaluation de programmes.

C'est dans cette perspective que nous nous adressons à vous. Avez-vous des idées, en tant que membre actif de la SQEP, sur le type d'information que vous aimeriez y retrouver ainsi que sur son mode de gestion (accès ou non à l'information? à quelle information? selon quelles modalités? etc.)?

Paul Bureau, secrétaire de la SQEP, attend vos commentaires (418-528-2218; téléc.: 418-644-7617).

## Bienvenue aux nouvelles recrues sur le conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration sont heureux et heureuses d'annoncer la venue de deux nouvelles recrues au sein du conseil d'administration de la SQEP: mesdames Suzanne D'Annunzio et Marthe Hurteau. Nous vous avons présenté Marthe Hurteau dans le dernier Bulletin, à l'occasion de sa mise en candidature comme membre générale au conseil d'administration de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Marthe, qui dirige la firme d'évaluation de programmes et de services sociaux, Marthe Hurteau Inc., a d'ailleurs été élue au conseil d'administration de la SCE et nous l'en félicitons. Une année occupée en perspective!

Suzanne D'Annunzio est responsable, depuis 1987, du Service de l'évaluation des programmes de réadaptation et de longue durée du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS). Auparavant, elle a oeuvré huit ans au sein de la fonction publique fédérale, avant d'occuper, de 1982 à 1986, le poste de chef de service du Service de l'évaluation de programmes d'assurance-maladie du MSSS. Diplômée de l'Université de Montréal en sociologie et en sciences économiques, elle a aussi acquis une formation en gestion à l'ENAP.

Bienvenue à toutes deux!

## Nouvelles brèves de la SCE

Le Québec compte sur deux membres au sein du conseil d'administration de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Ce sont Danielle Cornellier, conseillère, représentante du Québec et Marthe Hurteau, conseillère, membre générale. Nous pourrions ainsi vous tenir informé-e-s de la SCE. Voici donc quelques nouvelles du dernier conseil d'administration du 13 et 14 mai.

- Un comité a été mis sur pied afin de réviser les mécanismes de représentation au sein du conseil d'administration de la SCE. Cette révision vise à préserver la représentativité des provinces et territoires du Canada, lorsqu'un conseiller ou une conseillère accepte de prendre la responsabilité d'un poste au sein de l'exécutif de la SCE.
- Afin d'aider les comités provinciaux responsables de l'organisation de la Conférence annuelle, il a été proposé de préparer un manuel d'organisation de la conférence. Ce manuel regroupera les expériences antérieures et il sera mis à la disposition du comité organisateur.
- La SCE s'est donné un plan d'action stratégique pour les années à venir. Une des priorités est le développement professionnel des évaluateurs et évaluatrices. La SCE appuie les initiatives des chapitres provinciaux, et de la SQEP, dans ce domaine.
- Le développement professionnel est relié de très près à une question cruciale, soit l'adoption de

normes en évaluation de programme au Canada. A ce sujet, un article est paru dans le dernier numéro de la revue canadienne d'évaluation. En outre, Daniel Caron s'est penché sur la relation entre les connaissances requises et l'exercice de la profession d'évaluateur et d'évaluatrice.

- La stratégie choisie par le conseil d'administration est, tout d'abord, de définir les qualifications requises et d'offrir aux membres des possibilités d'améliorer leur formation. Dans une deuxième étape, le débat sur la définition et l'adoption de normes sera repris.

### Activités récentes de formation

Le Comité de la formation et des échanges a organisé dernièrement deux ateliers de formation qui ont été couronnés de succès.

Monsieur Daniel Caron, gestionnaire principal d'évaluation au ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord, a présenté le 24 avril 1992, à Québec, un atelier sur "L'évaluation, une approche tout autant stratégique que technique". Il a entretenu les vingt personnes présentes sur le travail de l'évaluateur: contexte, pratique, liste des tâches et catégorisation selon les grandes dimensions stratégiques et techniques et, enfin, concordance entre les phases de l'évaluation, les tâches, les catégories de tâches et les modules de connaissance.

L'autre atelier a porté sur "La théorie et la pratique de l'utilisation des groupes de discussion" et s'est déroulé le 27 mai 1992 à Québec sous la gouverne de monsieur Hervé Déry, également gestionnaire de l'évaluation de programmes, à Communications Canada. Il a d'abord positionné l'outil par rapport au processus d'évaluation, montré ses particularités, décrit son fonctionnement, l'analyse des résultats et ses conditions d'utilisation. Il a ensuite fait appliquer la méthode nouvellement acquise par les dix-neuf participants et participantes en constituant deux groupes et en les faisant agir sur deux cas pratiques.

Nous tenons à vous rappeler que toute personne oeuvrant dans le domaine de l'évaluation est invitée

à présenter le résultat de ses travaux sous la forme de communications, ou encore, à faire bénéficier les évaluateurs et les évaluatrices de son expertise sous forme d'atelier de formation, ou même, à présenter un sujet d'ordre plus général sous la forme d'un déjeuner-causerie. Le comité reçoit les demandes de présentation et voit à leur programmation et organisation selon les besoins des membres de la SQEP, s'il y a lieu. Ceux-ci, à défaut de présenter une conférence, peuvent bien sûr suggérer des sujets de présentation.

Jacques Gagnon  
Comité de la formation et des échanges

### Colloque SQEP 1992

Les travaux du Comité chargé de la préparation du troisième colloque de la Société québécoise d'évaluation de programmes vont bon train.

Comme à l'habitude, le Colloque se tiendra à l'automne, cette année à Montréal, et il portera sur les pratiques évaluatives et la qualité totale.

Bonne nouvelle: le Comité Colloque 1992 est en mesure de vous présenter dès maintenant l'horaire préliminaire de la journée annuelle. Il est prévu que le Colloque 1992 débutera par l'Assemblée générale des membres de la SQEP et que cette dernière sera suivie d'une Table-ronde sur la petite histoire de l'évaluation de programmes et de la qualité totale. L'après-midi sera consacré à des ateliers pratiques de travail et de formation. Enfin, la journée se terminera par une plénière et un "5 à 7".

Pour de plus amples informations ou si vous désirez contribuer à l'organisation du Colloque 1992, n'hésitez pas à communiquer avec Danyèle Leroux au (514) 873-2059 ou Carmen S. Vaillancourt au (514) 873-0681.

Danyèle Leroux

---

**SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES (SQEP)**

affiliée à la Société canadienne d'évaluation

## Évaluation dans un contexte de juridictions partagées

### INTRODUCTION

L'émergence de problèmes complexes dans nos sociétés pluralistes, la révolution médiatique qui facilite l'accès à l'information et accélère sa circulation, l'accroissement des interrelations entre des entités géopolitiques parfois très différentes... tous ces facteurs transforment l'environnement des administrations publiques.

Déjà, l'actualité nous confronte à des situations où l'on doit concevoir des programmes comportant une perspective soit interministérielle au Québec (par exemple, le plan d'action gouvernemental dans le domaine des toxicomanies) soit intergouvernementale au Canada et au Québec (politiques d'immigration fédérale et provinciale). Bientôt, nous serons engagés dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes publics internationaux (bilatéraux découlant du traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis ou multipartites comme dans le protocole mondial de Montréal concernant la protection de la couche d'ozone). Ces programmes publics influencent à leur tour les pratiques évaluatives. Le présent texte identifie quelques-unes des questions que soulèvent ces nouveaux environnements pour l'évaluation.

### I - CONTEXTE

L'existence de programmes à juridictions partagées implique qu'il y ait eu, au préalable, l'émergence d'un problème commun, la reconnaissance que cela touche plusieurs acteurs et que la collaboration de tous ces acteurs est essentielle pour arriver à une solution efficace, efficiente et durable. L'adoption d'une législation touchant plusieurs ministères ou niveaux d'administration publique, la signature d'une entente fédérale-provinciale ou la conclusion d'un traité international sont des illustrations de tels cadres juridiques. Ces cadres lient les partenaires ou les signataires et définissent les droits et obligations de chacun.

Or, les différents acteurs peuvent s'inscrire dans des contextes politico-administratifs passablement diversifiés. Certains se situent dans le même contexte socio-culturel, même si les entités légales et administratives varient. A l'autre extrême, on retrouve impliquées dans un même traité international, des nations dont les systèmes socio-culturels, politiques, économiques, légaux et administratifs sont très différents. Ces entités doivent, par ailleurs, trouver suffisamment de terrains d'entente pour concerter leurs stratégies d'action dans l'application de programmes publics. Enfin, situation moyenne, les programmes sociaux entre les niveaux fédéral et provinciaux au Canada engagent dans leur mise en oeuvre des institutions politiques et économiques présentant des particularités tout en s'imbriquant dans un ensemble constitutionnel commun qui, comme chacun le sait, est actuellement en redéfinition.

### II - DIMENSIONS À CONSIDÉRER

Dans ces différents contextes à juridictions partagées, quelles sont les principales contributions dans les pratiques évaluatives des programmes publics?

Ces pratiques y apparaissent plus cruciales dans ces contextes. Elles permettent de jeter un regard critique sur des stratégies d'action et d'évaluer les risques dans une optique de gestion des incertitudes, gestion qui caractérise peut-être plus encore les mécanismes de décisions des programmes multipartites. Elles peuvent également contribuer à mesurer l'efficacité des hypothèses et des postulats soutenant les stratégies et les programmes communs d'action.

#### Au niveau des programmes eux-mêmes

La nécessité d'une intervention de plusieurs partenaires vient entre autres de la complexité croissante des problèmes rencontrés. Leur caractère est nécessairement multidimensionnel. Ces programmes à juridictions partagées et à partenaires multiples s'inscrivent également dans une situation de contraintes budgétaires où, de plus en plus fréquemment, la mise en commun des ressources est la seule avenue, pour la réalisation des interventions.

### Au niveau de la prise de décision

La prise de décision s'exerce aussi à plusieurs niveaux: au niveau politique, par l'adoption des législations et des moyens de réglementation; au niveau administratif, par la planification stratégique, la définition des objectifs d'action et la conception des interventions; au niveau opérationnel, par la mise en oeuvre du programme.

Ces éléments sont présents dans tous les processus décisionnels des administrations publiques. Or, dans les contextes de juridictions partagées, les mécanismes de prise de décision sont complexes et ils varient en fonction des différences culturelles et des configurations historiques et sociales des entités politico-administratives concernées par le programme public. Dans cette optique, on peut supposer que plus ces différences seront marquées, plus elles auront un impact sur la prise de décision et sur la mise en oeuvre d'une stratégie commune entre les acteurs.

En effet, lorsqu'un programme public à juridictions partagées s'inscrit dans un contexte politico-administratif commun aux acteurs concernés, la prise de décision s'appuie sur des mécanismes législatifs et réglementaires semblables pour tous les partenaires. Par contre, lorsqu'un programme public est le résultat d'une stratégie d'action découlant d'une entente entre gouvernements ou entre nations, la prise de décision se fonde beaucoup plus sur la négociation et la persuasion mutuelles des partenaires, à l'intérieur d'un régime-cadre s'inspirant des règles de relations internationales entre les pays.

De plus, la position relative des différents acteurs influence à la fois la réalisation des programmes et les processus évaluatifs de ces derniers. En effet, la position centrale ou marginale qu'occupe un partenaire, en regard de la mise en oeuvre d'un programme public, influence la maîtrise qu'il peut exercer sur les résultats du programme et sur l'accès aux informations utiles au suivi et à l'évaluation subséquente. En outre, la position des partenaires est très largement déterminée par le contrôle qu'ils exercent sur l'allocation des ressources financières, humaines ou informationnelles.

### III - ENJEUX POUR L'ÉVALUATION

Les défis méthodologiques qui se présentent aux évaluateurs et évaluatrices sont multiples:

- Les évaluations, dans un contexte de juridictions partagées, se doivent de fonctionner avec une approche pluraliste où l'on tient compte de tous les détenteurs d'intérêts. La "vérité du programme" réside dans la pluralité des perspectives et le consensus qui peut se dégager autour d'un corpus de connaissances. Il peut arriver aussi que ce consensus soit impossible à atteindre. Alors, l'évaluation doit rendre compte de cette situation. L'émergence des perspectives est en soi une évaluation puisque les jeux de pouvoirs entre les groupes dominants et les groupes marginaux apportent des éclairages différents sur une problématique ainsi que sur le programme public qui leur est adressé.
- Les informations sont sous le contrôle d'organisations relevant d'entités politico-administratives indépendantes. Aussi, devra-t-on s'assurer que toutes les sources d'informations pertinentes sont accessibles, fiables et valides.
- L'allocation des ressources nécessaires pour mener ces évaluations constitue également un enjeu très important. En effet, comment s'assurer d'un processus évaluatif équitable lorsqu'un programme public implique des partenaires n'exerçant pas le même contrôle sur ce dernier, dont les intérêts peuvent varier grandement et, sur certains aspects, être même divergents? Qui paie pour réaliser ces évaluations?
- Quelles formes doivent prendre les rapports d'évaluation dans un contexte de juridictions partagées? Une approche intégrée résultant d'une négociation entre les parties concernées ou une approche éclatée, rendant compte des positions centrales et marginales des différentes acteurs?

#### IV - COMMENT S'ORGANISENT CES ÉVALUATIONS?

- Doit-on créer une organisation indépendante dont la mission est la réalisation d'évaluations dans un contexte de juridictions partagées?
- Doit-on plutôt mettre sur pied un comité multipartite ad hoc (interministériel, intergouvernemental, international) dont le mandat est de réaliser des évaluations spécifiques?
- Doit-on mettre à contribution une organisation publique centrale existante, à qui on confierait également la mission de réaliser les évaluations de programmes publics à juridictions partagées?
- Doit-on confier les évaluations à des équipes d'évaluateurs et d'évaluatrices rattaché-e-s à l'une des instances énumérées ci-haut? Ou plutôt, pour chacune des évaluations, mettre sur pied des équipes mixtes représentant les différents acteurs? Celles-ci doivent-elles se donner un mode de fonctionnement où tous les aspects méthodologiques et techniques inclus dans un processus évaluatif sont négociés, au fur et à mesure que les étapes se réalisent?
- Doit-on plutôt favoriser la réalisation des évaluations par des équipes d'évaluateurs et d'évaluatrices rattachées à chacune des organisations partenaires? Dans ce cas, chacune des équipes effectue sa propre évaluation et partage, par la suite, les résultats avec les autres groupes d'évaluation; l'échange des résultats permettant de compléter le rapport d'évaluation de chacune des équipes spécifiques.

#### CONCLUSION

La pratique évaluative des programmes publics, dans un contexte à juridictions partagées, soulève des questions éthiques, méthodologiques et organisationnelles pour les évaluateurs et évaluatrices. J'invite toutes les personnes, intéressées à poursuivre la réflexion sur ce sujet, à communiquer avec moi ou un membre du conseil d'administration de la SQEP.

Danielle Cornellier, présidente

#### Statistiques sur le membership

Le développement du fichier informatisé de la SQEP, depuis un peu plus d'un an, nous permet aujourd'hui de connaître plus précisément la composition du membership de la Société. Dans cet article, les données porteront sur le sexe, le domaine d'emploi et la région où résident les membres.

Ces données sont préliminaires en ce sens qu'elles seront suivies prochainement d'un portrait, le plus complet possible, de l'évolution du membership depuis les tous débuts de la SQEP, en 1987.

Le membership, calculé sur une base annuelle, s'est élevé au cours de l'année 1991 pour atteindre 219 personnes. La proportion d'hommes est un peu supérieure à celle des femmes, les pourcentages respectifs étant de 50,7% contre 41,1%. Dans 8,2% des cas, le sexe n'est pas connu.

En ce qui concerne le domaine d'emploi, le premier groupe en nombre oeuvre dans la fonction publique québécoise, c'est-à-dire les ministères et organismes tels les régies, offices, etc. (29,7%). Les deuxième et troisième groupes se retrouvent dans le secteur para-public de la santé et des services sociaux (18,7%) et celui des universités (12,8%). A ces groupes, s'ajoutent la fonction publique fédérale (6,4%), les firmes privées (3,7%), le secteur para-public de l'éducation (2,7%), les villes/municipalités (2,3%) et autres (0,9%). Il faut souligner cependant que le domaine d'emploi demeure inconnu pour un membre sur cinq (22,8%).

En dernier lieu, les données confirment que les régions de Québec et Montréal réunissent la grande majorité des membres (79,0%), soit, respectivement, 42,5% et 36,5%. L'Outaouais, Hull en particulier, regroupe 11,9% des membres. Les 9,1% des autres membres de la SQEP sont répartis dans sept autres régions.

Paul Bureau, secrétaire

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  
Marthe Hurteau  
Danyèle Leroux  
Alain Saucier

#### Le bureau

Les membres du bureau de la Société sont pour l'exercice 1991-1992:

- Présidente: Danielle Cornellier (514) 598-4325 (Montréal)
- Vice-président: Cherif Ferah (418) 691-6803 (Québec)
- Secrétaire: Paul Bureau (418) 528-2218 (Québec)
- Secrétaire-adjoint: Michel P. Gimmig (514) 876-1500 (Montréal)
- Trésorière: Danyèle Leroux (514) 873-2382 (Montréal)

#### Correspondances avec la SQEP

SQEP  
C.P. 605, succursale Haute-Ville  
Québec  
G1R 4S2

Vol.5 no.2 Le 12 juin 1992