

Société québécoise d'évaluation de programme



SQEP

Volume 25 numéro 1 – juin 2013

TABLE DES MATIÈRES

Mot du rédacteur en chef Par Kaddour Mehiriz	1
L'accréditation, pourquoi et comment ? Par Marthe Hurteau et Natalie Kishchuk	3
L'art de l'appréciation pour l'évaluateur cultivé : l'évaluation de programme est-elle affaire d'objectivité ou de subjectivité? Par Annie d'Amours	6
Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires : réflexions et enjeux Par Jean-Frédéric Lemay et Louise Leclerc	8
L'évaluation : pour quels utilisateurs ? Comprendre les besoins des utilisateurs des évaluations des programmes publics Par Olivier Maligne	10
L'utilité des cadres de référence pour l'évaluation de programme dans les établissements collégiaux Par Dominic Leblanc	13
<i>Lean Six Sigma</i> et évaluation de programmes : similarités et complémentarité Par Philippe Séguin	15
Entrevue avec Jean-Serge Quesnel Par Sandrine Wettach	17

Mot du rédacteur en chef

Chers lecteurs et lectrices,

Nous vous présentons la première édition 2013 du bulletin de la SQEP dont le contenu est aussi diversifié que la pratique de l'évaluation elle-même. Ainsi, nous ouvrons le bulletin par un article de madame Marthe Hurteau et madame Natalie Kishchuk qui expose les raisons de la création d'un système d'accréditation des évaluateurs par la Société canadienne d'évaluation. Les auteurs y présentent également la procédure d'évaluation des demandes d'accréditation ainsi que des conseils afin d'aider les candidats à mieux préparer leurs demandes. Le deuxième article est rédigé par madame Annie d'Amours. Il traite de la relation entre l'objectivité et la subjectivité à l'intérieur du processus d'évaluation de programme. Monsieur Jean-Frédéric Lemay discute de sa part des particularités et des enjeux de l'évaluation dans les organismes communautaires. Quant à monsieur Olivier Maligne, il souligne dans son article l'importance de bien définir les utilisateurs de l'évaluation afin de mieux répondre à leurs besoins. Monsieur Dominic Leblanc aborde un sujet d'actualité, à savoir l'utilité des cadres de référence dans les cégeps. Monsieur Philippe Séguin nous fait découvrir *Lean Sigma* et fait ressortir les principales similitudes et différences entre cette approche en management et l'évaluation de programme.

Enfin, nous clôturons le bulletin par une entrevue dans laquelle monsieur Jean-Serge Quesnel nous fait partager son impressionnant parcours professionnel ainsi que ses réflexions sur la profession d'évaluation. Les propos de monsieur Quesnel ont été recueillis par madame Sandrine Wettach, membre du comité du bulletin.

Au nom de toute l'équipe du bulletin, je tiens à remercier les auteurs qui ont généreusement accepté de partager avec nous leurs travaux et réflexions sur l'évaluation de programme. Je profite également de cette occasion pour vous inviter à nous soumettre vos articles en tout moment en vue de la préparation du prochain numéro du bulletin.

Bonne lecture,

Kaddour Mehiriz

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

Comité de rédaction :

Kaddour Mehiriz, rédacteur en chef
Sandrine Wettach, collaboratrice
Félix Meisels, collaborateur
Michel Gagnon, édition électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Marthe Hurteau
Natalie Kishchuk
Annie d'Amours
Jean-Frédéric Lemay
Louise Leclerc
Olivier Maligne
Dominic Leblanc
Philippe Séguin
Jean-Serge Quesnel

Au bout du fil :

Kaddour Mehiriz, PhD
Institut national de recherche scientifique
Centre eau, terre et environnement
490, rue de la Couronne
Québec (Québec) G1K 9A9
418 654-2696
kaddour.mehiriz@ete.inrs.ca

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 :

Pernelle Smits, présidente
Sandrine Wettach, vice-présidente, Montréal
Marie Gervais, vice-présidente, Québec
Gilbert A. Tremblay, secrétaire
Félix Meisels, trésorier
Nicolas Toutant, président sortant
Karen Rodrigue-Gervais, administratrice
Abdelkader El-Medhi Cherif, administrateur
Johann Jacob, administrateur
Jean-Frédéric Lemay, administrateur
Kaddour Mehiriz, administrateur
Olivier Sossa, administrateur

Nos partenaires :

L'accréditation, pourquoi et comment ?

Par **Marthe Hurteau**, professeure à l'Université du Québec à Montréal et évaluatrice de programme

Par **Natalie Kishchuk**, directrice de Natalie Kishchuk Research and Evaluation inc. et juge

Le présent exposé vise à brièvement exposer la raison d'être de la mise en place de la démarche d'accréditation par la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) et à documenter les modalités d'adhésion. Par la suite, celles-ci seront commentées selon des points de vue complémentaires d'une évaluatrice de programme accréditée (Marthe Hurteau) et d'un juge qui participe à la démarche d'accréditation (Natalie Kishchuk).

Historique

En 2004, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada réalise une étude qui porte sur l'analyse de 115 rapports d'évaluation. Les résultats révèlent la présence de nombreuses lacunes méthodologiques dans les rapports, lesquelles rendent les conclusions peu crédibles. Parallèlement, l'enquête réalisée par Borys, Gauthier, Kishchuk et Roy (2005) auprès de 1 005 praticiens canadiens permet d'établir que les clients souhaitent pouvoir trouver des évaluateurs compétents et les praticiens pouvoir se considérer comme compétents. La plupart des répondants affichaient une réaction favorable à l'éventuelle mise en place d'une accréditation, parce qu'ils considéraient que cela assurerait une amélioration des pratiques, tout en protégeant le public en général. Ils n'étaient pas en mesure de cerner les effets négatifs et, à ce jour, nous ne pouvons effectivement pas en trouver.

La mise en place de la démarche d'accréditation

Cette opération a néanmoins soulevé de nombreuses résistances, dont la plus grande manifestation publique s'est produite durant le colloque de la SCÉ de 2008. Au cours de ce colloque, qui a eu lieu à Québec, l'état de l'avancement des travaux a été présenté. À ce moment, un comité d'experts pancanadiens informel a été formé afin d'aider à encadrer les travaux. La démarche a rapidement dû faire face à de nombreux défis, dont principalement, l'élaboration d'un référentiel de compétences crédible et la mise en place d'une procédure adéquate. Le référentiel de compétences détermine les compétences requises à l'exercice de l'évaluation, dans le contexte canadien. Il réfère à : « l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des attitudes requis par les évaluateurs de programmes en vue d'exercer cette activité selon les règles de l'art¹ ». Ses énoncés s'appuient sur la synthèse de divers travaux de recherche ainsi que sur des consultations réalisées auprès de membres de la SCÉ, entre 2008 et 2009. À cela s'ajoute une démarche de validation auprès d'experts.

¹ Adaptation du référentiel élaboré par L. Stevahn, J. King, G. Ghere et J. Minnema (2005). « Establishing essential competencies for program evaluators », *American Journal of Evaluation*, vol. 26, n° 1 (mars), p. 43-59. Site électronique : <http://aje.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/1/43>.

Ce référentiel est-il parfait? Certes non, parce que la tâche d'un évaluateur est complexe et qu'elle peut varier sensiblement selon les milieux d'intervention et les demandes des clients; ces considérations étaient les arguments souvent invoqués par les praticiens d'expérience qui s'opposaient à la démarche d'accréditation. Il demeure que le référentiel n'a pas la prétention de dresser une liste exhaustive, mais bien de regrouper les compétences fondamentales pour une pratique sérieuse et professionnelle. De plus, nous ne pouvons négliger le fait qu'il s'appuie sur les études existantes et reconnues pour leur sérieux. En résumé, il présente l'avantage d'encadrer la réflexion des évaluateurs concernant leur développement professionnel, tout en servant de point de repère lors du recrutement et de l'embauche de personnel ainsi que lors de l'élaboration d'offres de services.

En ce qui concerne la mise en place de la procédure, elle s'appuie sur une étude comparative de différents organismes professionnels (par exemple : des économistes, des conseillers en gestion), ce qui a permis de retenir trois critères, à savoir : la formation universitaire, l'expérience professionnelle et une déclaration de la maîtrise des compétences. Plus précisément, la formation universitaire réfère à la détention d'un diplôme de deuxième cycle, ou son équivalent qui doit être établi par le processus de la reconnaissance des acquis (RDA); l'expérience professionnelle, pour sa part, exige l'équivalent de 2 ans à temps complet au cours des 10 dernières années. Finalement, la déclaration de la maîtrise des compétences s'effectue par la démonstration par le candidat qu'il maîtrise 70 % des compétences associées à chacun des cinq volets. La proposition est acheminée à trois évaluateurs qui l'évaluent et doivent se prononcer. Cette procédure est-elle parfaite? Non, tout comme, d'ailleurs, l'évaluation des articles destinés à des revues scientifiques ainsi que celle des demandes de subvention, lesquelles soulèvent régulièrement la critique. Il arrive que des individus qui se considèrent comme qualifiés ne soient pas acceptés. Dans ce cas, il y a des recours, puisque l'applicant peut demander une révision sur la base de la rétroaction reçue. Nous n'avons pas d'information à cet effet, mais nous ne pouvons nier que le système d'autoévaluation en place peut favoriser des individus n'ayant pas les compétences requises pour être accrédités, mais qui remplissent adéquatement le formulaire. Il n'en demeure pas moins que cela constitue le meilleur processus à ce jour.

Nous allons maintenant vous présenter les deux points de vue quant à cette démarche, à savoir celle d'une candidate qui a franchi les étapes du processus avec succès et celle d'une juge.

Des points de vue complémentaires

Comme nous l'avons mentionné, le présent point présente des points de vue complémentaires sur la façon d'envisager la démarche. Dans un premier lieu, nous présentons celui d'une évaluatrice qui a reçu son accréditation – Marthe Hurteau –, et dans un deuxième temps, celui d'une juge – Natalie Kishchuk.

Points de vue d'une évaluatrice de programme accréditée

Je dois préciser que j'ai décidé de mettre sur pied un programme de formation universitaire axé sur le développement des compétences

requis pour l'accréditation. Ma position était la suivante : tout comme dans le cas d'un ordre professionnel, que l'on soit d'accord ou non, le référentiel de compétences imposé constitue une référence indéniable. Dès sa mise en place, j'ai décidé d'acheminer ma demande, parce que je considérais qu'il serait inacceptable de me présenter en classe sans être moi-même accréditée. C'était une question de crédibilité. J'ai profité du fait que j'étais en année sabbatique pour entreprendre cette démarche que j'ai prise très au sérieux. En effet, j'avais même envisagé la possibilité que l'accréditation me soit refusée.

Voici certains des « trucs » auxquels j'ai eu recours, et qui semblent s'être avérés efficaces puisque j'ai obtenu mon accréditation en moins d'un mois, ce qui sous-entend que les trois juges étaient d'accord. Ainsi : 1) Prenez cette démarche très au sérieux. Ce n'est pas une démarche que l'on entreprend parce qu'on a quelques heures libres. 2) En ce qui concerne les références, suggérez aux personnes avec qui vous communiquerez de leur proposer une première version du texte. En plus de les soulager de cette tâche, ce qui favorisera leur acceptation de participer à la démarche, cela présente l'avantage que les références se complètent en matière de compétences. En effet, vous ne souhaitez pas que les gens disent la même chose ou des choses qui s'avèrent non pertinentes. Cette opération ne constitue pas un manquement à l'éthique, parce que vous ne forcez pas les personnes à souscrire à ce texte. 3) En ce qui concerne la déclaration des compétences, je vous conseille fortement de suivre les directives et de consulter les documents qui offrent un soutien dans ce sens. En effet, ces documents permettent de comprendre ce qu'on attend de vous et les erreurs à éviter. J'en ai pris connaissance dans un premier temps et je les ai consultés par la suite afin d'évaluer mes textes. Cette démarche m'a amenée à effectuer de nombreux changements, surtout au début. En effet, c'est en forgeant qu'on devient forgeron, et je suis devenue de plus en plus efficace au fur et à mesure de l'élaboration de mon dossier. De plus, prenez votre temps! J'ai écrit mes textes, les ai laissés reposer et les ai révisés... Cela m'a permis de constater que, tout compte fait, je décrivais davantage une autre compétence que celle à laquelle je pensais; que ma description était plus intellectuelle qu'opérationnelle, etc. Finalement, réviser le tout une dernière fois avant de peser sur le bouton *soumettre*. Je me souviens d'un dresseur de chiens qui donnait la directive suivante lorsqu'on donne un bain à son chien : quand vous pensez que votre chien est bien rincé, rincez-le encore une fois!

Points de vue d'un membre du jury d'accréditation

Comme ma co-auteure l'a si bien décrit ci-dessus, la décision de la SCÉ d'aller de l'avant avec la démarche d'accréditation a été le fruit de plusieurs années de débats et de discussions. Ayant moi-même fait partie de la résistance pendant plusieurs années, je me suis ralliée lorsque j'ai dû faire face aux données de sondage indiquant que la communauté d'évaluateurs y voyait des avantages et soutenait une telle démarche. **(De mon point de vue, l'avantage principal du Programme de titres professionnels demeure son aspect de maintien : l'obligation qu'ont les évaluateurs accrédités de continuer leur perfectionnement professionnel.)** Actuellement, je me trouve membre du jury d'accréditation, une parmi 23 collègues qui lisent avec intérêt et alacrité les demandes

d'accréditation et offrent leur jugement sur l'admissibilité à l'accréditation.

Selon mon point de vue, et celui d'ailleurs de la SCÉ, le développement de notre discipline d'évaluation de programmes arrive au stade où il est nécessaire de reconnaître, de célébrer nos compétences existantes et d'en témoigner. On prône l'accréditation, non pour réclamer un territoire de pratique ou pour créer des frontières entre praticiens, mais plutôt pour promouvoir notre expertise et, plus largement, l'utilité sociale de l'évaluation. C'est dans cet esprit que la SCÉ a nommé les membres du jury d'accréditation : les membres ont tous déjà fait partie des conseils d'administration de la SCÉ, des chapitres provinciaux de la SCÉ ou encore des différents comités de travail et, pour cette raison, leurs pairs de la SCÉ ou des chapitres leur ont conféré des prix de reconnaissance. Bref, bien que le jury cumule un certain niveau d'expertise et d'années de pratique, il est composé d'individus qui sont avant tout des fervents de l'évaluation de programmes, prêts à investir dans son futur. Et, c'est dans cet esprit que j'approche la tâche d'évaluer des demandes d'accréditation (je ne parle pas au nom du jury dans son ensemble, bien que je sais pertinemment que plusieurs pensent comme moi). Ma tâche consiste à voir, à l'aide des outils que sont les définitions des compétences, si je peux reconnaître la compétence de la personne dont le dossier est devant moi en recommandant son acceptation comme évaluateur accrédité.

J'explique brièvement la logistique de l'évaluation par le jury, telle que je la vis comme juge. Je reçois par courriel un message du secrétariat du Programme de titres professionnels indiquant qu'on m'a assigné un dossier. Comme la SCÉ s'est engagée à fournir des réponses dans les 30 jours suivant l'envoi de la demande, je vérifie immédiatement si je me considère en conflit d'intérêts dans ce cas. En effet, on m'avait une fois confié le dossier d'un collègue proche, et je me suis retirée du dossier. Il m'est aussi arrivé d'être indécise sur ce point; j'ai alors communiqué avec les responsables du Programme de titres professionnels aux fins de discussion et de résolution (soit je continue dans le dossier, soit il est réassigné). Après avoir accepté le dossier, j'ai deux semaines pour le lire et fournir mes cotes. Si je suis indécise et que j'ai besoin de clarifier certains points, je peux demander qu'on me mette en communication avec le deuxième réviseur – chaque dossier étant évalué par deux membres du jury. Dans certains cas, un contact téléphonique aide à clarifier notre compréhension respective concernant certains points. Il faut mentionner que cela arrive surtout dans les cas où il faut lire entre les lignes pour déceler le rôle précis joué par le demandeur dans un projet impliquant plusieurs autres personnes. Le système informatique calcule automatiquement l'atteinte des 70 %; alors, en arrivant à la fin, je vois le résultat total. Il m'arrive parfois de réviser mes cotes afin de m'assurer que le score global reflète effectivement mon appréciation globale du dossier. Cette démarche s'avère surtout nécessaire lorsque les informations fournies demeurent incomplètes ou qu'elles ont été intégrées dans le traitement d'une autre compétence. Je soumetts ma version définitive au secrétariat du Programme de titres professionnels, qui la jumelle à celle du deuxième réviseur. Si les deux réviseurs sont d'accord, le secrétariat communique la décision au demandeur. S'ils ne sont pas d'accord, la

responsabilité de trancher est confiée à un troisième membre du jury. Cette étape, lorsque nécessaire, rallonge le processus.

Alors, puisque mon objectif est de reconnaître, célébrer les compétences existantes et en témoigner, les demandeurs peuvent m'aider énormément dans ma tâche d'évaluation de leurs dossiers. Voici des suggestions de façons de faire, lesquelles se résument essentiellement par la même consigne que ma co-auteure : montrez que vous prenez cette démarche très au sérieux. 1) Prendre le temps nécessaire pour bien faire valoir vos expériences dans les diverses compétences, par l'entremise de multiples exemples très concrets et, idéalement, provenant de plusieurs évaluations. Je ne peux pas trop insister sur l'utilisation des exemples : c'est par eux que j'ouvre une petite fenêtre sur votre vraie pratique et deviens capable d'apprécier la qualité de votre action. Si vous pratiquez dans un contexte – comme le font un grand nombre dans notre communauté – où vous réalisez des évaluations en tant que membre d'une équipe, précisez votre rôle et votre contribution. 2) Fournir des informations sur tous les énoncés (ou le plus grand nombre possible). Autrement dit, même si la « note de passage » est de 70 %, remplir plus que 70 % des énoncés : ne tenez pas pour acquis que le réviseur pourrait tous les accepter. J'ai dû refuser des dossiers de personnes très expérimentées qui avaient rempli seulement le nombre minimum d'énoncés, dont un parmi eux que je ne pouvais pas accepter, faute d'information pertinente. (Dans ces cas, il m'est arrivé de demander au secrétariat de signaler au demandeur que s'il ajoutait simplement quelques phrases à sa demande, il serait accepté.) 3) En ce qui concerne le « processus accéléré temporaire rapide », il vise à stimuler la participation au Programme de titres professionnels. Il a été offert par invitation aux personnes qui étaient membres de la SCÉ depuis au moins sept ans. L'étude de ces demandes est beaucoup moins lourde, puisque les demandeurs ne fournissent qu'un CV et un texte narratif décrivant comment ils maîtrisent les compétences dans les cinq domaines. Or, dans le cadre de ce volet, j'ai révisé quelques textes qui n'ont jamais fait mention des compétences... Il m'était difficile de les inférer et d'être convaincue que le demandeur les considérait comme importantes. 4) Le domaine de compétence le plus difficile à évaluer est celui des « **Compétences rattachées au volet professionnel** ». **Encore une fois, des exemples concrets s'avèrent très utiles à l'évaluation de cette dimension** : l'application d'une norme professionnelle particulière, le respect des différents points de vue par rapport à une situation précise, le ressourcement professionnel par une activité particulière. La dimension la plus facile à évaluer pour moi concerne les compétences liées au volet opérationnel (méthodologies). S'il n'est pas nécessaire de démontrer des compétences dans les méthodes qualitatives et quantitatives, je suis portée à juger favorablement les dossiers qui démontrent les deux (et je sais que je ne suis pas la seule à adopter cette orientation). 5) Enfin, comme ma coauteure le suggère, suivre les consignes offertes par la SCÉ sur la préparation de la demande et s'assurer que les textes soient bien écrits, cohérents et sans fautes d'orthographe. Écrire dans la langue officielle du Canada que vous maîtrisez le mieux : la capacité du jury d'évaluer les demandes en français est indéniable. Assurez-vous de ne pas répéter les mêmes informations d'une section à l'autre afin de maximiser l'information que vous fournissez. Utilisez un langage

direct et les temps de verbe au passé dans vos exemples (« j'ai fait, dans cette évaluation... » au lieu de « je fais, en général... »).

Conclusion

Le nombre d'évaluateurs accrédités dépasse actuellement le seuil de 200, ce qui permet qu'ils soient maintenant répertoriés selon leur province d'origine. Cette dernière observation suscite de l'intérêt chez les membres, parce qu'il devient de plus en plus intéressant de voir son nom affiché, d'autant plus que certains organismes fédéraux ont ajouté l'accréditation comme une exigence pour avoir le droit de soumettre une offre de services. Il demeure que la SCÉ a l'intention de procéder à une évaluation du Programme de titre professionnel tout prochainement, ce qui sera sans doute une occasion de réfléchir sur la contribution de cette démarche à notre discipline et sur nos buts communs.

Les évaluateurs souhaitent que la démarche évaluative soit reconnue comme une démarche rigoureuse, régie par des balises professionnelles reconnues et qui fait appel à des compétences précises qui vont bien au-delà de la maîtrise des méthodologies scientifiques. Que l'évaluateur le souhaite ou non, cette reconnaissance ne pourra que passer par une accréditation professionnelle.

Références

BORYS, S., B. GAUTHIER, N. KISHCHUK et S. N. ROY (2005). *Survey of evaluation practice and issues in Canada*, article présenté à la conférence mixte CES/AEA, tenue à Toronto, le 26 octobre 2005.

KUNDIN, D.M. (2010). « A conceptual framework for how evaluations make everyday practice decisions », *American Journal of Evaluation*, 31, p. 347-362.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2004). *Examen de la qualité des évaluations dans les ministères et les organismes*, (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/rev-exam_f.asp), la référence a été repérée en 2005.

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (avril 2010). *L'évaluation au Canada : référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*, récupéré du site de la société : http://www.evaluationcanada.ca/txt/2_compétences_cdn_pratique_evaluation.pdf

THOMAS, V. G., et A. MADISON (2010). « Integration of social justice into the teaching of evaluation », *American Journal of Evaluation*, 31 (4), p. 570-583.

L'art de l'appréciation pour l'évaluateur cultivé : l'évaluation de programme est-elle affaire d'objectivité ou de subjectivité ?

Par Annie d'Amours, M.A. (histoire), assistante de recherche au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) et étudiante à la maîtrise en évaluation de programme à l'École nationale d'administration publique.

« Notre façon même d'absorber l'information fausse la réalité, toutes les données des sciences sociales le montrent. Notre perception est sélective [...]. Nous ne sommes pas impartiaux, et l'information n'est pas sans contenu émotif. Il nous faut des techniques rigoureuses pour pouvoir prendre du recul par rapport aux réalités quotidiennes et voir ce qui se passe réellement. Il nous faut une approche pour nous prémunir contre notre penchant à la partialité, aux préjugés et aux idées préconçues. [...] Évaluer signifie pouvoir prendre du recul et voir les choses avec le regard des autres. »

Michael Quinn Patton

Le présent essai aborde la question des relations entre objectivité et subjectivité à l'intérieur du processus d'évaluation de programme, notamment au regard des notions de contexte de l'évaluation et de raison d'être. En reconnaissant la part subjective, et intersubjective, d'un processus d'évaluation – considéré par plusieurs comme essentiellement objectif –, cet essai vise à fortifier la démarche évaluative. En fait, la prise en compte des dimensions subjectives de l'évaluation permettra, *in fine*, une démarche plus objective.

Le concept d'objectivité possède trois dimensions particulières : celle d'un objet ou d'un fait « qui existe indépendamment de l'esprit », celle de ce qui « donne une représentation fidèle d'un objet », et celle de « ce qui est exempt de partialité ou de préjugés² ». De cette définition, seule la troisième dimension semble renvoyer à la subjectivité comme étant « ce qui appartient en propre au sujet³ » : valeurs, croyances, points de vue et intérêts.

L'évaluation de programme, conçue comme un jugement objectif sur la valeur et le fonctionnement d'un programme (deuxième dimension de l'objectivité), implique néanmoins toujours des sujets, dont la subjectivité risque d'interférer avec ce processus tendant à l'objectivité. Dans une évaluation de programme, la subjectivité peut intervenir sur plusieurs plans. Il y a premièrement la subjectivité de l'évaluateur : même intègre et politiquement neutre, il a tout de même ses préférences personnelles, ses choix de méthode, son positionnement dans les débats théoriques de la discipline. Deuxièmement, il faut considérer la subjectivité qui est à l'œuvre dans la conception d'un programme : les valeurs et les intentions qui président à sa formulation, à la définition de ses buts. Enfin, il y a la subjectivité des parties prenantes par rapport au programme et à son évaluation.

Un programme public étant à la fois un plan d'action et une combinaison de lois, de ressources informationnelles, matérielles et humaines, son évaluation ne peut être qu'un exercice complexe. La structure du programme elle-même est investie par le partage du pouvoir entre les différents ordres de gouvernement, la fragmentation des administrations, les pratiques informelles, les coalitions d'acteurs, les idéologies dominantes qui interviennent dans sa formulation et dans sa mise en œuvre. Cette complexité fait en sorte que l'évaluateur ne doit pas seulement se garder de laisser sa propre subjectivité prendre le pas. Il doit aussi – et surtout – composer avec les subjectivités des autres sujets prenant part dans le processus.

Éclairer la subjectivité des parties prenantes...

En évaluation de programme, l'objectivité passe donc par la prise en compte des différentes subjectivités concernées, plutôt que par leur mise à l'écart. Dans cette optique, la phase de préparation, souvent négligée dans les rapports d'évaluation si on se fie au peu de place qu'elle y occupe, est d'autant plus importante qu'elle influencera l'ensemble de l'évaluation, jusqu'aux recommandations, voire la prise de décision. C'est aussi pour l'évaluateur une phase de découverte du programme, lors de laquelle il se familiarise avec sa logique propre, ses moyens d'action, ses buts, sa définition des problèmes et des solutions. C'est l'occasion de recueillir, auprès des personnes qui ont l'expertise du programme, une information précieuse et sans laquelle l'évaluateur risque de commettre de graves erreurs d'interprétation. Et cette phase de familiarisation passe par la compréhension des perceptions subjectives des acteurs concernés, y compris, en amont, celles des instances politiques ou administratives qui ont formulé le programme, et en aval, celles des bénéficiaires ou utilisateurs des services. Ces perceptions expliquent leurs choix et leurs priorités, leurs attentes et leurs intentions, jusque dans la conception d'éléments aussi objectifs en apparence que les indicateurs. Comme dans toute science, « la sélection des objets d'étude (des faits), avant même leur mise en forme, procède de choix personnels inévitables⁴ ». Mais la situation de l'évaluateur est rendue plus complexe encore par le fait que, bien souvent, ces choix sont faits par d'autres, notamment les commanditaires de l'évaluation. Quand ces derniers décident des questions d'évaluation, voire des indicateurs à utiliser pour y répondre, ils orientent le travail de l'évaluateur et fixent eux-mêmes les critères selon lesquels il doit juger de la *valeur* du programme.

La définition même de la raison d'être d'un programme est tributaire du point de vue adopté dans la documentation qui la décrit, que celle-ci soit fournie par le programme, par le commanditaire de l'évaluation, ou rassemblée et organisée par l'évaluateur. À ce jour, quels rapports d'évaluation ou quelles analyses des coûts et des bénéfices ont considéré la valeur économique des services écosystémiques⁵ dans l'analyse de l'exploitation des ressources

⁴ Nadia Fahmy-Eid (1991). « Histoire, objectivité et scientificité. Jalons pour une reprise du débat épistémologique », *Histoire sociale/Social History*, vol. 24, n° 47, p. 13.

⁵ Alexandre Shields (Page consultée le 30 mars 2013). « Combien vaut la planète? Environnement et économie sont-ils des réalités réconciliables », *Le Devoir*, 30 mars, [en ligne],

² Paul Robert, Josette Rey-Debove et Alain Rey (2000). *Le Nouveau petit Robert*. Paris, Dictionnaires Le Robert, p. 1329.

³ *Ibid.*, p. 2414.

naturelles, du développement des structures immobilières ou routières? Certaines données demeurent dans l'ombre, sont classées comme non pertinentes ou ne sont tout simplement pas produites, faute de vision ou de moyens, ou en raison d'un contexte idéologique particulier. Lorsque l'évaluateur met en lumière, dès le démarrage de l'évaluation, la part de subjectivité qui agit au sein d'une évaluation, l'analyse d'un programme s'en trouve bonifiée.

... et celle de l'évaluateur

Ce questionnement sur les limites de l'objectivité et sur le rôle de la subjectivité en évaluation trouve une parenté avec l'évolution du travail de l'historien. Longtemps, le récit historique a été perçu comme ayant une réalité propre, indépendante du travail de l'historien, objective. Quand il n'y avait qu'une lecture possible des événements, cette lecture était en réalité un instrument idéologique, orienté par la justification ou la condamnation du présent ou du passé. Ce n'est qu'avec la prise de conscience du point de vue subjectif des historiens, et les outils qu'ils se sont donnés, que s'est accompli le passage de l'histoire à une véritable discipline scientifique⁶. L'intention de créer un cadre objectif pour évaluer des performances politiques n'est pas problématique en elle-même, mais l'ignorance de ce qu'il peut y avoir de subjectif dans la production de ce cadre représente certainement un appauvrissement. Rappelons au passage que l'évaluateur n'est pas un logiciel de gestion, un simple instrument qui ne ferait que traiter de l'information produite par d'autres.

Conditions de production d'une évaluation

Il n'en demeure pas moins que l'on peut s'interroger sur l'intérêt qu'accordera le commanditaire à une évaluation reconnaissant cette subjectivité : un contexte d'évaluation qui s'allongera de plusieurs paragraphes (et peut-être de plusieurs semaines), et une formulation de la raison d'être qui en fera autant. Toutefois, il s'agira d'un gain de crédibilité et de qualité pour une prise de décision non pas « objective », mais plus éclairée : « un échange visant l'évolution et la prise de conscience par autrui et par soi-même de ses mobiles les plus profonds⁷ ».

Lors de l'évaluation d'un programme, l'évaluateur reviendra sur les faits, considérera les données et les outils disponibles, les réactions des autorités, les actes et leur impact dans le quotidien des citoyens pour décomposer ce programme avec méthode, mais aussi en admettant qu'il s'agit d'un point de vue, et non d'une vérité indiscutable. La mobilisation et la qualification objective et subjective des connaissances, des mesures et des solutions de rechange témoigneront d'une meilleure adaptation de l'évaluation de

<http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/374612/combien-vaut-la-planete>.

⁶ Cette transformation a eu lieu entre les années 1960 et 1980. Elle est décrite et analysée par plusieurs auteurs, dont : Jacques Le Goff et Pierre Nora (dir.) (1974). *Faire de l'histoire. Nouveaux problèmes, nouveaux objets, nouvelles approches*, Paris, Gallimard, 3 volumes; Gérard Noiriel (1996). *Sur la crise de l'histoire*, coll. Socio-Histoires, Paris, Belin, 343 p.; Karl R. Popper (1988). *Misère de l'historicisme*, trad. de Hervé Rousseau, corr. et rév. par Renée Bouveresse, Paris, Plon, 214 p.; Paul Ricoeur (2001). *Histoire et vérité*. Coll. Points Essais, Paris, Seuil, 408 p.

⁷ Carl Rogers cité par Eugène Enriquez (2010). « L'Évaluation entre perversion et sublimation », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 1, nos 128 et 129, p. 248.

programme aux besoins de la société, tout en aidant les décideurs publics à faire des choix judicieux afin de résoudre les problèmes sociaux. Les choix qui président à la définition des indicateurs ou des critères d'évaluation apparaîtront enfin comme tels, et non comme une réalité qui serait indépendante du processus d'évaluation et n'aurait aucun effet sur lui. Le but de la prise en compte des subjectivités n'est pas la production d'une évaluation démocratique par consensus, mais la mise en lumière des conditions de production de l'évaluation. En dévoilant et en analysant les interférences sociales, l'évaluation révèle son inévitable rapport à la décision politique, et cette explicitation contribue à rendre plus transparents les paramètres de cette décision, y compris pour les décideurs eux-mêmes. Les évaluateurs peuvent influencer les décideurs publics sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et l'utilité des programmes par les instruments de mesure choisis. À défaut de pouvoir accéder à une évaluation totalement objective, reconnaître et traiter lucidement la part de subjectivité dans l'exercice semble un préalable nécessaire pour une relation durable. La reconnaissance des relations entre objectivité et subjectivité à l'intérieur du processus d'évaluation de programme nous invite à une compréhension élargie de résultats en apparence moins objectifs, mais en réalité plus scientifiques et qui réduisent, de fait, la possibilité de manipulation à des fins stratégiques. Affirmer ainsi les limites objectives d'une évaluation peut apporter une information précieuse à la formulation et à la compréhension des recommandations.

La subjectivité a-t-elle sa place dans l'évaluation de programme, une démarche née dans le contexte d'une économie libérale qui prône la rationalité? Certainement! Comprendre, assumer et traiter la part de subjectivité du processus d'évaluation devrait être considéré comme une attitude éthique de l'évaluateur par rapport au contexte qui l'entoure. Autrement, la subjectivité n'est faite que de sympathies et d'affinités qui sont susceptibles d'influencer le jugement de l'évaluateur à son insu. Faute de cette prise de conscience, un jugement qui se prônerait objectif *a priori*, refusant toute part de subjectivité, ne serait, au final, que partial.

L'un des fondements de la théorie libérale repose, en dernière analyse, sur une perception subjective. Pour démontrer la présence d'une « main invisible », Adam Smith ne prétendait à rien d'autre que le sens commun. Il déclarait : « je n'ai jamais vu que ceux qui aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses. Il est vrai que cette belle passion n'est pas très commune parmi les marchands, et qu'il ne faudrait pas de longs discours pour les en guérir⁸ ». Cependant, ce « constat » ne s'appuyait ni sur une analyse systématique de données ni sur une déduction logique à partir d'un cadre théorique établi. Si, depuis les deux derniers siècles, cette vue subjective avait été perçue comme telle, la conduite de l'économie mondiale serait peut-être différente.

⁸ Adam Smith (1843). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, tome IV, trad. de Germain Garnier, rev. et corr. par Adolphe Blanqui, Paris, Guillaumin, p. 31.

Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires : réflexions et enjeux

Par **Jean-Frédéric Lemay**, Phd. Président de JFL Consultants
Par **Louise Leclerc**, Directrice principale chez Raymond Chabot Grant Thornton

Avec la participation de **Suzanne Bélanger**, R.A. Malatest & Associates Ltd. et de **Djamel Messikh**, Québec en forme

Introduction

Les organisations communautaires ont de plus en plus de besoins en évaluation de projets et de programmes, que ce soit pour répondre aux obligations de reddition de comptes rattachées au financement par les bailleurs de fonds ou dans le but d'améliorer leurs pratiques et mieux se positionner (communiquer leurs résultats).

Si les besoins sont croissants et souvent imposés, ces organismes doivent aussi gérer des problématiques qui leur sont propres ainsi que des approches en évaluation qui ne sont pas toujours adaptées à leur réalité. En effet, les services en évaluation sont souvent orientés vers les ministères et agences, et tiennent peu compte des besoins des organisations qui réalisent les projets subventionnés, que ce soit sur des dimensions relatives aux ressources ou encore à la culture organisationnelle et au fonctionnement des projets.

Le présent texte résume une présentation faite à l'occasion du colloque 2012 de la SQEP qui visait à introduire cette idée d'approches évaluatives mieux adaptées aux organisations ou aux concertations communautaires. Dans ce texte, nous établissons les bases de la discussion en définissant le sujet de discussion; ensuite, nous introduisons les défis du secteur communautaire et quelques approches évaluatives mieux adaptées à sa réalité.

De quoi parle-t-on?

Avant de parler des défis particuliers que vivent les organisations communautaires, il faut définir l'objet de notre discussion.

D'abord, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de son programme de soutien aux organismes communautaires, mentionne que l'action communautaire est « une action collective [...] qui s'inscrit essentiellement dans une finalité de développement social et s'incarne dans des organismes qui visent l'amélioration du tissu social et des conditions de vie ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs. Ces organismes apportent une réponse à des besoins exprimés par des citoyennes ou des citoyens qui vivent une situation problématique semblable ou qui partagent un objectif de mieux-être commun » (MESS, « Critères d'admissibilité », *Soutien financier aux organismes communautaires*). Pour être considéré comme un organisme communautaire, un organisme doit absolument répondre aux quatre

critères suivants :

- être un organisme à but non lucratif;
- être enraciné dans la communauté;
- entretenir une vie associative et démocratique;
- être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations (MESS, « Critères d'admissibilité », *Soutien financier aux organismes communautaires*)

La première particularité de l'action communautaire, au-delà des divers statuts ou modes de fonctionnement des organismes, est sa diversité. Cela témoigne d'une capacité d'innovation par les diverses formes d'intervention qu'elle emprunte et se caractérise par un mode organisationnel qui favorise une vie associative axée sur la participation citoyenne et la délibération. Ce qui réunit tous ces organismes n'est pas tant leur secteur d'activité que leur mode de fonctionnement et la nature sociale de leurs actions.

Les organismes communautaires sont nombreux et gèrent une quantité importante de fonds publics. En effet, au Québec, on comptait en 2003 plus de 46 000 organismes sans but lucratif et bénévoles. Selon des chiffres plus récents, le gouvernement du Québec aurait versé plus de 860,1 millions de dollars à 5 089 organismes communautaires en 2010-2011. Il faut noter que ces montants excluent les fondations et autres bailleurs de fonds non gouvernementaux (MESS, 2012, *Statistiques sur l'action communautaire*), <http://www.mess.gouv.qc.ca/statistiques/action-communautaire>).

Les organismes sans but lucratif ont connu une très grande croissance, principalement au cours des 15 dernières années. La réorganisation du rôle de l'État, la diversité démographique et les nouvelles réalités sociales et économiques exigent que le secteur adopte de nouvelles façons de faire et réponde à un plus grand nombre de besoins qui ne sont plus comblés par les services publics. Toutefois, d'une part, les organisations communautaires sont de plus en plus actives sur une diversité de thèmes, alors que d'autre part, le financement et les règles de reddition de comptes deviennent de plus en plus sévères. Par exemple, plusieurs bailleurs exigent maintenant des rapports d'évaluation des projets qu'ils soutiennent.

C'est dans ce contexte que l'évaluation prend une place intéressante, à la fois parce qu'elle est souvent exigée des bailleurs de fonds, mais aussi parce qu'elle contribue au renforcement de la capacité organisationnelle des organismes et leur permet de se positionner plus efficacement dans l'écosystème communautaire.

Quels sont les défis propres au secteur?

Il ne suffit pas d'affirmer que l'évaluation est une activité pertinente pour les organisations communautaires; il faut qu'un tel exercice tienne compte des défis propres à ce secteur.

Il y a d'abord le défi des ressources limitées. Ce défi se manifeste par une fragilité financière résultant, d'une part, de la disparition

quasi totale de financement de base⁹ au profit d'un financement par projet et, d'autre part, du peu de diversification des sources de revenus chez la majorité des organismes. On remarque conséquemment une fragilité dans d'autres domaines, laquelle découle en partie des problèmes financiers : ressources humaines, technologie et équipements, etc. Dans ce contexte, la démarche évaluative doit tenir compte de ces contraintes financières, matérielles et humaines et ne pas constituer un fardeau supplémentaire trop lourd pour l'organisation, puisque les ressources humaines des organisations sont de plus en plus gérées selon des postes budgétaires stricts, limitant les marges pour la planification et l'évaluation des projets.

Un autre défi porte sur les modes de gouvernance, trop souvent axés sur la gestion des opérations aux dépens de leur rôle stratégique. Par conséquent, la mesure des résultats d'un programme se retrouve souvent cantonnée dans le court terme, avec peu de documentation de ses effets à plus long terme.

Nos expériences auprès des organismes nous ont montré que, souvent, il y a absence d'une culture d'évaluation dans les organismes communautaires, cette pratique étant perçue soit comme trop complexe, trop coûteuse ou carrément inutile. Plusieurs organisations auraient aussi vécu des expériences d'évaluation malheureuses, ce qui contribue à engendrer des perceptions négatives.

L'évaluation peut générer des craintes par rapport aux résultats, que ce soit parce qu'on associe résultats négatifs et perte possible de financement ou qu'on confond l'évaluation d'un programme et l'évaluation du personnel. De plus, dans plusieurs organismes, la notion de performance est mal comprise et n'est souvent associée qu'au secteur privé. Dans ce contexte, les évaluateurs qui travaillent avec ces organismes doivent absolument bien définir les termes et s'assurer de démystifier l'évaluation avant de se lancer dans l'opérationnalisation du mandat.

Les évaluateurs feront enfin face à d'autres défis dans la conduite de mandats d'évaluation avec ces organisations. Ces défis sont communs à tous types d'évaluation, mais se déclinent avec plus d'intensité encore pour le secteur communautaire. Il s'agit, entre autres, de :

- La difficulté d'isoler les effets d'un programme sur une problématique
- Le fait que l'évaluation est souvent perçue comme peu prioritaire
- Le manque de temps

Le tableau suivant résume les défis que connaissent les groupes communautaires ainsi que les contributions que peut apporter une démarche d'évaluation.

Défis des groupes communautaires	Avantages de la démarche d'évaluation
Positionnement avantageux dans un environnement fortement concurrentiel (financement)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documente les résultats avec une approche structurée ▪ Construit la crédibilité de l'organisation ▪ Structure la reddition de comptes
Éparpillement de la mission par rapport aux besoins croissants et aux priorités accordées par les bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappelle l'objectif de la mission et des actions (projets, programmes)
Planification à long terme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet un moment de recul
Meilleure utilisation des ressources disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet d'élaguer les efforts qui ne contribuent pas à la mission et à l'atteinte des objectifs
Développement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutient la création d'outils internes ▪ Contribue au développement des compétences
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construit la crédibilité de l'organisation ▪ Structure la reddition de comptes
Solidarité communautaire dans un contexte de forte compétition entre les organismes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de positionner la mission à l'intérieur de l'écosystème communautaire ▪ Dans le cas d'une évaluation multiorganisme (par exemple, pour une clientèle ou une problématique particulière), permet d'optimiser le rôle de chaque organisme
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet le réaligement des actions et des activités ▪ Mesure les résultats en fonction d'objectifs clairs

En somme, pour les organismes communautaires, l'évaluation peut avoir une utilité sur trois plans :

- Symbolique (démonstration de l'effort) : les efforts sont tangibles lorsque les résultats sont évalués
- Instrumental (outil d'amélioration) :
 - Démonstration que l'organisme est sur la bonne voie
 - Identification des approches qui fonctionnent le mieux
 - Planification et prise de décisions
 - Gestion financière (coût-efficacité)
- Conceptuel (la façon dont on est perçu) : les données sont utiles à la communication et permettent de démontrer les résultats¹⁰

Toutefois, pour que la valeur ajoutée de l'évaluation soit pleinement actualisée dans le contexte communautaire, les approches doivent être adaptées aux réalités des organisations.

Le mandat d'évaluation : déterminer les enjeux pour adapter les approches

Construire une approche adaptée à la réalité de toutes les organisations communautaires est impossible, compte tenu de la grande diversité des réalités et des natures de mandat et de compétence de l'évaluateur. Toutefois, il est possible de suggérer certaines pistes de travail qui sont intéressantes pour ce secteur, en

⁹ Le financement de base est un financement récurrent donné à un organisme et qui n'est pas lié à des projets particuliers.

¹⁰ Adapté de *Canadian Evaluation Society National Capital Chapter, Essential Skills Series* (2006 et 2010).

relevant, entre autres, les défis particuliers de l'évaluation dans ce contexte.

D'abord, les mandats d'évaluation de projets portés par des organisations ou des concertations communautaires comportent des enjeux stratégiques. Ces enjeux se traduisent par différentes questions que l'évaluateur doit élucider avec l'organisme en début de mandat. Le tableau suivant les résume en se basant sur les expériences vécues par les auteurs :

Tableau 1. Enjeux stratégiques et opérationnels de l'évaluation

Quoi	Pourquoi
Qui donne le mandat et qui prend les décisions?	Il faut s'assurer des rôles et responsabilités de chacun. Distinguer l'opérationnel avec le chargé de projet et le stratégique avec le directeur général ou le conseil d'administration. La question la plus importante est de déterminer pourquoi on mène l'évaluation et pour qui.
Évaluer quoi (effets à court terme, impact, processus, etc.) et pourquoi?	Il y a souvent une certaine confusion entre impact et effets. Les projets sont souvent des projets pilotes et les organismes veulent fréquemment des informations de type impact, mais avec des budgets trop serrés et un délai beaucoup trop court. Une discussion importante, souvent autour du cadre logique, doit avoir lieu pour distinguer effets proximaux et impact relativement aux méthodologies possibles.
Quel niveau de participation est optimal?	L'évaluation participative est généralement connotée positivement, mais sans que les implications soient bien comprises. Dans le contexte d'organisation où les ressources sont surutilisées, il faut bien déterminer le niveau de participation requis, désiré et possible.

Le deuxième type d'enjeu est méthodologique. En effet, comme dans toute évaluation, les défis méthodologiques font en sorte que l'évaluation relève de la science du possible. Le travail se fait généralement avec de très petits échantillons, souvent tirés d'une population difficile à joindre et sur laquelle nous disposons de peu d'information. Encore une fois, il s'agit de déterminer la lourdeur optimale du processus, c'est-à-dire d'éviter d'implanter des démarches trop lourdes pour les capacités de l'organisation. Il vaut souvent mieux consacrer plus d'énergie à mieux cibler les questions d'évaluation et à discuter les possibilités logistiques qu'essayer de

dresser des devis trop lourds qui pourraient, au final, ne pas réellement répondre aux bonnes questions de toute façon. Une discussion importante porte sur l'accès aux répondants et sur les questions de confidentialité les concernant, des enjeux qui sont toujours majeurs dans ce type de mandat.

Enfin, un dernier enjeu porte sur la théorie du changement associée au programme évalué. Une des premières tâches consiste à se questionner sur le processus et le consensus qui sont derrière la théorie d'intervention, et sur le support empirique et théorique de celle-ci (par exemple, s'agit-il d'une représentation de l'action ou d'une modélisation d'expériences documentées?). Le modèle logique devient donc un objet central de planification de l'évaluation par sa capacité à représenter l'intervention et par l'information offerte sur les processus sous-jacents.

Lorsque ces trois enjeux sont intégrés à la démarche et discutés avec l'organisme, certaines approches gagnantes peuvent ensuite être proposées. En voici quelques-unes qui seront traitées dans un prochain texte sur le sujet :

D'abord, les approches participatives sont généralement bien adaptées au contexte communautaire, qui a une culture d'inclusion des parties prenantes. Cependant, le niveau de participation doit être cohérent avec les moyens et peut être applicable à différentes étapes de la démarche (élaboration du modèle logique, conception du devis d'évaluation, participation à la collecte de données, analyse participative, etc.).

Ensuite, il est possible d'adapter l'évaluation des effets à des budgets limités et des échéanciers serrés en se limitant à l'évaluation des effets proximaux (court terme), tout en appuyant solidement le cadre logique sur des données probantes ou un modèle théorique solide.

D'autres bonnes pratiques peuvent être proposées : assurer un transfert de connaissances en évaluation aux membres de l'organisation (par de la formation ou des ateliers), lier l'évaluation et la réflexion stratégique en opérationnalisant les recommandations dans un exercice de réflexion stratégique postévaluation et, enfin, instaurer des modes de diffusion des résultats diversifiés, créatifs et adaptés au public.

décision. Même si elle est encore objet de critiques, sa place semble désormais acquise. Cependant, le rôle exact qu'elle doit jouer ne fait pas toujours consensus. Nombreux, et souvent parmi les évaluateurs eux-mêmes, sont ceux qui se demandent encore à quoi peut et doit servir l'évaluation des programmes publics. Qui sont les *utilisateurs* des évaluations de programmes? Cette question nous semble particulièrement importante, pour deux raisons. Premièrement, la stratégie de l'évaluation, le type de questions et de constats formulés et l'approche employée dépendent en partie des utilisateurs prévus de l'évaluation. L'influence des commanditaires de l'évaluation est souvent prépondérante, dans la mesure où le rapport de force n'est que rarement en faveur des évaluateurs. Deuxièmement, il faut reconnaître que l'évaluation de programme implique toujours un coût, que les ressources soient prises à même celles du programme ou non. L'utilité ponctuelle d'une évaluation donnée doit donc être avérée, et reconnue par les personnes qui commandent ou qui lisent les rapports d'évaluation. Ce serait en effet un comble si l'évaluation

L'évaluation : pour quels utilisateurs ? Comprendre les besoins des utilisateurs des évaluations des programmes publics

Par **Olivier Maligne**, Ph. D. (anthropologie sociale), conseiller en assurance qualité et optimisation des ressources, Revenu Québec

Introduction

Depuis trois ou quatre décennies, l'évaluation des politiques et des programmes a pris une place importante dans la gestion des administrations publiques, et ce, jusqu'aux plus hauts niveaux de

de programme, souvent justifiée par la nécessité de contrôler les dépenses de l'État, devait apparaître elle-même comme un gâchis d'argent public.

Qui sont les utilisateurs ?

Suivant les travaux de Michael Quinn Patton¹¹, on peut distinguer six groupes d'utilisateurs (*intended users*) parmi les parties prenantes d'un programme :

- les intervenants (*program staff*), qui sont rarement les commanditaires d'une évaluation, sont souvent les premiers affectés par ses résultats. Ils sont donc aussi des utilisateurs, non seulement comme parties prenantes directement touchées par le processus d'évaluation et par ses suites, mais également parce que l'évaluation peut être pour eux l'occasion de soulever auprès de la direction des enjeux de gestion ou de faire valoir leur expertise professionnelle;
- les gestionnaires (*administrators*), dont les besoins touchent plus souvent la mise en œuvre et l'efficacité des moyens d'intervention, ce qui n'exclut pas un intérêt important pour tout ce qui touche à leur reddition de comptes. Dans les organisations de grande taille ou ayant une structure déconcentrée, il peut être pertinent de distinguer la haute direction des gestionnaires opérationnels, dont les intérêts et les perceptions peuvent diverger;
- les clientèles bénéficiant des services (*intended beneficiaries*), pour qui le rapport d'évaluation, s'il est rendu public, constitue un élément d'information sur le programme. Le rapport peut éventuellement éclairer des aspects moins connus du programme (aspects techniques et légaux, philosophie de la raison d'être et contexte politique), ainsi que les perceptions exprimées par les autres bénéficiaires et les autres parties prenantes;
- les citoyens (*community members*), dont l'accès aux rapports d'évaluation est une condition de l'exercice de leur droit de regard sur l'action des gouvernements;
- les concepteurs des programmes (*policy makers*), pour qui l'évaluation peut être l'occasion de réviser les objectifs, les cibles, le mode d'intervention, etc.;
- les bailleurs de fonds (*funders*), qui octroient les ressources et ont à prendre des décisions sur le renouvellement ou le rajustement des financements, et imposent généralement des critères d'admissibilité et de performance.

Par ailleurs, nous pouvons également discerner des utilisateurs potentiels dans différentes catégories d'acteurs qui n'ont pas d'intérêt direct dans le programme. On peut notamment citer :

- les élus, pour qui les évaluations sont une source à la fois d'information et d'arguments politiques;
- les organes centraux et de vérification (comme les conseils du trésor, les vérificateurs généraux, etc.), qui reçoivent les rapports

d'évaluation au titre de la reddition de comptes des ministères et organismes;

- les gestionnaires et les intervenants d'autres programmes, qui peuvent utiliser les rapports d'évaluation comme documentation pour mieux cerner leur domaine d'intervention, trouver des pistes de travail ou mener des exercices d'étalonnage (*benchmarking*);
- les autres évaluateurs et les chercheurs, pour qui les rapports d'évaluation sont une source à la fois de données et d'outils conceptuels ou techniques.

Des usages et des enjeux multiples

L'évaluation de programme comporte ainsi des enjeux qui dépassent largement la question de la mesure des coûts et des effets d'un programme. Il faut également tenir compte du fait que ce n'est pas seulement le rapport final d'évaluation qui peut être utilisé, mais le processus lui-même. Par exemple, les intervenants et les gestionnaires opérationnels peuvent voir, dans un exercice d'évaluation, une occasion d'adresser leurs doléances à la direction, aux bailleurs de fonds, aux instances de régulation. Réciproquement, bailleurs de fonds et organismes centraux peuvent utiliser l'évaluation comme partie d'une stratégie d'ensemble pour promouvoir certaines pratiques de gestion, comme la production systématique d'indicateurs de performance.

On peut considérer que tous ces usages de l'évaluation de programme ne relèvent pas, en eux-mêmes, de l'évaluation proprement dite. Ils constituent toutefois un contexte toujours présent à l'arrière-plan d'une évaluation. À défaut de pouvoir s'en affranchir et disposer d'une indépendance totale, les praticiens de l'évaluation ont tout avantage à comprendre ce contexte et ces utilisations s'ils ne veulent pas servir à leur insu des intérêts qui les dépassent.

Avant que nous nous demandions pourquoi et comment l'évaluateur intègre les besoins des utilisateurs dans sa démarche, deux remarques permettront de préciser la portée de ces questions. Premièrement, la prise en compte des utilisateurs ne signifie pas nécessairement que l'évaluation doit adopter une démarche participative. Après avoir déterminé les différents utilisateurs, on peut très bien choisir de – ou être contraint de – ne répondre qu'aux besoins de certains d'entre eux, voire d'un seul (le commanditaire).

Deuxièmement, la question dépasse largement le cadre de l'opposition entre évaluations sommative et formative. Potentiellement, tous les utilisateurs sont susceptibles d'être intéressés par l'une comme par l'autre. Même les évaluations servant d'abord à décider de la survie d'un programme au vu de ses effets nets comportent en général des recommandations visant l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre.

Comprendre les besoins des utilisateurs : pourquoi ?

Comprendre les besoins et les attentes des différents utilisateurs est d'abord une nécessité pour les évaluateurs eux-mêmes. Le temps consacré à la planification de l'évaluation, à la compréhension du contexte et à l'élaboration de la stratégie sera toujours un bon investissement s'il peut éviter les déconvenues et le travail inutile qui viennent avec un rapport tabletté. La compréhension des enjeux présents en amont (qu'est-ce qui a amené à réaliser cette évaluation à ce moment?) et en aval (que se passera-t-il ensuite?) définit la marge de manœuvre de l'évaluateur, ce qu'on en attend. De même, ce contexte définit le cadre dans lequel son travail sera interprété,

¹¹ Michael Quinn Patton (2012). « A utilization-focused approach to contribution analysis », *Evaluation*, vol. 2012, n° 18, p. 366.

avant même d'avoir débuté. Cette réflexion préliminaire permet de se faire d'emblée une idée des données qui seront nécessaires pour répondre aux questions des utilisateurs, voire de celles qu'ils préféreraient voir rester dans l'ombre. Cela permet aussi d'interpréter plus finement ces données, à la lumière de la façon dont elles ont été produites, et des intentions qui ont présidé à ces choix.

Tout ce travail réflexif sur l'évaluation elle-même plutôt que sur le programme est donc susceptible d'amener plus d'objectivité dans l'analyse et les constats. En portant un regard critique sur les attentes et les présupposés que les utilisateurs entretiennent vis-à-vis de l'évaluation ou du programme, l'évaluateur contrôle les biais que les utilisateurs peuvent introduire dans son analyse : par les questions d'évaluation qu'ils suggèrent, par le type de données ou de stratégie qu'ils valorisent, par leur formulation des objectifs ou des indicateurs, etc.

D'autre part, ce travail réflexif peut également rendre les évaluations plus utiles et plus pertinentes pour les utilisateurs eux-mêmes. Il permet de formuler des constats et des recommandations plus pertinents, dans la mesure où ils répondent précisément aux besoins d'information des utilisateurs et à leurs préoccupations, surtout s'ils sont formulés dans un langage qui correspond à leur compréhension du programme et de ses intentions.

Répondre aux besoins des utilisateurs : comment?

Le problème fondamental rencontré dans la compréhension des besoins des utilisateurs, c'est que très souvent, ceux-ci ne sont pas clairs¹². En d'autres termes, les utilisateurs d'évaluations de programmes ne savent pas toujours très bien ce qu'ils veulent ou ce qu'une évaluation peut leur apporter. Le fait que certaines évaluations soient menées de façon récurrente dans le cadre des activités régulières d'un ministère ou d'un organisme subventionnaire peut bien sûr amener plus de précision dans les objectifs et les besoins d'information. Cependant, cette précision repose en dernière analyse sur la familiarité des décideurs avec les principes et les enjeux de l'évaluation de programme, et sur la cohérence et la continuité des processus de reddition de comptes dans lesquels l'évaluation prend place. Or, les mouvements de personnel et l'évolution des modes de gestion ou la structure des ministères et organismes font que cette compétence, cette cohérence et cette continuité ne peuvent pas toujours être tenues pour acquises.

En dehors de ces ministères jouant le rôle de bailleurs de fonds ou de régulateurs, les autres utilisateurs peuvent n'avoir qu'une idée vague de leurs besoins. Ils peuvent percevoir l'évaluation comme une simple exigence administrative, voire la considérer comme une menace. Il peut alors être nécessaire de faire un travail de communication préliminaire, d'accompagnement, et ne pas attendre le rapport final pour faire de l'évaluation quelque chose d'utile. L'évaluateur a quelque chose du consultant en ceci que son premier travail est bien souvent d'aider son client à comprendre et exprimer ce qu'il attend.

Ce point peut être illustré par le problème de la définition des objectifs du programme. Michael Scriven fait remarquer combien les différents niveaux de décision peuvent avoir des perceptions différentes des objectifs d'un programme public¹³. De ce constat, Scriven tire un argument supplémentaire en faveur de la démarche d'évaluation affranchie des buts (*goal-free evaluation*). Mais si l'on souhaite toutefois évaluer l'atteinte des objectifs, comment concilier cette divergence des objectifs avec les besoins de l'utilisateur? Si l'utilisateur est le bailleur de fonds, l'information utile est-elle que les objectifs qu'il a fixés n'ont pas été atteints, ou bien que le programme a en réalité fonctionné selon des objectifs différents (et qui pourraient éventuellement être légitimes à ses yeux), qui eux ont été atteints? Et si l'utilisateur est l'organisation qui met en œuvre le programme, doit-on évaluer ce dernier selon les objectifs utilisés à l'interne, ou bien selon les objectifs fixés par le ministère à qui elle doit rendre des comptes? La réponse idéale de l'évaluateur serait bien sûr d'évaluer l'atteinte des deux sortes d'objectifs, à condition qu'il n'y ait pas de contradiction entre eux. Mais la limitation des ressources conduit souvent à faire des choix, dont l'évaluateur et l'utilisateur doivent saisir clairement les enjeux.

Dans bien des cas, donc, le besoin de l'utilisateur n'est peut-être pas celui qu'il pense. Si l'on ignore ce fait, l'évaluation peut avoir une utilité réduite, voire conduire à des décisions contre-productives. De la même manière que la satisfaction perçue des bénéficiaires à l'égard d'un programme ne signifie pas nécessairement qu'il a eu des effets bénéfiques, donner aux utilisateurs ce qu'ils demandent ne garantit pas que leur besoin d'une évaluation objective et impartiale sera satisfait.

Conclusion

La question qui se pose, en définitive, est celle-ci : qui juge de l'utilité des évaluations de programmes? Dans cette perspective, l'évaluation oscille constamment entre les deux écueils de « l'approche client » et de « l'expertise autoréférentielle ». En cherchant constamment à satisfaire les attentes des utilisateurs, « l'approche client » peut poser des limites à l'autonomie de l'évaluateur dans le choix des questions d'évaluation. Elle peut aussi amener à privilégier les besoins d'un nombre restreint d'utilisateurs, les commanditaires d'évaluation (dans la plupart des cas les bailleurs de fonds ou les directeurs de programme), au détriment des autres, et notamment des citoyens.

À l'inverse, si seuls les évaluateurs jugent de l'utilité de leurs travaux, alors ces travaux finiront par ne plus servir les attentes que d'une seule catégorie d'utilisateurs : les évaluateurs eux-mêmes, ce qui finirait par desservir leurs besoins puisque la pertinence sociale de la profession s'en trouverait amoindrie.

¹² Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud (2003). *Profession : consultant*, 4^e éd., Boucherville, Québec, Gaëtan Morin éditeur, xiii, 333 p.

¹³ Michael Scriven (1993). *Hard-won Lessons in Program Evaluation*, San-Francisco, Jossey-Bass, p. 28.

L'utilité des cadres de référence pour l'évaluation de programme dans les établissements collégiaux

Par **Dominic Leblanc**, M.A., sociologie, Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption

Dans le milieu collégial, le processus d'évaluation des programmes d'études est une responsabilité confiée aux établissements. Chaque collège est ainsi responsable d'évaluer les programmes qu'il offre¹⁴. Quant à elle, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) est l'instance mandatée afin d'évaluer l'éducation collégiale dans son ensemble. Elle est créée en 1993, dans la foulée du renouveau de l'enseignement collégial. Le gouvernement du Québec annonce alors que sa mission est « [...] [d'] apporter une contribution spécifique au développement de la qualité, de la crédibilité et de la reconnaissance de la formation offerte dans les établissements d'enseignement collégiaux¹⁵ ».

Sur le plan de l'évaluation de programme, la CEEC s'assure que les établissements possèdent une politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études et qu'ils l'appliquent¹⁶.

Puisque l'évaluation de programme est un outil de gestion et de planification, c'est généralement dans la politique institutionnelle de gestion des programmes d'études du collège que ce processus est détaillé. Cette politique définit les modalités du processus d'évaluation de programme : les intentions, les approches et les méthodologies à privilégier, la composition de l'équipe d'évaluation, le rôle des différentes instances, le type de données à recueillir, la fréquence des évaluations, etc. C'est la CEEC qui, en 1994, a encadré les collèges dans l'élaboration de leur politique, en établissant des balises, des recommandations et des obligations¹⁷. En d'autres termes, les collèges jouissent d'une autonomie relativement accrue en matière d'évaluation, et la CEEC représente une instance encadrant les collèges en cette matière¹⁸.

La « problématique » de l'autonomie

Cette autonomie relative des collèges en matière d'évaluation revêt plusieurs aspects positifs, dont la possibilité d'orienter l'évaluation en fonction de la réalité propre à chaque collège et à chaque

programme évalué. Cette même autonomie engendre parfois une conséquence un peu plus « problématique », soit le manque de balises sur lesquelles s'appuyer.

Les politiques institutionnelles de gestion des programmes d'études des collèges définissent effectivement les modalités du processus d'évaluation de programme. Ces documents, comme leur nom l'indique, définissent également l'ensemble du processus de gestion des programmes, allant de la planification à la révision, en passant par l'élaboration de nouveaux programmes, leur implantation, leur suivi de mise en œuvre et leur évaluation.

Cela en fait des documents complets. Toutefois, ces documents généralistes n'abordent que très brièvement chacune des étapes du cycle de gestion des programmes, dont fait partie l'évaluation de programme. Généralement, on y présente une courte définition de l'évaluation de programme, ses intentions, les différentes étapes ainsi que certaines formalités procédurales ou administratives. Il s'agit généralement d'une présentation assez sommaire. Le processus détaillé et les différentes opérations n'y figurent pas, car ce n'est pas ce que vise véritablement le document. Pour certains collèges, cela crée parfois quelques problèmes, dont des incertitudes quant à l'approche évaluative à adopter, des hésitations concernant le déroulement du processus et des divergences sur les visées de l'évaluation.

Incertitudes, hésitations et divergences

Tout comme il y a plusieurs types d'évaluation de programme, il y a également plusieurs approches évaluatives distinctes qui peuvent être utilisées. Le collège désire-t-il que l'évaluation emploie une approche directive, en confiant l'ensemble du processus d'évaluation à une personne jugée neutre et qui aura, à elle seule, la tâche de recueillir l'ensemble des informations et de juger de la valeur et du mérite du programme? L'évaluation doit-elle toujours adopter une approche participative, en préconisant l'implication des personnes concernées par le programme, dans ce cas-ci, essentiellement les enseignants¹⁹?

L'évaluation de programme semble être perçue de manière différente par le personnel des collèges. Certains pensent que le processus d'évaluation sert avant tout à soulever les aspects problématiques des programmes d'études. Selon eux, il faut alors repérer uniquement les points négatifs du programme, dans le but de les corriger ultérieurement.

À l'opposé, d'autres participants concernés directement par le programme, pensant que le fait de soulever les points faibles aura des conséquences négatives (restructuration des tâches, modifications des plans de travail, modifications des services, etc.), veulent plutôt souligner les points forts du programme, dans l'optique que l'évaluation soit, au final, positive. Certains sont d'avis que le processus d'évaluation représente le moment opportun pour exiger des modifications au programme et effectuer des revendications. Pour eux, il s'agit d'une période de demandes et de sollicitations. Il est important de préciser que ces différentes conceptions de

¹⁴ Dans ce texte, le terme « collège » désigne les institutions collégiales d'enseignement postsecondaire, publiques ou privées. Le terme « cégep », désormais reconnu comme un nom commun et figurant dans les dictionnaires, est d'abord un acronyme pour « collège d'enseignement général et professionnel ». Un cégep est nécessairement public, alors qu'un collège peut être privé.

¹⁵ Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (2009). *La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : sa mission et ses orientations*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 9.

¹⁶ *Ibid.* p. 11

¹⁷ Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (1994). *L'évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études. Cadre de référence*, Québec, Gouvernement du Québec.

¹⁸ Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (1993). *Des collèges pour le Québec du 21^e siècle*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 25.

¹⁹ Christian Dagenais et Valéry Ridde (2009). « Introduction générale à l'évaluation de programme », dans Christian Dagenais et Valéry Ridde (dir.). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 27-28.

l'évaluation de programme ne sont pas propres à un corps d'emploi précis.

Ces perceptions divergentes du processus d'évaluation de programme font en sorte que plusieurs participants, utilisateurs et gestionnaires ont des attitudes et des attentes différentes. Cela engendre beaucoup d'incompréhension quant aux finalités du processus et place les évaluateurs devant une interrogation importante : comment réaliser une évaluation de programme efficacement lorsque les gens concernés ont des conceptions différentes du processus et des retombées, voire ignorent ce qu'est réellement une évaluation de programme?

Comme il a été mentionné, les politiques généralistes qui définissent les étapes du cycle de gestion des programmes n'abordent que très sommairement l'orientation, l'approche et le contenu que doivent privilégier les évaluations de programme.

Dans le milieu collégial, certaines évaluations débutent sur la base d'hypothèses ou de postulats sur l'efficacité, l'impact, la cohérence ou la pertinence du programme. L'évaluation doit-elle opter pour une méthode hypothético-déductive? Vise-t-elle à prouver, à confirmer ou à infirmer des postulats? Est-elle une recherche²⁰? Le rapport d'évaluation doit-il être présenté dans un ordre précis?

Une des méthodes parfois utilisées pour pallier le problème de l'absence de référence officielle consiste à se baser sur les rapports d'évaluation précédents, lesquels se basent à leur tour sur les rapports d'évaluation précédents. Mais cela peut aussi être source de questionnements. Que faire si la forme du document précédent est inappropriée pour la présente évaluation? À l'inverse, est-il réellement souhaitable que les rapports se modifient considérablement au gré des évaluateurs?

Les lacunes sur le plan des références officielles engendrent des divergences importantes d'une évaluation à l'autre, dont des problèmes d'uniformité.

Un cadre de référence pour atténuer la « problématique »

L'adoption par les différents collèges d'un cadre de référence local peut les aider à atténuer ces différents aspects « problématiques ».

Un cadre de référence peut préciser le ou les types d'évaluation retenus ainsi que l'approche ou les approches évaluatives choisies par le collège pour évaluer ses programmes d'études. L'exercice peut d'ailleurs lui permettre de se positionner de manière éclairée par rapport à ces différentes approches et ces différents types. Un tel exercice permet aussi d'inclure une définition précise des objectifs d'une évaluation, de sorte que tous les participants comprennent les visées du processus de la même manière. Par exemple, il pourra avoir été convenu que le processus d'évaluation de programme ne représente pas l'occasion de formuler des demandes ou des revendications, ou que son approche n'a pas à être hypothético-déductive.

La présentation des types et des approches d'évaluation choisis ainsi que la définition des objectifs et des orientations d'une évaluation ne

²⁰ Miri Levin-Rozalis (2003). « Evaluation and research : differences and similarities », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 18, n° 2, automne, p. 1-31.

sont pas les seuls aspects pertinents qui peuvent figurer dans ce cadre de référence. Il est souhaitable que des descriptions procédurales, des aide-mémoire et des consignes précises soient également inclus.

Un cadre de référence intéressant pourra fournir une description claire du rôle des acteurs et des instances concernés par le processus. Il pourra aussi comprendre une section exposant en détail les différentes étapes du processus, avec un calendrier type des opérations.

Voici autant de renseignements qui peuvent figurer dans un pareil cadre de référence : la structure suggérée du devis et du rapport d'évaluation, une section présentant une opérationnalisation des critères et une banque de sous-questions, une section indiquant à quels endroits les sources d'informations peuvent être obtenues et des schémas et des graphiques vulgarisant les opérations ou les concepts.

Malgré ses développements importants, l'évaluation de programme demeure, pour de nombreux acteurs du milieu collégial, une pratique récente²¹. Si le développement des pratiques évaluatives de ce milieu passe notamment par l'échange avec d'autres milieux dans lesquels l'évaluation de programme est une priorité, il passe aussi par le développement d'outils spécialisés, dont les cadres de référence, en tant qu'outils de vulgarisation, font partie²².

En résumé, l'autonomie relativement importante des collèges en matière d'évaluation, bien qu'elle leur permette une souplesse pouvant répondre à leurs besoins, est souvent source de doute, de divergence et d'incompréhension. Un cadre de référence local, qui définit de manière plus précise les grandes lignes du processus, peut aider à pallier ce problème. À la fois théorique et pratique, il doit être vulgarisé au maximum et être compréhensible pour tous les intervenants. Il peut non seulement être d'une grande utilité au cours du processus d'évaluation, mais aussi servir de document préparatoire aux individus qui y participeront.

Il est probable que les cadres de référence puissent également représenter des outils pertinents pour les institutions qui effectuent des évaluations sur une base régulière.

Bibliographie

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL (2009). *La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : sa mission et ses orientations*, Québec, Gouvernement du Québec.

----- (1994). *L'évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études. Cadre de référence*, Québec, Gouvernement du Québec.

²¹ Denis Savard, Lucie Héon et Catherine Larouche (2004). « L'évaluation et la recherche institutionnelle en éducation », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 17, n° 2, novembre, p. 5.

²² Dominic Leblanc (2012). « Les données recherchées lors des évaluations de programme dans les établissements collégiaux », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 24, n° 1, septembre, p. 7-9.

DAGENAIS, Christian, et Valérie RIDDE (dir.) (2009). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

JOHNSTON, Lee Anne (2012). « Évaluation continue des programmes, une nouvelle méthode », *Pédagogie collégiale*, vol. 26, n° 1, automne, p. 7-13.

LEBLANC, Dominic (2012). « Les données recherchées lors des évaluations de programmes dans les établissements collégiaux », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 24, n° 1, septembre, p. 7-9.

LEVIN-ROZALIS, Miri (2003). « Evaluation and research : differences and similarities », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 18, n° 2, automne, p. 1-31.

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA SCIENCE (1993). *Des collèges pour le Québec du 21^e siècle*, Québec, Gouvernement du Québec.

SAVARD, Denis, Lucie HÉON et Catherine LAROUCHE (2004).

« L'évaluation et la recherche institutionnelle en éducation », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 17, n° 2, novembre, p. 5-12.

Lean Six Sigma et évaluation de programmes : similarités et complémentarité

Par **Philippe Séguin**, M.A.P., *Conseiller principal – Groupe-conseil stratégie et performance, Raymond Chabot Grant Thornton*

Résumé

Selon l'auteur, le *Lean Six Sigma* (LSS) est une méthodologie d'optimisation des processus et une approche axée sur l'amélioration continue qui peut être jumelée à une approche d'évaluation de programmes. L'une et l'autre des expertises ont des préoccupations comparables quant à l'efficacité et à l'efficacité des ressources. La valeur ajoutée du LSS pour un évaluateur de programmes se situe principalement dans l'analyse de la mise en œuvre d'un programme (outils de diagnostic) et l'élaboration de recommandations qui pourraient porter sur la gestion et l'organisation du travail, vues sous l'angle de la performance des processus (projets d'amélioration).

Introduction

En février 2013, une activité de réflexion s'est tenue à l'École nationale d'administration publique en collaboration avec la SQEP pour poursuivre – ou amorcer – le dialogue entre professionnels de l'évaluation de programmes et de la vérification interne : pratiques, champs d'action, modèles structurels, etc. Cette rencontre a semé en moi un intérêt pour la mise en relief de l'évaluation de programmes avec une autre expertise connue, soit le *Lean Six Sigma* (LSS). L'objectif de ce texte est de faire connaître davantage le LSS et de mettre en lumière ses liens avec l'évaluation de programmes, du point de vue de la performance et de l'amélioration des programmes.

La performance en évaluation de programmes

Les donneurs d'ordre qui font appel à nos services à titre d'évaluateur ont le désir d'améliorer les programmes et de rendre compte de leur pertinence ou de leur relative performance (volume d'effets, efficacité et efficience). Le tableau suivant présente des éléments évalués qui sont liés à la performance d'un programme et qui sont susceptibles d'être abordés dans le cadre d'une approche d'évaluation de programme ou de LSS.

Tableau 1. Volets de la performance abordés par les deux approches

Performance	Rendement des intrants	Atteinte des objectifs	Évaluation de programmes	LSS
Volume d'extrants	Efficience opérationnelle des activités	Efficacité opérationnelle des activités	√	√
Volume d'effets	Efficience globale du programme	Efficacité globale du programme	√	

Dans le cadre de mandats d'évaluation de toute sorte, les donneurs d'ordre s'intéressent de plus en plus à la question de l'optimisation des ressources et à l'analyse des processus. D'ailleurs, si on en juge par les rapports d'évaluation produits, plusieurs recommandations portent sur l'amélioration des activités de mise en œuvre de programmes, une responsabilité qui incombe à une unité administrative ou même à une organisation qui en fait la gestion. Rappelons également qu'il n'est pas rare de voir un employé divisant ses efforts et son temps de travail entre plusieurs programmes, connexes ou non. Ainsi, pour les organisations, l'atteinte des objectifs et la mesure du rendement ne sont pas strictement axées sur les effets, mais également sur la gestion quotidienne de programme. En effet, une meilleure performance de programme est souvent tributaire de l'efficacité des activités, menant à un certain volume d'extrants. Autrement dit, malgré une théorie de programme considérée comme adéquate (raison d'être, nature d'intervention et cible du programme), les activités de transformation des intrants en extrants peuvent être critiques et affecter négativement les résultats si l'organisation du travail ou la productivité est inadéquate.

Les enjeux du secteur public et parapublic

Pour les organisations publiques, la question se pose surtout afin de « faire plus avec moins » ou de « faire mieux », donc de s'améliorer de façon continue pour faire face à la réduction du fonctionariat par attrition depuis près d'une dizaine d'années. Si l'on considère la nature même des activités des programmes qui sont essentiellement de type « service » (en opposition à la création de biens dans le secteur manufacturier ou à l'exploitation de ressources naturelles), le LSS peut alors aider à diagnostiquer deux types de problèmes organisationnels relatifs à la mise en œuvre des programmes :

- ✓ L'organisation du travail (par exemple : longs délais dans les processus, erreurs fréquentes, manque de polyvalence des employés, mauvais aménagement physique, iniquités dans le partage des tâches, etc.);
- ✓ La gestion (par exemple : nombre élevé d'heures supplémentaires, sous-productivité du processus, absence d'indicateurs de performance, communications informelles ou inefficaces, flux de travail discontinu ou inégal, etc.).

Les similarités entre le LSS et l'évaluation de programmes

Tout d'abord, sans avoir la prétention de dresser un portrait exhaustif du *Lean Management*²³ (une philosophie de gestion et des outils), du *Six Sigma*²⁴ (une méthodologie structurée et des outils) et de la fusion de ces deux systèmes d'amélioration continue, je résume à titre informatif les principaux éléments de l'approche LSS²⁵ dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Résumé du LSS

Objectif stratégique du LSS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmenter la valeur ajoutée des tâches au sein des processus; ✓ Réduire les délais et les coûts du processus par l'élimination des activités sans valeur ajoutée; ✓ Rendre les processus fluides (obtenir un flux continu entre les activités); ✓ Améliorer la qualité des services ou des produits en fonction du client; ✓ Favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.
Champ d'action du LSS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En définissant la valeur et en déterminant les étapes qui en créent; ✓ En relevant et en éliminant les gaspillages et les coûts cachés; ✓ En contrôlant et en suivant les étapes du processus, puis les sources de variation; ✓ En enclenchant le travail par la demande (flux tirés plutôt que poussés); ✓ En favorisant le développement d'une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

Le LSS, tout comme l'évaluation de programmes, mesure des résultats obtenus, rend des comptes sur l'utilisation des intrants, vise à assurer une allocation optimale des ressources et propose des pistes d'amélioration pour une meilleure gestion. Certains champs d'intervention sont explicitement connexes, soit l'analyse des intrants, des processus et des extrants – bien qu'approchés sous différents angles et avec différents outils.

Du point de vue de la démarche proposée pour arriver à juger de la performance, des similarités sont également notables sur les plans suivants :

- ✓ L'utilisation de l'analyse quantitative des données afin de dresser un diagnostic de la situation : statistique descriptive, inférence statistique, régressions, etc.;
- ✓ L'engagement des parties prenantes, particulièrement des employés et des partenaires, d'abord pour qu'ils participent au processus d'amélioration et ensuite pour rendre utiles les

²³ Le *Lean Management* est une approche inspirée du modèle de Toyota au Japon.

²⁴ Le *Six Sigma* est une marque déposée de Motorola.

²⁵ Une communauté québécoise de professionnels de l'amélioration continue est active sur LinkedIn sous le groupe « LEAN Québec ». Récemment, une conseillère au gouvernement fédéral a partagé son site : leanforgovernment.com. On y trouve des références et des applications du *Lean* dans les organisations publiques et parapubliques, permettant de rompre avec l'exclusivité apparente du *Lean* au secteur manufacturier (*Lean manufacturing*) soulevée à l'occasion.

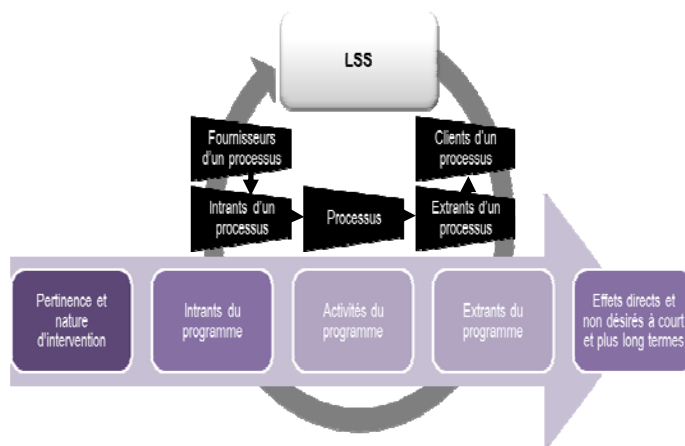
travaux réalisés (c'est-à-dire pour faire « vivre » les résultats et les recommandations);

- ✓ L'importance des indicateurs de gestion dans le suivi des résultats;
- ✓ Les questions d'efficacité et d'efficience opérationnelles en vue de répondre à des attentes de « clients »;
- ✓ L'étalonnage par l'introduction de comparatifs afin de mettre en relief la performance relative.

La complémentarité entre le LSS et l'évaluation de programmes

De façon générale, on peut préciser que le LSS s'attarde peu à la question des effets, hormis pour la question de la satisfaction des clientèles. En contrepartie, le LSS se distingue de l'évaluation de programmes, puisque cette approche est davantage axée sur la création de valeur ajoutée aux yeux du client dans l'ensemble de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients. Ainsi, le graphique 1 met en lumière l'orientation principale du LSS, laquelle se rapproche surtout de la question suivante : « Est-ce que les processus de mise en œuvre du programme sont adéquats et optimaux? » À titre d'exemple, le LSS peut apporter une analyse fort pertinente sur le traitement des demandes de subvention ou bien de l'accueil de bénéficiaires en ce qui a trait aux attentes signifiées, à la qualité, aux délais ou à la quantité d'extrants produits.

Graphique 1. Liens entre le LSS et l'évaluation de programme



À propos de la notion de résultats, le LSS pose donc un regard plus opérationnel (extrants en tant que « produits »). Avec les années, cette orientation a permis de développer de vastes connaissances, outils et méthodes, d'abord dans l'analyse des activités qui créent de la valeur dans un processus, puis dans l'optimisation des processus afin d'augmenter la productivité, le rendement de l'investissement, etc. Le tableau 3 présente certains volets du LSS qui pourraient être réinvestis dans le cadre de l'évaluation des programmes. Ces outils de diagnostic pourraient notamment servir à détecter des problèmes de mise en œuvre et pourraient techniquement être utilisés immédiatement par l'intermédiaire de groupes de discussion et d'entrevues individuelles, d'observations du travail d'employés ou de données (volumétrie) qui auraient été compilées préalablement.

Tableau 3. Le LSS lors de processus d'évaluation de programmes

Outil ou concept clé	Brève explication ou but
Mesure de la valeur ajoutée (MVA) et élimination des gaspillages (<i>mudas</i>)	Déterminer et réduire les activités sans valeur ajoutée ainsi que les huit types de gaspillage : surproduction, attente, transport, inventaire excessif, mouvement inutile, correction des erreurs, surproduction, créativité perdue.
Diagramme d'Ishikawa ou de causes et effets (en arêtes de poisson)	Lors d'une séance de remue-méninges, cerner les causes fondamentales des problèmes vécus autour de certains thèmes commençant par la lettre <i>M</i> : matière (intrants), matériel (équipement), méthode (processus de travail), main-d'œuvre (formation), mesure (indicateurs) et milieu (environnement).
Diagramme d'affinités et 5 pourquoi	Répertorier et comprendre les causes fondamentales des problèmes vécus en présentant l'analyse de façon schématique et logique.
5 pourquoi	
Cartographie de la chaîne de valeur (<i>value stream mapping</i>) et cartographies des processus	Schématiser les flux des processus afin de connaître et d'analyser les volumes d'intrants et de produits, les délais entre les étapes, les temps de fabrication (par lot ou non), les inventaires, le taux de qualité la première fois (<i>Q1st</i>), l'efficacité du cycle du processus (<i>PCE%</i>), les intervenants responsables des différentes tâches ou étapes, etc.

De façon complémentaire, le tableau qui suit présente plutôt des éléments du LSS menant à une démarche d'optimisation de la performance des processus organisationnels ou à la révision du cadre normatif sous l'angle des processus de mise en œuvre du programme. En quelque sorte, il s'agit de moyens utilisés dans le LSS pour améliorer les façons dont se déploient les activités ou pour soutenir la gestion du changement. Ainsi, pour l'évaluateur de programmes, les cinq outils suivants pourraient servir à élaborer des pistes de solution menant à établir un nouveau cadre d'organisation du travail : nouvelles façons de faire, nouveaux outils ou formulaires, nouveaux mécanismes de suivi des activités réalisées par les employés, etc.

Tableau 4. Le LSS en vue de recommandations potentielles issues de problèmes constatés durant l'évaluation

Outil ou concept clé	Brève explication ou but
<i>Kaizen</i>	Séance d'amélioration réalisée dans un laps de temps très court et où des individus s'entraident afin de résoudre rapidement des problèmes et d'atteindre des objectifs précis tels que la réduction des activités sans valeur ajoutée.
5 S	Organiser les postes de travail afin d'éliminer les causes des problèmes qui réduisent l'efficacité au quotidien : sélectionner, situer, scintiller, standardiser, suivre.
Gestion visuelle	Mettre en place dans le lieu de travail des tableaux de bord ou tout autre indice visuel (pour les employés ou les clients) qui diffusent une information mise à jour quotidiennement, telle que les indicateurs de performance ou les bons coups.
Agendas horaires ou de travail standards	Définir de façon cohérente un processus complet qui se répète d'une journée ou d'une semaine à l'autre, et qui ne doit pas être différent d'un individu à l'autre ou dans le temps.
Cellule de travail	Diminuer les délais d'exécution d'un processus et favoriser la flexibilité des équipes de travail par le regroupement stratégique de postes de travail, de manière à assurer un flux unitaire entre chacun des postes de la cellule (se traduisant souvent par l'augmentation de la polyvalence des employés ou le réaménagement physique de l'espace de travail).

Enfin, le LSS possède plusieurs autres outils qui peuvent être utilisés selon les différents contextes; pour les personnes intéressées, en voici un certain nombre : *kanban*, *gemba walk*, détrompeurs ou *poka yoke*, *andon*, voix du consommateur, matrice de Kano, analyse QQOQCCP, analyse des modes de défaillance et de contrôle (AMDEC), etc.

Conclusion

L'engouement des dernières années pour le LSS dans les ministères et organismes publics et parapublics ne se dément pas. Pour faire suite à la table de discussion organisée en collaboration avec la SQEP sur le thème des prédictions en évaluation (février 2013, à Québec), j'ajouterais que, à mon avis, il sera de plus en plus question de l'intégration des concepts tirés du LSS lors de l'évaluation des programmes.

Entrevue avec Jean-Serge Quesnel, É.A.

Par **Sandrine Wettach**, M.A.P., Société des établissements de plein air du Québec, Vice-présidente de la SQEP

Monsieur Jean-Serge Quesnel, É.A., est membre de la SQEP et a été membre du conseil d'administration en 2010-2011. Il a assumé les responsabilités de directeur de bureaux d'évaluation sur les plans national, continental et mondial. Depuis 1988, il s'est voué à la professionnalisation de l'évaluation, ayant promu la normalisation de la fonction d'évaluation à l'échelle internationale et le développement endogène des capacités institutionnelles et individuelles en évaluation. Il a tissé de nombreux liens de collaboration et animé des réseaux internationaux d'appui mutuel, ralliant des évaluateurs professionnels convaincus de la valeur ajoutée de l'évaluation et de son utilisation pour une gouvernance transparente et participative du bien commun. Des écrits qu'il a rédigés en anglais, en espagnol et en français sont également disséminés en arabe, en mandarin, en portugais et en russe. En décembre 2012, l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE) et EvalPartners lui ont décerné un prix de reconnaissance, pour sa contribution au développement mondial de la profession de l'évaluation.

1/ Q : Pourriez-vous nous présenter votre parcours personnel et professionnel?

R: Les premières études, je les ai faites en philosophie. Cela m'amena à acquérir le réflexe du *pourquoi* et du *pour qui*. Tout en poursuivant mes études, je m'impliquai en 1965 comme volontaire dans une organisation non gouvernementale (ONG) œuvrant dans des communautés pauvres du Mexique et de l'Amérique centrale. En 1967, je fus élu président exécutif international de cette organisation qui réalisait quelque 700 interventions communautaires. Une de mes premières initiatives fut de lancer une évaluation du bien-fondé de l'organisation, des résultats obtenus et des coûts d'accueil assumés par les communautés hôtes. Deux ans après, l'organisation fut sciemment abolie.

J'ai été recruté par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) au moment de sa création, en 1968, et j'ai rapidement assumé des responsabilités axiales pour la planification et le démarrage de nouveaux programmes de coopération mis en place par le Canada. Le défi était celui de maximiser les résultats tout en optimisant le peu de ressources disponibles. Cette expérience m'a convaincu qu'un excellent évaluateur est essentiellement un *méta-planificateur*. L'habileté maîtresse est celle du *reality check*, soit celle de pouvoir bien cerner les véritables racines de la problématique à résoudre. Cela m'a conduit à comprendre que l'évaluateur doit asseoir sa réflexion du côté de la demande, et non pas sur des modélisations générées par l'offre théorique.

Après 20 ans de gestion de programmes de coopération internationale, j'ai vécu une crise de mi-carrière. J'administrais alors des centaines de millions de dollars et plusieurs centaines de fonctionnaires. Bref, je faisais beaucoup d'administration pour éviter tout embarras au ministre. Une voix intérieure me disait *pourquoi* tout cela? Or, il y avait une unité embryonnaire de Ph. D. qui commençait à faire de l'évaluation. En 1988, j'ai demandé au président de l'ACDI de m'assigner comme chef de cette unité. Le lendemain de ma nomination, mes collègues m'approchèrent pour me demander quel coup pendable j'avais fait pour être démis ainsi. Je leur ai répondu que c'était une promotion, car je me libérais du fardeau des processus administratifs pour me consacrer au contenu, à la réflexion sur la finalité et à la performance des programmes. Je fis ensuite la promotion de l'évaluation comme outil de gestion à tous les niveaux de l'organisation. L'ACDI commença à investir de façon considérable (quelque 25 millions de dollars par an) pour évaluer ses interventions. Le Secrétariat du Conseil du Trésor classifiait l'ACDI comme étant hors catégorie, puisque l'Agence investissait en évaluation presque autant que le reste du gouvernement fédéral.

Rapidement m'est venue la réalisation de l'énorme responsabilité d'utiliser à bon escient les trouvailles des évaluations pour informer et améliorer les nouvelles interventions de l'ACDI. En 1990, nous avons créé la *Mémoire centrale*, dépositaire de tous les rapports de suivi et d'évaluation. Comme tous les projets avaient des versions du cadre logique au début, à mi-parcours et à la fin du projet, j'ai exploré avec le Conseil national de la recherche la mise en place d'un *système intelligent* que j'utilisais avant de me présenter au comité d'approbation des projets. J'introduisais le cadre logique du projet proposé dans le système intelligent, lequel me générait les forces et faiblesses tirées des leçons apprises de projets similaires. Rapidement, j'ai gagné la réputation d'être la terreur des planificateurs, car je posais des questions surprises et pénétrantes.

En 1989, par mes pairs dans les autres agences bilatérales d'aide au développement, je fus élu président du groupe d'experts en évaluation du Comité d'aide au développement de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Avec Bernice Vincent de l'ACDI, j'ai ébauché les *Principes d'évaluation*, lesquels furent approuvés par l'OCDE. Aujourd'hui encore, ils constituent les normes d'évaluation des agences de coopération internationale. Ce ne fut pas facile d'obtenir le consensus, car chaque État souverain hésitait à *s'ennégimenter*, comme on le percevait à ce moment-là.

Comme administrateur suppléant représentant le Canada au Conseil exécutif de la Banque interaméricaine de développement (BID) de 1984 à 1988, j'ai été en position d'exploiter les fonctions internes de vérification et d'évaluation de la BID pour focaliser des discussions au conseil sur les résultats et effets des investissements et sur la performance des projets. Il va de soi que nous avons eu des échanges fort animés. Dix ans plus tard, le conseil m'a donné un mandat quinquennal non renouvelable comme directeur pour la mise sur pied d'un nouveau bureau indépendant d'évaluation. Le programme d'évaluation examina la *substantifique moelle*, c'est-à-dire ce qu'il y a de plus essentiel et de plus précieux, des interventions de la BID. La vice-présidente exécutive se plaignait constamment, se demandant pourquoi une petite unité d'évaluateurs était toujours une dizaine d'années d'avance sur le département de planification doté de près de 100 fonctionnaires. Je me rappelle avoir dit au conseil exécutif que l'évaluation n'est pas une autopsie, ni de l'archéologie, mais bien une fonction vivante qui donne intelligence aux processus ciblant l'intention stratégique des investissements.

Sur notre impulsion, la BID a commencé à inclure dans ses prêts d'ajustement structurel et de réforme étatique, des investissements pour la mise en place de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation. Par l'entremise de conférences régionales et sous-régionales, nous avons rallié utilisateurs et producteurs d'évaluation, focalisant sur l'intentionnalité des évaluations, et stimulant la participation des parlementaires, fonctionnaires nationaux et internationaux, ressortissants de la société civile, du secteur privé et des médias. Ensemble, nous avons tracé des plans de mise place et de renforcement de la fonction d'évaluation adaptés aux réalités politiques des pays de la région. En 1989, la Société canadienne d'évaluation a agi comme marraine pour le lancement de l'Association centre-américaine d'évaluation. Nous avons soutenu la création de la première maîtrise en évaluation en espagnol, grâce au jumelage de l'Université du Costa Rica avec l'UQAH (l'Université du Québec à Hull).

Au cours de mon mandat de directeur du bureau d'évaluation à la BID, j'ai constitué, en 1997, le Groupe de coopération en évaluation. Ce groupe réunit les chefs d'évaluation du FMI (Fonds monétaire international), du Groupe de la Banque mondiale et de six banques régionales de développement. Il a permis une harmonisation des fonctions indépendantes d'évaluation au sein des institutions financières internationales.

En l'an 2000, je fus nommé directeur du bureau d'évaluation du Fond des Nations Unies pour l'enfance. Les quatre premières années je me suis concentré sur la réforme du système d'évaluation au sein de l'UNICEF, rendant cette fonction au service de tous les paliers organisationnels, et ce, surtout en ce qui a trait aux représentations dans les pays. L'UNICEF fut la première organisation internationale à avoir une politique d'évaluation qui fait reposer l'évaluation sur une appropriation de la fonction par les pays. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide pointe dans cette même direction, indiquant que l'évaluation doit être endogène et menée par les pays bénéficiaires. Profitant de la présence de l'UNICEF partout dans le monde, nous avons développé une stratégie de développement systématique de la fonction d'évaluation à l'échelle nationale, régionale et mondiale. C'est ce qui explique le rôle névralgique joué par l'UNICEF dans le

développement des capacités en évaluation. Cette stratégie encourage les agents de suivi et d'évaluation de l'UNICEF résidant dans les pays à appuyer la formation et le renforcement de bureaux nationaux d'évaluation au sein des gouvernements et la mise en place de réseaux ou associations nationales d'évaluation. De même, il incombe aux agents d'évaluation des bureaux régionaux de l'UNICEF de promouvoir la création de réseaux régionaux d'associations nationales d'évaluation. Ainsi apparaissent AfrEA pour l'Afrique, CoE pour l'Asie, EvalMENA pour le Moyen-Orient, IPEN pour l'Europe de l'Est, ReLAC pour l'Amérique latine et les Antilles. C'est au bureau central d'évaluation qu'il revient de promouvoir la professionnalisation de l'évaluation à l'échelle mondiale. Si vous grattez un peu, vous verrez le bleu pâle de l'UNICEF sur les canevas d'ALNAP, d'IDEAS, de l'OICE, du Réseau francophone d'évaluation et d'EvalPartners récemment constitué. Évidemment, l'UNICEF n'a pas fait cela seule, mais en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies, ayant l'appui financier de quelques pays donateurs et du CRDI (Centre de recherches pour le développement international). Pour avoir une idée actualisée du rôle joué par l'UNICEF, il suffit de visiter le site <http://www.mymande.org/>.

Durant les quatre dernières années de mon mandat à l'UNICEF, j'ai alloué une part importante de mes énergies à la professionnalisation de l'évaluation au sein du système des Nations Unies. J'ai compris le rôle clé que peuvent jouer les agences onusiennes comme partenaires neutres dans la constitution d'une fonction d'évaluation forte, donnant voix aux bénéficiaires. Pour cela, il fallait rallier les ressortissants du système onusien autour d'une vision de la profession d'évaluation. Or, la triste situation qui existait était un reflet cacophonique de multiples entendements et usages de la fonction d'évaluation. Une fois stimulés, mes pairs du comité inter-agence sur l'évaluation se sont dotés d'une vision et d'une stratégie et créèrent le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). J'ai présidé son comité de rédaction des normes et standards d'évaluation du système de l'ONU, lesquels furent approuvés par l'UNEG en 2005 et reconnus par l'Assemblée générale des Nations Unies dans un temps record. Profitant de la revue triennale des politiques onusiennes d'appui aux pays membres, nous avons réussi à faire inclure dans les résolutions de l'Assemblée générale un rôle accru et plus dynamique pour l'évaluation. J'ai également présidé le comité de l'UNEG sur le développement des capacités en évaluation. En 2006, nous avons tracé les profils de compétences professionnelles que doivent avoir les évaluateurs onusiens de niveau junior jusqu'à celui de chef de bureau d'évaluation, et en 2007, nous avons élaboré le code de déontologie. En partenariat avec le Collège des cadres du système des Nations Unies (UNSSC) et des collègues de l'UNEG, nous avons structuré un programme de formation en évaluation axé sur les compétences professionnelles. Nous avons coordonné l'offre des cours, la rendant disponible dans toutes les régions du monde, renforçant ainsi les capacités d'évaluateurs résidents dans les pays. Présentement, la demande étant tellement forte, EvalPartners et l'UNICEF faciliteront bientôt l'accès gratuit à une formation virtuelle de base en évaluation. Ainsi, les fonctionnaires et les ressortissants de la société civile dans les pays en voie de développement auront accès aux rudiments de la profession de l'évaluation.

2/ Q : Dans le cadre de vos activités professionnelles, vous avez un parcours impressionnant jalonné par plusieurs prix et distinctions. Comment vivez-vous cela et qu'en reprenez-vous ?

R : Ils sont le reflet d'un apprentissage continu et l'évidence d'avoir été très chanceux d'avoir bénéficié de la confiance des institutions au sein desquelles j'ai travaillé. Somme toute, je ne peux pas m'accorder le mérite pour ces réussites, puisqu'en réalité, elles ont été matérialisées grâce à des collaborateurs fantastiques avec qui j'ai eu l'honneur de réaliser ces interventions visant à démontrer le potentiel de la fonction d'évaluation. Chose certaine, l'évaluation m'est devenue une seconde nature. En 2008, lors de la dernière conférence annuelle de la Société canadienne d'évaluation tenue à Québec, j'ai entendu ma bien-aimée épouse Theresia dire aux collègues évaluateurs européens : « *Pour Jean, l'évaluation n'est pas une fonction, c'est une vocation.* »

3/ Q : Les organisations canadiennes s'intéressent-elles de plus en plus à l'évaluation? Pourquoi? Quels en sont les enjeux?

R : Je crois qu'il y a encore beaucoup d'apprentissages institutionnels à faire au Canada et au Québec en évaluation. À mon avis, l'évaluation demeure trop captive des normes administratives répondant à une culture managériale centrée sur l'exécution correcte des processus de gestion. En général, la *substantifique moelle* échappe aux débats publics et est absente des processus administratifs. L'approche à l'évaluation est simpliste, tenant pour acquis qu'il n'existe qu'un modèle, celui reposant sur le régime d'imputabilité ministérielle. Les évaluations sont conduites démesurément dans l'aire des secrets d'État. De fait, cela met à l'écart les différents acteurs socio-économiques. Posons-nous les questions suivantes : combien de rapports d'évaluation ont fait l'objet de discussions sérieuses au sein de comités parlementaires? Combien de rapports d'évaluation ont fait l'objet d'échanges en plénière communautaire? Dans les contextes canadien et québécois, l'évaluation n'est pas émancipée du carcan des planificateurs. Dans la présente culture de gestion axée sur les résultats, l'évaluation est devenue un outil de mesure et elle ne joue pas son rôle consistant à questionner le *quoi, le pourquoi et le pour qui*. Or, je suis un éternel optimiste. C'est pourquoi il me vient à l'esprit une déclaration de Che Guevara : « *Soyons réalistes, exigeons l'impossible.* »

4/ Q : Que pensez-vous des capacités d'évaluation dans les pays en développement?

R : Lorsque je présidais le groupe d'experts en évaluation du CAD de l'OCDE, je fus approché pour démontrer que l'aide au développement fonctionnait bien. Le politique cherchait un cautionnement technique pour hausser le niveau de l'aide publique au développement. J'ai fait un court rapport inédit basé sur trois raisons démontrant que l'aide ne fonctionnait pas bien. D'abord, il y avait le constat que le bien-être des pays ne progressait pas suffisamment et que, même dans certains cas, il y avait eu régression du développement. Ensuite, j'ai indiqué que l'aide était pilotée de l'extérieur, répondant aux intérêts des donateurs et même, qu'elle était utilisée à des fins de concurrence commerciale. Enfin, j'ai pointé le doigt sur le fait que l'aide avait un effet marginal comme générateur de développement, puisque l'aide liée avait comme conséquence celle de maintenir l'effet multiplicateur économique au sein des pays donateurs exportateurs de biens et services. Les pays de l'OCDE demandèrent alors à la Banque mondiale de démontrer l'efficacité de l'aide au développement. La Banque mit en branle un processus biennal de réflexion sur la pauvreté, lequel conclut que la pauvreté, c'est le manque de contrôle sur les facteurs qui affectent le

niveau de vie des individus. La solution à la pauvreté doit donc être endogène aux pays en voie de développement. Comme la planification est entre les mains de ceux qui détiennent le capital, il faut octroyer aux bénéficiaires une voix par l'entremise d'un instrument crédible, rigoureux et systématique; voilà ce qu'est l'évaluation.

5/ Q : Quelles sont vos observations à l'égard d'une perspective de professionnalisation de la pratique évaluative au sein des organisations actuellement?

R : J'applaudis chaleureusement la mise en place du régime des *évaluateurs accrédités* par la Société canadienne d'évaluation. Cela démontre l'atteinte d'un niveau de maturité professionnelle du côté de l'offre de l'évaluation. Du côté de la demande, j'ai déjà mentionné combien il y avait un besoin d'une évolution importante pour permettre à la fonction d'évaluation de jouer son rôle substantiel au Canada et au Québec. J'applaudis également l'initiative du Consortium des universités pour l'enseignement de l'évaluation (CUEE), qui promet bien pour une accessibilité de formation de qualité en évaluation à travers le Canada.

Sur le plan international, j'ai constaté depuis 10 ans un développement exponentiel de réseaux et d'associations d'évaluation. Le recensement fait par l'OICE en octobre 2012 rapporte qu'il y a aujourd'hui 104 associations nationales d'évaluation (y compris la SQEP), 9 associations régionales et 7 associations mondiales (y compris le RFE - Réseau francophone de l'évaluation). Avant 2000, on en dénombrait à peine une trentaine en tout. Le fait le plus marquant est l'intérêt élevé que portent ces associations à la promotion de l'utilisation accrue et utile de l'évaluation et à la professionnalisation de l'évaluation. Concernant la professionnalisation, rappelons les mesures prises par le système des Nations Unies déjà mentionnées. Il y a aussi les avancées faites par IDEAS pour l'établissement d'une reconnaissance professionnelle pour les évaluateurs de développement, ainsi que le programme international de formation en évaluation du développement offert depuis 12 ans en anglais (IPDET) par l'Université Carleton à Ottawa, et depuis 3 ans en français (PIFED) par l'École nationale d'administration publique à Québec, en collaboration avec la Banque mondiale et le RFE. Depuis l'an dernier, la Banque a commencé à appuyer la création de centres de formation en évaluation (CLEAR) dans plusieurs régions du monde, bâtissant sur l'expérience de l'IPDET.

Notons aussi que les membres de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) ont approuvé leurs principes d'évaluation, leur donnant une dimension africaine. De plus, AfrEA est en train d'élaborer un profil de compétences pour les évaluateurs africains. ReLAC – le réseau de suivi et d'évaluation de l'Amérique latine et des Caraïbes – a déjà adopté un profil de compétences pour ses membres. Fort de ce profil, ReLAC a mis en place une formation axée sur ces compétences en évaluation. Une dizaine d'universités hispanophones collaborent et ont déjà donné trois formations pilotes.

Comme on peut le voir, le mouvement est lancé. Puisqu'il est animé à partir de la base, il n'y aura pas de point de retour à l'arrière. Le tout est imprégné d'un engagement porteur d'avenir pour l'évaluation à l'échelle mondiale.

6/ Q : Quels sont vos projets à court et moyen termes et quels conseils donneriez-vous aux évaluateurs pour se démarquer et valoriser leur pratique?

R : En ce moment, je me consacre à l'enseignement supérieur à l'École nationale d'administration publique (ENAP) à Gatineau, à l'Université Carleton à Ottawa, à l'Université du Québec en Outaouais, à EUROMED-KEDGE de Marseille et au Collège des cadres des Nations Unies à Turin. Voilà une façon tangible de partager mon expérience et de contribuer à une nouvelle génération d'évaluateurs.

En ce qui a trait au développement des capacités institutionnelles en évaluation dans le monde, je me concentre surtout sur l'Europe de l'Est et le Moyen-Orient, puisque j'y vois une contribution marginalement plus élevée de ma part. Les autres régions du monde sont maintenant bien dotées d'experts internationaux en évaluation.

Pour se démarquer, les évaluateurs doivent croire au potentiel exponentiel de l'évaluation. Elles et ils doivent amorcer leur réflexion évaluative en se situant du côté des finalités intentionnées, telles que perçues par les bénéficiaires, et remonter à rebours jusqu'au devis théorique de l'offre, et contester celui-ci à la lumière de l'existential. Rappelons que *evalui* en latin signifie « Prendre de la force ». Cela m'amène à dire souvent : *évaluer, c'est s'autoriser à replanifier; c'est apprendre pour mieux faire*. Ce n'est pas les métriques qui comptent, mais plutôt la sagesse réflexive extraite de la *substantifique moelle*, selon l'expression de François Rabelais.

Pourquoi devenir membre de la SQEP?

Les objectifs de la SQEP sont de : Promouvoir les échanges professionnels entre personnes intéressées par l'évaluation de programme, constituer un centre de référence, d'actions, d'information et de formation, contribuer au développement de l'évaluation de programme et prendre position sur des questions touchant l'évaluation de programme.

Pour être membre à part entière d'une vaste communauté d'évaluateurs et ainsi bénéficier de plusieurs produits et services : Activités de formation et d'échanges et les publications de la SQEP à prix réduits, distribution automatique des opportunités, tarifs réduits sur l'inscription au Colloque annuel, Les Bulletins de la SQEP, site internet à l'adresse suivante : <http://www.sqep.ca> , banque de ressources professionnelles pouvant vous venir en aide.

Comme vous le savez sans doute, la *Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP)* regroupe des évaluateurs, des gestionnaires et toutes personnes intéressées par l'évaluation des programmes, des politiques, des activités et des services. Il s'agit d'un lieu d'échanges et de développement de la fonction de l'évaluation au Québec. Votre implication est essentielle puisqu'elle permettra de développer une position privilégiée dans différentes organisations et d'assurer une plus grande visibilité de nos actions. Si vous voulez savoir ce qui se passe dans le domaine de l'évaluation au Québec, la Société québécoise d'évaluation de programme est l'association professionnelle toute indiquée pour vous!

Frais annuels

- Membre individuel : 45 \$
- Étudiant : 25 \$

Vous pouvez déposer une demande d'adhésion via le [formulaire en ligne](#).