

La transparence: ennemi du progrès en évaluation de programmes?



Natalie Kishchuk
Colloque de la SQEP
24 octobre 2003

Objectifs de la session



- Provoquer une remise en question des effets pervers des demandes de transparence
- Stimuler une réflexion critique sur le rôle de l'évaluateur et explorer des rôles alternatifs pour gérer la tension entre la transparence et le progrès

Plan

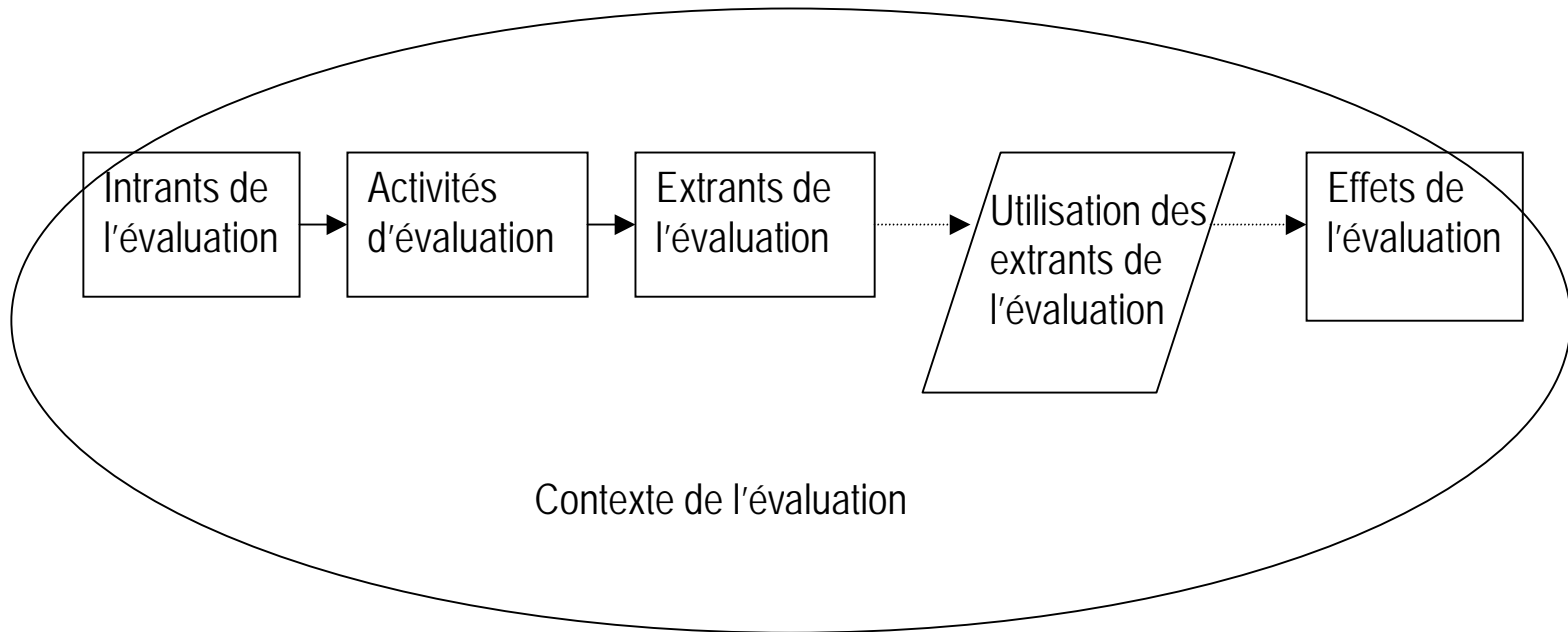
- 1. La transparence et l'évaluation de programmes
- 2. La transparence et le client d'évaluation
- 3. La transparence et l'évaluateur de programmes

1. La transparence et l'évaluation de programmes

- Mémoire de la SQEP sur la réforme à l'accès à l'information:
 - Appui à l'approche de transparence et d'imputabilité
 - accès automatique aux résultats des évaluations, pour contribuer à:
 - Crédibilité de l'évaluation
 - Amélioration de la participation à la vie démocratique
 - Légitimité de l'appareil public

- 
- 
- Mais que vise-t-on en évaluant les programmes, et comment l'approche transparence s'y insère?
 - Le progrès en évaluation de programme = l'utilisation de l'évaluation pour améliorer les programmes
 - ou: contribuer au bon jugement et à la sagesse de la pratique (Greene, 2002).

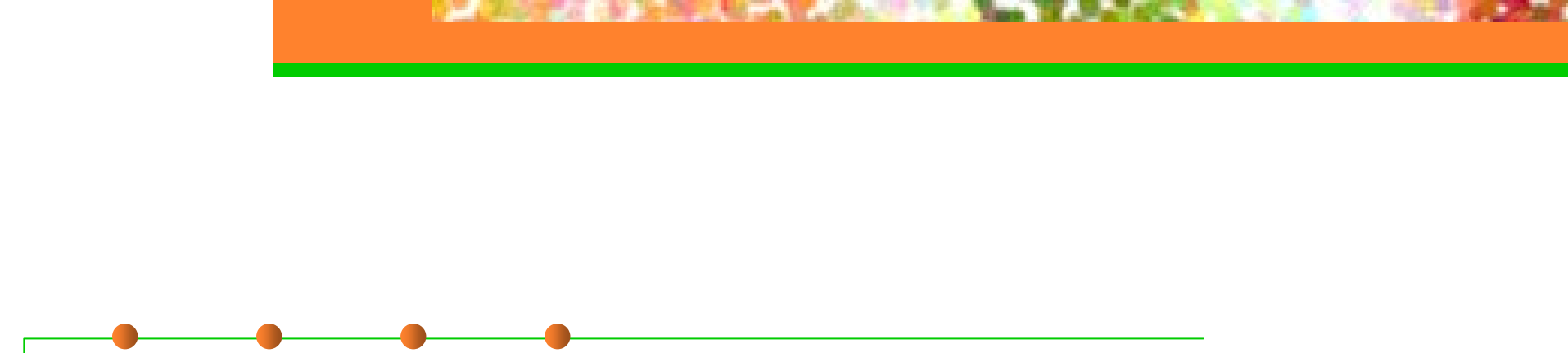
Modèle logique de l'évaluation : étude de la SCÉ



Source : Zorzi et al, 2002

Que veut-on dire par utilisation ?

- Vaste littérature sur l'utilisation de l'évaluation et le transfert des connaissances
 - Reconnaissance de la nature négociée, non-linéaire de l'utilisation
 - Ex. Landry (2001): hiérarchie dynamique
 - La transmission et la réception (stade 1)
 - La connaissance (stade 2)
 - La référence (stade 3)
 - Les efforts (stade 4)
 - L'influence (stade 5)
 - La mise en application (stade 6)

- 
- Kirkhart (2000): théorie de l'influence de l'évaluation, en trois dimensions: source, intention et temps

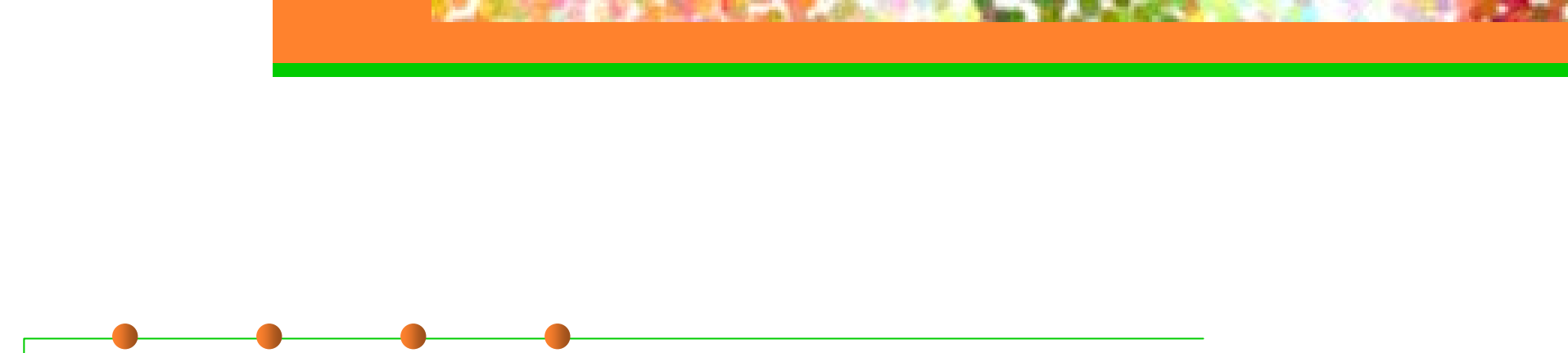
 - Source - l' influence émanant des :
 - résultats de l'évaluation
 - processus d'évaluation

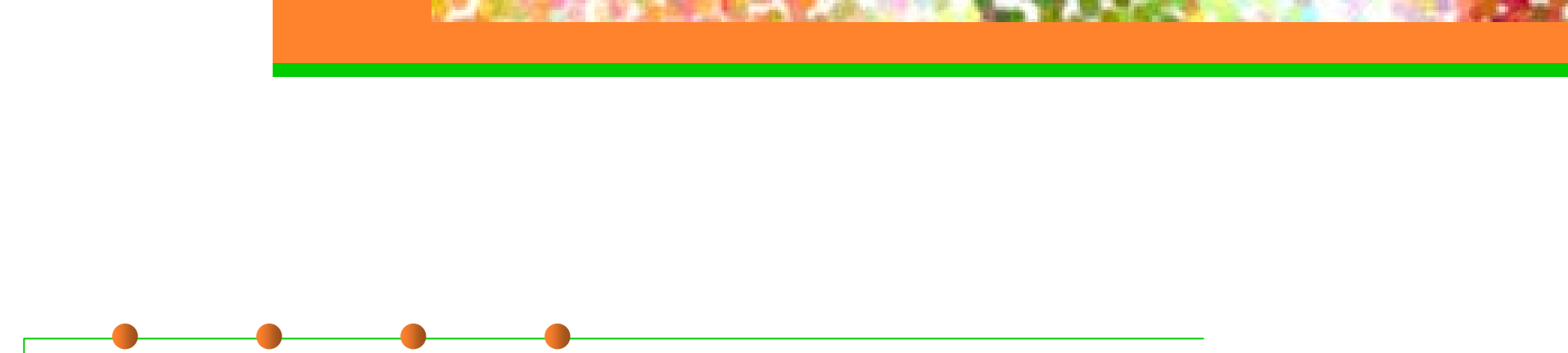


■ Intention

- type d'influence souhaité
- qui sera influencé
- par quels acteurs, processus et résultats

- Influence intentionnelle v. non-intentionnelle; positive ou négative

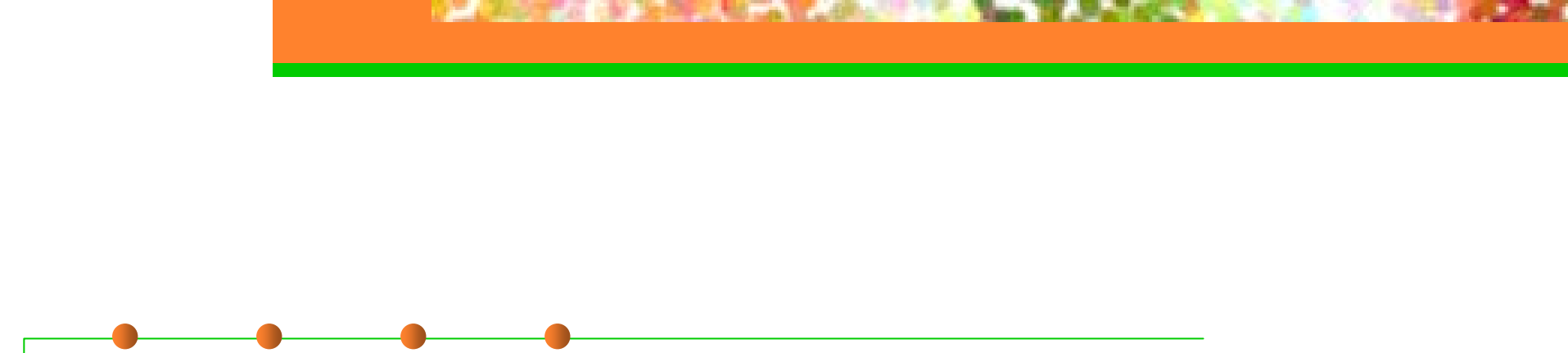
- 
- Temps – influences qui sont visibles:
 - Immédiatement: pendant le processus d'évaluation
 - À la fin du cycle évaluatif
 - associées au rapport d'évaluation
 - Long terme: qui émergent après une plus longue période ou de longue durée

- 
- L'utilisation est un processus complexe, multidimensionnel
 - Les effets les plus importants de l'évaluation se retrouvent-ils dans les rapports?
 - Quelles sont les implications de « l'approche transparence » pour l'utilisation ?

2. La transparence et le client d'évaluation

■ Exercice:

- Pensez à « l'évaluation de programmes » et écrire un mot qui évoque pour vous son essence

- 
- Résultats du même exercice réalisé avec des gestionnaires dans le cadre d'une formation sur « *Comment choisir les approches d'évaluation appropriées à votre organisation* » ➔

Élitiste

Dictatorial

Pré-déterminée

Arbitraire

Discussion inutile éternelle

Exclusiviste

Biaisée

Jugements personnels

Porteuse de blâme

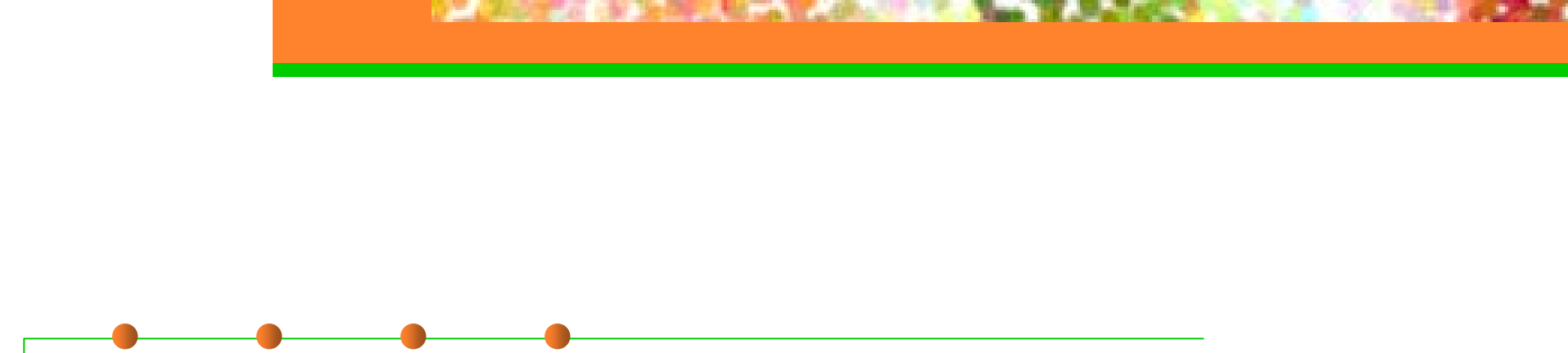
Subjective

Rigide

Décourage l'«empowerment»

Isolante

« Faire à »

- 
- Les bénéfices de l'évaluation selon les clients: étude de la SCÉ (Zorzi et al., 2002)
 - Imputabilité
 - Décisions améliorées
 - Connaissances du programme et compétences de gestion améliorées
 - Promotion du changement social
 - Cohésion et collaboration parmi les acteurs



■ Imputabilité

- Décisions améliorées
- Connaissances du programme et compétences de gestion améliorées
- Promotion du changement social
- Cohésion et collaboration parmi les acteurs



Bien que l'imputabilité est importante, il n'est qu'un parmi plusieurs effets souhaités de l'évaluation

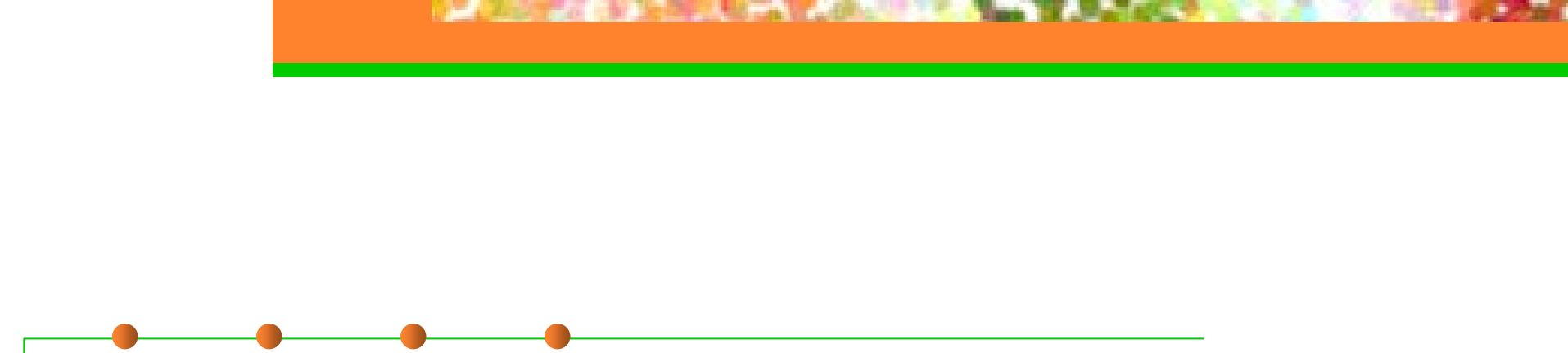
Le transparence et le contexte humain et émotif de l'évaluation

- Postulat: si les clients craignent le blâme et les critiques, ils seront réticents de travailler dans un climat de transparence
- Effets pervers possibles de la demande de transparence:
 - Les questions d'évaluation les plus dures ne sont pas posées
 - Les méthodes d'évaluation passent à côté de la possibilité de trouver des résultats négatifs
 - Les résultats négatifs ne sont pas écoutés, sont discrédités, sont tablettés

Effets pervers

- Les questions d'évaluation les plus dures ne sont pas posées
 - Menant à ce que Stufflebeam (2001) appelle des « pseudoévaluations »
 - Études de relation publiques: cherchant à produire un portrait favorable du programme
 - Le « *il n'y a rien de surprenant dans votre rapport* » : est-ce la bonne communication ou une pseudoévaluation ??

- 
- 
- Les méthodes d'évaluation passent à côté de la possibilité de trouver des résultats négatifs
 - Par ex.: les évaluateurs ne sont mis au courant de l'ensemble du contexte
 - Par ex.: les sources de données et les questions sont définies d'avance et non-négociables



- 
- Les résultats négatifs ne sont pas écoutés, sont discrédités, sont tablettés: surtout pas utilisés
 - Si on augmente la pression pour l'accès aux rapports d'évaluation, quelles seraient les pressions sur les deux effets précités?

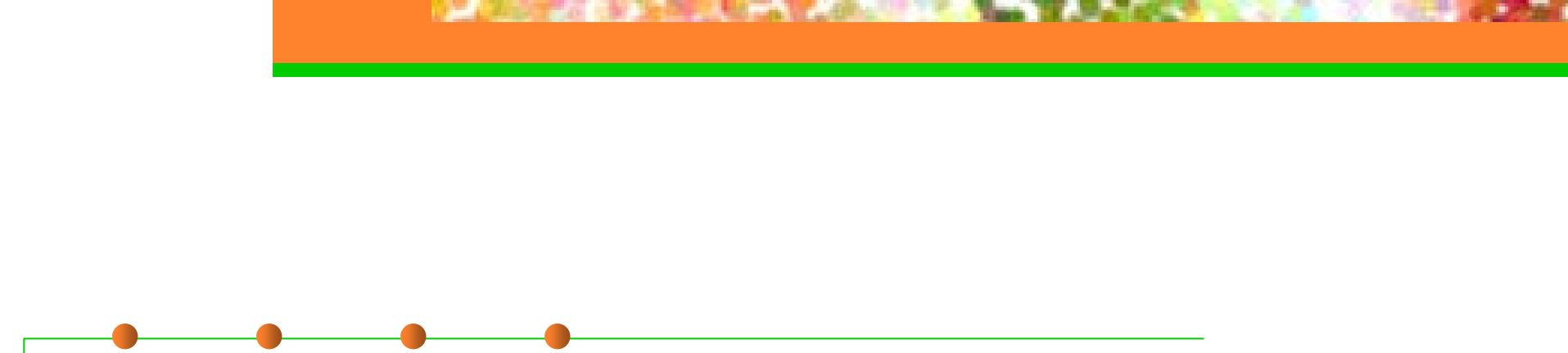
3. La transparence et l'évaluateur

- Comment atténuer les effets pervers? Quels rôles, quelles pratiques?
 - Dans la vraie vie, on supporte mieux les critiques:
 - Lorsqu'ils viennent de:
 - Nos amis ➔ l'approche de l'ami critique
 - De nous-mêmes ➔ le mouvement de développement des capacités en évaluation
 - Lorsqu'ils sont privés

3a) L'évaluateur comme un ami critique

- Rallis & Rossman (2000):
 - le but principal de l'évaluation est l'apprentissage
 - l'apprentissage exige le dialogue ⇔ un processus interactif de «penser ensemble»

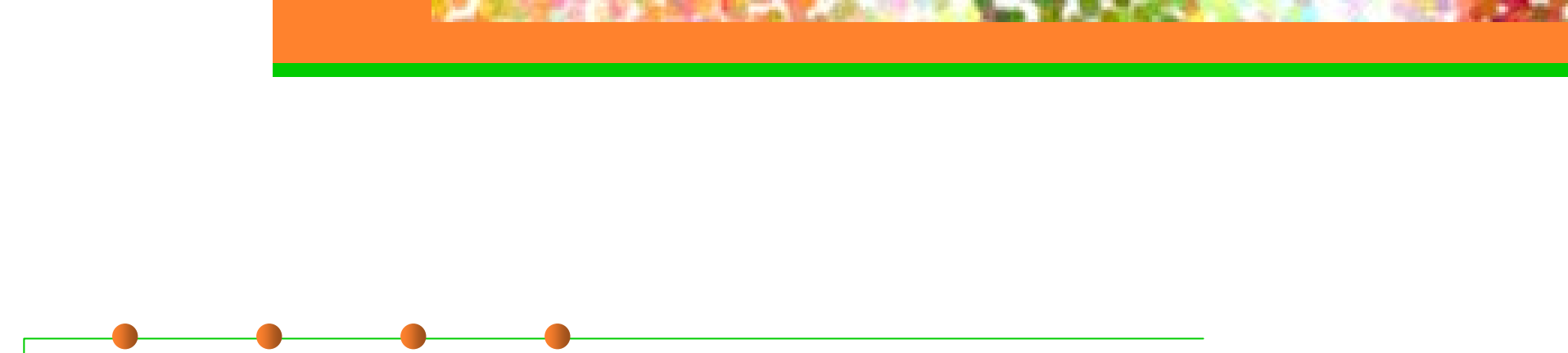
- 
- 
- La réussite du dialogue exige une relation «d'amis critiques » entre évaluateur et programme, caractérisée par:
 - La réciprocité et l'équité
 - Le respect mutuel
 - La prise en charge mutuelle des processus et des résultats
 - Une approche heuristique
 - La volonté de poser les questions essentielles et fondamentales
 - La volonté d'explorer des alternatives, suspendre ses assomptions
 - L'engagement de l'évaluateur aux objectifs du programme

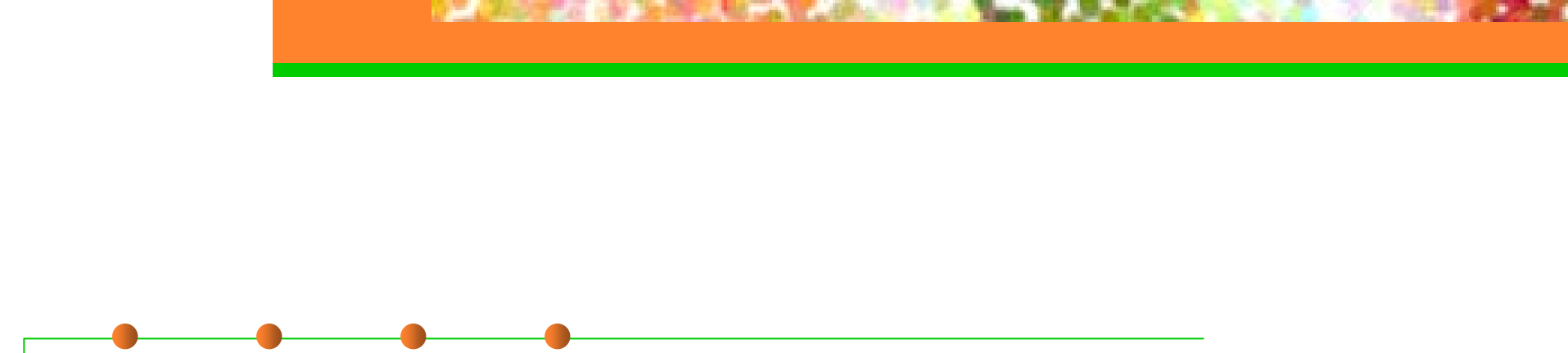
- 
- L'évaluateur est donc un ami du programme
 - Voulant faciliter sa réussite
 - Capable de communiquer et de faire entendre des critiques constructives
 - Sans mettre la relation en danger

(et vice versa....)

L'importance du langage



- De plus en plus on reconnaît l'impact du langage en évaluation de programmes (Hopson, 2000)
 - La communication subtile des idées, les valeurs, les présomptions et les prémisses par les choix de formulation des questions, les données et les résultats
 - Ex « de s'en sortir » de l'aide sociale

- 
- Étude de la SCÉ: les compétences clés des évaluateurs comprennent des aptitudes interpersonnelles, entre autres:
 - facilitation
 - négociation
 - diplomatie, sensibilité
 - collaboration et esprit d'équipe
 - capacité de motiver les autres
 - capacité de résolution de conflits, de composer avec des personnes antagonistes;
 - acuité politique, perspicacité;
 - interrogation et écoute active
 - approfondissement, obtention des clarifications

- 
- Implicitement: l'évaluateur compétent possède:
 - la capacité de peser et de choisir ces mots selon le moment et l'audience
 - la capacité de communiquer des messages difficiles sans blesser

3b) L'évaluateur comme facilitateur de l'auto-critique

- Le mouvement de développement des capacités en évaluation (Compton et al., 2003):
 - Le travail intentionné et continu de co-créeer et de co-soutenir des processus organisationnels faisant de l'évaluation de programmes et son utilisation des pratiques courantes
 - L'évaluateur a la surtout la responsabilité de cultiver «l'intelligence critique» dans ses milieux de pratique (Schwandt, 2001)

- 
- 
- Éléments de l'approche de développement des capacités:
 - Système d'actions planifiées, négocié entre l'évaluateur et le programme
 - Visant l'intégration / rapprochement de la fonction évaluation aux autres fonctions de gestion

3b) L'évaluateur comme facilitateur de l'auto-critique

- Techniques d'évaluation participative:
 - les intéressés ont accès à/analysent des données brutes et formulent leurs propres auto-critiques

3c) Transparence v. messages privés

- On peut s'ouvrir plus facilement à la possibilité de critiques...
 - Dans les contextes de confiance et de confidentialité, entre amis
 - Lorsqu'on peut gérer nos risques en aménageant le message public
- Comment peut-on encourager l'ouverture tout en respectant les principes d'accès à l'information?

Exemple 1

- Organisme communautaire dont la raison d'être se centre sur la réduction de la marginalisation et la promotion de la participation sociale
 - Évaluation « participative » touchant sur le rôle joué par l'organisme dans sa communauté
 - Résultats de l'évaluation comprennent des perceptions négatives (triangulées) ...
 - touchant la raison d'être de l'organisme et de son CA
 - liées aux façons de fonctionner en partenariat

Exemple 1: suite

- Comment contribuer au progrès dans ce cas?

Exemple 2

- Nouvel organisme gouvernemental centralisant un mandat jadis décentralisé
 - Développement du cadre de rendement et de gestion de risque: résultats indiquent un manque de légitimité pouvant provoquer une remise en question de l'existence de l'organisme (allocation de fonds)

Exemple 2, suite

- Comment contribuer au progrès dans ce cas?

Exemple 3

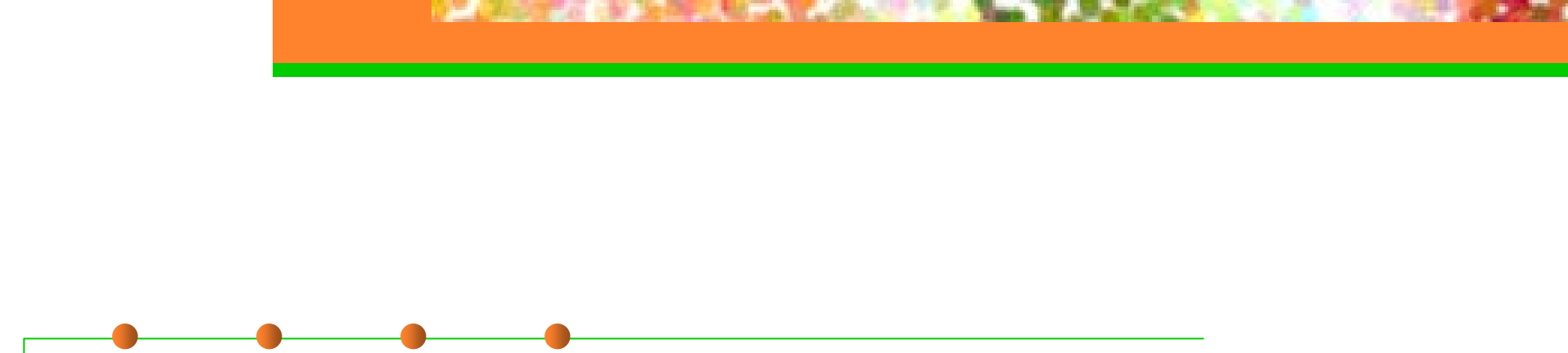
- Important réseau de services publics dont le financement post-projet pilote dépendra des résultats de l'évaluation
 - Le programme maintient un système de collecte de données parallèle à celle de l'évaluation ➔ différences dans les chiffres

Exemple 3, suite

- Comment contribuer au progrès dans ce cas?

Conclusions

- Pratiques pour gérer la tension entre la transparence et le progrès, pour que les résultats négatifs et l'apprentissage qui en découle :
 - Sont possibles et admissibles
 - Sont écoutées et intégrées au bénéfice des programmes

- 
- 1. Avoir une conception multidimensionnelle de l'influence de l'évaluation vers le progrès
 - 2. Pratiquer le développement des capacités en évaluation
 - 3. Pratiquer l'évaluation participative
 - 4. Porter attention au langage dans les communications, selon le contexte
 - Présentation des résultats v. rapport final



■ 5. Et ce, en s'appropriant de rôles alternatifs:

L'évaluateur comme défenseur du
« droit de l'accès à l'information »

v.

L'évaluateur comme contributeur au
bon jugement et à la sagesse de la
pratique