

# Bulletin SQÉP

*Société québécoise d'évaluation de programme*

*affilié à la Société canadienne d'évaluation*

## Mot du président

*EN BREF* : Vers une meilleure information auprès de nos membres

Plusieurs initiatives récentes du Conseil d'administration visent à promouvoir une meilleure information auprès de nos membres, et une meilleure communication de leurs points de vue auprès du Conseil. Cette nouvelle version du bulletin de la SQÉP constitue une initiative en ce sens.

Sous la direction de Martin St-Georges et Malijaï Caulet, le «nouveau bulletin» doit favoriser des échanges, des débats et des partages d'information entre les membres de la SQÉP. Toutes les personnes membres de la SQÉP sont donc invitées à nous faire parvenir leurs commentaires, leurs réflexions et leurs opinions sur les différentes questions qui les intéressent.

Récemment, un sondage auprès de nos membres a été un très bon moyen pour connaître leurs différents points de vue. Cette enquête, effectuée par des étudiants en évaluation au Collège Mérici, a recueilli de précieuses informations sur un vaste nombre de sujets concernant les activités de la SQÉP.

Les résultats de ce sondage sont actuellement affichés sur le site web de la SQÉP.

Notre septième colloque annuel, ainsi que l'assemblée générale de la SQÉP, qui auront lieu le 30 octobre à Saint-Hyacinthe, sont des occasions exceptionnelles pour favoriser les échanges entre les membres de la SQÉP et leur Conseil d'Administration. J'espère que vous serez nombreux à y participer et que nous aurons l'occasion de vous y rencontrer.

Cette année, le colloque de la SQÉP est particulièrement intéressant, puisqu'il offre l'occasion d'avoir des échanges avec une autre association d'évaluateurs, l'ADMÉE. L'Association pour le développement de la mesure et de l'évaluation en éducation est une association internationale d'évaluateurs francophones dans le domaine de l'éducation, au Québec, au Canada et en Europe.

Le colloque de l'ADMÉE aura lieu en même temps et au même endroit que le nôtre et certaines activités seront partagées. C'est une occasion à ne pas manquer pour connaître les activités d'une autre association d'évaluateurs et pour développer des rapports durables entre nos deux associations.

Suite à la page 2

## Dans ce numéro de septembre 1998 Volume 11 n° 1

Mot du président .....	1
Mot des éditeurs .....	2
Conseil d'administration	2
Au bout du fil .....	2
Point de vue .....	3
Meilleur essai d'un étudiant sur l'évaluation	4
7 <sup>e</sup> Colloque annuel .....	4
Des services adaptés à de nouvelles conditions	5
Entrevue .....	6
Prix Reconnaissance ....	7
Gestionnaire d'adresses électroniques .....	8
Colloque de la SQÉP ...	8



**Direction :**  
*Martin St-Georges*  
*Malijai Caulet*

**Collaboratrices et collaborateurs:**

*Marie-Hélène Adrien*  
*Jean-René Bibeau*  
*Kenneth Cabatoff*  
*Patrick Moran*

**Édition électronique :**  
*Sigrid Choquette*

**Tirage: 250**

Ce bulletin est publié par une équipe de bénévoles de la SQÉP.



**Au bout du fil**

**Martin Saint-Georges**

1650, rue Papineau, #4  
 Montréal (Québec)  
 H2K 4H9  
 Tél. : (514) 598-8296  
 georges007@hotmail.com

**Secrétariat :**

199, boul. Valcartier  
 Loretteville (Québec)  
 G2A 2M8  
 Tél. / Télécopieur :  
 (418) 847-9850  
 sqep@mediom.qc.ca

**Mot du président (suite)**

Toujours dans la perspective d'une meilleure communication entre les membres de la SQÉP, nous sommes actuellement à la recherche de bénévoles qui pourraient nous aider à élargir et à enrichir les informations offertes sur notre site web. Si vous connaissez des personnes intéressées par l'évaluation de programme et douées en informatique, veuillez leur demander de prendre contact

avec madame Sigrid Choquette, secrétaire de la SQÉP, ou avec tout autre membre du Conseil d'administration.

J'espère avoir le plaisir de vous rencontrer au cours des prochains mois, en commençant par notre colloque annuel, le 30 octobre. À très bientôt, je l'espère.

Cordialement,

Kenneth Cabatoff



**Mot des éditeurs**

**B**onjour chère-s lectrices et lecteurs. Il nous fait plaisir de vous informer que le bulletin de la SQÉP a une nouvelle équipe de production. Au cours des derniers mois, nous avons répondu à une invitation du président de la SQÉP, monsieur Kenneth Cabatoff. Nous sommes membres de la SQÉP depuis environ un an. Comme nous sommes, comme vous, intéressés par l'évaluation de programme, nous voudrions profiter du bulletin pour partager avec vous des idées sur le sujet. Nous aurons besoin de vous pour qu'il soit intéressant. Le champ de l'évaluation est très vaste, c'est l'un des aspects motivant de notre discipline. La santé, l'éducation, le développement économique et l'environnement sont des domai-

nes où l'évaluation de programme est présente. Tout ce bouillonnement d'idées, de visions et d'expériences serviront certainement à inspirer la production du bulletin.

Ce premier numéro met l'accent sur le prochain congrès de la SQÉP. Vous trouverez une quantité d'informations sur le sujet qui, nous l'espérons, susciteront l'enthousiasme pour l'événement. Si vous désirez faire parvenir des articles ou si vous avez des suggestions, nous sommes très ouverts. Donc n'hésitez pas à nous contacter.

Martin Saint-Georges  
 Malijai Caulet

**Conseil d'administration de la SQÉP**

Kenneth Cabatoff, président • Patrick Moran, vice-président • Monique Comeau, secrétaire • Jacques Gagnon, trésorier • Marie-Hélène Adrien, administratrice • Jean-René Bibeau, administrateur • Jim Cullen, administrateur • Hélène Johnson, administratrice • Natalie Kishchuk, administratrice • France Maher, administratrice • Lysette Trahan, administratrice

## Point de vue <sup>1</sup>

### L'évaluation organisationnelle : une discipline d'origine asiatique?

Kenneth Cabatoff, Université du Québec à Montréal

L'évaluation organisationnelle, telle que définie par Hronec (1995), Harrison (1987) et Heskett et al. (1990), se rapproche à plusieurs égards de «l'amélioration continue», appelée par les japonais le «Kaizen» (Imai, 1990). Comme les praticiens du Kaizen, les évaluateurs organisationnels accordent une grande importance à l'étude des méthodes d'organisation, des technologies de production et des «procédures opérationnelles normales». Comme les praticiens du Kaizen, ils sont intéressés par l'étude des «processus» plutôt que par celle des «objectifs» ou encore des «résultats». Le Kaizen ressemble, à certains égards, à la normalisation du type «ISO 9000»; toutefois, les japonais croient à la normalisation générée **de l'intérieur** des organisations (où nous intervenons) plutôt que de l'extérieur.

Le «Kaizen» insiste en effet **sur l'implication de tous les employés à chaque niveau de l'organisation**. Ceci rejoint, dans une certaine mesure, la problématique de l'évaluation

«participative». Ainsi, les méthodes d'évaluation préconisées par la Commission québécoise d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) ressemblent, à certains égards, à l'approche Kaizen, dans la mesure où elles insistent sur l'importance de «l'auto-évaluation» par le personnel des cégeps.

Tout comme les spécialistes en gestion japonaise, les évaluateurs organisationnels favorisent «l'approche-client», c'est-à-dire la structuration des interventions en fonction des besoins des bénéficiaires, et ce, tels que ces derniers les ont définis. Cette approche favorise donc des essais pratiques de nouvelles méthodes auprès des bénéficiaires, plutôt que des «sondages d'opinion» exécutés par des experts, n'ayant souvent aucun contact réel avec les bénéficiaires.

L'évaluation organisationnelle tente de rester à l'écoute des préoccupations des bénéficiaires. De la sorte, elle peut favoriser une gestion «déconcentrée», à savoir plus souple et axée sur la prise de décision

par les intervenants de base. Elle exclut donc un mode de gestion basé sur la «gestion par objectifs», où toutes les décisions importantes sont confiées aux instances supérieures.

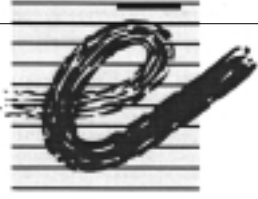
Je crois que les organisations publiques ont beaucoup à gagner de l'évaluation organisationnelle. Cette dernière permet de voir les enjeux organisationnels d'une nouvelle façon, assez différente de celle de la «gestion par objectifs» traditionnelle. Elle permet de repenser les méthodes d'intervention en fonction du contexte spécifique de l'organisation où l'on travaille. Comme nous le savons tous, les contextes spécifiques de l'administration publique sont bien distincts de ceux de l'entreprise privée.

Si l'on désire maximiser les gains et minimiser les pertes occasionnées par l'ajustement aux «nouveaux défis» du XXI<sup>e</sup> siècle, il me semble important d'aborder ces défis selon une perspective d'évaluation organisationnelle, et non pas celles caractéristiques du management traditionnel.

#### Références

- Harrison, Michael I. (1987). *Diagnosing Organizations : Methods, Models and Processes*. Newbury Park CA : Sage
- Heskett, James L, Sasser, W. Earl Jr., Hart, Christopher W. L. (1990). *Service Breakthroughs : Changing the Rules of the Game*. New York : The Free Press
- Hronec, Steven M. (1995). *Vital signs, des indicateurs – coût, qualité, délai – pour optimiser la performance de l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'organisation
- Imai, Masaaki (1990). *Kaizen, La clé de la compétitivité japonaise*. Paris : Eyrolles

<sup>1</sup> Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur, et non pas celles du Conseil de la SQÉP. Les lecteurs sont invités à nous envoyer leurs points de vue sur les enjeux soulevés ici.



# 1998 Meilleur essai d'un-e étudiant-e sur l'évaluation

**D E U X P R I X D E 5 0 0 \$**

La **Société canadienne d'évaluation** (SCÉ) offre deux prix de 500 \$ pour des essais écrits par des étudiant-e-s portant sur un des sujets suivants :

- théories de l'évaluation;
- études de cas en évaluation;
- percées et avancées en évaluation;
- conceptualisation et méthodes d'évaluation.

Les essais doivent être dactylographiés à double interligne, comporter au plus 7 000 mots ainsi qu'un résumé de 100 à 300 mots, soumis en 3 copies et reçus au plus tard le 31 janvier 1999.

Le premier prix est réservé aux étudiant-e-s au baccalauréat tandis que le second est réservé aux étudiant-e-s post-gradué-e-s. Les gagnant-e-s recevront le prix de 500 \$ ainsi que le remboursement des frais de voyage et de participation à la conférence annuelle 1999 de la SCÉ à Toronto, Ontario. On demandera aux gagnant-e-s de soumettre leurs essais à la *Revue canadienne d'évaluation de programme*. Deux mentions honorables, commanditées par le chapitre albertain de la SCÉ, seront aussi décernées, une dans chacune des catégories. Les gagnant-e-s recevront chacun un prix de 300 \$. L'octroi de tout prix dépendra de la qualité des essais soumis. Les essais peuvent être rédigés dans l'une ou l'autre des langues officielles.

Pour soumettre un essai ou obtenir de plus amples renseignements, contacter :

M. Patrick Moran, vice-président  
Société québécoise d'évaluation de programme  
1592, rue du Ruisseau, Sillery (Qc) G1S 3V1  
Tél. : (418) 687-0155  
Courrier électronique : Pmoran5603@aol.com

## 7<sup>e</sup> Colloque annuel de la SQÉP

Saint-Hyacinthe, Québec, 30 octobre 1998

Marie-Hélène Adrien, Les Associés de recherche Universalis inc., Montréal

**L**e colloque de la SQÉP revêt cette année un caractère particulier, tant au niveau de la thématique que du format retenu pour la journée. Pour la première fois, en effet, la SQÉP s'est jointe à l'ADMÉE pour organiser le colloque et réunir les membres de ces deux organisations pour réfléchir ensemble à la question de l'évaluation organisationnelle. Pour la SQÉP, ce partenariat avec l'ADMÉE est enrichissant. L'ADMÉE est en effet la seule association canadienne francophone d'évaluation en éducation, et son réseau inclut des membres à travers le Canada, plus particulièrement au Québec, en Ontario et au Nouveau-Brunswick.

Le thème choisi cette année, l'évaluation organisationnelle, acquiert une importance grandissante au Québec, au Canada et sur la scène internationale, dans la fonction publique et dans le secteur privé. L'évaluation organisationnelle, ou évaluation des organisations, élargit l'unité d'analyse à laquelle nous sommes plus communément habitués, soit l'évaluation de projet ou de programme. L'évaluation organisationnelle analyse la performance d'une organisation, son efficacité, son efficience, sa pertinence en fonction de son mandat. De sorte que, dans un contexte où les ressources à allouer, que ce soit dans le secteur des services sociaux,

de la santé, ou de l'éducation, sont moins abondantes et où les organisations doivent de plus en plus rendre compte des résultats, l'évaluation de l'organisation devient une activité essentielle.

Néanmoins, plusieurs questions se posent que certains des ateliers du colloque tenteront d'approfondir. Questions méthodologiques, questions d'éthique et de validité, car si le choix des approches semble varié, les enjeux, pour chacune d'entre elles, sont grands. Faut-il privilégier l'auto-évaluation? Comment identifier des indicateurs adéquats? Comment diminuer la résistance interne à l'évaluation de l'organisation? Comment utiliser les résultats

## 7<sup>e</sup> Colloque (suite)

pour améliorer l'organisation? Les réponses à ces questions ne sont pas définitives car le domaine est complexe, mais les expériences des conférenciers au colloque permettront à ceux qui s'engagent dans une telle expérience de retenir certaines leçons.

Le thème de ce colloque a attiré plusieurs conférenciers de réputa-

tion internationale, dont par exemple Robert Stake, l'un des pionniers dans le domaine de l'évaluation et qui, depuis les années 60, publie abondamment textes et articles en évaluation de programme et en évaluation organisationnelle. Nous aurons également des conférenciers de la Régie régionale de la santé et des services sociaux, de l'UNESCO, de l'Université Concordia à Montréal, ainsi que

certaines membres de la SQÉP. Durant la journée, les participants pourront également s'inscrire à l'un des ateliers de l'ADMÉE, portant également sur le thème de l'évaluation organisationnelle.

Nous espérons vous voir nombreux à ce colloque afin de partager vos expériences avec des collègues de la SQÉP et faire plus ample connaissance avec les membres de l'ADMÉE.



## Des services adaptés à de nouvelles conditions

Jean-René Bibeau, président de la SCÉ

**D**epuis de nombreuses années, la Société canadienne d'évaluation vous offre des services dont la qualité n'a cessé de croître. Elle constitue un forum d'échanges professionnels hors pair, considérant notamment que ses activités sont le fruit des efforts de membres qui travaillent sur une base bénévole. Ainsi, sa conférence annuelle n'a rien à envier à des conférences similaires organisées par des instituts privés et à but lucratif. Ainsi, le contenu de sa Revue est renommée dans le monde pour sa qualité supérieure.

Néanmoins, la SCÉ a connu des difficultés financières sérieuses dans les dernières années. Les revenus des conférences annuelles ont chuté; sans encourir de déficit à cet égard, la Société avait jugé bon que ses membres bénéficient de tarifs d'inscription relativement bas, en dépit de l'augmentation des coûts. Sur un autre plan, le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada a subi des coupures budgétaires

qui l'ont amené à annuler une subvention annuelle de 25 000 \$.

Dès juin 1997, le conseil d'administration de la SCÉ a pris plusieurs mesures visant à réduire ses coûts et à accroître l'efficacité de ses activités. Comme exemples, les membres du conseil ont accepté de remplir dorénavant plusieurs tâches qui étaient dévolues au secrétariat permanent, réduisant d'autant les coûts d'opération; le coût des conférences téléphoniques, une nécessité évidente, a été réduit sensiblement en prenant soin de toujours les tenir le dimanche, à mi-journée; le coût de la vérification des comptes de la Société a été réduit de moitié.

Cette rationalisation n'a pourtant pas été suffisante pour nous assurer que la Société continuerait de fonctionner sans déficit, tout en maintenant les services à leur niveau actuel. De plus, il n'était pas simple de trouver des sources de revenus supplémentaires. À sa réunion de juin 1998 à Terre-Neuve, le conseil d'administration

a donc décidé de porter à 95 \$ les frais d'adhésion annuel; un niveau encore très bas, lorsqu'on le compare à celui d'autres associations professionnelles semblables.

La Société peut de cette manière maintenir et améliorer des services cruciaux pour ses membres, comme ceux du développement professionnel, la production de la Revue, les activités d'encouragement à la relève étudiante, etc. Elle mettra aussi davantage sur l'utilisation des technologies électroniques d'échange de l'information pour améliorer ses services.

Il y a bien des raisons que vous soyez fier-e d'appartenir à la SCÉ et pour maintenir votre adhésion. Je rappelle néanmoins le caractère bénévole de votre association et j'insiste sur le fait que votre engagement personnel à participer activement à la vie de la SCÉ vaut bien plus que toute nouvelle source de revenus.

## Entrevue avec Monsieur Jocelyn Tremblay

Ancien Président de la Société des alcools du Québec

---

**D**ans le cadre du colloque annuel de la Société québécoise d'évaluation de programme, monsieur Jocelyn Tremblay a été invité à participer à la session plénière. Nous vous proposons un résumé des réalisations de monsieur Tremblay au sein de la SAQ.

Lors de l'entrée de monsieur Tremblay dans cet organisme comme directeur du contrôle de la qualité des produits, rien ne permettait de prévoir son ascension au sein de la direction. En effet, titulaire d'un doctorat en chimie, il s'orientait vers une carrière dans l'enseignement. Après 10 ans passés à ce poste de contrôle de la qualité, il est devenu vice-président de la SAQ (il a conservé cette position pendant 5 ans) et enfin, lors de l'investiture du gouvernement Bourassa, il a été nommé président par **intérim** (cette présidence a duré 12 ans).

C'est donc sous la direction de monsieur Tremblay que la SAQ a amorcé et concrétisé son changement d'image. Sa nomination au poste de président est survenue au moment où le gouvernement de l'époque (en suivant les recommandations du rapport Gobeil) avait l'intention de privatiser la SAQ. Ce projet de privatisation étant mis sur la glace, monsieur Tremblay est resté président pendant les 12 années qui ont suivi.

Afin de changer le mode de gestion de la Société, monsieur Tremblay a fait appel à plusieurs consultants en organisation, sans beaucoup de succès. La solution n'est pas venue de ces consultations, mais de l'interne.

Le moteur du changement de la SAQ a été la définition de la mission de la société. En effet, sa mission première est le **COMMERCE**. Il s'agit donc d'une entreprise destinée à servir une clientèle, dont l'intérêt premier est de satisfaire le client. Pour atteindre cet objectif, monsieur Tremblay a misé sur les forces présentes au sein de l'entreprise.

Il a donc commencé par consulter les employés pour établir des normes de qualité de service à la clientèle. De ces consultations, neuf indicateurs de qualité de service ont été définis. Leur opérationnalisation a été obtenue par différents tests d'évaluation (le client mystère, l'employé du mois, etc.).

Pour continuer dans cet objectif de vente, il a aussi mis en place le concept des bannières (SAQ Classique, SAQ Sélection, etc.), différents projets de mise en marché, lancé des opérations de promotion (coupons rabais, etc.), fait des démarches auprès de la restauration pour améliorer l'image de la Société, et ainsi de suite. Une petite anecdote au sujet des projets de mise en marché : monsieur Tremblay a eu l'idée de vendre du vin en vrac après avoir

constaté lors d'un voyage en France que les marchands de vin français vendaient leur vin de cette façon. Cette idée qui paraissait farfelue ici est actuellement responsable de 5 % du chiffre d'affaire de la SAQ.

Enfin, le développement de ces projets s'est fait dans un esprit de décentralisation et d'autonomie.

En parallèle avec ces changements d'image, la direction a misé sur la formation de tous les employés dans tous les domaines. En effet, chaque employé de la SAQ, qu'il soit en contact avec le vin et les alcools ou non, est un ambassadeur de la Société. Il doit donc être capable de promouvoir les produits vendus par la SAQ.

Pour que l'entreprise fonctionne bien trois ingrédients sont nécessaires : 1) la compétence (formation du personnel) qui permet 2) la confiance qui à son tour permet 3) la décentralisation.

*Vus a posteriori*, les changements effectués par monsieur Tremblay au sein de la SAQ semblent couler de source. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il a permis le changement d'une régie en une société à mission commerciale. Il considère que le réel évaluateur, c'est le client ou le marché.

*Entrevue réalisée par Martin Saint-Georges, Texte Malijai Caulet et Martin Saint-Georges*

Société québécoise d'évaluation de programme  
**Prix Reconnaissance 1998**

Décerné à

???

pour sa contribution exceptionnelle  
à l'avancement de la pratique de  
l'évaluation de programme  
au Québec



remis à Québec  
lors du colloque annuel  
de la SQÉP  
30 octobre 1998

\_\_\_\_\_  
*Kenneth Cabatoff, président*

\_\_\_\_\_  
*Patrick Moran, vice-président*

**E**n 1996, la Société québécoise d'évaluation de programme a souligné, pour la première fois, la contribution d'une personnalité du monde de l'évaluation de programme à l'essor de la profession au Québec en lui remettant le Prix «Reconnaissance». La SQÉP a renouvelé l'expérience en 1997 et cette année encore veut poursuivre cette jeune tradition en décernant, pour la troisième fois, le Prix à l'occasion du colloque annuel qui aura lieu à Saint-Hyacinthe le 30 octobre prochain.

Ce Prix est décerné aux personnes qui ont fait une contribution exemplaire au développement de l'évaluation de programme dans l'un ou l'autre des domaines suivants :

- la réalisation d'études d'évaluation;
- la publication d'un livre ou d'un article;
- les activités de formation et perfectionnement;
- la participation active dans la vie d'une association professionnelle comme la SCÉ ou la SQÉP;
- l'organisation d'un congrès ou d'un colloque.

Le conseil d'administration de la SQÉP sollicite des nominations pour la ou le récipiendaire de cette année. Les propositions devront être motivées par un court texte et envoyées à monsieur Patrick Moran, vice-président de la SQÉP, **avant le 30 septembre** prochain.

**Patrick Moran**

1592, rue du Ruisseau  
Sillery (Qc) G1S 3V1  
Tél. : (418) 687-0155  
Courrier électronique :  
Pmoran5603@aol.com

## Gestionnaire d'adresses électroniques

Jean-René Bibeau

J'ai le plaisir de vous informer, au nom des membres du Conseil d'administration de la SQÉP, qu'un nouveau service très précieux vous est offert. Il s'agit d'un gestionnaire de fichier d'adresses électroniques («Listserv»). Les membres peuvent dorénavant échanger, en français, des messages avec tous les autres membres pour y exposer des problèmes, suggérer des solutions, discuter de thèmes quelconques, obtenir de l'aide, placer des annonces, etc.

Pour vous inscrire à ce service gratuit, il vous suffit d'envoyer un message à : «sqep@qesn.meq.gouv.qc.ca». Écrivez «SUBSCRIBE» à la ligne «Objet» ou «Subject» et rien d'autre. Vous recevrez une confirmation que votre adresse a été ajoutée au fichier.

Vous pourrez par la suite envoyer vos messages en l'adressant toujours à sqep@qesn.meq.gouv.qc.ca (et non pas à une personne en particulier). Prenez soin de toujours écrire un titre significatif dans la ligne «Objet» pour que l'on sache la teneur de votre message. Tout message que vous enverrez sera automatiquement distribué à toutes les personnes inscrites au fichier électronique.

Nous sommes reconnaissant au Réseau des écoles anglaises du Québec (QESN-website : <http://www.qesn.meq.gouv.qc.ca>) qui met à notre disposition son serveur et tout particulièrement à Rob Costain (webmaster, Quebec English Schools Network) qui s'est assuré de développer ce service pour nous et qui se chargera à court terme de le gérer.

Je vous invite à vous inscrire rapidement. Bonnes discussions



## 7<sup>e</sup> Colloque annuel

de la

### Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP)

tenu conjointement avec le Colloque de

L'Association pour le développement  
de la mesure et de  
l'évaluation en éducation (ADMÉE)

Hôtel des Gouverneurs (Auberge des Seigneurs)  
1200, boul. Johnson, Saint-Hyacinthe

Le 30 octobre 1998

**SQÉP**