



Les 2 et 3 novembre 2006

**Professionnalisation :  
menace ou opportunité ?**



Université du Québec  
École nationale  
d'administration  
publique



555, boulevard Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5

# Le souci éthique de l'évaluateur : un indicateur de professionnalisation de la pratique ?

Steve Jacob

Université Laval

Centre d'analyse des politiques publiques

Cette présentation a été préparée grâce à l'aide et au travail de Lisa Birch, étudiante au doctorat en science politique à l'Université Laval

# Mise en perspective

Que feriez-vous si vous étiez évaluateur et que par un beau matin du mois de mai 1943, un client du nom d'Adolph Eichmann venait vous demander d'évaluer sa politique de transport ferroviaire en vue d'en améliorer l'efficacité ?

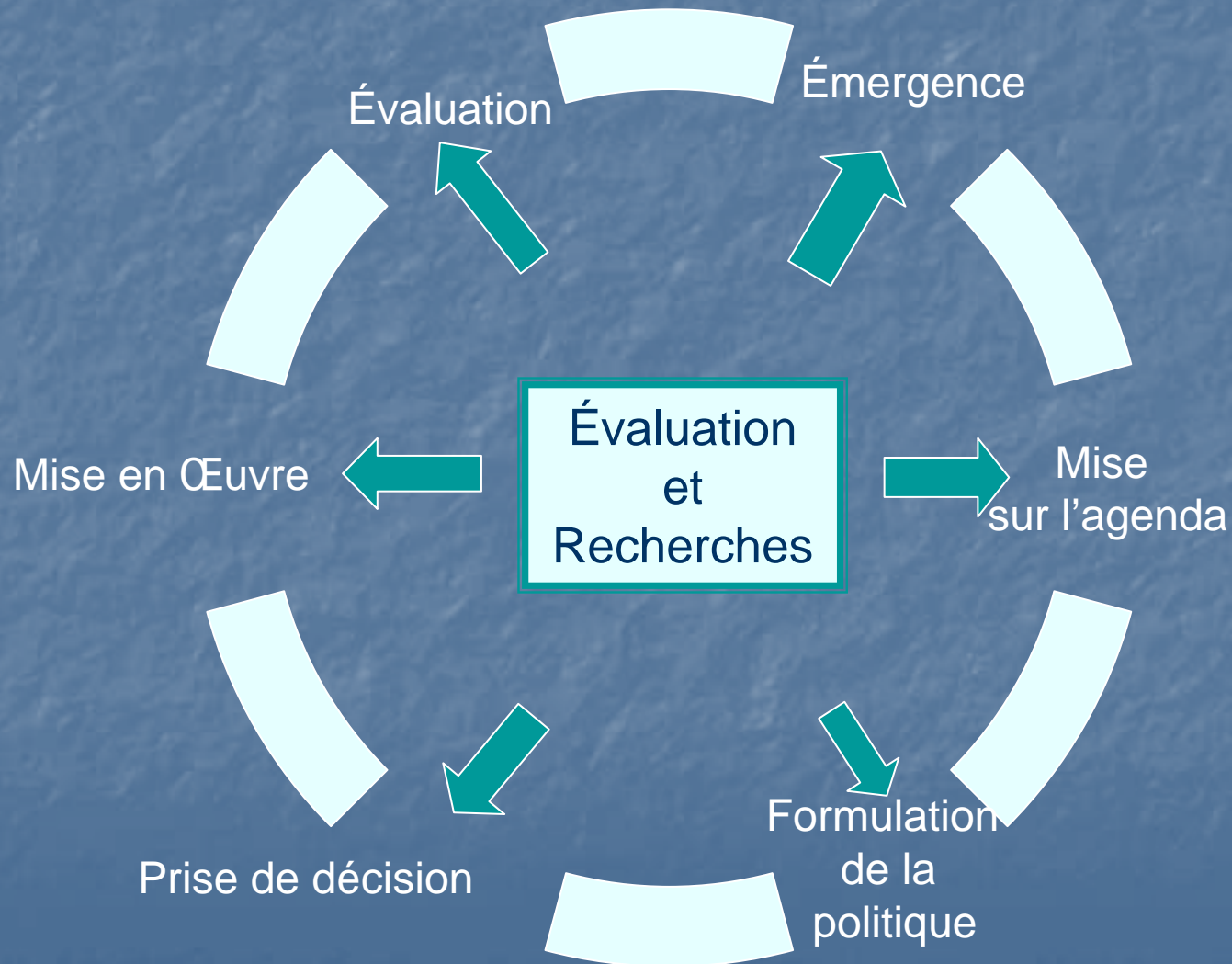
(adapté de House, 1995)

# 1. Introduction

L'évaluation des politiques pour  
une meilleure gestion publique

# L'évaluation et le cycle des politiques publiques

(adapté de Brannen, (1986:158))



# Évaluer = Porter un jugement de valeur sur l'action publique

- Ce jugement peut :
  - alimenter les débats publics concernant la politique, ses objectifs et des moyens alternatifs pour y parvenir (Weiss)
    - Éclairer les effets voulus et non-voulus des politiques publiques
    - Identifier les forces et les faiblesses
  - mener soit à la poursuite soit à l'abandon d'un programme
  - apporter des améliorations souhaitées à un programme et à sa mise en œuvre
  - contribuer à l'apprentissage («*policy learning*») et au développement des politiques basées sur les connaissances («*evidence-based policymaking* »)
- Donc, il faut que l'évaluation soit
  - Crédible, impartiale, transparente et légitime

- Une évaluation n'est jamais neutre :
  - Fait surgir des attentes sur le terrain auprès des parties prenantes
  - Contribue à la survie ou à l'abolition d'un programme
  - Peut engendrer des effets pervers
    - en rendant visible l'invisible (Morell, 2005)
    - les problèmes du « monde réel » sont multidimensionnels
    - ex. villes aux USA plongées dans une spirale de l'échec



# Les acteurs d'une évaluation

- La réalisation d'une évaluation favorise le travail partenarial entre des acteurs publics et/ou privés qui ne se seraient pas nécessairement rencontrés sans elle :
  - commanditaire : définit le mandat, les termes de référence
  - évaluateur : conduit l'évaluation et rédige le rapport (fonctionnaire, universitaire ou consultant privé)
  - évalué : participe dans certains cas à la réalisation de l'évaluation
- Une pratique à la croisée des chemins entre la recherche et la politique
- Une « discipline » en voie de professionnalisation

# Modèles évaluatifs et leurs implications

Modèle	Implication éthique
Évaluations technicistes, descriptives et normatives (les trois premières générations)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Valorisation d'un paradigme scientifique</li><li>■ Approches qui prônent la neutralité presque absolue des évaluateurs</li></ul>
Évaluations participatives, émancipatrices ou réalistes (les 4 <sup>ème</sup> et 5 <sup>ème</sup> générations)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Valorisation d'un paradigme socio-constructiviste, postmoderne ou bien de démocratie participative</li><li>■ Approches qui privilégient le rôle de l'évaluateur en tant que <i>négociateur et en tant que</i> « advocate for the disadvantaged » ou « <i>advocate for social betterment</i> »</li></ul>

# Avocat malgré soi

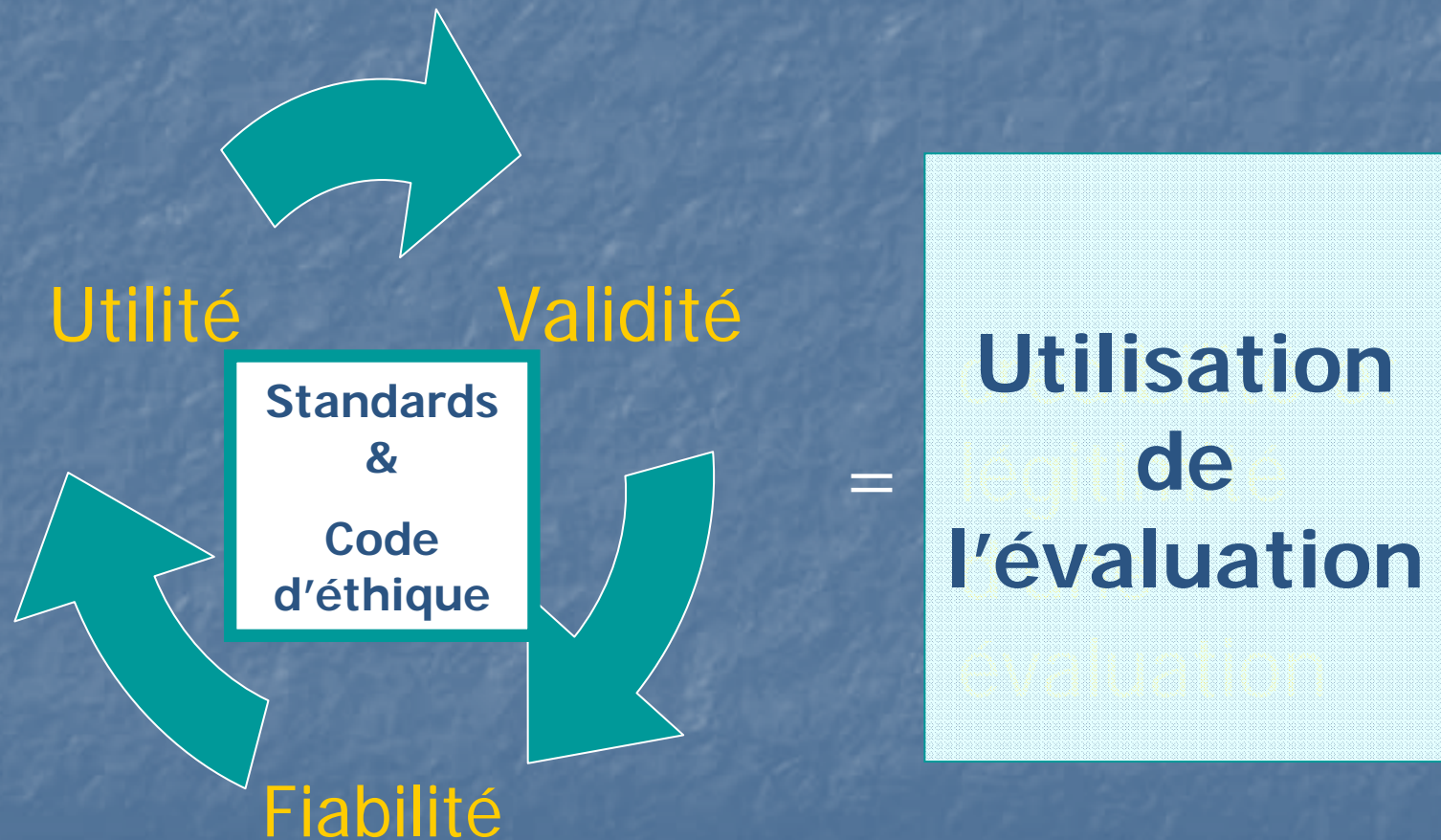
- Une anecdote révélatrice :
  - « Que deviens-tu ? »
  - « Je suis évaluateur »
  - « Ah bon tu n'es plus consultant? »
  - « Si mais les gens y prêtent plus d'attention si j'appelle ça de l'évaluation » (Stake, 2004)
- Les évaluateurs promeuvent :
  - un programme : « Il ne faut pas évaluer un programme dont on ne partage pas les objectifs »
  - les finalités de l'évaluation et espèrent les partager avec le plus grand nombre

## 2. Éthique et évaluation : un mariage mixte?

Quelle est la place de l'éthique  
dans le processus évaluatif?

« Évaluer un service public, c'est déterminer ce qui fait son prix ou sa rentabilité, mais c'est surtout examiner dans quelle mesure il remplit efficacement ses missions tout en respectant les valeurs et les principes généraux sur lesquels repose son action »  
(Rangeon, 1993: 18)

# L'importance de l'éthique en évaluation des politiques publiques



# Quelle priorité guide l'évaluateur?

- Les actions de l'évaluateur s'expliquent par sa volonté de :

- Renforcer la crédibilité de la profession

L'évaluation est

- une activité orienté vers le marché
- dans laquelle les considérations économiques priment

- « Sauver le monde » ou du moins l'améliorer

L'évaluation est

- empreinte d'une dimension démocratique qui alimente le débat
- permet de donner la parole à ceux qui sont traditionnellement peu écoutés

- Vision corporatiste : ne pas accepter un contrat d'évaluation qui est mauvais pour les affaires
  - S'il n'est pas rentable (frais et salaires)
  - Si le degré de qualité pressenti est insatisfaisant
  - Si la tâche demandée n'est pas une évaluation (ex. assistance, recherche action)
  - Si on décèle un risque de violation des principes éthiques
  - S'il restreint les activités d'autres évaluateurs ou contribue à les intimider
  - S'il compromet les intérêts de la profession
    - par une méthodologie inadéquate
    - en s'aliénant un gros client (ex. santé, éducation) (Smith, 1998)



- Vision altruiste : ne pas accepter un contrat d'évaluation qui est un mauvais travail
  - S'il viole les standards professionnels communément acceptés
  - S'il ne se fonde pas sur les dernières connaissances et avancées méthodologiques
  - Si l'évaluation ne contribue pas au bien être social
  - Si l'évaluation contrevient aux valeurs de la société (House, 1993)

# Cela vous pose un problème ?

- Selon les principes directeurs américains, l'évaluateur doit refuser l'évaluation qui entache l'évaluation plutôt que celle qui heurte la société
- Une pratique qui soulève peu de problèmes
  - 35% des membres de l'AEA déclarent n'avoir jamais rencontré un problème éthique dans leur travail
  - Les évaluateurs ne se considèrent pas comme une source de problème. Les problèmes éthiques sont causés par les commanditaires ou les parties prenantes (Smith, 2002: 201)

# De la théorie à la pratique

	Consentement passif	Modification du rapport	Mise à l'écart de parties prenantes
Certainement problématique	44%	23%	19%
Probablement problématique	25%	28%	20%
Incertain	11%	17%	12%
Probablement non problématique	16%	28%	32%
Certainement non problématique	4%	4%	17%

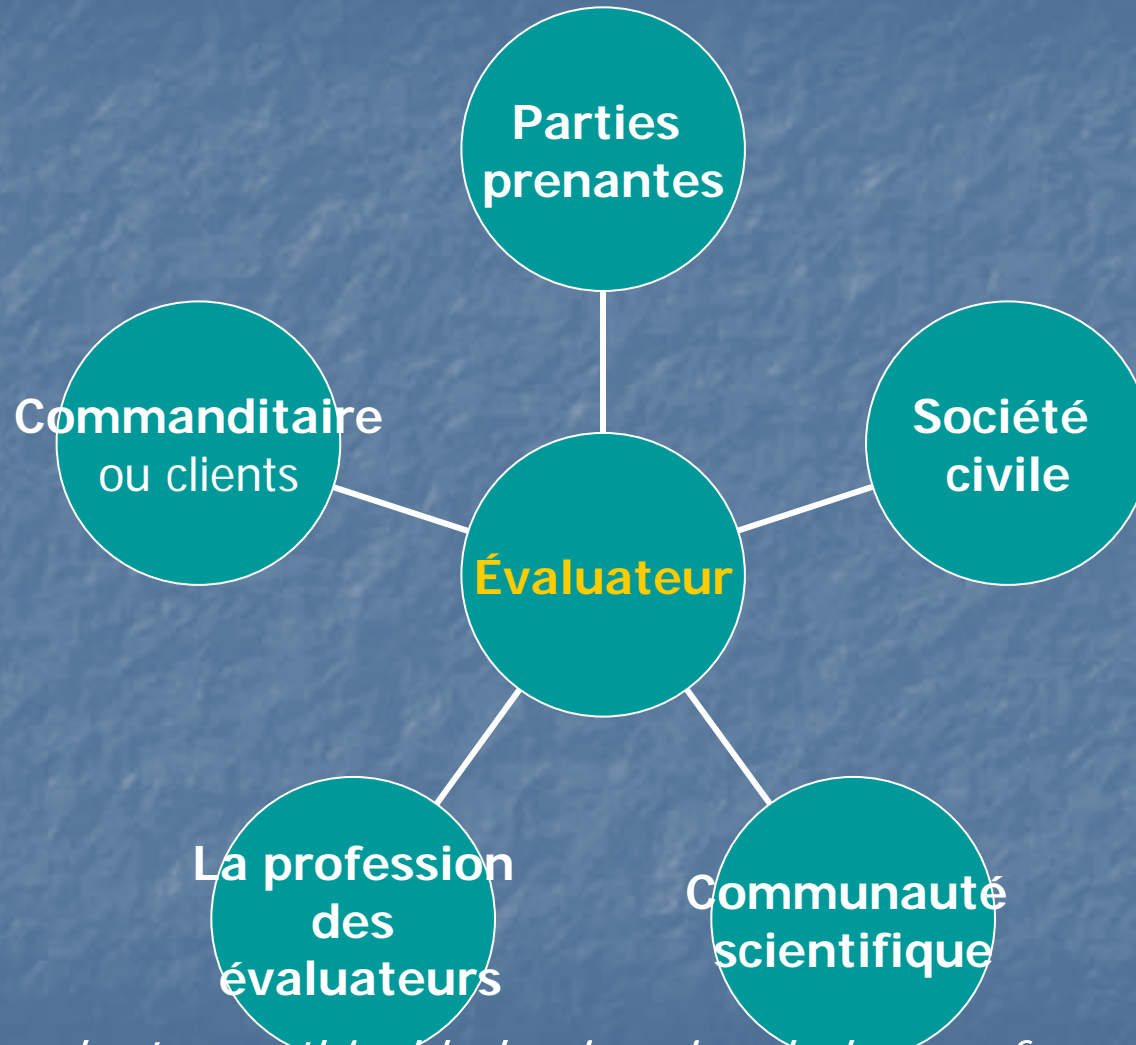
« The evaluator's action are not ethically problematic ... just realistic »

- Absence de consensus entre les répondants sur le comportement à adopter
- Ceux qui y voient le moins de problèmes sont les évaluateurs
  - externes de type consultants
  - qui en général ont le plus d'expérience indépendamment de leur affiliation
- Et si c'est illégal ? (Knott)

### 3. Les dilemmes éthiques en évaluation des politiques publiques

À la recherche de l'équilibre

# L'évaluateur se trouve au centre de multiples tensions



*« For all evaluators, ethical behaviour is a balance of personal integrity, personal interest and community interest » Sandra Mathison (1999:27)*

# Quels sont les principes « éthiques » qui s'appliquent à l'évaluation?

- Autonomie d'enquête et indépendance de jugement: faire les choix et juger sans interférence politique ou autre à toutes les étapes du processus évaluatif
- Réduction des nuisances : assurer les participants de la confidentialité, protéger les participants des conséquences négative de leur participation
- Avantages : apporter un soutien supplémentaire afin de faciliter la participation de toutes les parties prenantes
- Justice, objectivité, impartialité et équité
- Honnêteté, intégrité et loyauté

# Dilemmes et tensions éthiques dans le rôle de l'évaluateur (a)

Évaluateur versus  
Commanditaire ou  
client

- Buts d'évaluation bien définis vs buts cachés (ex. évaluation alibi)
- Accès libre à l'information vs camouflage d'information et accès partiel
- Liberté de décision vs résultats prédéterminés
- Liberté d'expression et de diffusion des résultats vs « maquillage » des résultats et limites à leur diffusion
  - Et s'il y a découverte de « serious wrong doing »?



# Dilemmes et tensions éthiques dans le rôle de l'évaluateur (b)

<p>Évaluateur versus Scientifique</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Évaluation crédible et utile vs étude scientifique rigoureuse</li><li>■ Contribution à l'amélioration de la politique publique vs contribution au développement des connaissances et du savoir-faire</li></ul>
<p>Évaluateur versus Administrateur (surtout si l'évaluateur est interne)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Jugement indépendant et objectif vs biais en faveur de la politique compte tenu de son rôle dans l'administration publique et ses intérêts personnels concernant la politique publique</li><li>■ Danger de promouvoir une option et de ne voir que certaines conséquences au lieu de considérer l'ensemble des options</li></ul>

# Dilemmes et tensions éthiques dans le rôle de l'évaluateur (c)

Évaluateur versus Parties prenantes dominantes ou majoritaires	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Accès libre à l'information vs. Camouflage d'information</li><li>■ Collaboration libre, ouverte et bien informée vs collaboration mitigée</li><li>■ Équilibre entre ce groupe et les autres</li></ul>
Évaluateur versus Parties prenantes désavantagées ou minoritaires	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Inclure les perspectives minoritaires, les perspectives des désavantagés sans minimiser ni exagérer leur importance</li><li>■ Équilibre entre ce groupe et les autres</li></ul>
Évaluateur versus la société civile	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Comment établir un équilibre entre les intérêts des parties prenantes, du commanditaire, de l'évaluateur et de l'ensemble de la société</li></ul>

# Dilemmes et tensions éthiques dans le processus de l'évaluation

Équilibre entre la protection de la confidentialité et de l'identité des participants **versus** transparence des résultats

Présentation des résultats, transparence & diffusion large **versus** dissémination contrôlée

Équilibre entre les intérêts des clients d'une politique publique et ceux de l'ensemble de la société

Utilisation juste des résultats **versus** mésinterprétation des résultats

# Est-il possible de minimiser les défis éthiques dans l'évaluation des politiques publiques?

- Pour la majorité des auteurs, la promotion de l'évaluation éthique exige:
  - Des mandats et des ententes de départ clairs quant aux buts et à l'utilisation attendue des résultats
  - La communication franche au sujet des conflits d'intérêt possibles et des conflits réels dès qu'ils se présentent (certains sont imprévisibles)
  - Des standards et des codes d'éthique clairs qui guident les évaluateurs vers les meilleures pratiques évaluatives

## 4. Un survol historique du développement des codes d'éthique et des standards de l'évaluation

Un phénomène récent en évolution rapide

# Quelle est l'utilité des standards et des codes d'éthique en évaluation?

- Rôle d'éducation et de sensibilisation auprès de tous les acteurs
  - Fournir un guide des bonnes pratiques pour les évaluateurs
  - Suggérer des pistes de solutions lorsque les dilemmes éthiques surgissent
  - Sensibiliser des clients et les parties prenantes en ce qui concernent le comportement éthique des évaluateurs
  - Favoriser la professionnalisation de l'évaluation dans la pratique tant pour les évaluateurs que pour les commanditaires et les parties prenantes

# Les Standards de l'évaluation

## Standards:

- Guides des meilleures pratiques & techniques évaluatives
- Quatre catégories de standards:
  - Utilité (*utility*)
  - Faisabilité (*feasability*)
  - Déontologie (*propriety*)
  - Précision (*accuracy*)

# Les Codes d'éthique en évaluation

## Codes d'éthique:

- Énumération des principes moraux et normes à suivre
- Les différents codes contiennent une combinaison partielle ou complète des principes suivants:
  - Intégrité et honnêteté
  - Impartialité et indépendance
  - Compétence
  - Respect et protection pour les participants
  - Responsabilités envers la collectivité, l'ensemble des citoyens
  - Responsabilités envers le commanditaire, les parties prenantes
  - Responsabilités envers l'évaluation en tant que profession
  - Contribution à l'acquisition des connaissances
- La présentation des énoncés éthiques est très variable
  - Manque de consensus dans la profession



# Canadian Evaluation Society

## GUIDELINES FOR ETHICAL CONDUCT (a)

### ■ **COMPETENCE**

- Evaluators are to be competent in their provision of service.
- Evaluators should apply systematic methods of inquiry appropriate to the evaluation.
- Evaluators should possess or provide content knowledge appropriate for the evaluation.
- Evaluators should continuously strive to improve their methodological and practice skills.

### ■ **INTEGRITY**

- Evaluators are to act with integrity in their relationships with all stakeholders.
- Evaluators should accurately represent their level of skills and knowledge.
- Evaluators should declare any conflict of interest to clients before embarking on an evaluation project and at any point where such conflict occurs. This includes conflict of interest on the part of either evaluator or stakeholder.
- Evaluators should be sensitive to the cultural and social environment of all stakeholders and conduct themselves in a manner appropriate to this environment.
- Evaluators should confer with the client on contractual decisions such as: confidentiality; privacy; communication; and, ownership of findings and reports.

# Canadian Evaluation Society

## GUIDELINES FOR ETHICAL CONDUCT (b)

### ■ ACCOUNTABILITY

- Evaluators are to be accountable for their performance and their product.
- Evaluators should be responsible for the provision of information to clients to facilitate their decision-making concerning the selection of appropriate evaluation strategies and methodologies. Such information should include the limitations of selected methodology.
- Evaluators should be responsible for the clear, accurate, and fair, written and/or oral presentation of study findings and limitations, and recommendations.
- Evaluators should be responsible in their fiscal decision-making so that expenditures are accounted for and clients receive good value for their dollars.
- Evaluators should be responsible for the completion of the evaluation within a reasonable time as agreed to with the clients. Such agreements should acknowledge unprecedented delays resulting from factors beyond the evaluator's control.

- Le développement des standards d'évaluation et des codes d'éthiques répond à quatre préoccupations:

1. La demande accrue d'une plus grande **imputabilité** des politiques publiques autant dans divers pays que dans les organisations internationales
2. Le besoin de surmonter les problèmes de sous-**utilisation** des résultats de l'évaluation dans le processus des politiques publiques
3. La quête d'une forme de **standardisation** des pratiques évaluatives afin d'en assurer la qualité
4. Les nouvelles tendances en **gouvernance** et le discours sur « *evidence-based policymaking* »

- Il suit également l'émergence, l'institutionnalisation et la professionnalisation de l'évaluation des politiques publiques
  1. La création de sociétés d'évaluation nationales
  2. L'instauration de structures et de systèmes d'évaluation au sein de l'État
- Les standards d'évaluation précèdent les codes d'éthique
  1. Chaque société d'évaluation, État et organisation internationale développe ses propres standards et codes d'éthique
  2. Il y a beaucoup de similitudes entre les standards d'évaluation et moins de similitudes entre les codes d'éthique

# Chronologie en Amérique du Nord (a)

1977	<i>American Evaluation Research Society:</i> Débat sur la question des standards
1981	<i>Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (États-Unis),</i> Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects, and Materials
1982	<i>American Evaluation Research Society Standards Committee, Standards for Program Evaluation</i>
1988	<i>Comptroller General of the United States</i>

## Chronologie en Amérique du Nord (b)

1989	<i>Office of the Comptroller General of Canada</i>
1992	<i>Canadian Evaluation Society Standards Development Committee</i>
1994	<i>Révisions des standards, Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (États-Unis),</i>
1995	<i>Guiding Principles for Evaluators, American evaluation Association (AEA)</i>

# Chronologie internationale: l'adoption de standards

Voir hyperliens vers les différents documents pertinents

<http://www.pnud.ne/rense/Doc.htm>

1991	OCDE/DAC Principles for evaluation of development assistance
2001	Swiss Evaluation Society, Standards SEVAL German Evaluation Association
2002	Australasian Evaluation Society, <i>Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations</i> African Evaluation Association (2002)
2003	UK Evaluation Society
2003	French Evaluation Society
2005	United Nations Evaluation Group, <i>Standards for Evaluation in the UN System,</i> <i>Norms for Evaluation in the UN System</i>

## 5. L'accréditation des évaluateurs: la prochaine étape?

Quelques avantages et inconvénients par rapport à l'éthique de l'évaluation



# L'accréditation des évaluateurs

## Avantages:

- Améliorer la qualité des évaluateurs et des évaluations
- Assurer que les évaluateurs partagent un minimum de compétences
- Appliquer un code d'éthique
- Suivre des standards d'évaluation
- Faciliter les méta-évaluations et donc l'amélioration des techniques d'évaluation

## Inconvénients:

- Développer, au préalable, un programme de formation commune, un programme de développement professionnel continu, un code d'éthique et des standards universels
- Acquérir le statut légal d'association professionnelle habilitée à accréditer des évaluateurs\*
- Instaurer un système de vérification et de gestion des plaintes

# 6. Conclusion et commentaires

Place à vos questions

Merci !