

# Convergence entre approche participative et gestion par résultats :

*Expériences vécues en santé, services sociaux  
et en développement économique*

**Atelier présenté au Colloque SQÉP 2001**

par

**Andrée Fafard - Régie régionale de la Santé et  
des Services sociaux - Chaudière-Appalaches**

**Hélène Johnson et Sylvie Roy - Johnson & Roy inc.**

**Jacques Gagnon et Patrick Moran - Groupe Gamo**

**[contact@johnson-roy.com](mailto:contact@johnson-roy.com)**



# Objectifs de l'atelier

---

- Illustrer la conciliation possible entre l'approche d'évaluation participative et la gestion par résultats
- Faire connaître des stratégies efficaces pour faciliter l'arrimage entre ces deux concepts
- Présenter le point de vue des différentes parties prenantes dans une démarche d'évaluation participative



# Déroulement de l'atelier

---

- L'évaluation des orientations de la RRSSS
- Un projet de formation en évaluation basé sur l'approche participative
- L'évaluation des ententes d'un CLD avec des témoignages de représentants de plusieurs groupes concernés



# Une approche participative...

---

L'approche participative se caractérise par l'importance des efforts déployés pour impliquer activement les divers groupes de personnes concernées aux différentes étapes de l'évaluation

La réalisation de l'évaluation devient alors un projet commun



# L'évaluation des orientations de la Régie régionale

---

- Quelques mots sur ...
  - Le contexte et les objectifs d'évaluation
  - Les acteurs en présence, leurs attentes et les décisions qu'ils ont à prendre
  - Les moyens mis en place pour faciliter la participation et l'utilisation des résultats



# Contexte de l'évaluation

---

- Diversité des modèles à l'étude
- Acteurs en présence nombreux et variés
- Envergure des possibilités d'évaluation  
p/r aux ressources limitées



# But de l'étude

---

Contribuer à l'actualisation des Orientations régionales auprès de la clientèle des jeunes et de leur famille de la région en donnant de l'information sur ...



# Information sur...

---

- L'implantation des instances de concertation dans chacun des territoires
- Les actions qui en ressortent
- Les répercussions qui en découlent sur les services et les pratiques (en lien avec les objectifs fixés par les orientations)





# Attentes

---

- **Décideurs** : choix des questions et résultats (mandats accomplis) avec vision globale et axés sur l'avenir
- **Responsables régionaux** : information concrète et utile au soutien, résultats régionaux et locaux
- **Responsables locaux et membres** : vision locale avec positionnement p/r situation régionale, conséquences de leur implication dans la collecte des données, évaluation de leurs actions



# Moyens mis en place pour faciliter la participation et l'utilisation des résultats

---

- Présence périodique aux rencontres des comités existants
- Outils de collecte de données utiles localement
- Résultats régionaux et locaux
- Animation pour interprétation et utilisation des résultats
- Formation en évaluation



# Utilisation des résultats

---

- **Décideurs** : Uniformisation des opinions, décision quant à la poursuite des orientations (suivi et ajustements)
- **Responsables régionaux** : Validation de leurs perceptions, informations utiles au suivi et aux décisions
- **Responsables locaux** : Retours sur leur instance, formation utile au choix et à la planification de projets
- Utile pour la « **promotion** » des instances et des orientations auprès des partenaires



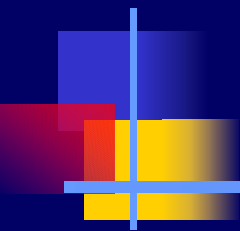
# En conclusion...

---

- Participation via consultation et information constante et utilité des résultats
- Prise en compte des différents points de vue
- Utilité régionale (choix et décision) et locale (adaptation méthode, reflets locaux, outils et formation)

# L'ÉVALUATION...

## *MIEUX LA COMPRENDRE ET L'ENTREPRENDRE*



---

Une série de sessions de formation offertes  
par la  
Régie régionale de la Santé et des  
Services sociaux Chaudière-Appalaches  
en collaboration avec  
Johnson & Roy inc.



# Profil des 140 participants

---

- Intervenants œuvrant en CLSC ou à la Régie
- Intervenants provenant d'organismes communautaires (maisons de jeunes, entraide parents, etc.)
- Personnel de centres de la petite enfance
- Directeurs d'école, enseignants, infirmières
- Élus municipaux, préfets de MRC, policiers SQ



# Objectifs de la journée de formation

---

- Connaître les concepts et les notions de base en évaluation
- Connaître des approches et des outils pouvant être utiles dans l'évaluation de projets locaux
- Intégrer les notions acquises par leur mise en application dans un projet concret



# Modules

---

- 1. Comprendre l'évaluation
- 2. La logique d'un programme
- 3. Planifier une évaluation
- 4. Entreprendre une évaluation





# Stratégies pédagogiques utilisées

---

- Exercices en équipe
- Jeux de rôles
- Simulations
- Élaboration de modèles logiques
- Échanges d'expériences vécues
- Discussions et partage d'idées

# Exercice : construire le modèle logique de votre programme

---

**Intrants**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

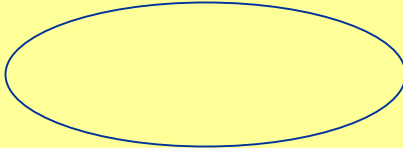


**Extrants**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|



**Clientèle visée**



**Résultats c.t.**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|



**Résultats m.t**

|  |
|--|
|  |
|--|



**Résultats I.t**

|  |
|--|
|  |
|--|

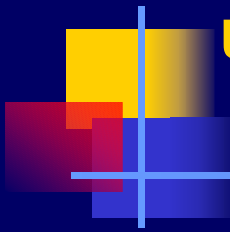


# Évaluation de la session de formation par les participants

---

## En bref...

- Formation centrée sur leur projet
- Contenu pratique et applicable
- Interactions intéressantes entre les participants
- Utilité de la documentation fournie
- Temps limité pour couvrir le contenu

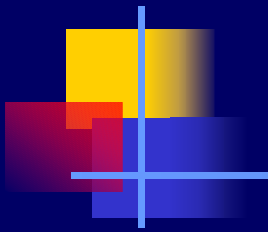


# Exemple de jeu de rôle : un programme de prévention du tabagisme en milieu scolaire

---

Formuler vos questions d'évaluation. Vous êtes...

- Équipe 1 : Le bailleur de fonds : La Régie
- Équipe 2 : Le commanditaire privé : Brunet
- Équipe 3 : Les directeurs d'école
- Équipe 4 : Les enseignants
- Équipe 5 : Les jeunes 10-12 ans
- Équipe 6 : Les parents des jeunes



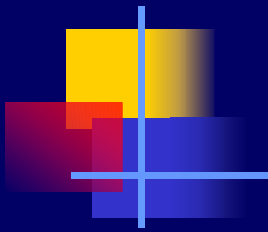
# L'évaluation des ententes entre le CLD Québec-Vanier et ses divers partenaires

---

## Le contexte

- Dresser le bilan des ententes afin de préparer leur reconduction
- Déterminer si la répartition des rôles prévue aux ententes répond aux attentes du milieu et si elle utilise au mieux les compétences des ressources

# L'évaluation des ententes entre le CLD Québec-Vanier et ses divers partenaires



## Le contexte (suite)

- Fournir les informations clés nécessaires pour le dépôt au Ministre du rapport triennal
- Éclairer les décisions à venir sur l'adaptation des ententes aux changements annoncés quant à l'organisation du territoire de la nouvelle grande ville de Québec



# Les parties prenantes

---

**Fonds d'emprunt  
économique  
communautaire**

**Carrefour relance  
économie-emploi  
CREÉCQ**

**Entreprises  
clientes**

**Bureau de développement  
économique  
Ville de Québec**

**Centre local de  
développement (CLD)**



# Objectifs du mandat

---

- Le contenu des ententes répond-il toujours aux besoins ?
- Les objectifs ont-ils été atteints ?
- Les processus de fonctionnement ont-ils été efficaces et efficients ?
- La formulation de recommandations en vue de remédier aux faiblesses constatées





# Le cadre d'évaluation

---

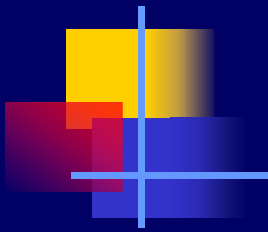
- Éléments de mesure
- Stratégies et moyens
- Sources et références



# Éléments de mesure

---

- Orientations prises
- Analyse des processus
- Efficience des processus
- Efficacité des processus
- Climat de travail
- Qualité des processus



# Stratégies et moyens : l'approche participative

---

- Réunions régulières avec le comité de suivi
- Rencontres avec la direction de chacune des équipes – questionnaires
- Entrevues avec des membres de chacune des équipes - questionnaires
- Consultation de la direction du Service de la planification de la Ville de Québec - entrevue
- Consultation auprès des entreprises - entrevue



# Consultation auprès des entreprises

---

- 12 études de cas d'entreprises clientes du CLD permettaient de vérifier si les ententes de services donnaient des résultats (pertinence, efficience, impact, efficacité)
- Le choix final des entreprises consultées a été le fruit d'un consensus



# Des témoignages

---

- Jacques Vandal, président du conseil d'administration du CRÉECQ
- André Fortin, analyste de projet au CLD
- Linda Maziade, coordonnatrice générale du Fonds d'emprunt
- Bruno Blais, Brasserie La Barbérie
- Jacques Beaudet, coordonnateur général du CRÉECQ
- Jacques Fiset, directeur général du CLD



# Questions pour les témoignages

---

- Pour vous, quelles étaient les informations les plus pertinentes à aller chercher ?
- Avez-vous joué un rôle dans l'orientation du processus d'évaluation ?
- La démarche d'évaluation a-t-elle permis de tenir compte de vos préoccupations ?



# Le rapport final d'évaluation

---

- Peut être consulté sur le site Web du CREÉCQ  
<http://www.creecq.qc.ca/CLDRapportfinal.pdf>
- Introduction
- Méthodologie – approche participative
- Présentation des résultats de l'évaluation
- Conclusion
- Recommandations (13)
- Documents consultés - Annexes



# Conclusions

---

- Le mode de gestion au CLD est de type participatif
- L'évaluation participative s'adapte bien à une gestion participative
- L'évaluation participative s'adapte aussi à la gestion par résultats
- **Mais** la convergence entre l'évaluation participative et la gestion par résultats n'est pas automatique...