

# Le projet d'évaluation des pratiques (PEP) du Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire: l'évaluation participative en action

Steve Jacob, Laurence Ouvrard et Jean-François Bélanger



**PERFEVAL**  
PERFORMANCE & EVALUATION



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

Faculté des sciences sociales  
Laboratoire de recherche Perf Eval

[www.perfeval.net](http://www.perfeval.net)

## Remerciements

**Les auteurs remercient l'École de la fonction publique du Canada pour l'aide financière accordée à ce projet de recherche. Les opinions exprimées dans ce document ne sont pas nécessairement celles de l'École de la fonction publique du Canada ou du Gouvernement du Canada.**

# Plan de la présentation

- **Introduction**
- **L'évaluation participative: définition et caractéristiques**
- **Présentation du cas à l'étude**
- **Objectifs de l'étude de cas**
- **Méthodologie utilisée**
- **Mesure de la participation**
- **Résultats de l'analyse**
- **Conclusion**

## Introduction

- On assiste au développement des approches participatives dans le champ de l'évaluation des politiques publiques
- La littérature est abondante mais le potentiel et les défis relevés par l'évaluation participative sont peu connus et diffusés, en particulier dans la fonction publique
- C'est dans ce contexte qu'un projet de recherche sur les pratiques exemplaires en évaluation participative a été lancé en 2008 et financé par l'École de la fonction publique du Canada

# Introduction

- **Les principaux résultats de ce projet: revue de la littérature, guide-synthèse, développement d'un outil de mesure de la participation, études de cas**
- **L'étude de cas présentée porte sur le Projet d'évaluation des pratiques (PEP) du Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire (CJQ-IU), organisme public d'aide aux familles et jeunes en difficulté**
- **Deux objectifs principaux ont guidé la réalisation de cette étude de cas: étudier et explorer en profondeur un cas d'évaluation participative, opérationnaliser et tester un outil de mesure de la participation**

# L'évaluation participative: définition et caractéristiques

- Définition : toute évaluation qui implique les différentes parties prenantes d'un projet, programme ou politique dans sa réalisation (de la conception jusqu'à la diffusion des résultats)
- Parties prenantes: évaluateurs, commanditaires et une large palette d'acteurs (concepteurs de projets, gestionnaires de projets, bénéficiaires directs et indirects, société civile et citoyens)
- Différents types d'évaluation participative: évaluation émancipatrice (empowerment evaluation), évaluation axée sur l'utilisation et responsive evaluation

## Présentation du cas à l'étude

- Objectifs du Projet d'évaluation des pratiques (PEP): offrir la possibilité à des équipes du CJQ-IU de s'approprier une démarche de recherche évaluative en lien avec leur pratique.
- Participants: 6 équipes (intervenant libéré, chef d'équipe, membres d'équipe), bénéficiaires (parents, enfants, familles d'accueil), collaborateurs (psychologues, experts..) et représentants de différentes directions
- Équipe d'animation (Institut Universitaire du CJQ-IU) et comité directeur chargé du suivi du projet

## Présentation du cas à l'étude

- **Durée de l'évaluation (2 ans par équipe ):**
  - Phase 0: élaboration du projet (soumis au comité de sélection)
  - Phase 1: mise au point de la démarche (6 mois)
  - Phase 2: collecte des données et analyses préliminaires (12 mois)
  - Phase 3: synthèse et diffusion des résultats (6mois)



## Objectifs de l'étude de cas

- **Analyse de la participation**: dans quelle mesure le PEP a-t-il été une démarche participative ? Quels ont été les différents acteurs impliqués ? A quelles étapes de l'évaluation ? Pour quel degré d'implication ?
- **Analyse du processus évaluatif**: quels facteurs ont facilité ou freiné le déroulement du processus et en particulier la participation des acteurs ?
- **Analyse des retombées du PEP**: quels sont les résultats obtenus ? Ont-ils été appropriés et utilisés par les équipes ? Le projet a-t-il permis de renforcer la compétence des acteurs ? Quel lien avec la participation ?

## Méthodologie de la recherche

- **Entrevues (28 personnes interrogées: initiateurs du projet, intervenants libérés, chefs d'équipe et membres d'équipe)**
- **Observation (comité directeur du PEP et Congrès des Centre Jeunesse du Québec)**
- **Collecte documentaire**
- **Questionnaire sur la participation (25 répondants)**
- **Limites: recherche effectuée en milieu de parcours, membres d'équipe insuffisamment représentés dans l'échantillon**

## Mesure de la participation

- **Conceptualisation et outil de mesure de participation (Daigneault & Jacob, AJOE, 2009)**
  - **Trois dimensions fondamentales de la participation:**
    - **diversité des acteurs:** types de parties prenantes impliquées dans l'évaluation
    - **étendue de leur participation:** nombre d'étapes évaluatives au cours desquelles les parties prenantes sont impliquées
    - **contrôle du processus:** partage du pouvoir entre l'évaluateur (et/ou les commanditaires) et les parties prenantes impliquées dans l'évaluation

## Mesure de la participation

- **Conceptualisation et outil de mesure de participation (suite)**
  - Distinction entre acteurs évaluatifs (évaluateur et/ou commanditaires) et acteurs non évaluatifs (décideurs et concepteurs des politiques, responsables de la mise en œuvre des programmes, bénéficiaires directs et indirects et société civile)

## Mesure de la participation

### Exemple de notation (diversité):

| Types d'acteurs impliqués | Appréciation intuitive | Appréciation numérique |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| 0                         | Pas de diversité       | 0.00                   |
| 1                         | Diversité limitée      | 0.25                   |
| 2                         | Diversité modérée      | 0.50                   |
| 3                         | Forte diversité        | 0.75                   |
| 4                         | Diversité totale       | 1.00                   |

**Notation finale: minimum des scores des trois dimensions.**

***Exemple:***

**Score= 1 (diversité totale de l'évaluation)**

**Score= 0,75 (étendue forte de l'évaluation)**

**Score= 0,5 (contrôle partagé entre évaluateur et autres acteurs)**

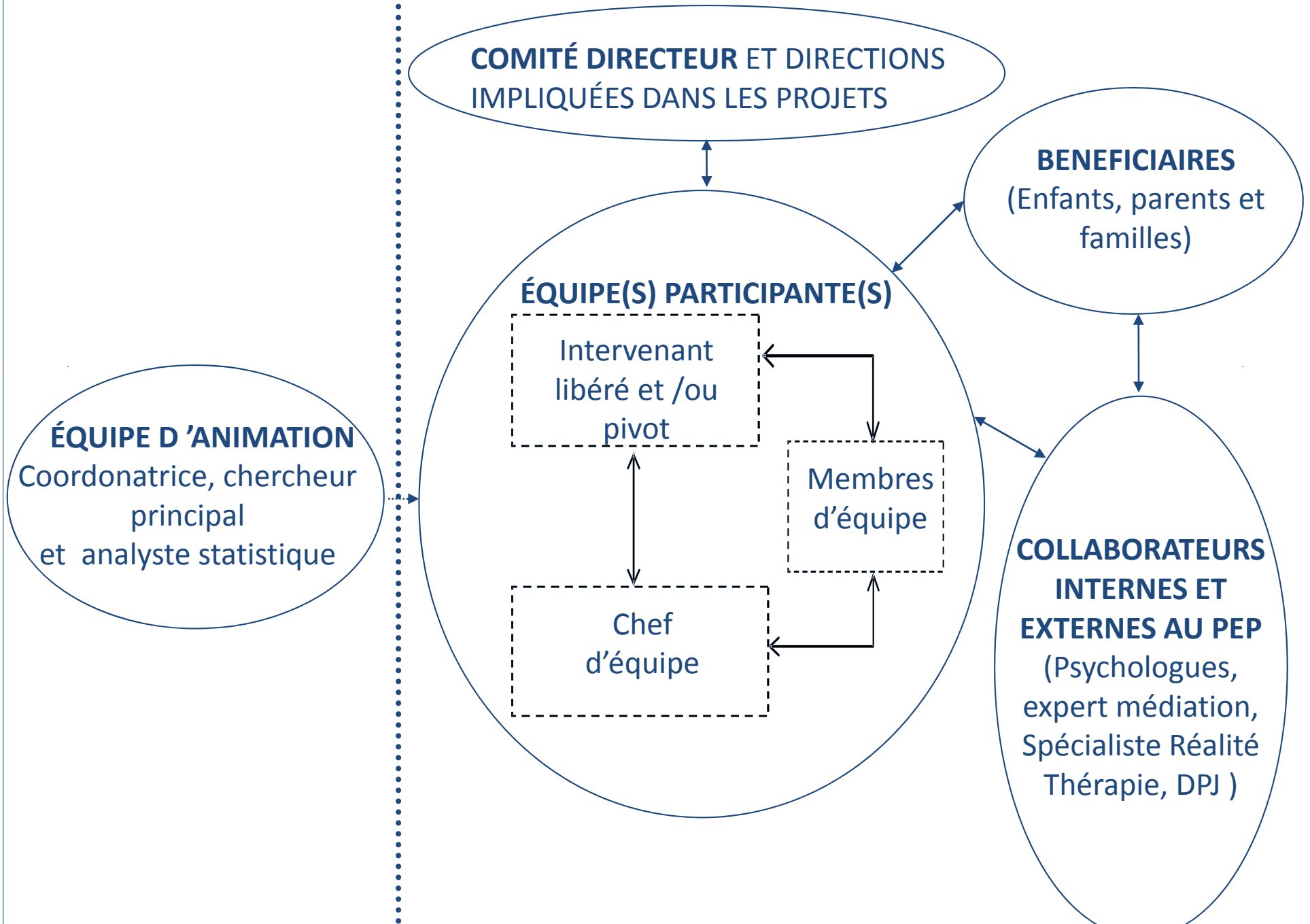
**Notation finale= 0,5 soit une évaluation modérément participative**

## **Résultat: analyse de la participation**

- **Positionnement des différents acteurs dans le processus évaluatif**

## Acteurs évaluatifs

## Acteurs non évaluatifs



## Résultats: analyse de la participation

- **Analyse de la diversité des acteurs dans le projet PEP**



| <b>Classification des acteurs non évaluatifs (Daigneault &amp; Jacob, 2009)</b> | <b>Décideurs et concepteurs de politiques</b> | <b>Responsables de la mise en œuvre des programmes</b>  | <b>Bénéficiaires directs et indirects</b> | <b>Société civile</b>             | <b>Nombre d'acteurs impliqués/ total des acteurs</b> | <b>Notation</b> |
|---|---|---|---|-----------------------------------|--|-----------------|
| <b>Acteurs PEP</b>  | <i>Directions PEP</i>                         | <i>Équipes PEP et collaborateurs internes du CJQ-IU</i> | <i>Parents, jeunes et familles</i>        | <i>Experts externes au CJQ-IU</i> |  |                 |
| <b>Équipe 1</b>   | X   | X   | X   | X                                 | 4/4  | 1               |
| <b>Équipe 2</b>   | X   | X   | X   |                                   | 3/4  | 0,75            |
| <b>Équipe 3</b>   | X   | X   | X   |                                   | 3/4  | 0,75            |
| <b>Équipe 4</b>   | X   | X   | X   | X                                 | 4/4  | 1               |
| <b>Équipe 5</b>   | X   | X   | X   |                                   | 3/4  | 0,75            |
| <b>Équipe 6</b>   | X   | X   | X   |                                   | 3/4  | 0,75            |

Moyenne des scores=0,83 soit un score diversité= 0,75 pour le PEP (Forte diversité)

## Résultats: analyse de la participation

- **Analyse de l'étendue de la participation dans le projet PEP**

|          | Phase 0 | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Étendue | Notation |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Équipe 1 | X       | X       | X       | X       | 4/4     | 1        |
| Équipe 2 | X       | X       | X       | X       | 4/4     | 1        |
| Équipe 3 | X       | X       | X       | X       | 4/4     | 1        |
| Équipe 4 | X       | X       | X       | Nd      | 3/3     | Nd       |
| Équipe 5 | X       | X       | X       | Nd      | 3/3     | Nd       |
| Équipe 6 | X       | X       | X       | Nd      | 3/3     | Nd       |

Résultat partiel pour équipes 4,5 et 6 (qui n'avaient pas achevé le processus au moment de l'étude de cas)

Moyenne des scores=1 d'où score final étendue=1 (implication totale)

## Résultats: analyse de la participation

- Analyse du contrôle dans le projet PEP

|   | Phase 0  | Phase 1   | Phase 2   | Phase 3  |
|---|--|---|---|--|
| Tâches maîtrisées par les acteurs PEP   | Initiation de la candidature                     | Réalisation d'entrevues préliminaires, pré-tests pour les outils de collecte, animation                   | Collecte des données, codage des données et animation   | Présentation des résultats   |
| Maîtrise partagée équipe d'animation-<br>Équipes PEP<br><i>(influence équipe d'animation)</i> | Élaboration de la candidature<br><i>(faible)</i> | Travail sur le modèle logique<br><i>(forte)</i> , élaboration des outils et questions<br><i>(moyenne)</i> | Codification des questionnaires<br><i>(moyenne)</i> , analyse des données et présentation des résultats aux équipes<br><i>(forte)</i> | Rédaction du rapport<br><i>(moyenne à forte)</i> , appui à la présentation des résultats<br><i>(moyenne)</i> |
| Tâches maîtrisées par l'équipe d'animation  |  | Formations tâches techniques (extraction d'informations statistiques etc.)                                | Extraction de données dans les banques de données du CJQ-IU, tâches techniques d'analyse  | Présentation de résultats sur le projet PEP dans sa globalité  |

- **Analyse du contrôle dans le projet PEP (suite)**

| Phase 0   | Phase 1  | Phase 2   | Phase 3   |
|---|--|---|---|
| 0,75 (contrôle substantiel par les acteurs PEP) | 0,50 (contrôle partagé équipe d'animation-équipes PEP) | 0,50 (contrôle partagé équipe d'animation-équipe PEP) | 0,50 (contrôle partagé équipe d'animation-équipe PEP) |

**Moyenne des scores = 0,5625 D'où score final étendue = 0,5 (contrôle partagé entre équipe d'animation et acteurs du PEP)**

- **Contrôle (inégal) exercé par les différents acteurs**

- fort contrôle du processus par les intervenants libérés
- contrôle modéré par les chefs d'équipes
- contrôle faible pour les membres d'équipes, les directions, les collaborateurs
- aucun contrôle de la part des bénéficiaires

# Résultats: analyse de la participation

- **Score final participation**

| Appréciation sur le contrôle  | Appréciation intuitive                             | Notation |
|---|--|----------|
| Diversité des acteurs   | Diversité forte                                    | 0,75     |
| Étendue de la participation   | Implication totale                                 | 1        |
| Contrôle de la participation  | Contrôle partagé équipes<br>PEP-équipe d'animation | 0,50     |
| Bilan final de la participation (minimum des scores des trois dimensions) | Évaluation modérément participative                | 0,50     |

L'évaluation PEP présente un niveau de participation modéré

Il existe toutefois de disparités entre les équipes et à l'intérieur même des équipes



## Résultats: analyse du processus évaluatif

- **Enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs:**
  - **Des attentes et des intérêts variés selon les acteurs impliqués qui expliquent un contrôle plus ou moins fort sur le processus évaluatif:**
    - **Un intérêt fort de la part de l'équipe d'animation (initiatrice et gestionnaire du processus), de la part de certaines équipes et des intervenants libérés**
    - **Des enjeux et attentes moindres pour les autres acteurs impliqués (bénéficiaires, collaborateurs)**

# Résultats: analyse du processus évaluatif

- Ressources mobilisées

|                               | <b>Avantages</b>  | <b>Difficultés</b>  |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Ressources temporelles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Libération d'un intervenant</li> <li>-Lenteur du processus appréciée par les acteurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de disponibilité et surcharge de travail</li> <li>-Lenteur et longue durée du processus pour des équipes habituées à travailler dans l'urgence (facteur de démobilisation)</li> </ul>                                  |
| <b>Ressources financières</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ressources financières jugées globalement suffisantes</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ressources insuffisantes pour l'accueil des clients</li> <li>-Concentration des ressources financières sur un type d'acteur (intervenant libéré) au détriment des autres acteurs notamment les membres des équipes</li> </ul> |
| <b>Compétences mobilisées</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences professionnelles et savoir être des intervenants libérés</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de compétences techniques des intervenants libérés (collecte et analyse des données, informatique etc.)</li> </ul>  |
| <b>Condition favorable</b>    | <p><b>Organisation préalable de l'équipe pour assurer le remplacement de l'intervenant libéré de façon efficace</b></p>                 |   |

## Résultats: analyse du processus évaluatif

- **Gestion et organisation du processus évaluatif**

|   | <b>Avantages</b>  | <b>Difficultés</b>   |
|---|---|--|
| <b>Gestion des ressources humaines</b>        | - Flexibilité dans la gestion du temps de l'intervenant libéré  | - Roulement du personnel (membres d'équipes, chefs d'équipe et intervenants libérés)                                   |
| <b>Aspects logistiques</b>                    | - Facilités logistiques fournies par l'Institut Universitaire   | - Manque de soutien logistique pour assurer le secrétariat dans certaines équipes<br>- Difficultés d'accès aux clients |
| <b>Organisation et animation du processus</b> | - Animation dynamique du processus par la majorité des intervenants libérés   | - Capacité d'animation insuffisante de la part d'un intervenant libéré en particulier                                  |
| <b>Méthodologie</b>                           | - Démarche exploratoire répondant aux besoins des acteurs<br>- Souci de la diversité des sources et de la multiplicité des points de vue                        | - Quelques critiques sur la rigueur de la démarche et son objectivité  |
| <b>Conditions favorables</b>                  | - Motivation initiale des équipes et volontarisme de l'intervenant libéré<br>- Appui de la direction<br>- Contexte initial de l'équipe (climat, fonctionnement) |  |

## Résultats: Retombées du PEP

- **Avantages et difficultés de la participation**

|  | Avantages   | Difficultés   |
|--|---|---|
| Qualité et validité des données            | - Résultats jugés accessibles, compréhensibles et répondant aux besoins des acteurs   | - Quelques doutes sur la robustesse des résultats obtenus (objectivité notamment)                         |
| Appropriation et utilisation des résultats | - Appropriation des données par les acteurs<br>- Changements constatés dans les pratiques, validation et légitimation de certaines pratiques  | - Appropriation des résultats variable selon les équipes et le type d'intervenant                         |
| Renforcement des compétences               | - Apprentissages et confiance en soi<br>- Renforcement des compétences en évaluation<br>- Mise en place d'un système d'auto-évaluation pérenne  | - Valorisation des individus et non des équipes (intervenant libéré, principal bénéficiaire du processus) |
| Relations entre acteurs                    | - Rapprochement entre la recherche et la pratique   |   |
| Conditions favorables                      | - Utilisation des résultats et pérennisation de la démarche évaluative favorisées par l'implication des décideurs<br>- Travail itératif avec les équipes, communication permanente ont favorisé l'appropriation des résultats |   |

## Résultats: retombées du PEP

- Quelques exemples d'utilisation des résultats:
  - Modification des pratiques au quotidien: accueil des jeunes et des familles, remobilisation d'une équipe, aménagements organisationnels divers
  - Validation ou légitimation d'une pratique: budget de formation sécurisé pour une pratique (Réalité Thérapie), extension de la formation à d'autres unités
  - Changements envisagés dans le futur par les équipes: pistes pour améliorer le climat organisationnel, mise en place d'un plan d'action



## Conclusion

- **Un faisceau de facteurs entrent en ligne de compte dans la réussite ou l'échec de l'évaluation participative (contexte organisationnel, compétences et ressources disponibles, capacité d'animation et de gestion du processus etc..).**
- **Démarche qui nécessite une réflexion préalable pour anticiper les difficultés et les surmonter. Il existe des conditions préalables favorables au bon déroulement de ce type de démarche.**

## Conclusion

- Forte similitude entre enseignements tirés de l'analyse du projet PEP et les enseignements de la revue de littérature
- Intérêt de l'outil de mesure pour mieux qualifier la participation mais difficulté de mesure du partage de pouvoir entre acteur
- Existence de liens entre participation, gestion du processus et retombées