

**PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION  
VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE  
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

**AVANTAGES, EXTRANTS ET ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE DE  
L'ÉVALUATION**

**Octobre 2002**

**Rochelle Zorzi, Martha McGuire, & Burt Perrin**

*Zorzi & Associates*

722, av Windermere  
Toronto (Ontario) M6S 3M1  
Tél. : 416-761-1024  
Télec. : 416-761-1609  
rochelle.zorzi@sympatico.ca

## ÉQUIPE DE PROJET

**Martha McGuire**

*Cathexis Consulting, Inc.*  
Toronto (Ontario)

**Burt Perrin**

Consultant indépendant  
Vissec, France

**Rochelle Zorzi**

*Zorzi & Associates*  
Toronto (Ontario)

## COMITÉ DIRECTEUR DU PROJET

**Linda Lee (coprésidente)**

Coprésidente, Comité de promotion des  
intérêts de la SCÉ  
Proactive Information Systems Inc.  
Winnipeg (Manitoba)

**Bud Long (coprésident)**

Président, Comité de perfectionnement  
professionnel de la SCÉ  
Consultant indépendant  
Bowen Island (Colombie-Britannique)

**Tracy Fiander-Trask**

Membre, Comité de perfectionnement  
professionnel de la SCÉ  
*MarketQuest Research*  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Gerald Halpern**

Membre, Comité de perfectionnement  
professionnel de la SCÉ  
*Fair Findings Inc.*  
Ottawa (Ontario)

**Karyn Hicks**

Vice-présidente de la SCÉ  
Secrétariat du conseil de gestion des finances  
Gouvernement des Territoires-du-Nord-Ouest  
Yellowknife (Territoires-du-Nord-Ouest)

**Gwen Keith**

Présidente de la SCÉ  
Écoles catholiques de Regina  
Regina (Saskatchewan)

**Heather Perkins**

Trésorière de la SCÉ  
*Chaytor Educational Services*  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

# Projet de la Société canadienne d'Évaluation à l'appui de la défense des intérêts et du perfectionnement professionnel

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

### Introduction

Le but de ce projet était d'appuyer les efforts de promotion des intérêts de la Société, ainsi que le développement d'un bloc de connaissances de base (BCB) pour l'évaluation de programme en identifiant a) les avantages qui peuvent être attribués à l'évaluation de programme b) les extrants<sup>1</sup> nécessaires pour obtenir ces résultats, et c) les connaissances et compétences nécessaires pour produire les extrants.

### Méthodes

Nos méthodes comprenaient un examen de la littérature, deux consultations sur Internet avec la communauté d'évaluation, deux sessions de discussions avec les délégués à la conférence nationale de 2002 de la SCÉ, ainsi que des discussions en ligne entre les membres d'un panel international d'experts.

Un des aspects les plus captivants de ce projet consistait à amener les évaluateurs à prendre part à une discussion sur la nature de l'évaluation. Les liens qui ont été forgés entre les évaluateurs, et les réflexions qui ont été suscitées, étaient en soi inestimables. On a soulevé, dans le cadre de ces discussions, plusieurs considérations importantes ayant trait à la définition du domaine de l'évaluation de programme et de sa promotion. Il y aurait lieu d'examiner comment la SCÉ peut encourager une discussion soutenue sur ces sujets, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

### Suggestions pour la SCÉ

- Placer le rapport sur le site Web de la SCÉ.
- Mettre en place un mécanisme pour la formulation de commentaires et de suggestions, comme par exemple un site Web interactif.
- Publier des parties significatives du rapport dans la Revue canadienne d'évaluation de programme.
- Utiliser le projet pour amener la communauté internationale d'évaluation à participer à de futurs travaux de collaboration. Certaines associations participent actuellement à des projets complémentaires qui pourraient servir de base à la collaboration (citons, à titre d'exemple, l'initiative de l'*Australasian Evaluation Society* visant à identifier les compétences des

---

<sup>1</sup> Le terme «extrait d'évaluation» n'est pas utilisé communément dans la littérature et il peut être nouveau pour de nombreux évaluateurs et utilisateurs de l'évaluation. Pour les fins de ce projet, les extraits d'évaluation ont été définis comme étant les données, les conclusions et les recommandations qui sont produites par une évaluation, ainsi que les manifestations de la participation des intéressés au processus d'évaluation.

évaluateurs, et l'ensemble de compétences professionnelles élaborées par la *Qualitative Research Consultants Association*.)

- Présenter les résultats aux conférences des Sections de la SCÉ et d'autres associations nationales d'évaluation.
- Encourager le dialogue sur des questions d'intérêt spécifiques, à la fois entre les diverses Sections de la SCÉ et au sein de chacune d'entre elles.
- Collaborer avec d'autres associations lorsqu'on effectue un suivi sur des questions d'intérêt précises.
- Adopter une approche consultative lorsqu'on effectue un suivi sur des questions d'intérêt précises.

### Points à considérer dans la définition de l'évaluation

Ce projet a confirmé notre opinion à l'effet que l'évaluation de programme est un domaine diversifié et en pleine évolution. C'est là un de ses points forts, et cela permet une souplesse et une adaptation accrues. En même temps, certains évaluateurs ont suggéré qu'il y a une obligation de définir l'évaluation, même si cela signifie que certaines activités seront exclues de la définition. Il n'y a cependant aucun consensus quant à la ligne de démarcation qui définit l'évaluation. Cela rend difficile la tâche de déterminer quels avantages, extrants et éléments de connaissance devraient être attribués à l'évaluation.

Bien qu'il n'y ait pas de définition universellement reconnue de l'évaluation de programme, notre processus de consultation a identifié certaines caractéristiques de base de l'évaluation qui semblent faire consensus :

- L'évaluation applique des principes de conception de recherche pour répondre à des questions pratiques au sujet des programmes.
- Des données sont recueillies et traitées systématiquement afin de fournir des preuves de ce qui se passe dans un programme (processus et effets), pourquoi cela arrive, et comment on peut améliorer le programme. Ces données peuvent servir à évaluer le mérite ou la valeur du programme.
- L'évaluation est un domaine multidisciplinaire et puise ses méthodes dans de nombreux domaines d'étude différents.

### Avantages pouvant découler de l'évaluation

Nous avons identifié douze grands avantages qui peuvent découler de l'évaluation. Ils sont regroupés en cinq catégories :

- Imputabilité
- Prise de décisions
- Connaissances et compétences
- Changement social

- Cohésion et collaboration

Un résumé des avantages figure à la page viii. Dans ce résumé, vous découvrirez que plusieurs des avantages ont été énoncés en fonction du programme évalué. Cela ne diminue pas la possibilité d'avantages sociétaux à plus grande échelle qui peuvent découler d'une utilisation répandue de l'évaluation. À long terme, nous croyons que les avantages locaux de l'évaluation permettront d'élaborer des programmes sociaux plus efficaces, de réaliser des économies et d'améliorer la condition humaine (meilleure santé, meilleure qualité de vie, environnement plus propre, etc.).

La SCÉ espère utiliser les avantages identifiés à des fins de promotion. Les membres du comité d'experts ont soulevé les questions à considérer lorsqu'on fait la promotion de l'évaluation de programme :

- Ce qui, pour certaines personnes, constitue un avantage de l'évaluation peut n'avoir que peu d'importance et même représenter une menace pour d'autres.
- Ce qui peut constituer un avantage dans une situation donnée peut ne pas l'être dans une autre.
- L'évaluation peut à la fois avoir des répercussions positives et des effets négatifs comme des coûts accrus.
- Il est important de veiller à ce que les revendications que nous faisons au sujet de l'évaluation soient corroborées, de façon à ne pas sur vendre les avantages de l'évaluation.
- Certains évaluateurs sont très mals à l'aise à l'idée de promouvoir l'évaluation.

### Suggestions pour la SCÉ

- Lorsqu'on détermine les prochaines étapes pour la promotion et le perfectionnement professionnel, tenir compte des préoccupations soulevées en ce qui a trait à la promotion de l'évaluation et à la démarcation du domaine.
- Ce rapport est basé principalement sur les commentaires des évaluateurs. D'autres intéressés peuvent avoir des opinions différentes. Il serait donc utile d'inviter les intéressés à l'évaluation à formuler des commentaires sur les avantages identifiés et leur relation aux extrants d'évaluation. Aux fins de la promotion, il serait utile de déterminer les différences de perception qui existent entre les intervenants expérimentés ou renseignés au sujet de l'évaluation et ceux pour qui celle-ci est un concept nouveau.
- Utiliser les descriptions des avantages des spécimens d'évaluations (Annexe G) pour élaborer du matériel de promotion adapté à des auditoires précis. Ce matériel peut être examiné par les intéressés afin de promouvoir l'initiative et de peaufiner la liste.
- Mettre à jour le livret intitulé *À quoi sert l'évaluation : Exposé à l'intention des gestionnaires*, publié par la SCÉ en 1989, et placer la version mise à jour sur le site Web.
- Élaborer une liste de vérification ou autre instrument d'évaluation que les évaluateurs peuvent utiliser avant une évaluation pour déterminer les avantages que les responsables du projet espèrent tirer de l'évaluation.

- Élaborer un outil de mesure pour évaluer les avantages que les intervenants ont effectivement tirés de l'évaluation. Encourager les évaluateurs à utiliser cet outil à des fins de méta-évaluation, et simultanément avec la liste de vérification susmentionnée. La SCÉ peut aussi utiliser cet instrument pour recueillir des données à l'échelle du Canada.

### Extrants d'évaluation

Les extrants d'évaluation peuvent inclure les données, les conclusions et les recommandations produites par une évaluation, ainsi que les manifestations de la participation des intervenants au processus d'évaluation.

Ils constituent un important lien entre les éléments de connaissance (intrants) et les avantages (effets) de l'évaluation. Plus précisément :

1. Pour les besoins de la promotion, les extrants devraient nous aider à déterminer si les avantages que nous avons attribués à l'évaluation découlent effectivement des activités d'évaluation.
2. Pour les besoins du Bloc de connaissances de base, les extrants nous aident à déterminer de quelles connaissances et de quelles compétences les professionnels ont besoin pour rendre les avantages possibles.

Nous avons identifié 27 extrants d'évaluation, regroupés en sept catégories :

- Extrants reliés à l'évaluation des besoins
- Extrants reliés à l'évaluation de l'évaluabilité
- Extrants reliés à l'évaluation des processus
- Extrants reliés à l'évaluation des effets
- Extrants reliés à l'évaluation de l'efficacité
- Extrants reliés à la participation des intéressés
- Extrants applicables à tous les types d'évaluation

Un résumé des extrants figure à la page ix.

Selon une école de pensée, la manière dont une évaluation est effectuée peut avoir un impact sur son utilisation et fournir d'autres avantages qui sont indépendants des résultats. Ceci est communément appelé *utilisation du processus* d'évaluation.<sup>2</sup> La participation des intervenants est un facteur important de l'utilisation du processus et elle est suffisamment tangible pour être reflétée dans les extrants. Cependant, les autres processus peuvent être plus difficiles à voir et à mesurer, et peuvent avoir été exclus par le modèle par inadvertance.

---

<sup>2</sup> Par exemple, voir Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## Éléments de connaissance de l'évaluation

Les éléments de connaissance sont les compétences, les connaissances et les pratiques efficaces qui sont requises pour effectuer les activités d'évaluation. Nous avons identifié 151 éléments de connaissance précis. Certains exemples comprennent l'application de lignes directrices en matière de déontologie, l'enquête naturaliste, la collecte de données à l'aide de questionnaires, et l'écoute active. Des ouvrages, articles et autres ressources ont été identifiés pour chaque élément de connaissance. Les éléments de connaissance spécifiques ont été groupés en 23 éléments plus généraux, qui sont résumés à la page x.

Les lecteurs devraient se rappeler les points importants suivants lorsqu'ils examinent la liste des éléments de connaissance :

- Beaucoup des connaissances et des compétences requises varient d'une évaluation à l'autre. Il serait peut-être utile de concevoir la liste des éléments de connaissances comme étant une boîte à outils dans laquelle les évaluateurs peuvent puiser pour sélectionner les outils qui conviennent le mieux à une évaluation donnée, en tenant compte du contexte de l'évaluation et des avantages désirés.
- Ceci n'est **pas** une liste de ce que tout évaluateur devrait savoir. L'évaluation utilise un vaste éventail de méthodes et d'approches. Il n'est pas possible, ou même désirable, pour quiconque d'avoir une connaissance en profondeur de quoi que ce soit. Les évaluateurs doivent être :
  - a) Au courant des différentes méthodes et approches;
  - b) Capables d'évaluer, de façon réaliste, leurs propres capacités;
  - c) Capables de réunir des équipes de gens possédant les connaissances et les compétences nécessaires pour effectuer une évaluation donnée.
- En raison de la nature appliquée de l'évaluation, les compétences non techniques telles que l'écoute active, la pose de questions et la négociation peuvent s'avérer particulièrement importantes pendant le processus d'évaluation.
- La liste des éléments de connaissance et les ressources pertinentes devront évoluer en même temps que le domaine.

La liste des extraits, des éléments de connaissance et des ressources constituera un guide précieux pour concevoir un programme de cours sur l'évaluation de programme; élaborer des ateliers de perfectionnement professionnel à être offerts par la SCÉ et d'autres organisations; fournir aux évaluateurs des idées sur des méthodes et approches de rechange; et mettre au point un guide d'autoévaluation à l'intention des évaluateurs.

### Suggestions pour la SCÉ

- Publier des listes de vérification pour les extraits, les éléments de connaissance et les ressources d'évaluation qui peuvent être utilisées par des évaluateurs pour l'autoévaluation, le perfectionnement des compétences et la planification d'évaluations.
- Placer les listes sur le site Web de la SCÉ et permettre aux évaluateurs de formuler des commentaires et des suggestions, notamment concernant l'ajout de nouveaux éléments et/ou l'élimination d'éléments désuets.

- Utiliser la liste pour concevoir des ateliers à l'intention des membres de la SCÉ.
- Veiller à ce que la liste reflète la diversité du domaine en obtenant l'expertise d'évaluateurs oeuvrant dans différents milieux (universitaire, consultants, à l'interne) et secteurs, et avec différentes approches (en particulier celles qui s'éloignent quelque peu des approches traditionnelles à l'évaluation).
- Évaluer les besoins en formation des membres en ce qui a trait aux aptitudes interpersonnelles, à la communication et à la gestion de projets.

### **Relations entre les éléments de connaissance, les extrants et les avantages**

Initialement, nous avions espéré être en mesure de décrire comment chaque extrant contribue à chaque avantage, et quels éléments de connaissance sont nécessaires pour produire quels extrants. Bien que les consultations nous aient fourni des renseignements intéressants sur les avantages, les extrants et les éléments de connaissance, nous n'avons pas été en mesure de tirer des conclusions au sujet des liens qui les unissent.

Avec le recul, nos espoirs initiaux étaient très peu réalistes. L'examen de la littérature, les consultations et les discussions de notre panel d'experts ont tous mis en lumière l'incroyable diversité et la complexité de la pratique de l'évaluation. Les membres du panel d'experts, en particulier, nous ont fortement conseillé de ne pas être trop linéaires ou trop spécifiques, et ont remis en question les hypothèses initiales selon lesquelles cela serait possible – ou même approprié.

Dans nos explorations préliminaires, nous avons constaté que dans bien des cas, la relation ne dépendait pas seulement des antécédents de l'évaluateur mais aussi des particularités de la situation d'évaluation. En d'autres termes, les relations entre les éléments de connaissance, les extrants et les avantages ne semblent pas être directes et linéaires. Le modèle sur lequel se fondait ce projet peut donc ne pas convenir pour des travaux futurs dans ce domaine. Un modèle plus complexe et plus réaliste aiderait les chercheurs à identifier les divers chemins par lesquels une évaluation peut produire des avantages, et les divers facteurs qui aident ou entravent ce processus. Dans notre examen de la littérature, nous n'avons pas trouvé d'autres modèles explicites du fonctionnement de l'évaluation de programme, donc l'élaboration d'un tel modèle pourrait constituer, en soi, une contribution majeure au domaine.

Le processus consistant à s'adonner à une réflexion profonde entre les avantages, les extrants et les éléments de connaissance peut s'avérer utile dans le contexte d'une évaluation spécifique. Il peut aider les évaluateurs à orienter leur réflexion en les guidant au moyen des questions suivantes :

- Quel avantage le client essaie-t-il d'obtenir? Quels autres avantages sont possibles?
- De quels extrants le client a-t-il besoin? Quels autres extrants sont possibles?
- Quelles connaissances et compétences sont requises pour produire les avantages et les extrants?
- Possédons-nous les connaissances et compétences requises, ou pouvons-nous les acquérir?



Suggestions pour la SCÉ :

- Dans la formation des évaluateurs, les exposer à une variété d'approches et les sensibiliser aux points forts et aux faiblesses de chacune. Également, former les évaluateurs sur la façon de composer avec les choix difficiles et les compromis.
- Élaborer un outil que les évaluateurs peuvent utiliser pour explorer les avantages, les connaissances et les extraits requis pour une évaluation donnée.
- Chercher à obtenir un financement pour l'exploration future des relations entre les avantages, les extraits et les éléments de connaissance.
- Débuter la recherche en élaborant un modèle plus complexe et plus réaliste de la façon dont l'évaluation de programme produit des avantages.
- S'assurer que les évaluateurs provenant de divers milieux et ayant des approches diverses participent au processus d'exploration des relations.

**Conclusion**

L'évaluation est un domaine en plein développement qui continuera d'évoluer. C'est là un de ses points forts, puisqu'elle place les évaluateurs dans une position où ils doivent constamment examiner et améliorer leurs pratiques. Le présent document identifie quelques questions importantes auxquelles les évaluateurs – et possiblement les clients de l'évaluation – peuvent réfléchir. La mise en oeuvre des autres étapes suggérées dans cette section fera progresser le processus entamé par cette initiative.

# PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

## APERÇU DES AVANTAGES POTENTIELS

### **L'imputabilité**

L'évaluation peut appuyer l'imputabilité quant au rendement des programmes et aux dépenses associées.

- Fournir des renseignements aux intervenants.
- Répondre aux exigences des bailleurs de fonds.

### **Prise de décisions**

L'évaluation peut aider à prendre de meilleures décisions au sujet de l'orientation du programme.

- Établir des objectifs et des priorités.
- Revoir les objectifs et les priorités.

L'évaluation peut aider à prendre de meilleures décisions au sujet de l'allocation des ressources.

- Déterminer la valeur des programmes.
- Allouer des ressources aux programmes.

L'évaluation peut aider à améliorer les programmes.

- Améliorer la conception des programmes.
- Améliorer la mise en oeuvre des programmes.
- Améliorer la rentabilité des programmes.
- Promouvoir des pratiques de gestion efficaces.
- Utiliser l'évaluation de manière plus efficace.

### **Connaissances et compétences**

L'évaluation peut permettre de mieux comprendre le programme évalué.

L'évaluation peut renseigner sur les besoins existants/potentiels et les programmes

- Renseigner davantage sur les besoins et les problèmes.
- Renseigner davantage sur les pratiques et les programmes efficaces.
- Renseigner davantage sur les programmes.

L'évaluation peut permettre de développer des capacités pour assurer une conception, une évaluation et une amélioration efficaces des programmes.

- Encourager une pensée critique à l'égard des programmes.
- Améliorer les attitudes à l'égard de l'évaluation.
- Développer la capacité de comprendre, d'utiliser et/ou d'effectuer des évaluations.

### **Changement social**

L'évaluation peut servir à promouvoir, à défendre, ou à contester des méthodes, des approches ou des programmes spécifiques.

L'évaluation peut être utilisée pour façonner l'opinion publique.

L'évaluation peut être utilisée pour appuyer le pluralisme et la démocratie.

- Explorer des perspectives diversifiées.
- Favoriser un processus plus démocratique dans la prise de décisions ayant trait aux programmes.

### **Cohésion et collaboration**

L'évaluation peut rehausser la constance et les communications entre les départements et les organisations.

L'évaluation peut créer de l'énergie et susciter l'enthousiasme au sein de l'équipe du programme.

- Bâtir la fierté et la confiance.
- Bâtir la cohésion et l'enthousiasme.

# PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

## APERÇU DES EXTRANTS

### Extrants reliés à l'évaluation des besoins

- Description des besoins non comblés

### Extrants reliés à l'évaluation de l'évaluabilité

- Description de la conception et de la logique d'un programme
- Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès
- Description du contexte du programme
- Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci

### Extrants reliés à l'évaluation des processus

- Description de la mise en oeuvre du programme
- Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement
- Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan

### Extrants reliés à l'évaluation des effets et des impacts

- Description des effets du programme
- Identification des effets inattendus/non voulus
- Attributions reliant les effets à des interventions précises
- Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention
- Détermination du mérite ou de la valeur

### Extrants reliés à l'évaluation de l'efficience

- Description des coûts du programme
- Estimation de la valeur des effets du programme
- Comparaison de l'optimisation des ressources

### Extrants reliés à la participation des intervenants

- Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation
- Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme
- Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme
- Partage des résultats avec les intervenants
- Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme
- Nouveaux partenariats
- Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants

### Extrants applicables à tous les types d'évaluation

- Outils d'évaluation
- Nouvelles questions au sujet du programme
- Suggestions de bonnes pratiques
- Recommandations

# **PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

## **APERÇU DES ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**

### **Éthique**

- Comportement déontologique
- Compétences et assurance de la qualité

### **Planification et conception des évaluations**

- Comprendre le programme
- Évaluer sa préparation à l'évaluation
- Orienter l'évaluation
- Théorie des systèmes, développement organisationnel, changement
- Types d'évaluation spécifiques
- Histoire de l'évaluation, théorie de l'évaluation et modèles d'évaluation
- Conception de la recherche
- Élaborer une signification
- Sélectionner les méthodes appropriées de collecte et d'analyse de données
- Pratiques efficaces en matière de recherche appliquée

### **Collecte de données**

- Échantillonnage
- Questions reliées à la mesure
- Méthodes de collecte de données

### **Analyse et interprétation des données**

- Analyse qualitative
- Analyse quantitative
- Détermination du mérite ou de la valeur
- Compétences en pensée critique

### **Aptitudes interpersonnelles et à la communication**

- Aptitudes interpersonnelles
- Aptitudes à la préparation de rapports
- Autres aptitudes à la communication

### **Gestion de projets**

- \* Gestion des projets d'évaluation

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif .....	i
Remerciements.....	xiii
Glossaire .....	xv
Introduction.....	1
Méthodes.....	5
Questions à considérer .....	9
Avantages pouvant découler de l'évaluation .....	17
Extrants d'évaluation .....	27
Éléments de connaissance en évaluation .....	33
Relations entre les éléments de connaissance, les extrants et les avantages.....	49
Discussion.....	51
Ressources.....	57
Projet de la Société canadienne d'évaluation visant à appuyer .....	67
Annexe : Explorer les relations entre les avantages, les extrants et les éléments de connaissance .....	67
Annexe A : Description des méthodes	
Annexe B : Liste des membres du panel d'experts	
Annexe C : Examen de la littérature sur les avantages	
Annexe D : Données provenant de la 1 <sup>ère</sup> consultation	
Annexe E : Données provenant de la 2 <sup>e</sup> consultation	
Annexe F : Résumé des discussions tenues dans le cadre de la conférence	
Annexe G : Descriptions de spécimens d'évaluations	

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet est le résultat des efforts combinés d'un nombre considérable de gens. Nous apprécions le temps et les efforts que chacun a contribué à ce projet et, par l'entremise de celui-ci, au domaine de l'évaluation de programme. Nous aimerions exprimer notre profonde reconnaissance aux personnes suivantes :

- Les membres de la SCÉ et autres personnes intéressées qui ont pris le temps de remplir l'un ou l'autre des deux formulaires de consultation ou les deux. Ce projet n'aurait pas pu aboutir sans leur participation. Un merci tout spécial à ceux qui ont généreusement fourni des descriptions d'évaluations auxquelles ils ont participé.
- Les membres de notre panel d'experts international, qui ont surmonté des obstacles linguistiques et une variété de difficultés technologiques pour discuter de l'évaluation de programme sur Internet. Par le biais de leurs discussions, les membres du panel ont soulevé d'importantes questions qui ont contribué à façonner et à fortifier le projet.
- Les membres du comité directeur, en particulier les coprésidents, dont les conseils et le soutien amicaux nous ont motivés tout au long du projet. C'est leur vision qui a permis la réalisation de ce dernier.
- Le Conseil national de la Société canadienne d'évaluation, qui a commandé le projet et qui a examiné les ébauches du rapport. Leurs commentaires pertinents et leurs questions judicieuses ont remis en question certains aspects du rapport et ont contribué à améliorer ce dernier.
- Les délégués de la Conférence 2002 de la Société canadienne d'évaluation qui ont assisté aux discussions à Halifax et qui se sont lancés bravement dans le débat sur «ce qui rend l'évaluation unique.» Leur enthousiasme et leurs idées ont aidé à façonner le projet et à faire des sessions une expérience mémorable pour tous les participants.
- Les membres de la Section de l'Ontario de la SCÉ qui ont assisté au déjeuner-causerie portant sur ce projet et qui ont fourni beaucoup de suggestions utiles pour améliorer le modèle sur lequel ce dernier était fondé.
- Benoît Gauthier, de *Circum Network Inc.*, qui a fourni le forum en ligne que nous avons utilisé pour les discussions du panel d'experts. Benoît était disponible tout le temps pour combler nos besoins et a veillé à ce que le système fonctionne pour nous.
- Ronald DeVries, qui a créé les formulaires en ligne pour les consultations et qui a répondu promptement et de manière enthousiaste à une série de demandes de dernière minute.
- Le personnel du *Willow Group*, qui a fait traduire les documents en français, et qui a tenu les membres de la SCÉ au courant du projet.
- Nathalie Occéus, qui a traduit toutes les consultations et les rapports en français avec ponctualité et professionnalisme.
- Et enfin, les nombreux évaluateurs à travers le monde qui ont manifesté leur intérêt à l'endroit du projet, qui ont formulé des commentaires au sujet des ébauches de rapport et qui nous encouragés tout au long du projet.

Rochelle Zorzi, Burt Perrin, et Martha McGuire.

## GLOSSAIRE

<b>Avantage d'évaluation</b>	Un effet de l'évaluation qui est avantageux pour les intervenants d'une manière quelconque. Les avantages ne sont pas automatiques; typiquement, les intervenants doivent faire quelque chose (par ex., utiliser les extraits d'évaluation) pour les obtenir.
<b>Éléments de connaissance</b>	Connaissances, compétences et pratiques efficaces requises pour effectuer les activités d'évaluation.
<b>Évaluateur</b>	Personne qui effectue une évaluation, que ce soit ou non son rôle principal. Pour les besoins du présent rapport, les gestionnaires de programme, par exemple, qui effectuent des évaluations seraient considérés comme étant des évaluateurs.
<b>Évaluation de programme</b>	«Évaluation de programme» comprend l'évaluation de programmes, de politiques et d'initiatives.
<b>Extrait d'évaluation</b>	Un résultat immédiat du processus d'évaluation. Les extraits typiques comprennent les données, les conclusions et les recommandations. Les extraits peuvent inclure des manifestations de la participation des intervenants au processus d'évaluation.
<b>Intervenant</b>	Individus ou groupes qui peuvent tirer profit de l'évaluation. Les intervenants peuvent être internes ou externes au programme et peuvent inclure des politiciens, des bailleurs de fonds du programme, des décideurs (par ex., décideurs, directeurs de programmes, etc.) des gestionnaires de programme, le personnel de la prestation des services, les bénéficiaires d'un programme, des évaluateurs, la communauté de recherche, les groupes d'intérêt spécial, les groupes défavorisés/sous-représentés au sein d'une communauté, des intervenants, des citoyens, la société ou l'humanité/la communauté mondiale.
<b>Programme</b>	Pour les besoins de ce rapport, «programme» renvoie à des programmes, des politiques et des initiatives.
<b>Utilisation du processus d'évaluation</b>	Changements de mentalité, de comportement, de procédure ou de culture qui se produisent chez ceux qui participent à l'évaluation à cause de l'apprentissage qui s'effectue pendant le processus d'évaluation (Patton, 1997; p. 90).

# Projet visant à appuyer les activités de défense des intérêts et de perfectionnement professionnel de la Société canadienne d'évaluation

## INTRODUCTION

### Contexte

Il y a quelques années, le Conseil de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) a pris part à un processus de planification stratégique; deux grands domaines sont ressortis de cet exercice comme étant des priorités :

- Le perfectionnement professionnel, et
- La défense des intérêts de la fonction de l'évaluation.

L'établissement d'un Bloc de connaissances de base (BCB) était considéré comme un moyen (mais pas le seul) d'appuyer ces deux priorités. Le BCB comprend «les théories, les compétences et les pratiques exemplaires qu'un évaluateur – travaillant principalement sans supervision – doit posséder pour planifier, exécuter et faire rapport sur des évaluations valides et fiables des programmes<sup>3</sup> des gouvernements, d'autres agences et organismes du secteur public, des organismes à but non lucratif, et des entreprises.<sup>4</sup>» Le BCB sera mis à jour périodiquement pour inclure de nouvelles techniques et approches qui ont fait leurs preuves.

Le BCB servira :

- de guide pour les membres de la SCÉ dans leur autoévaluation de leur capacité à effectuer une évaluation;
- de guide pour la Société et ses membres dans l'identification des cours postsecondaires et, possiblement, de manuels ou autres publications qui traitent de chacun des éléments de connaissance contenus dans le BCB;
- de base à la Société dans l'élaboration de ses propres cours de perfectionnement professionnel, lorsque ceux-ci sont nécessaires pour compléter ceux offerts par d'autres établissements; et
- de composante majeure dans la définition du concept d'évaluation et constituera ainsi une caractéristique potentiellement importante du programme de défense des intérêts de la SCÉ.

---

<sup>3</sup> Pour les besoins de ce rapport, le terme *programme* représente les programmes, les politiques et les initiatives. De même, *évaluation de programme* englobe l'évaluation des programmes, des politiques et des initiatives.

<sup>4</sup> Société canadienne d'évaluation (2001). *Demande de propositions : Un projet visant à appuyer les activités de défense des intérêts et de développement professionnel de la Société canadienne d'évaluation*. Document non publié, disponible auprès de la Société canadienne d'évaluation, Ottawa (Ontario).



## Objectif du présent projet

Ce projet vise à appuyer les initiatives de la Société en matière de défense des intérêts et le développement du BCB en identifiant a) les avantages qui peuvent être attribués à l'évaluation de programme, b) les extraits nécessaires pour obtenir ces avantages, et c) les connaissances et les compétences nécessaires pour produire ces extraits.

En ce qui a trait à la défense des intérêts, le projet visait à démontrer que les avantages attribués à l'évaluation découlent en effet des activités et des extraits d'évaluation. Quant au perfectionnement professionnel, le projet voulait expliquer pourquoi chaque élément de connaissance est essentiel pour l'évaluation en démontrant son lien avec des avantages d'évaluation bien définis.

Le projet comportait trois phases. Les objectifs de chaque phase sont présentés dans le tableau ci-dessous.

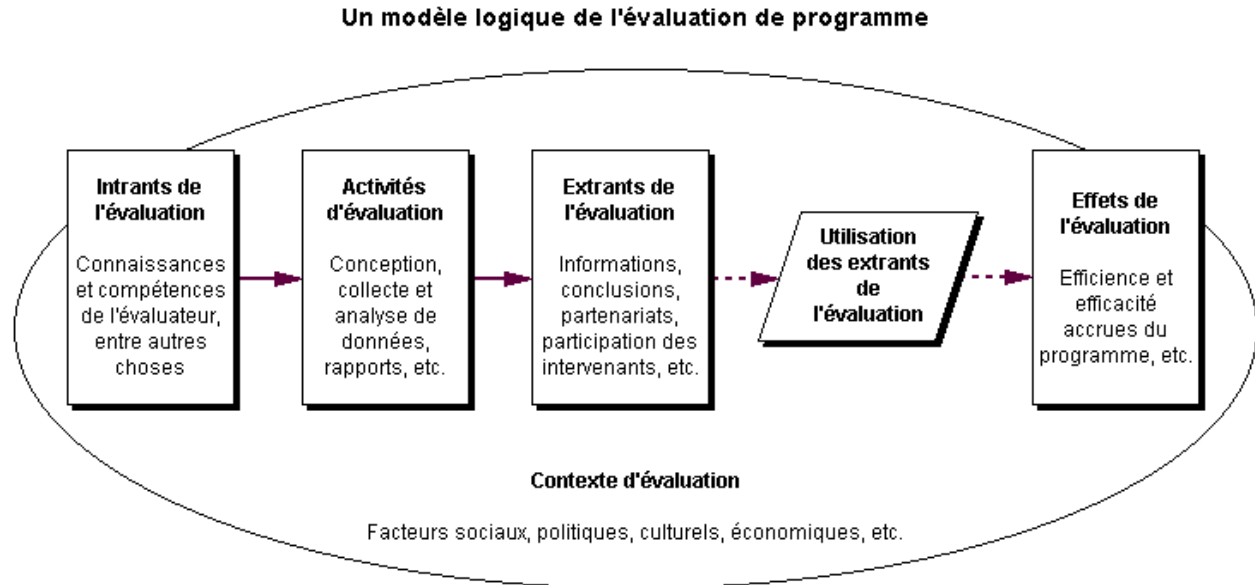
Phase	Objectif
Phase 1	Énoncer et décrire les avantages que les intervenants peuvent tirer de l'évaluation de programme
Phase 2	Examiner les extraits d'évaluation par rapport aux avantages
Phase 3	Déterminer les connaissances et les compétences nécessaires pour produire les extraits d'une manière qui rende les avantages possibles

Les questions de recherche spécifiques étaient les suivantes :

1. *Quels sont exactement les avantages que l'évaluation peut offrir aux gouvernements, aux agences et organismes du secteur public, aux organismes sans but lucratif et aux entreprises?*
2. *Quels sont exactement les types d'extraits génériques que les évaluations peuvent produire à l'égard de chaque avantage?*
3. *Comment chaque type d'extrait contribue-t-il exactement à chaque avantage?*
4. *En quoi les extraits sont-ils uniques à l'évaluation?*
5. *Quels sont les éléments de connaissance nécessaires pour produire les divers types d'extraits?*
6. *Pour chaque élément de connaissance, quelles sections de quels manuels ou publications couramment utilisés en contiennent une bonne description?*

## Le modèle sous-jacent

Le modèle sous-jacent pour ce projet suppose que, à l'instar des programmes que nous évaluons, l'évaluation de programme a des intrants, des activités, des extrants et des résultats. Le modèle est délibérément simplifié pour fournir un cadre traitable pour le projet<sup>5</sup>. Le modèle a évolué au cours du projet, mais il maintient les trois concepts originaux d'intrants (éléments de connaissance), de résultats et d'effets (avantages). Il est illustré ci-dessous.



L'évaluation s'effectue dans un **contexte d'évaluation** précis. Les facteurs sociaux, politiques, culturels, économiques et autres influencent tous les aspects de l'évaluation.

Les **intrants d'évaluation** comprennent le financement, les délais et d'autres ressources. Pour ce projet, nous nous concentrons particulièrement sur les *éléments de connaissance* (connaissances et compétences) de la personne ou du groupe de personnes qui effectuent l'évaluation.

Les **activités d'évaluation** sont ce qui se produit dans le cadre de l'évaluation et elles se manifestent dans les extrants d'évaluation.

Les **extrants d'évaluation** sont les résultats immédiats du processus d'évaluation. Les extrants comprennent typiquement les preuves, les conclusions et les recommandations. Ils peuvent aussi inclure des manifestations de la participation des intervenants au processus d'évaluation. Ce dernier élément mérite une considération parce qu'il y a raison de croire qu'il influence

<sup>5</sup> Le modèle ne se veut pas un outil pour aider les évaluateurs dans leur travail. Un modèle plus réaliste et pluricausal se prêterait mieux à cette fin.

l'utilisation de l'évaluation, et qu'il produit des avantages indépendamment des extrants d'évaluation<sup>6</sup>.

Les **effets de l'évaluation** se produisent quand les intéressés utilisent les extrants d'une évaluation. Les lignes pointillées dans le diagramme indiquent que les liens entre les extrants, l'utilisation et les effets dépendent du comportement des intervenants.

Les effets typiques comprennent, entre autres, une efficience ou une efficacité accrues du programme. Parmi les autres effets possibles, mentionnons, par exemple, une meilleure compréhension d'un problème, ou l'habilitation d'un groupe marginalisé. Bien que l'évaluation produise parfois des effets négatifs non voulus, le présent projet porte principalement sur les *avantages*, ou effets positifs. Les évaluateurs<sup>7</sup> possédant les compétences et les connaissances appropriées devraient être mieux placés pour éviter les effets négatifs non souhaités.

---

<sup>6</sup> Par exemple, voir Patton (1997).

<sup>7</sup> Tout au long du présent rapport, le terme «évaluateurs» signifie les personnes qui effectuent des évaluations, que celle-ci constitue ou non leur rôle principal. Les gestionnaires de programme, par exemple, qui effectuent des évaluations sont considérés comme étant des évaluateurs.

## MÉTHODES

Le processus utilisé dans le cadre d'une étude est souvent aussi important que les résultats. Nous avons choisi d'utiliser un vaste processus de consultation auprès des membres de la SCÉ et d'autres évaluateurs à travers le monde en espérant que cela :

- permettrait de s'assurer que les résultats représentent la diversité du domaine;
- rassemblerait des évaluateurs autour d'un dialogue constructif sur la nature de l'évaluation;
- augmenterait la crédibilité des résultats; et
- encouragerait les évaluateurs à réfléchir davantage sur la façon de maximiser les avantages offerts par l'évaluation.

Nos méthodes comprenaient un examen de la littérature, deux consultations sur Internet avec la communauté d'évaluation, deux sessions de discussions avec les délégués à la conférence nationale de 2002 de la SCÉ, ainsi que des discussions en ligne entre les membres d'un panel international d'experts. Ces méthodes sont résumées dans le tableau figurant à la page suivante, et décrites plus en détail à l'Annexe A.

### Analyse des données

L'analyse consistait à résumer et à synthétiser les données provenant de sources et de perspectives diverses. De brèves *Notes d'analyse* sont présentées dans une note en bas de page au début de chaque section.

### Limites des méthodes

L'information sur laquelle se base le présent rapport provient principalement d'évaluateurs. Étant près du sujet, ils contribuent l'expertise nécessaire dans l'étape initiale de l'élaboration du Bloc de connaissances de base. Toutefois, leurs opinions sur les sujets reliés à l'évaluation sont façonnées par leurs propres paradigmes, leur formation et leur pratique. La façon dont ils perçoivent collectivement l'évaluation de programme peut ne représenter qu'un côté de la médaille. D'autres intervenants, tels le personnel de programme, les participants, les citoyens ou les membres de conseils d'administration, peuvent être d'un avis différent.

Bref, les résultats de ce projet brossent un tableau de l'évaluation, vue à travers les yeux de ceux qui l'effectuent. Bien qu'ils ne présentent qu'un exposé incomplet, ils offrent un point de départ pour déterminer comment l'évaluation peut être utile à divers intervenants, et quels extraits et éléments de connaissance sont nécessaires pour rendre l'évaluation bénéfique. Les résultats de ce projet, une fois adaptés à différents auditoires, peuvent servir de base à la mise à l'épreuve de nos conclusions et à l'exploration d'autres perspectives.

## Méthodes

<b>Méthodes utilisées dans le projet</b>			
<b>Méthode</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Description</b>	<b>Résultats</b>
Examen de la littérature	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les questions clés et les utiliser comme base pour des discussions plus poussées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balayage de textes sélectionnés</li> <li>• Bref résumé de ce qu'on a trouvé sur les avantages, les extraits et les éléments de connaissance</li> </ul>	Annexe C
Première consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solliciter des idées au sujet des avantages de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaire interactif de consultation en ligne</li> <li>• Répondants potentiels recrutés par la diffusion d'informations aux membres de la SCÉ et groupes de discussion internationaux sur l'évaluation</li> <li>• Les répondants pouvaient y inscrire des avantages, visualiser les avantages inscrits par d'autres intéressés et formuler des commentaires sur ceux-ci</li> </ul>	Annexe D
Deuxième consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solliciter des idées au sujet des avantages, des extraits, des processus et des éléments de connaissance de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaire de consultation interactif en ligne</li> <li>• Recrutement de répondants potentiels comme ci-dessus</li> <li>• Les répondants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ont examiné une seule évaluation</li> <li>○ ont énoncé et priorisé les avantages de l'évaluation</li> <li>○ ont déterminé les extraits et les processus nécessaires pour produire chacun des trois plus importants avantages</li> <li>○ ont déterminé les éléments de connaissance nécessaires pour exécuter les processus et produire les extraits</li> </ul> </li> </ul>	Annexe E
Sessions de discussion de la conférence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer les facteurs qui rendent l'évaluation unique par rapport aux autres activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux sessions dans le cadre de la conférence nationale de la SCÉ à Halifax</li> <li>• Trois questions de discussion : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'y a-t-il d'unique à propos de l'évaluation?</li> <li>2. Qu'entendons-nous par «extraits» de l'évaluation?</li> <li>3. Quelles sont les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer l'évaluation?</li> </ol> </li> </ul>	Annexe F
Panel international d'experts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider à compléter, à interpréter et à organiser les résultats de l'examen de la littérature et des consultations</li> <li>• Soulever des considérations au sujet du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 membres canadiens et 13 membres de l'extérieur du Canada (voir Annexe B)</li> <li>• Forum de discussion en ligne</li> <li>• Discussion sur les avantages : 2 semaines en avril</li> <li>• Discussion sur les extraits et les connaissances : 3 semaines en mai</li> </ul>	

### Réflexions

Dans le cadre de cette étude, nous avons essayé quelques approches innovatrices. L'Internet s'est avéré un merveilleux outil pour mettre en contact des personnes et des idées séparées par de grandes distances. Il comportait cependant certaines limitations :

- a) Certaines personnes étaient plus à l'aise avec les consultations sur Internet que d'autres, et ce moyen de communication peut avoir dissuadé quelques-uns de ne pas participer.
- b) Le panel d'experts a eu de la difficulté à cultiver un sentiment de communauté sur Internet dans le court délai dont nous disposions pour ce projet. Dans une certaine mesure, cela a pu entraver les communications entre les membres du panel. Néanmoins, ce dernier a eu plusieurs discussions très productives, et a reçu de nombreuses suggestions précises qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

Nous étions satisfaits des résultats de la première consultation, et nous croyons qu'ils représentent un vaste éventail de points de vue et d'expériences. Le fait de pouvoir visualiser les réponses des gens aux suggestions des autres a été d'une grande utilité.

Avec la deuxième consultation, nous avons peut-être essayé d'en faire trop d'un seul coup. Compte tenu des ressources et des délais à notre disposition, l'approche la plus faisable était une consultation plus fermée, qui en réalité s'est avérée plutôt fastidieuse. Avec le recul, un processus de consultation ouvert aurait été mieux indiqué, étant donné que nous étions encore à l'étape exploratoire pour ce qui est des extraits et des éléments de connaissance.

Tel que prévu, les méthodes de consultation utilisées dans le cadre du projet se sont avérées très efficaces en elles-mêmes, nous permettant de forger des liens entre évaluateurs et de susciter des réflexions plus profondes sur la nature de l'évaluation.

Le projet a suscité un intérêt considérable, tant au Canada qu'à l'échelle internationale. Les sessions portant sur le projet à la Conférence nationale de 2002 de la SCÉ à Halifax ont attiré de vastes auditoires et nous avons dû organiser une seconde session de discussion pour répondre à la demande. En outre, des évaluateurs de partout à travers le monde (y compris l'Australie, les États-Unis, l'Amérique du Sud et certaines parties d'Europe) nous ont écrit pour nous manifester leur intérêt à l'égard du projet et leur désir de participer dans la mesure du possible. Le haut niveau d'intérêt suggère que c'est là un sujet important et crucial pour les évaluateurs.

### Organisation du présent rapport

Ce rapport présente les résultats du projet en quatre sections :

- Énoncé et description des avantages qui peuvent découler de l'évaluation.
- Énoncé des extraits d'évaluation.
- Énoncé des éléments de connaissance en évaluation, avec les ressources pertinentes.
- Discussion des liens entre les avantages, les extraits et les éléments de connaissance.

## Méthodes

---

Nous terminons par un examen et une discussion de ce que nous avons appris et nous fournissons des suggestions de mesures que la SCÉ peut prendre pour poursuivre dans la foulée des initiatives entreprises dans le cadre de ce projet.

## QUESTIONS À CONSIDÉRER

Grâce à l'examen de la littérature, au panel d'experts et aux sessions de la conférence, nous avons identifié un certain nombre de questions à considérer lorsqu'on interprète et qu'on utilise les résultats de ce projet.<sup>8</sup>

### Difficultés dans l'élaboration d'une définition de l'évaluation

Ce qui constitue un avantage (ou un extrait, ou un élément de connaissance) de l'évaluation dépend en partie de la façon dont nous définissons cette dernière. Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs, mais il n'existe pas de consensus général quant à laquelle représente le plus fidèlement le domaine. Les membres du panel d'experts ont soulevé ce point lors d'une récente discussion et ont demandé : «Qu'est-ce qui distingue l'évaluation des autres activités ou professions?»

Après avoir entendu les suggestions des membres du panel d'experts, nous avons soumis la question aux sessions de discussion à la Conférence nationale de 2002 de la Société canadienne d'évaluation à Halifax. Les réponses fournies par les deux groupes suggèrent que l'évaluation peut se distinguer des autres activités fondées sur le savoir par 1) son objectif, 2) son approche et ses méthodes, et 3) ses extraits.

### Objectif

- L'évaluation aborde des questions pratiques et alimente la prise de décisions.
- L'évaluation porte des jugements sur le mérite ou la valeur d'un programme.  
**Point controversé** : Certains évaluateurs soutiennent que l'objectif de l'évaluation est de fournir des renseignements nécessaires pour porter de tels jugements, et non de les porter.
- L'évaluation cherche des explications; elle essaie de déterminer *pourquoi* les choses fonctionnent dans différents contextes et pour différentes personnes. Elle essaie d'arriver à la substance d'un programme au lieu de simplement rester à la surface des processus ou de se fier à des mesures superficielles.

---

<sup>8</sup> **Notes d'analyse** : Les membres de la SCÉ et ceux du panel d'experts ont soulevé un certain nombre de questions tout au long du projet. Notre examen de la littérature a aussi mis en lumière certaines questions qui méritent d'être prises en considération. Nous avons résumé les questions, en ayant soin de noter les différences d'opinion. Nous avons soulevé quelques-unes d'entre elles lors des sessions de discussion de la Conférence de 2002 de la Société canadienne d'évaluation à Halifax, et avons intégré les idées découlant de ces sessions. Là où des renseignements supplémentaires (par ex., des commentaires du comité directeur) pouvaient aider à clarifier ou à résoudre ces questions, nous les avons intégrés là où nous le jugeons utile.



### Approches et méthodes

- L'évaluation applique, de façon appropriée, des principes de conception de recherche dans des cadres contrôlés et non contrôlés.
- Les données d'évaluation sont recueillies et traitées de façon systématique.
- En plus d'utiliser des données de programme existantes, l'évaluation recueille de nouveaux renseignements en vue de répondre à des questions précises au sujet d'un programme.
- L'évaluation a tendance à être détaillée, et examine de nombreux aspects du programme afin de bien comprendre ce qui se passe.
- L'évaluation est pluridisciplinaire et utilise des méthodes provenant de plusieurs domaines d'étude différents.

### Extrants

- Les données fournies par l'évaluation sont :
  - crédibles
  - fiables
  - valides
  - objectives/non biaisées
- L'évaluation peut fournir des données sur :
  - la réalisation des objectifs du programme
  - l'attribution des changements apportés au programme (impact)
  - la valeur d'un programme
  - ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas
  - les mesures à prendre pour améliorer
  - pourquoi un programme est mis en oeuvre
  - comment un programme est réalisé

Les membres du panel ont observé que la plupart des facteurs susmentionnés sont fournis par au moins un autre groupe professionnel (vérification, recherche, comptabilité, développement organisationnel, etc.). Bien que d'autres domaines puissent partager certaines caractéristiques, c'est peut-être la combinaison des caractéristiques qui distingue l'évaluation des autres activités.

## **Un modèle simple v. les complexités de l'évaluation de programme**

### Le modèle ne reflète pas les complexités de l'évaluation

Le modèle sur lequel ce projet se fonde (page 3) est délibérément simplifié pour fournir un cadre pratique pour le projet. Il suggère une relation linéaire entre les connaissances, les activités, les extrants et les avantages – relation qui ne tient pas compte des nombreuses complexités d'une évaluation de programme. Les membres du panel d'experts hésitaient à établir un lien direct entre les extrants et les avantages de l'évaluation (tel qu'il était suggéré dans la version initiale du modèle), ou entre les éléments de connaissance et les extrants. Ils étaient d'avis que ce serait

induire en erreur que d'adopter une approche trop réductionniste lorsqu'on suggère comment l'évaluation peut fonctionner.

### Les évaluateurs ne peuvent pas garantir les avantages

Certains membres du panel d'experts étaient très mal à l'aise avec le concept des avantages de l'évaluation. Ils ont fait remarquer que cette dernière ne fournit pas automatiquement d'avantages. Les avantages que nous avons identifiés ne seront obtenus que dans certaines conditions, qui peuvent varier selon le type d'avantages. Beaucoup d'entre eux étaient donc mal à l'aise à l'idée de dresser une liste des avantages de l'évaluation.

Également, lors des discussions de la conférence, les participants ont reconnu que même si les évaluateurs contrôlent les extrants, ils ne peuvent pas contrôler les avantages (bien qu'ils puissent *influencer* ces derniers). Ils se sont demandé si les évaluateurs devraient être tenus responsables des avantages, alors que ces derniers sont partiellement déterminés par des facteurs qui sont hors de leur contrôle.

Compte tenu de ces préoccupations, nous avons choisi de parler des avantages qui *peuvent découler* de l'évaluation. Bien que cela implique que l'évaluation peut offrir des avantages, cela veut dire aussi que les intéressés doivent faire quelque chose pour obtenir ces avantages; ces derniers ne viennent pas automatiquement et ils ne se produisent pas dans tous les cas. Nous avons aussi mis le modèle à jour pour y inclure l'*utilisation des extrants d'évaluation*, qui constitue une étape intermédiaire entre les résultats et les avantages de l'évaluation.

## **Difficultés à définir les «extrants»**

### La signification du terme «extrant» n'est pas claire

Le terme «extrant d'évaluation» n'est pas communément utilisé dans la littérature. Certains participants aux discussions de la conférence se sont dit préoccupés du fait que le terme pouvait porter à confusion parce qu'il a différentes significations dans différents contextes. Ils ont suggéré que nous utilisions la même terminologie que celle utilisée dans les domaines semblables tels que la vérification et la gestion des connaissances. Dans ces domaines, les termes privilégiés sont «produits» et «services». «Produit» est un terme vaste qui peut inclure des choses tangibles (par ex., des rapports) et intangibles (par ex., différents types d'information). Bien que les participants préféreraient ce terme, son ampleur peut créer des difficultés quand vient le temps d'être précis. Parmi les autres termes proposés, mentionnons résultats, information, conclusions, effets immédiats, ou produits livrables.

Il y avait une grande diversité d'opinions parmi les membres du panel d'experts relativement à cette question. Certains préféreraient le mot «extrant» à d'autres termes comme «produits» ou «résultats».

Les questions soulevées au sujet de ce terme ont aidé à clarifier ce que nous entendons par extrants d'évaluation. Le comité directeur du projet a élaboré la définition suivante :

*«Pour les besoins du projet de défense des intérêts et du BCB, les «extrants» d'évaluation sont ce que l'évaluateur, pendant le processus d'évaluation ou à la fin de celui-ci, fournit au client et, possiblement, à d'autres intervenants. Ce sont les résultats immédiats du processus d'évaluation.»*

*«Les extrants comprennent généralement : (1) de l'information, des conclusions et peut-être des recommandations qui sont utiles dans la prise de décisions au sujet d'un programme ou d'une politique (par exemple, de l'information sur l'efficacité avec laquelle il atteint ses objectifs), et/ou (2) les dispositions prises concernant la participation des intervenants au processus d'évaluation. Dans les deux cas, les extrants, alliés aux facteurs au-delà du contrôle de l'évaluateur, mènent aux avantages de l'évaluation.*

*«Dans le cas du projet de défense des intérêts et du BCB, les extrants jouent deux rôles principaux. D'abord, en ce qui a trait à la défense des intérêts, ils constituent le lien démontrable entre les avantages de l'évaluation et la fonction d'évaluation. Ensuite, pour ce qui est du perfectionnement professionnel, ils constituent les critères pour le contenu du BCB : s'il y a une compétence ou un élément de connaissance qui est important(e) pour la production d'un extrant d'évaluation, il/elle devrait être inclus(e) dans le BCB; s'il/elle n'est pas important(e) à cette fin, alors on ne devrait pas l'inclure.*

*«Nous apprécions le fait que certains évaluateurs peuvent préférer des mots comme «produit» ou «service», mais nous avons décidé de garder «extrant». Ce terme a une longue histoire dans le domaine de l'évaluation au Canada et, beaucoup de gens – peut-être la plupart – semblent être à l'aise avec lui. En tous les cas, nous sommes d'avis que le concept, peu importe le nom qu'on lui donne, est essentiel à ce projet.»*

### Le concept des extrants d'évaluation est difficile à isoler

Au delà de la terminologie, le concept même d'un extrant d'évaluation semble difficile à isoler. Il semble y avoir une interdépendance considérable entre les avantages, les extrants, les activités et les connaissances. Nous avons découvert que les auteurs écrivaient souvent au sujet des extrants de l'évaluation comme s'il s'agissait des avantages. De plus, lorsqu'ils décrivent les avantages de l'évaluation, ils parlent souvent des connaissances, des activités, des extrants et des avantages dans la même phrase.

Le concept d'un extrant d'évaluation peut être nouveau pour bien des gens qui effectuent des évaluations. Néanmoins, il s'est avéré utile pour organiser nos pensées et nos discussions. Il nous fait réfléchir sur la façon dont nous prenons nos connaissances et les traduisons en quelque chose qui peut bénéficier à d'autres.

### Nous ne serons peut-être pas en mesure de saisir tous les processus d'évaluation importants d'après les extrants

Selon une école de pensée, la façon dont une évaluation est effectuée peut avoir une plus grande influence que ses conclusions ou ses recommandations. L'utilisation du processus d'évaluation aurait pour effet d'augmenter l'utilisation de l'évaluation et de procurer d'autres avantages qui

sont indépendants des résultats.<sup>9</sup> De tels avantages pourraient comprendre, entre autres, une réflexion accrue au sujet d'une question, un changement de culture dans l'organisation, ou des changements au niveau des valeurs. Certains évaluateurs sont d'avis que ces avantages ne sont pas aussi importants que ceux qui découlent de l'utilisation des conclusions ou des recommandations de l'évaluation, mais d'autres soutiennent qu'ils sont tout aussi importants, sinon plus.

La participation des intervenants est un facteur important de l'utilisation des processus, et elle est suffisamment tangible pour être reflétée dans les extraits. Cependant, les tenants de l'utilisation des processus ont suggéré que d'autres processus peuvent être plus difficiles à voir et à mesurer. Nous devrions veiller à ce qu'aucun processus important ne soit exclu par le modèle par inadvertance.

### **Points à considérer dans la promotion de l'évaluation**

Les membres du panel d'experts ont soulevé un certain nombre de points à considérer dans la promotion ou la défense des intérêts en matière d'évaluation.

#### Les avantages sont différents pour chaque intervenant

Ce ne sont pas tous les avantages potentiels décrits dans ce document qui seront utiles pour promouvoir l'évaluation auprès de tous les groupes d'intervenants. Ce que certaines gens perçoivent comme un avantage, d'autres peuvent considérer comme étant peu important, ou même une menace. Le contexte peut aussi jouer un rôle là-dedans; ce qui constitue un avantage dans une situation peut ne pas en être un dans une autre.

Voici les auditoires qui, selon nous, peuvent tirer profit de l'évaluation :

- Les politiciens
- Les bailleurs de fonds des programmes
- Les décisionnaires (par ex., décideurs, directeurs de programme, etc.)
- Les gestionnaires de programme
- Le personnel de la prestation des services
- Les récipiendaires d'un programme
- Les évaluateurs
- La communauté de recherche
- Les groupes d'intérêt spécial
- Les groupes défavorisés ou sous-représentés au sein d'une communauté
- Les intervenants
- Les citoyens
- La société
- L'humanité/la communauté mondiale

---

<sup>9</sup> Par exemple, voir Patton (1997).

Pour les besoins de la défense des intérêts, il sera important d'identifier quels avantages sont importants pour quels auditoires. Bien que les bénéficiaires précis différeront d'une situation à l'autre, nous croyons que certains publics sont plus susceptibles que d'autres d'être intéressés par certains avantages. Par exemple, les bailleurs de fonds des programmes sont plus susceptibles de s'intéresser aux avantages ayant trait à l'allocation des ressources que le personnel de la prestation des services. Là où c'est possible, la description d'un avantage précise quels intervenants sont le plus susceptibles d'être intéressés par celui-ci. Le comité de promotion des intérêts voudra peut-être effectuer d'autres recherches pour confirmer quels avantages intéressent quels publics.

### Devrait-on reconnaître les impacts négatifs non désirés de l'évaluation?

L'évaluation peut avoir des impacts négatifs et positifs, des risques ou des coûts. Certains membres du panel d'experts étaient d'avis que, pour ce qui est de la promotion de l'évaluation, on doit aborder ces deux aspects, au lieu de se concentrer exclusivement sur les avantages.

### Devrions-nous faire preuve de précaution dans la promotion de l'évaluation?

Certains membres du panel d'experts se préoccupaient du fait qu'on accordait trop d'attention à la promotion de l'évaluation; à cause, en partie, des impacts négatifs et des coûts, certains membres ont suggéré qu'on devait faire preuve de précaution dans la promotion de l'évaluation. Selon eux, ce serait peut-être mieux de parler du ou des rôle(s) de l'évaluation plutôt que de ses avantages (par ex., quel rôle joue l'évaluation dans l'amélioration des programmes sociaux? Quel rôle doit-elle jouer dans l'imputabilité?)

D'autres panelistes et membres de la SCÉ n'étaient pas d'accord, déclarant qu'il était important de promouvoir les avantages de l'évaluation, à condition que nos affirmations soient prouvées et que nous n'essayions pas de sur vendre les avantages de l'évaluation, comme cela a été le cas dans les années soixante. Ils ont en outre soutenu que nous avons une obligation de publiciser les avantages de l'évaluation afin de s'assurer que cet important outil de reddition de comptes et d'amélioration soit utilisé à bon escient.

L'inquiétude semble être reliée, du moins en partie, à la crainte que les efforts de promotion serviraient les intérêts des évaluateurs professionnels (par ex., trouver des occasions d'affaires pour nous-mêmes, «faire claquer notre fouet») au lieu de promouvoir la valeur que l'évaluation peut offrir. Certains panelistes étaient d'avis qu'il était inapproprié de faire de la promotion de l'évaluation une initiative de marketing. D'autres, cependant, pensaient que cette forme de promotion était justifiée. Selon eux, si nous voulons demeurer concurrentiels par rapport aux autres professions fondées sur le savoir, l'évaluation a besoin de trouver son créneau, de le définir avec précision et ensuite de le promouvoir.

## **Préoccupations quant à la limitation du domaine**

### Il y a juste milieu entre définir le domaine et accepter sa diversité.

L'examen de la littérature a confirmé notre conviction à l'effet que l'évaluation de programme est un domaine diversifié et en pleine expansion. C'est là un de ses points forts, puisque cela

permet une souplesse et une adaptation accrues. Cependant, certains évaluateurs ont suggéré que nous devons absolument définir l'évaluation, même si cette définition a pour effet d'exclure certaines activités. La question épineuse, bien sûr, est de savoir où on devrait tracer la ligne qui définit l'évaluation, et dans quelle mesure elle devrait être inclusive.

### Certains se préoccupent au sujet de l'agrément des évaluateurs.

Certains membres du panel d'experts craignaient que cette initiative ne représente une première étape vers l'agrément des évaluateurs. Ils ont fait remarqué que de nombreuses évaluations sont effectuées par des gens qui ne se considèrent pas comme étant des «évaluateurs» parce que l'évaluation ne représente qu'une partie de leurs fonctions, et s'inquiétaient du fait que ces personnes ne pourraient plus effectuer d'évaluations si les évaluateurs devenaient agréés.

La décision du Conseil de la SCÉ d'approuver, en 1999, l'élaboration d'un bloc de connaissances de base était fondée sur un document qui stipulait :

*«L'élaboration du BCB ne signifie pas que la SCÉ adoptera éventuellement une forme d'agrément quelconque. C'est là une étape supplémentaire qui peut être décidée de façon indépendante, d'après ses propres mérites. D'un autre côté, la nécessité d'avoir des activités de perfectionnement professionnel et d'intervention implique le besoin d'établir un BCB.»*

Ainsi, bien que l'agrément exigerait, en bout de ligne, un ensemble-noyau (ou de base) d'éléments de connaissance (entre autres prérequis), ce n'est pas là un des objectifs du présent projet.

## AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE L'ÉVALUATION

L'examen de la littérature, les deux consultations auprès de la communauté d'évaluation et les discussions du panel d'experts nous ont permis de cerner douze grands avantages qui peuvent découler de l'évaluation. Ces avantages sont groupés en cinq catégories : l'imputabilité, la prise de décisions, les connaissances et les compétences, le changement social, ainsi que la cohésion et la collaboration. Les avantages sont décrits dans la présente section. Un résumé figure à la page suivante.<sup>10</sup>

Plusieurs des avantages figurant dans cette section ont été énoncés par rapport au programme qui faisait l'objet de l'évaluation. Cela ne diminue pas la possibilité d'avoir des avantages sociétaux à grande échelle qui peuvent découler de l'utilisation répandue de l'évaluation. À long terme, nous croyons que les avantages locaux mèneront à des programmes sociaux plus efficaces, à des économies financières et à une condition humaine améliorée (une meilleure santé, une meilleure qualité de vie, un environnement plus propre, etc.).

### L'imputabilité

L'évaluation peut appuyer l'imputabilité quant au rendement des programmes et aux dépenses associées.

Les citoyens, les intervenants et les bailleurs de fonds ont le droit d'avoir de l'information au sujet des programmes qu'ils appuient. Par sa nature transparente, collective et publique, l'évaluation peut appuyer l'imputabilité.

*Fournir de l'information aux intervenants.* L'évaluation fournit aux intervenants des renseignements au sujet du rendement du programme, ouvrant ainsi ce dernier au regard scrutateur du public. L'évaluation peut aider les intervenants :

- à s'assurer que les programmes planifiés sont mis en oeuvre tel que prévu;
- à évaluer l'efficacité d'un programme ou de ses composantes;
- à déterminer dans quelle mesure un programme produit les effets escomptés, compte tenu des objectifs, des repères, des normes ou des cibles;
- à identifier tout effet non désiré du programme; et
- à juger si les ressources consacrées au programme sont justifiées.

---

<sup>10</sup> **Notes d'analyse** : Nous avons repéré un grand nombre d'avantages potentiels par l'examen de la littérature, les données provenant des consultations, et les discussions du panel. Après la première consultation, nous avons réuni les avantages provenant de toutes les sources en un document unique, puis nous avons éliminé les doublons et avons combiné les avantages semblables. La catégorisation des avantages s'est avéré un défi. Nous avons commencé par les catégories qui avaient été définies dans la littérature, puis nous les avons révisées pour tenir compte de leur diversité; nous avons, pour cela, utilisé plusieurs itérations, et les membres du panel d'experts ont participé à chaque étape de ce processus. Pendant la deuxième consultation, nous avons découvert de nouveaux avantages et avons à nouveau révisé les catégories pour en tenir compte.

# PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

## APERÇU DES AVANTAGES POTENTIELS

### **L'imputabilité**

L'évaluation peut appuyer l'imputabilité quant au rendement des programmes et aux dépenses associées.

- Fournir des renseignements aux intervenants.
- Répondre aux exigences des bailleurs de fonds.

### **Prise de décisions**

L'évaluation peut aider à prendre de meilleures décisions au sujet de l'orientation du programme.

- Établir des objectifs et des priorités.
- Revoir les objectifs et les priorités.

L'évaluation peut aider à prendre de meilleures décisions au sujet de l'allocation des ressources.

- Déterminer la valeur des programmes.
- Allouer des ressources aux programmes.

L'évaluation peut aider à améliorer les programmes.

- Améliorer la conception des programmes.
- Améliorer la mise en oeuvre des programmes.
- Améliorer la rentabilité des programmes.
- Promouvoir des pratiques de gestion efficaces.
- Utiliser l'évaluation de manière plus efficace.

### **Connaissances et compétences**

L'évaluation peut permettre de mieux comprendre le programme évalué.

L'évaluation peut renseigner sur les besoins existants/potentiels et sur les programmes qui permettent de répondre à ces besoins

- Renseigner davantage sur les besoins et les problèmes sociaux.
- Renseigner davantage sur les pratiques et les programmes efficaces.
- Renseigner davantage sur les programmes sociaux.

L'évaluation peut permettre de développer des capacités pour assurer une conception, une évaluation et une amélioration efficaces des programmes.

- Encourager une pensée critique à l'égard des programmes.
- Améliorer les attitudes à l'égard de l'évaluation.
- Développer la capacité de comprendre, d'utiliser et/ou d'effectuer des évaluations.

### **Changement social**

L'évaluation peut servir à promouvoir, à défendre, ou à contester des méthodes, des approches ou des programmes spécifiques.

L'évaluation peut être utilisée pour façonner l'opinion publique.

L'évaluation peut être utilisée pour appuyer le pluralisme et la démocratie.

- Explorer des perspectives diversifiées.
- Favoriser un processus plus démocratique dans la prise de décisions ayant trait aux programmes.

### **Cohésion et collaboration**

L'évaluation peut rehausser la constance et les communications entre les départements et les organisations.

L'évaluation peut créer de l'énergie et susciter l'enthousiasme au sein de l'équipe du programme.

- Bâtir la fierté et la confiance.
- Bâtir la cohésion et l'enthousiasme.



*Répondre aux exigences des bailleurs de fonds.* Lorsqu'une organisation ou unité organisationnelle effectue des évaluations, cela peut être en réponse à des exigences expressément stipulées par les bailleurs de fonds. Effectuer et démontrer l'utilisation de l'évaluation peut montrer à un bailleur de fonds que l'organisation est réellement déterminée à assurer l'imputabilité et l'apprentissage et à apporter des améliorations là où c'est nécessaire.

### **Prise de décisions**

#### L'évaluation peut aider à prendre de meilleures décisions au sujet de l'orientation du programme

Il y a de nombreux besoins, questions et problèmes sociaux qui exigent de l'attention dans un monde où les ressources sont limitées. Si les priorités sont choisies de façon arbitraire, le personnel peut découvrir qu'ils abordent des besoins qui n'existent pas, qui ne cadrent pas avec la mission de l'organisation, ou qui ne sont tout simplement pas importants. Les organisations peuvent être plus efficaces si leurs programmes répondent à des besoins importants, qui sont pertinents pour les intervenants.

*Établir des objectifs et des priorités.* L'évaluation peut aider les membres des conseils d'administration, les décideurs, les gestionnaires et les bailleurs de fonds à établir des priorités, des buts et des objectifs qui :

- reflètent les valeurs et les idéologies des différents groupes d'intervenants;
- reflètent le rôle de l'organisation dans la société;
- sont axés sur des besoins réels (non imaginés);
- sont axés sur des besoins qui se prêtent le mieux au changement et/ou;
- sont axés sur les besoins les plus importants (par ex., ceux qui sont prépondérants, graves et/ou pressants);

*Examiner les objectifs et les priorités.* L'évaluation peut aider à déterminer si les objectifs et les priorités existants sont encore valides et/ou pertinents, permettant ainsi à l'organisation de s'adapter aux besoins changeants, aux changements organisationnels et aux changements dans les valeurs.

#### L'évaluation peut aider à prendre de meilleures décisions au sujet de l'allocation des ressources.

Sans une forme quelconque d'évaluation, les organisations risquent de consacrer considérablement de temps, d'argent et d'efforts à des programmes qui sont inefficaces ou qui ne sont pas en mesure de répondre aux objectifs précisés. L'évaluation peut aider les directeurs, les décideurs et les bailleurs de fonds à déterminer le mérite ou la valeur des différents programmes. Cela leur permet de comparer les coûts et l'efficacité des différents programmes afin de déterminer lesquels ils appuieront, et dans quelle mesure.

*Déterminer la valeur des programmes.* L'évaluation peut aider à :

- générer des critères multiples pour juger la valeur d'un programme. Les commanditaires des programmes peuvent avoir une opinion différente de celle du personnel du programme ou des participants. Les jugements de valeur fondés sur des points de vue multiples sont plus pertinents que ceux qui ne se basent que sur un seul point de vue.
- évaluer les effets (attendus et non attendus) d'un programme par rapport à ces critères;
- déterminer si ces effets peuvent être attribués au programme, ou s'ils peuvent être dûs à d'autres facteurs en dehors du programme.

*Allocation de ressources aux programmes.* L'évaluation peut appuyer :

- l'abandon des programmes inefficaces, inefficients ou devenus inutiles;
- l'expansion des programmes qui se sont avérés efficaces;
- un financement réduit aux programmes lorsque des fonds supplémentaires ne sont pas nécessaires;
- un financement accru pour les programmes dont l'efficacité est limitée par le manque de ressources;
- l'utilisation de mesures de prévention efficaces pour éviter des coûts futurs potentiels;
- la sélection de programmes qui donnent un résultat donné au coût le plus bas possible;
- la sélection de programmes qui produisent un meilleur résultat au même coût.

L'évaluation peut aider à améliorer les programmes.

Les décideurs, les gestionnaires de programme et le personnel de programme peuvent utiliser l'évaluation pour apporter des améliorations à leurs programmes. L'évaluation peut aider à améliorer la conception, la mise en oeuvre quotidienne, la rentabilité, la gestion et l'évaluation des programmes. Parfois, l'évaluation offre l'élan nécessaire pour apporter les changements qui s'imposent, comme cela peut se produire lorsqu'une évaluation confirme ce que les gestionnaires ou la personne soupçonnaient déjà.

*Améliorer la conception des programmes.* L'évaluation peut aider les gestionnaires et le personnel de programme à apporter les corrections à la conception du programme en vue d'augmenter son efficacité et son efficacité. Elle aide les gestionnaires et le personnel de programme à savoir quels changements apporter, et peut être utile pour communiquer la nécessité de ces changements. En se servant de l'évaluation, les gestionnaires et le personnel peuvent :

- déterminer si le programme, tel qu'il a été conçu, est susceptible d'atteindre ses objectifs;
- établir des objectifs plus réalistes;
- identifier et aborder les hypothèses erronées et les faiblesses dans la conception;
- déterminer quelles composantes sont efficaces et lesquelles ne le sont pas;

- réduire les doublons entre des programmes semblables;
- délaissier les activités inefficaces au profit d'autres qui le sont davantage;
- identifier et éviter des effets non désirés potentiels.

*Améliorer la mise en oeuvre des programmes.* L'évaluation peut déterminer si le programme est mis en oeuvre tel que prévu. Quand la mise en oeuvre ne se déroule pas comme prévu, l'évaluation peut aider les gestionnaires et le personnel à comprendre pourquoi. Dans certains cas, ce peut être une bonne chose que la mise en oeuvre du programme s'éloigne quelque peu du plan original – par exemple, si celui-ci a des failles, ou si le personnel du programme veut saisir de nouvelles occasions ou réagir à des changements de circonstance. Dans d'autres cas, l'évaluation peut aider les gestionnaires et le personnel à prendre des mesures pour améliorer la mise en oeuvre.

L'évaluation peut aider les gestionnaires et le personnel à :

- identifier et à aborder les problèmes survenus, tels que des anicroches dans le processus de réalisation, des lacunes au niveau du service, ou des questions précises telles que les abus de pouvoir, le racisme, l'incompétence, etc.;
- mettre en oeuvre des pratiques qui ont fait leurs preuves;
- éviter les effets indésirables; et
- corriger les suppositions du personnel qui affectent la prestation des services ou l'efficacité.

*Améliorer la rentabilité des programmes.* L'évaluation peut aider les gestionnaires et le personnel à sélectionner des programmes qui peuvent produire un résultat donné à un coût moindre, ou produire un meilleur résultat au même coût.

*Appuyer des pratiques de gestion efficaces.* L'évaluation fait partie du cycle des programmes. Elle peut fournir aux gestionnaires les outils et les systèmes dont ils ont besoin pour augmenter leur efficacité. L'évaluation aide les gestionnaires à :

- expliquer le programme à d'autres : son fonctionnement, ses objectifs et ses normes, les responsabilités de chacun, et quel rôle ils peuvent jouer dans la réalisation des objectifs du programme;
- créer et/ou améliorer les systèmes de contrôle systématique tels que les systèmes de gestion de l'information et les systèmes de mesure du rendement (en déterminant les indicateurs les plus importants, en sélectionnant les indicateurs valides, en encourageant la préparation de rapports plus opportuns et plus exacts, etc.);
- améliorer le déroulement des processus et les efficacités;
- utiliser les données du programme plus efficacement pour appuyer les décisions de gestion;
- gérer le processus de changement plus efficacement.

*Utiliser l'évaluation de manière plus efficace.* Les phases initiales de l'évaluation peuvent aider à déterminer s'il est approprié d'évaluer un programme, et quel est le meilleur moment pour effectuer une évaluation. Ces phases initiales peuvent aussi aider les gestionnaires et le personnel à déterminer ce qu'ils doivent mesurer et comment le mesurer.

Les systèmes de données et des évaluations entières peuvent aussi être évaluées (méta-évaluation) dans le but d'évaluer et améliorer leur validité, leur fiabilité et leur rentabilité.

### Connaissances et compétences

L'évaluation peut permettre de mieux comprendre le programme évalué.

Un des avantages les plus immédiats que les intervenants peuvent tirer de l'évaluation est une compréhension plus claire et plus objective du programme, notamment :

- ce que le programme est censé accomplir;
- le contexte du programme (politique, idéologique, organisationnel);
- le rôle que joue le programme dans la société;
- la logique et les hypothèses qui sous-tendent le programme;
- les rôles des personnes ou groupes impliqués dans le programme;
- à qui le programme s'adresse;
- les activités quotidiennes du programme;
- les points forts et les points faibles du programme;
- les résultats du programme.

Une clarté accrue au sujet du programme peut permettre de s'assurer que tous les acteurs sont sur la même longueur d'onde. Une compréhension complète et objective du programme sert aussi de fondement pour l'amélioration, la reddition de comptes et l'allocation des ressources.

L'évaluation peut soulever des questions et sensibiliser les intervenants à celles qui méritent une attention plus soutenue. Par exemple, l'évaluation peut identifier ce que certains groupes d'intervenants font mieux que d'autres, ou peut-être qu'un site du programme dessert deux fois plus (ou la moitié) d'utilisateurs que d'autres, avec apparemment aucune autre différence. Même si une évaluation ne peut pas répondre à ces questions, il est important de mettre ces questions sur le tapis afin qu'on puisse les traiter.

L'évaluation peut renseigner sur les besoins existants/potentiels et sur les programmes qui permettent de répondre à ces besoins

L'évaluation peut contribuer à augmenter les connaissances, la sensibilisation et la compréhension des problèmes sociaux, économiques, de santé ou environnementaux, ainsi que des pratiques et des programmes efficaces qui peuvent mener, éventuellement, à l'élaboration de programmes plus pertinents, plus efficaces et plus efficaces.

*Renseigner davantage sur les besoins et les problèmes.* L'évaluation peut contribuer à sensibiliser les intéressés aux types de besoins sociaux, économiques, de santé ou environnementaux existants, à leur prédominance et à leur gravité. Elle peut aussi aider les intervenants à comprendre les origines et le contexte des besoins et à prédire les besoins futurs. Une compréhension profonde des besoins sociaux permet d'élaborer des programmes plus pertinents et plus efficaces, et aide à établir des priorités pour les programmes.

*Renseigner davantage sur les pratiques et les programmes efficaces.* L'évaluation peut sensibiliser les intéressés à l'égard de programmes ou de pratiques spécifiques qui ont prouvé leur efficacité dans la résolution d'un besoin particulier, ce qui permet d'envisager d'utiliser ces programmes ou pratiques dans d'autres cadres, dans des conditions semblables et avec des besoins semblables. Les évaluateurs peuvent faciliter cette interfertilisation en partageant les pratiques efficaces et les leçons apprises avec d'autres programmes qu'ils ont évalués.

Avec l'accumulation croissante de connaissances au sujet des pratiques efficaces, l'évaluation peut permettre de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas lorsqu'on essaie de résoudre des besoins particuliers dans des conditions précises. Les intervenants peuvent également mieux comprendre pourquoi quelque chose ne fonctionne pas, ce qui mènera, encore une fois, à l'élaboration de programmes plus appropriés.

*Renseigner davantage sur les programmes.* L'évaluation peut nous aider à comprendre où et pourquoi les programmes sont mis en place. Elle peut explorer des facteurs qui affectent l'apprentissage et l'innovation au sein de l'organisation.

L'évaluation peut permettre de développer des capacités pour assurer une conception, une évaluation et une amélioration efficaces des programmes.

L'évaluation peut aider les gestionnaires, le personnel et les intervenants à se livrer à une réflexion plus critique au sujet des programmes, à accorder une importance accrue à l'évaluation, et à développer des compétences nécessaires pour exécuter les activités d'évaluation. Étant donné qu'ils influencent les opinions des intervenants, ces avantages vont au-delà du programme évalué pour s'étendre à d'autres programmes.

**Controverse :** Certains évaluateurs considèrent que c'est là un des avantages les plus tangibles de l'évaluation. D'autres le considèrent comme un avantage secondaire, soutenant qu'il n'est utile que dans la mesure où l'évaluation procure également d'autres avantages.

*Favoriser une réflexion plus critique à l'égard des programmes.* L'évaluation favorise une approche plus réfléchie à la planification, qui peut s'étendre au-delà du programme évalué. Ceci est étroitement relié au concept de l'amélioration continue de la qualité, selon lequel les gestionnaires et le personnel se demandent constamment comment les choses se déroulent et ce qu'on peut faire différemment ou mieux. Plus précisément, l'évaluation peut aider les gestionnaires et le personnel à :

- élaborer des objectifs clairs;
- analyser la conception du programme de manière critique;

- recueillir les données de façon systématique;
- intégrer les processus formels et informels pour la réflexion, la discussion et l'examen;
- visualiser la mise en oeuvre et envisager comment elle sera surveillée;
- poser des questions difficiles au sujet du programme;
- mettre l'accent sur l'amélioration;
- allouer les ressources stratégiquement de manière à maximiser l'impact;
- visualiser les résultats possibles et envisager comment ils seront évalués;
- se montrer plus critique face aux affirmations d'efficacité et de liens de cause à effet;
- se fier aux données concrètes dans leur prise de décisions.

*Améliorer les attitudes à l'égard de l'évaluation.* L'évaluation peut favoriser une culture organisationnelle qui accorde une importance accrue à l'imputabilité et à l'évaluation, et met l'accent sur la qualité et l'amélioration continue. Elle rend le personnel plus déterminé à examiner les points forts et les points faibles du programme. Le personnel et les autres intervenants peuvent venir à percevoir l'évaluation comme étant un outil utile pour l'amélioration.

*Développer la capacité de comprendre, d'utiliser et/ou d'effectuer des évaluations.* Les intervenants qui participent au processus d'évaluation peuvent apprendre à mieux comprendre l'évaluation et à l'utiliser judicieusement et de manière appropriée. Dans certains cas, les intervenants peuvent acquérir des compétences qui leur permettront de poursuivre les activités d'évaluation.

### **Changement social**

L'évaluation peut servir à promouvoir, à défendre ou contester des méthodes, des approches ou des programmes spécifiques.

Les promoteurs d'un programme peuvent utiliser les données d'évaluation pour :

- promouvoir les objectifs du programme;
- obtenir du financement pour le programme;
- obtenir le soutien public pour le programme;
- obtenir un soutien politique pour le programme; ou
- exercer des pressions auprès des décideurs pour obtenir des changements organisationnels ou législatifs qui seraient bénéfiques pour le programme.

Les opposants peuvent également utiliser les données d'évaluation pour susciter de l'opposition au programme, pour soutenir leurs arguments contre le financement de ce dernier, et pour freiner tout changement organisationnel ou législatif qui serait bénéfique pour le programme.

Les promoteurs et les opposants peuvent tous les deux utiliser l'évaluation pour ajouter de la crédibilité ou pour obtenir un soutien dans la prise de décisions difficiles sur le plan politique.

**Préoccupation** : Il y a possibilité que l'évaluation puisse être abusée et utilisée à des fins personnelles ou politiques. Elle pourrait, par exemple, par ceux qui ont un statut élevé au sein d'un programme, être utilisée comme une ressource privilégiée et ne pas donner à d'autres intervenants importants l'occasion de s'exprimer.

### L'évaluation peut servir à façonner l'opinion publique.

D'aucuns peuvent utiliser l'évaluation pour soutenir leurs arguments en faveur ou contre certains points de vue. Par exemple, les données d'évaluation sont parfois utilisées pour défendre les droits des groupes marginalisés.

**Controverse** : Certains évaluateurs maintiennent que la défense des intérêts est essentielle à une évaluation juste, en particulier lorsqu'elle compense pour un déséquilibre des pouvoirs existants. D'autres s'opposent à cette utilisation de l'évaluation en principe. Encore une fois, on s'inquiète que l'évaluation puisse être utilisée à des fins personnelles ou politiques.

### L'évaluation peut être utilisée pour appuyer le pluralisme et la démocratie.

*Explorer des perspectives diversifiées.* L'évaluation fournit un forum pour écouter et partager les points de vue de tous les intervenants, y compris le personnel de première ligne, les participants aux programmes et les groupes marginalisés, dont les opinions ne sont pas toujours entendues. Ce faisant, elle peut conférer un caractère légitime au pluralisme et favoriser une appréciation accrue pour l'inclusivité et la diversité.

*Favoriser un processus plus démocratique dans la prise de décisions ayant trait aux programmes.* L'évaluation peut augmenter la participation du personnel et des participants à la prestation des services et les participants aux décisions futures concernant la conception et la réalisation. Elle peut donc habiliter ceux qui, traditionnellement, n'ont que peu d'influence sur les programmes.

L'évaluation peut réformer les organisations par la circulation libre d'informations et promouvoir une plus grande appréciation pour la démocratie.

## **Cohésion et collaboration**

L'évaluation peut rehausser la constance et les communications entre les départements et les organisations.

L'évaluation peut fournir un cadre commun pour comprendre, réaliser, suivre et évaluer un programme dans différents départements ou organisations. Elle peut faciliter le partage des connaissances entre les systèmes. L'évaluation peut aussi aider à mettre en place un réseau de soutien formé de personnes qui participent à des processus semblables mais différents.

L'évaluation peut créer de l'énergie et susciter de l'enthousiasme au sein de l'équipe du programme.

*Bâtir la fierté et la confiance.* L'évaluation peut aider à susciter un sentiment de fierté et de satisfaction chez les gestionnaires et le personnel. Ce dernier peut se sentir fier d'avoir systématiquement exploré les questions sur la valeur du programme au lieu de simplement se fier à des hypothèses. Ils peuvent aussi se sentir fiers d'avoir trouvé des moyens de mieux servir la clientèle et d'atteindre leurs objectifs. Pour de nombreux aspects du programme, comme par exemple le personnel qui travaille constamment avec des gens qui ont de graves problèmes, il y a un risque réel d'épuisement. L'évaluation peut permettre au personnel de prendre du recul et de réaliser qu'ils ont réellement fait une différence.

*Bâtir la cohésion et l'enthousiasme.* L'évaluation peut donner à tous les membres du personnel l'occasion de se percevoir comme faisant partie d'une équipe qui est déterminée à réaliser des objectifs partagés. Elle peut contribuer à remonter le moral et à favoriser le soutien et l'engagement à l'endroit du programme.



## EXTRANTS D'ÉVALUATION

Il est utile, à ce stade-ci, de passer en revue les raisons pour lesquelles nous avons étudié les extrants d'évaluation. Le modèle figurant à la page 3 indique que les extrants constituent un lien important entre les éléments de connaissance (intrants) et les avantages (effets) de l'évaluation. Plus précisément :

1. Pour les besoins de la promotion des intérêts, les extrants devraient nous aider à déterminer si les avantages que nous avons attribués à l'évaluation résultaient effectivement des activités d'évaluation.
2. Pour les besoins du Bloc de connaissances de base, les extrants nous aident à déterminer de quelles connaissances et compétences les gens ont besoin pour rendre certains avantages d'évaluation possibles.

Les extrants sont donc des concepts qui nous permettent de réfléchir consciemment sur la façon dont nous prenons nos connaissances et les traduisons en quelque chose dont d'autres personnes peuvent tirer profit. Bien sûr, ce processus est rarement aussi simple ou aussi direct que le modèle peut le laisser entendre. Le processus peut se produire de plusieurs façons directes ou indirectes, interagissant souvent avec d'autres facteurs, dont certains sont hors du contrôle de ceux qui effectuent l'évaluation. Explorer les extrants est néanmoins utile pour nous amener à mieux apprécier comment les connaissances et les activités reliées à l'évaluation peuvent procurer des avantages.

Les activités d'évaluation peuvent se manifester sous la forme d'extrants nombreux et variés. Grâce à l'examen de la littérature, les deux consultations avec la communauté d'évaluation et les discussions du panel d'experts, nous avons identifié 27 extrants d'évaluation,<sup>11</sup> énoncés dans la présente section et regroupés par type d'évaluation. Un résumé figure à la page suivante.

---

<sup>11</sup> **Notes d'analyse** : Un certain nombre d'extrants ont été inclus dans les réponses fournies lors de la première consultation. Nous en avons dressé une liste puis avons combiné ceux qui étaient semblables, puis nous avons utilisé certains des plus communs pour former une liste de départ – que nous avons délibérément gardé succincte – pour la deuxième consultation. Cependant, peu de nouveaux extrants ont été identifiés lors de la seconde consultation; ceux qui ont été suggérés ont été ajoutés à la liste.

Rossi, Freeman & Lipsey (1999) fournissent une des rares taxonomies détaillées sur les extrants, et elle semble inclure celles qui ont été identifiées ailleurs et aussi dans le cadre de nos consultations. Nous avons consulté leur manuel pour y repérer des exemples d'extrants qui figurent dans notre liste et pour enrichir cette dernière. Étant donné que les extrants d'évaluation sont des manifestations d'activités, nous avons découvert que la plupart d'entre eux pouvaient être facilement regroupés en des catégories reflétant les types d'évaluation décrits dans le manuel.

# **PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

## **APERÇU DES EXTRANTS**

### **Extrants reliés à l'évaluation des besoins**

- Description des besoins non comblés

### **Extrants reliés à l'évaluation de l'évaluabilité**

- Description de la conception et de la logique d'un programme
- Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès
- Description du contexte du programme
- Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci

### **Extrants reliés à l'évaluation des processus**

- Description de la mise en oeuvre du programme
- Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement
- Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan

### **Extrants reliés à l'évaluation des effets et des impacts**

- Description des effets du programme
- Identification des effets inattendus/non voulus
- Attributions reliant les effets à des interventions précises
- Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention
- Détermination du mérite ou de la valeur

### **Extrants reliés à l'évaluation de l'efficience**

- Description des coûts du programme
- Estimation de la valeur des effets du programme
- Comparaison de l'optimisation des ressources

### **Extrants reliés à la participation des intervenants**

- Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation
- Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme
- Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme
- Partage des résultats avec les intervenants
- Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme
- Nouveaux partenariats
- Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants

### **Extrants applicables à tous les types d'évaluation**

- Indicateurs du rendement et systèmes d'indicateurs
- Outils d'évaluation
- Nouvelles questions au sujet du programme
- Synthèses de travaux de recherche antérieurs
- Suggestions de bonnes pratiques
- Recommandations

### **Extrants reliés à l'évaluation des besoins**

- Description des besoins non comblés, par exemple :
  - Des besoins spécifiques des clients existants
  - Le type, l'ampleur et la distribution d'un problème social
  - Les tendances dans les problèmes sociaux
  - Les points forts et les atouts des clients
  - Les programmes existants qui répondent à des besoins identifiés
  - Les lacunes en matière de service

### **Extrants reliés à l'évaluation de l'évaluabilité**

- Description de la conception et de la logique du programme, par exemple :
  - Ses buts et objectifs
  - Le groupe-cible
  - L'identification des intervenants
  - Les ressources prévues
  - Les activités envisagées
  - Les effets escomptés
  - Les liens entre les activités et les effets escomptés
- Énoncé des critères de succès, par exemple :
  - Identification des valeurs des différents groupes d'intervenants
  - Normes de rendement spécifiques
- Description du contexte du programme, par exemple :
  - Contexte organisationnel
  - Voies de communication
  - L'environnement de financement
  - Autres programmes connexes
- Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci, par exemple :
  - Détermination du stade auquel se trouve le programme
  - Détermination des étapes à prendre avant d'effectuer l'évaluation
  - Détermination des types d'évaluation les plus appropriés pour le programme

### **Extrants reliés à l'évaluation des processus**

- Description de la mise en oeuvre du programme, par exemple :
  - Qui sont les participants réels
  - Quelles ressources (humaines, financières, etc.) sont disponibles et utilisées
  - Quelles activités sont en cours
  - Comment les activités sont exécutées (qualité, caractère opportun, etc.)
- Comparaison des événements réels avec le plan de programme ou les normes de rendement
- Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan

### Extrants reliés à l'évaluation des effets/impacts

- Description des effets du programme, par exemple :
  - Changement d'état (par ex., santé)
  - Changement de statut (par ex., emploi)
  - Changement de comportement (par ex., fréquence de la consommation d'alcool)
  - Changement de fonctionnement (par ex., niveau de mobilité)
  - Changement d'attitude (par ex., attitudes face à la consommation de légumes)
  - Changement de sentiment (par ex., sentiments d'appartenance)
  - Changement d'opinion (par ex., les opinions à l'égard des jeunes)
- Identification des effets inattendus ou non désirés du programme, par exemple :
  - Un programme donne un effet opposé à celui qu'on voulait
  - Un programme a des effets secondaires positifs qui n'étaient pas prévus ou planifiés
  - Un programme a des effets secondaires négatifs qui peuvent avoir été prévus ou pas
- Attributions reliant les effets à des interventions précises, par exemple :
  - Changements dans les effets au fil du temps
  - Comparer les effets aux groupes-témoins
  - Identification de facteurs confus qui peuvent dissimuler ou rehausser des effets apparents
  - Identification des pratiques/activités efficaces
  - Identification des pratiques/activités inefficaces
- Identification des facteurs qui influencent l'efficacité d'une intervention, par exemple :
  - Composition de la population
  - Conjoncture économique générale
  - Enthousiasme du personnel
  - Leadership
  - Contexte organisationnel
  - Contexte politique/social
  - Ressources disponibles
- Détermination du mérite ou de la valeur, par exemple :
  - Comparaison des effets réels avec les normes de rendements ou les critères de succès
  - Comparaison avec d'autres programmes qui ont des objectifs semblables

### Extrants reliés à l'évaluation de l'efficience

- Description des dépenses du programme et autres coûts, par exemple :
  - Coûts directs, monétaires
  - Coûts indirects tels que le temps, les efforts, les occasions perdues
- Estimation de la valeur des effets du programme, par exemple :
  - Valeur monétaire d'effets spécifiques
  - Valeur relative (en termes non-monétaires) d'effets spécifiques

- Comparaison de l'optimisation des ressources, par exemple :
  - Gain réalisé par dollar dépensé
  - Ce qu'il en coûte pour obtenir un effet donné

### Extrants reliés à la participation des intervenants

La littérature sur l'utilisation de l'évaluation laisse entendre que la *façon* dont l'évaluation est effectuée (c.-à-d. le processus) peut être au moins tout aussi importante pour son impact ultime que ce qu'elle dit ou conclut exactement.<sup>12</sup> On pense, par exemple, que l'utilisation des processus génère de l'intérêt envers l'amélioration continue de la qualité, un engagement croissant envers le programme, et une connaissance et une sensibilisation accrues que les membres du personnel retiennent et utilisent.

Les extrants reliés à la participation des intervenants de l'évaluation comprennent, à différents degrés :

- La participation des intervenants aux activités d'évaluation, par exemple :
  - discussions au sujet du programme
  - conception de l'évaluation
  - mise au point d'instruments
  - collecte de données
  - interprétation des données
  - planification des résultats
  - communication des résultats
- Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme
- Consultation avec les intervenants pour obtenir leurs points de vue au sujet du programme
- Partage des résultats avec les intervenants
- Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme, par exemple :
  - Un niveau de confiance
  - Respect pour les compétences et les responsabilités de chacun
- Nouveaux partenariats
- Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et autres intervenants

---

<sup>12</sup> Voir, par exemple :

Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.

### Extrants applicables à tous les types d'évaluation

- Indicateurs du rendement et systèmes d'indicateurs
  
- Outils d'évaluation, par exemple :
  - Questions d'évaluation
  - Description des méthodes d'évaluation
  - Cadres et outils de collecte de données
  - Cadres analytiques
  
- Nouvelles questions au sujet du programme, par exemple :
  - Pourquoi un site du programme semble produire de meilleurs effets que d'autres
  - Pourquoi certains clients semblent mieux réussir que d'autres
  
- Synthèses de travaux de recherche antérieurs, par exemple :
  - Constatations provenant d'évaluations de programme antérieures
  - Constatations provenant de la littérature de recherche
  
- Suggestions de bonnes pratiques, par exemple :
  - Diversification des modèles de prestation des services
  - Méthodes utilisées par des programmes semblables pour résoudre des problèmes semblables
  
- Recommandations, par exemple :
  - Façons d'améliorer la conception du programme
  - Façons d'améliorer la mise en oeuvre du programme
  - Recommandations au sujet de l'expansion, de la continuation ou de l'annulation du programme
  - Recommandations au sujet de l'allocation des ressources

## ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE EN ÉVALUATION

Les éléments de connaissance sont les connaissances, les compétences et les pratiques efficaces qui sont requises pour exécuter les activités d'évaluation. Avant d'énoncer les éléments de connaissance, nous aimerions mettre l'accent sur quatre points :

- 1) *Les connaissances et compétences requises varient d'une évaluation à l'autre.* Bien que certaines connaissances et compétences puissent être importantes dans presque n'importe quelle évaluation, d'autres ne sont applicables que dans certaines situations. Par exemple, nous croyons que le comportement déontologique, être capable d'orienter l'évaluation, ainsi que les compétences interpersonnelles et de communication seront probablement utiles dans n'importe quelle évaluation, tandis que les méthodes d'enquête, l'élaboration de questionnaires et l'analyse quantitative seraient utiles dans certaines évaluations, mais pas dans d'autres.

Il peut s'avérer utile de considérer la liste des éléments de connaissance comme étant une boîte à outils où les évaluateurs peuvent puiser pour sélectionner les outils qui conviennent le mieux à une évaluation précise, compte tenu du contexte de l'évaluation et des avantages recherchés.

- 2) *Ceci n'est pas une liste de ce que chaque évaluateur devrait savoir.* Il existe une vaste gamme de méthodes et d'approches en évaluation. Il n'est pas possible, ou même désirable, qu'une seule personne connaisse tout à fond. Les évaluateurs ont besoin :
  - a. D'être au courant des différentes méthodes et approches;
  - b. D'être en mesure de procéder à une évaluation réaliste de leur propres compétences;
  - c. D'être en mesure de réunir des équipes de gens possédant les connaissances et les compétences nécessaires pour effectuer une évaluation donnée.

Il se pourrait, en fait, qu'il soit possible de définir un ensemble de connaissances et de compétences de base que tous les évaluateurs *devraient* posséder. Nous n'avons pas été en mesure de le faire d'après les résultats du présent projet, mais cette liste peut fournir un point de départ pour une exploration plus poussée.

- 3) *Les compétences «non techniques» peuvent être particulièrement importantes.* Les compétences telles que l'art d'écouter, l'interrogation et la négociation ont été mises en évidence lors des consultations, et aussi par les participants aux sessions de discussion de la conférence. En raison de la nature appliquée de l'évaluation, ces compétences sont importantes à toutes les étapes du processus d'évaluation. Comme l'a exprimé un participant d'une des sessions de la conférence : «*On peut avoir un tas de diplômes universitaires, mais si on ne possède pas les aptitudes interpersonnelles, ils ne serviront à rien.*» Il sera important de considérer ces compétences non techniques dans la planification des activités de perfectionnement professionnel.
- 4) *Cette liste changera.* Cette liste d'éléments de connaissances et de ressources se veut être dynamique, et non finale ou exhaustive. Il y a certainement d'autres bonnes ressources qui existent actuellement et d'autres qui deviendront disponibles plus tard. De nouvelles approches et méthodes seront également élaborées. La liste devra évoluer en même temps que le domaine.

## Éléments de connaissance en évaluation

Cette section énonce les 23 éléments de connaissance généraux qui ont été identifiés pendant le projet. Pour chaque élément de connaissance général, nous avons repéré des connaissances, des compétences ou des pratiques plus spécifiques, que nous avons placées dans les tableaux qui se trouvent dans la présente section. Nous avons également suggéré des ressources pertinentes qui offrent des discussions sur chaque point.<sup>13</sup> Les éléments de connaissance généraux sont résumés à la page 35.

Dans certains cas, les répondants ont formulé des commentaires sur la nécessité des éléments de connaissance. Des points de vue différents parmi les répondants peuvent indiquer des domaines de controverse, ou simplement que différentes évaluations ont différentes exigences en ce qui a trait aux connaissances.

### Éthique

#### Comportement déontologique

Cn	Cp	P	Points	Ressource(s)
✓			Connaissance et application de lignes directrices en matière de déontologie	<i>Lignes directrices en matière de déontologie de la SCÉ</i> AEA (1994) AES (1997) AfrEA (2000) Sanders (1994) Newman & Brown (1996) ACDI (2000)
		✓	Respect de la dignité humaine et de la valeur des gens qui participent au programme et à l'évaluation	
		✓	Se montrer sensible à l'environnement social et culturel du programme et de ses intervenants	
		✓	Veiller à ce que l'évaluation soit honnête et intègre	
		✓	Agir dans le meilleur intérêt des intervenants du programme et du public	
		✓	Divulguer les biais, les conflits d'intérêt et toute limitation au niveau des approches ou des compétences, etc.	
✓			Liberté d'information et protection des renseignements personnels	

#### Légende

Cn = Connaissances      Cp = Compétences      P = Pratique

<sup>13</sup> **Notes d'analyse :** Un certain nombre d'éléments de connaissance en évaluation ont été mentionnés dans les réponses fournies dans le cadre de la première consultation. Plusieurs autres figurent dans la taxonomie des compétences essentielles des évaluateurs de King et al (2001). Nous avons pris quelques-unes des plus communes pour former une liste de départ pour la deuxième consultation, en ayant soin de garder cette liste brève. Bien que de nouveaux éléments de connaissance ont été suggérés dans la deuxième consultation, nous ne sommes toujours pas d'avis que la liste soit complète. Nous avons donc passé en revue plusieurs traités et articles sur l'évaluation afin d'identifier des éléments de connaissance supplémentaires et des ressources connexes.



# **PROJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION VISANT À APPUYER LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

## **APERÇU DES ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**

### **Éthique**

- Comportement déontologique
- Compétences et assurance de la qualité

### **Planification et conception des évaluations**

- Comprendre le programme
- Évaluer sa préparation à l'évaluation
- Orienter l'évaluation
- Théorie des systèmes, développement organisationnel, changement
- Types d'évaluation spécifiques
- Histoire de l'évaluation, théorie de l'évaluation et modèles d'évaluation
- Conception de la recherche
- Élaborer une signification
- Sélectionner les méthodes appropriées de collecte et d'analyse de données
- Pratiques efficaces en matière de recherche appliquée

### **Collecte de données**

- Échantillonnage
- Questions reliées à la mesure
- Méthodes de collecte de données

### **Analyse et interprétation des données**

- Analyse qualitative
- Analyse quantitative
- Détermination du mérite ou de la valeur
- Compétences en pensée critique

### **Aptitudes interpersonnelles et à la communication**

- Aptitudes interpersonnelles
- Aptitudes à la préparation de rapports
- Autres aptitudes à la communication

### **Gestion de projets**

- Gestion de projets d'évaluation

Compétences et assurance de la qualité

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			Connaissance des étapes entrant dans l'exécution d'une évaluation	<i>Série sur les compétences essentielles de la SCÉ (n° 2)</i> Tout manuel d'introduction à l'évaluation
✓			Sensibilisation aux risques posés à l'intégrité du processus d'évaluation	Rose (2001)
		✓	Auto-évaluation de la capacité d'effectuer l'évaluation (connaître ses propres limites)	King (2001) QRCA (2002)
		✓	Amélioration continue des connaissances, des compétences, des réseaux	<i>Lignes directrices de la SCÉ en matière d'éthique</i>
✓			Application des normes d'évaluation	<i>Lignes directrices de la SCÉ en matière d'éthique</i> Sanders (1994) Newman & Brown (1996)
✓			Méta-évaluation	Cook & Gruder (1978) Scriven (1969) Stufflebeam (1981)

**Planification et conception des évaluations**

Comprendre le programme

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se familiariser avec le programme</li> </ul>	Owen, avec Rogers (1999) SCT (1998) La plupart des traités et manuels d'introduction à l'évaluation
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser le contexte social, politique et culturel du programme (lois, programmes semblables, particularités culturelles, relations, tendances dans les communications, visées, etc.)</li> </ul>	SCT (1998) Owen, avec Rogers (1999) ACDI (2000) Patton (1997)
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer une description du programme</li> </ul>	<i>Série sur les compétences essentielles de la SCÉ (n° 2)</i>
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un modèle logique</li> </ul>	Rossi, Freeman, & Lipsey (1999) Smith (1989) Rutman (1980) Wholey (1977) Wholey, Hatry, & Newcomer (1994) Wong-Rieger & David (1995) W.K. Kellogg Foundation (2001).

## Éléments de connaissance en évaluation

Les répondants ont indiqué qu'il était important de comprendre divers aspects du programme, y compris le contexte et le besoin qu'on cherche à combler. Sans cette information, les évaluateurs évalueront peut-être la mauvaise chose ou interpréteront mal les résultats.

### Évaluer la préparation à l'évaluation

Cn	Cp	P	Point	Ressource(s)
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer s'il est approprié d'évaluer le programme</li> </ul>	Wholey (1977) Wholey (1994)

### Orienter l'évaluation

Cn	Cp	P	Point	Ressource(s)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir la coopération des groupes d'intervenants</li> </ul>	Owen, avec Rogers (1999) Patton (1997) ACIDI (2002)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer clairement qui est le client</li> </ul>	Owen, avec Rogers (1999) Kellogg Foundation (1998)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les intervenants</li> </ul>	
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les objectifs et les valeurs des intervenants</li> </ul>	Cresswell (2002) Porteous et al. (1997)
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les objectifs du programme</li> </ul>	Tout traité ou manuel d'introduction à l'évaluation
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les besoins en information</li> </ul>	
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser les questions d'évaluation</li> </ul>	

Les répondants étaient d'avis que le fait de savoir comment orienter l'évaluation constituait un élément clé, et qu'aucune évaluation ne devrait être effectuée sans cette première étape.

### Théorie des systèmes, développement organisationnel, et changement

Cn	Cp	P	Point	Ressource(s)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance du développement et du changement organisationnels</li> </ul>	Senge (1990)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des connaissances</li> </ul>	<i>Harvard Business Review</i> (1998)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance du rôle de l'évaluation dans le développement et le changement organisationnels</li> </ul>	Weiss (1999; 1977) Chelimsky & Shadish (1997) Cousins & Earl (1995)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des utilisations de l'évaluation (p. ex., formative, sommative)</li> </ul>	Scriven (1991) Patton (1997)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre comment les décisions sont prises dans un contexte politique</li> </ul>	Weiss (1999; 1977) Chelimsky & Shadish (1997)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Approches face aux systèmes; réflexions portant sur les systèmes</li> </ul>	Flood (1999) Williams (Ouvrage en cours)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Théories sur le chaos et la complexité</li> </ul>	Axelrod (2000) Stacey, Griffin, & Shaw (2000)

Le fait de comprendre les systèmes et le changement organisationnels permet aux évaluateurs d'aider les gestionnaires à introduire et à gérer le changement, et de concevoir des recommandations susceptibles d'avoir un impact optimal.

Types d'évaluation spécifiques

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des besoins</li> </ul>	Rossi, Freeman, & Lipsey (1999) <i>Série sur les compétences essentielles de la SCÉ (n° 2)</i>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de l'évaluabilité</li> </ul>	Rossi, Freeman, & Lipsey (1999) Smith (1989) Rutman (1980) Wholey (1977) Wholey, Hatry, & Newcomer (1994) Wong-Rieger & David (1995) Hudson et al. (1992)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des processus/Évaluation de la mise en oeuvre</li> </ul>	Rossi, Freeman, & Lipsey (1999) <i>Série sur les compétences essentielles de la SCÉ (n° 3)</i> Hudson et al. (1992)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des effets/des impacts</li> </ul>	Mohr (1995) Hudson et al. (1992) Rossi, Freeman, & Lipsey (1999) Posavac & Carey (1997) <i>Série sur les compétences essentielles de la SCÉ (no 4)</i>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de l'efficacité/Analyse des coûts</li> </ul>	Rossi, Freeman, & Lipsey (1999)

Les répondants ont indiqué que les évaluateurs devraient être familiers avec – et même avoir une très bonne connaissance – de plusieurs types d'évaluation.

Histoire de l'évaluation, théorie de l'évaluation et modèles d'évaluation

Certains répondants étaient d'avis que les personnes qui effectuent une évaluation devraient être familières avec les modèles d'évaluation de base. D'autres, par contre, ont suggéré que pour la plupart des évaluations, il n'est pas nécessaire de connaître les modèles, étant donné la nature éclectique de ces derniers.

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			• Diverses théories d'évaluation	Shadish, Cook, & Leviton (1995)
✓			• Histoire de l'évaluation	Chelimsky & Shadish (1997) Shadish, Cook, & Leviton (1995) House (1993) Segsworth (2001)
✓			• Axé sur l'utilisation	Patton (1997)
✓			• Habilitation	Fetterman, et al. (1996)
✓			• Participative	Cousins & Earl (1995) ACDI (2002)
✓			• Sans objectif	Scriven (1991)
✓			• Évaluation réaliste	Pawson & Tilley (1997)
✓			• Autres modèles	Stufflebeam (2001)

Conception de recherche

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			• Expérimentale, quasi-expérimentale, non expérimentale	Campbell & Stanley (1966) Cook & Campbell (1979) Posavac & Carey (1997)
✓			• Longitudinale	Pedhazur et al. (1991)
✓			• Étude de cas	Yin (1989)
✓			• Ethnographie	Fetterman (1989)
✓			• Enquête naturaliste	Denzin (1971) Guba & Lincoln (1981)
✓			• Phénoménologie et épistémologie	Campbell (1988)
✓			• Examen de programme	
✓			• Recherche-sondage	Santo Pietro (1983) Dillman (2000) Fink (2002)
✓			• Méthode mixte	Cook & Campbell (1979) Datta (1997) Cresswell (2002) Mertens (1997)
✓			• Élimination des interprétations subsidiaires	Campbell & Stanley (1966) Cook & Campbell (1979)

Certains répondants ont indiqué qu'il était utile de comprendre plusieurs types de conception d'évaluation. D'autres, cependant, ont suggéré qu'il n'est pas possible, en réalité, de connaître un ou plusieurs types de conception de recherche.

Élaborer une signification

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Paradigmes d'évaluation (par ex., positivisme, constructivisme, interprétation collaborative, herméneutique)</li> </ul>	Cronbach and associates (1980) Guba & Lincoln (1989)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration humaine de signification</li> </ul>	Gilovich (1991) Guba & Lincoln (1989)

Certains répondants ont indiqué qu'il était utile d'avoir un cadre conceptuel. D'autres étaient d'avis que ceux qui effectuent l'évaluation devraient comprendre comment les participants et le personnel conçoivent la réalité dans le cadre du programme en train d'être évalué. D'autres ne pensaient pas qu'il était nécessaire de connaître les paradigmes pour les évaluations simples puisque celles-ci n'exigeaient pas une rigueur scientifique.

Sélectionner les méthodes appropriées de collecte et d'analyse de données

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionner les méthodes appropriées de collecte et d'analyse de données</li> </ul>	Owen, avec Rogers (1999) Campbell (1988) Chelimsky & Shadish (1997) Patton (1997) Cook & Reichardt (1979)

Certains répondants croyaient que cette compétence était importante pour permettre aux évaluateurs de choisir parmi une variété de méthodes et de sources afin d'assurer la qualité, la fiabilité, etc. Ils pensaient aussi qu'il était important d'adapter les méthodes aux différents groupes de répondants et aux différentes activités d'évaluation. D'autres répondants ont dit que selon eux, cette compétence n'était pas essentielle.

Pratiques efficaces en recherche appliquée

Les répondants ont indiqué que cet élément de connaissance était essentiel pour effectuer une bonne évaluation.

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation, méthodes multiples, perspectives multiples, sources de données multiples</li> </ul>	Campbell et Stanley (1966) Cook et Campbell (1979)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des intervenants</li> </ul>	Cousins & Earl (1995) Fetterman <i>et al.</i> (1996) Patton (1997) ACDI (2002)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer des consultations au besoin</li> </ul>	Cousins & Earl (1995) Patton (1997)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de concevoir l'évaluation de manière à minimiser l'effet de perturbation</li> </ul>	Patton (1997) Webb <i>et al.</i> (1966)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'adapter l'évaluation aux besoins et aux contraintes de la situation</li> </ul>	Patton (1997)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'adapter/de modifier l'étude au besoin</li> </ul>	Patton (1997)
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention aux questions interculturelles, et à celles reliées au sexe ou à l'âge</li> </ul>	ACDI (2002)

## Collecte de données

### Échantillonnage

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échantillonnage de probabilité</li> </ul>	Dillman (2000) Fink (2002)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échantillonnage volontaire</li> </ul>	Patton (2001a) Marshall & Rossman (1999)
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir quand utiliser et quand ne pas utiliser les différents types d'échantillonnage</li> </ul>	Patton (2001a) Marshall & Rossman (1999) Fink (2002)

Les répondants ont indiqué que dans certains cas, la population était trop petite pour procéder à un échantillonnage. Toutefois, même dans ces cas-là, ceux qui effectuent l'évaluation peuvent trouver utile d'être au courant des questions reliées à l'échantillonnage afin de pouvoir répondre aux questions des intervenants à ce sujet.

Questions reliées à la mesure

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité</li> </ul>	Campbell et Stanley (1966) Pedhazur et al. (1991) Patton (2001a)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validité</li> </ul>	Campbell et Stanley (1966) Pedhazur et al. (1991) Patton (2001a)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie psychométrique, y compris l'analyse des facteurs</li> </ul>	Pedhazur et al. (1991) Nunnally & Bernstein (1994)

Certains répondants ne pensaient pas que la connaissance des questions reliées à la mesure était pertinente pour toutes les évaluations. D'autres, par contre, ont indiqué que cette connaissance était essentielle pour évaluer avec exactitude l'efficacité d'un programme. Selon eux, son absence rendrait l'évaluation impressionniste, en plus de livrer des données peu fiables. Ils ont aussi fait remarquer que cela était particulièrement important en raison de la nature appliquée de l'évaluation, puisque cette dernière est encore plus vulnérable aux nombreuses menaces à la fiabilité et à la validité (par ex., biais dans l'échantillonnage, dans les mesures, dans la conception de la recherche).

Méthodes de collecte de données

Les répondants ont observé qu'on pourrait avoir besoin de toute une gamme de méthodes de collecte de données pour un projet donné, et que l'importance relative de chaque méthode dépendrait des particularités de l'évaluation en question. Cependant, ils pensaient qu'il était essentiel de connaître au moins quelques méthodes de collecte de données parce que l'évaluation a trait à la recherche, qui nécessite la collecte de données.



## Éléments de connaissance en évaluation

Cn	Cp	P	Point	Ressource(s)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la littérature</li> </ul>	Cooper (1998)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers, documents afférents au programme</li> </ul>	Guba & Lincoln (1981)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Systèmes de mesure du rendement, systèmes d'information sur les programmes, systèmes d'indicateurs, systèmes de contrôle</li> </ul>	Mayne (1999) Montague (1997) Perrin (1998) Hatry (1999)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaires</li> </ul>	Dillman (2000) Marshall & Rossman (1999) Fink (2002)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999) Denzin & Lincoln (1994) Fink (2002) Patton (2001a) Guba & Lincoln (1981)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Groupes d'étude</li> </ul>	Krueger & Casey (2000) Morgan & Krueger (1997)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Observation</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999) Santo Pietro (1983) Patton (2001a) Webb <i>et al</i> (1966) Guba & Lincoln (1981)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Observation des participants</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999) Santo Pietro (1983) Patton (2001a)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'un concept de groupe, sessions remue-méninges, etc.</li> </ul>	Santo Pietro (1983)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultations communautaires et autres processus de groupe</li> </ul>	Santo Pietro (1983)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise (par ex., Delphi)</li> </ul>	Dick (2000)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodes expérientielles (jeux, activités en salle de classe)</li> </ul>	Santo Pietro (1983) Hart (1994)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques projectives et tests psychologiques</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête narrative, recueils, journaux, histoires orales</li> </ul>	Santo Pietro (1983) Schwandt (2001)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de données physiques</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999) Santo Pietro (1983)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Données non perturbatrices</li> </ul>	Webb <i>et al</i> (1966) Marshall & Rossman (1999) Guba & Lincoln (1981)

Pour des aperçus/discussions sur plusieurs de ces questions, voir : Love (1991b), les manuels de référence sur l'évaluation de la SCÉ, ou la plupart des ouvrages (par ex., Owen avec Rogers, Worthen, Mertens, Rossi & Freeman).

## **Analyse et interprétation des données**

### Analyse qualitative

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen narratif</li> </ul>	
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du contenu, quantification des données qualitatives</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999) Miles & Huberman (1995) Patton (2001a)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification et vérification des thèmes émergents</li> </ul>	Marshall & Rossman (1999) Miles & Huberman (1995) Patton (2001a)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Théorie à base empirique</li> </ul>	Glaser (1992)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrammes</li> </ul>	

Les répondants ont indiqué qu'un certain niveau de connaissance était important pour s'assurer que l'on recueille le type de données approprié.

### Analyse quantitative

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction et manipulation de bases de données</li> </ul>	
		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traitement des données manquantes</li> </ul>	
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistique descriptive (fréquences, moyens, etc.)</li> </ul>	Knapp (1996) Jaeger (1990) Tout ouvrage sur les sciences sociales ou la statistique
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Régression multiple et analyse de la variance</li> </ul>	Knapp (1996) Jaeger (1990) Pedhazur (1997) Tout ouvrage sur les sciences sociales ou la statistique
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Méta-analyse</li> </ul>	Glass (1977)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des tendances</li> </ul>	
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Modélisation par équation structurelle</li> </ul>	Kenny (1979)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la rentabilité, établissement des coûts par cas, analyses financières, etc.</li> </ul>	Posavac & Carey (1997) Kee (1994)
✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de systèmes d'analyse et de rapports réguliers (pour aller avec le SIG, mesures du rendement)</li> </ul>	Nutter (1992)

Voir aussi les *Manuels de référence sur les méthodes d'évaluation* de la SCÉ.

Les répondants ont indiqué qu'un certain niveau de connaissance était important pour s'assurer qu'on utilisait les méthodes appropriées au moment approprié. Certains répondants ont indiqué qu'il y avait des cas où la connaissance des méthodes d'analyse quantitative n'est pas nécessaire.

Déterminer le mérite ou la valeur

Cn	Cp	P	Point	Ressource(s)
✓			• Notation	
✓			• Classement	
✓			• Établissement de critères (par ex., basés sur une expérience et des perceptions précises au sujet du programme)	
✓			• Porter des jugements	

Les répondants ont indiqué que cet élément de connaissance était utile pour déterminer une norme reconnue pour évaluer l'efficacité. Ils ont suggéré qu'il faut faire preuve de prudence quand on a affaire aux divers systèmes de valeurs et groupes sociaux qui participent au programme.

Compétences en pensée critique

Cn	Cp	P	Point	Ressource(s)
	✓		• Analyse	
	✓		• Synthèse	
	✓		• Résolution de problèmes	Block (2000)
	✓		• Pensée conceptuelle	Block (2000)
		✓	• Ouverture à des impacts et effets non désirés	Sanders (1994)
		✓	• Neutralité	Sanders (1994)
		✓	• Courage de remettre le système en question	Kushner (2000)
		✓	• Curiosité d'esprit, soif de connaissance	
		✓	• Penser en dehors des sentiers battus	Senge (1990)
	✓		• Tirer des conclusions	ACDI (2002) Porteous <i>et al</i> (1997)
	✓		• Faire des recommandations	ACDI (2002) Porteous <i>et al</i> (1997) Patton (1997) Sonnichsen (1994)

Certains de ces points sont abordés dans Perrin (2000).

Les répondants ont suggéré que des compétences en pensée critique étaient importantes pour voir l'ensemble du tableau, qui peut aller plus loin que les questions immédiates. Certains répondants étaient d'avis que ces compétences constituaient des moyens utiles pour les évaluateurs externes d'ajouter de la valeur à l'étude.

## **Aptitudes interpersonnelles et à la communication**

### Aptitudes interpersonnelles

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
	✓		• Facilitation	Kaner <i>et al</i> (1996)
	✓		• Négociation	Fisher, Ury, & Patton (1991) Barrington (1992)
	✓		• Diplomatie	Carnegie (1981)
	✓		• Traitement en groupe	Kaner <i>et al</i> (1996)
	✓		• Collaboration, esprit d'équipe	
	✓		• Motiver les autres	Carnegie (1981)
	✓		• Résolution de conflits; composer avec les personnes antagonistes	Brounstein (2001)
	✓		• Acuité politique, perspicacité	Barrington (1992)
	✓		• Capacité de travailler dans un environnement multiculturel	Jennings (1992)
✓			• Principes et techniques d'éducation des adultes	Knowles, Holton, & Swanson (2000)

Les répondants ont indiqué que les aptitudes interpersonnelles sont essentielles sur une base quotidienne; étant donné que l'évaluation se déroule dans un cadre appliqué, les évaluateurs doivent travailler avec d'autres personnes. Des aptitudes à la négociation étaient considérées comme étant particulièrement importantes pour avoir accès à l'évaluation, obtenir des ressources, la participation appropriée et du soutien pour le rapport final.

Compétences en préparation de rapports

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
	✓		• Présentations	Torres, Preskill & Piontek (1996) Carnegie (1977)
	✓		• Rédaction de rapports	Torres, Preskill & Piontek (1996) ACDI (2002) Cresswell (2002)
	✓		• Préparation de documents du cabinet et de présentations	Voir les exigences pour chaque juridiction
	✓		• Affichage graphique	Henry (1992)
	✓		• Communication avec les médias	Torres, Preskill & Piontek (1996)
	✓		• Présenter de manière constructive les résultats négatifs ou peu reluisants de l'évaluation	Torres, Preskill & Piontek (1996)
		✓	• Communications régulières et opportunes	Barrington (1992)
	✓		• Élaboration d'une stratégie de communication	Torres, Preskill & Piontek (1996)

Les répondants ont indiqué que des compétences en préparation de rapports étaient essentielles pour s'assurer que l'évaluateur s'est livré à une réflexion approfondie. Selon eux, il ne sert à rien d'effectuer une évaluation si les résultats ne sont pas présentés aux intervenants de manière efficace.

Autres aptitudes à la communication

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
	✓		• Interrogation	Perrin (2001)
	✓		• Écoute active	Brounstein (2001)
	✓		• Sensibilité	Hunsaker & Alessandra (1980)
	✓		• Approfondissement, obtention de clarifications	Lewis (1999) Block (2000)

Les répondants ont indiqué que ces aptitudes à la communication étaient essentielles sur une base quotidienne pour amener les intervenants à participer, pour la collecte de données et pour la diffusion des résultats.

## **Gestion de projets**

### Gestion de projets d'évaluation

<b>Cn</b>	<b>Cp</b>	<b>P</b>	<b>Point</b>	<b>Ressource(s)</b>
		✓	• Indiquer clairement qui est le client	Sanders (1994)
	✓		• Responsabilité fiscale, préparation de budgets	Sanders (1994) Marshall & Rossman (1999) Lewis (1999)
	✓		• Établissement d'horaires, gestion du temps	Lewis (1999)
✓			• Gestion du risque	Lewis (1999)
	✓		• Réunir une équipe d'évaluation	
		✓	• Recours à une expertise externe (par ex., comités consultatifs, spécialistes/experts, sous-traitants)	Bell (1994) Sanders (1994)
	✓		• Gérer une équipe; superviser	Bell (1994) Hunsaker & Alessandra (1980)
	✓		• Rédaction de documents de proposition, processus compétitif de soumission de propositions (pour les contrats et/ou les subventions)	
	✓		• Avoir accès aux ressources nécessaires, y compris le personnel, l'information, les instruments, le financement	
	✓		• Organisation des ressources, utilisation optimale des ressources disponibles, exécution d'une évaluation à un coût minimale	Favaro & Ferris (1991)
	✓		• Rédaction d'ententes formelles	Sanders (1994)
	✓		• Compétences en informatique	
		✓	• Bonnes pratiques de documentation	Sanders (1994)
		✓	• Examen systématique des données, des analyses et des rapports pour vérifier leur exactitude et leur qualité	Sanders (1994)

## RELATIONS ENTRE LES ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE, LES EXTRANTS ET LES AVANTAGES

Initialement, nous avons espéré être en mesure de décrire comment chaque extrant contribue à chaque avantage, et quels éléments de connaissance sont nécessaires pour produire quels extrants. Bien que les consultations nous aient fourni des renseignements intéressants sur les avantages, les extrants et les éléments de connaissance, nous n'avons pas été en mesure de tirer des conclusions au sujet des liens qui les unissent.

Avec le recul, nos espoirs initiaux étaient très peu réalistes. L'examen de la littérature, les consultations et les discussions de notre panel d'experts ont tous mis en lumière l'incroyable diversité et la complexité de la pratique de l'évaluation. Les membres du panel d'experts, en particulier, nous ont fortement conseillé de ne pas être trop linéaires ou trop spécifiques, et ont remis en question les hypothèses initiales selon lesquelles cela serait possible. L'évaluation interagit avec de nombreux autres facteurs dans un environnement complexe. En réalité, les extrants ne peuvent produire des avantages que s'ils sont appliqués de la bonne manière à la bonne situation. Aucun extrant ne pourra, à lui seul, convenir à toutes les situations et à toutes les fins. De même, les connaissances requises pour effectuer une évaluation dépendront de l'objectif de cette dernière, de l'approche des évaluateurs et des circonstances précises dans lesquelles l'évaluation se déroule.

Bref, nous croyons qu'il n'existe pas de réponse simple aux questions de recherche :

- *Comment chaque type d'extrant contribue-t-il exactement à chaque avantage?*
- *Quels sont les éléments de connaissance nécessaires pour produire les divers types d'extrants?*

Il est néanmoins important de réfléchir à ces questions, et nous félicitons la SCÉ (comme d'autres l'ont fait) d'avoir entrepris cet ambitieux projet. Bien que des réponses simples puissent être hors de notre portée, les recherches en elles-mêmes contribueront au développement du domaine.

Pour stimuler une réflexion plus poussée et déterminer si cette question mérite une étude plus approfondie, nous avons procédé à quelques explorations préliminaires des relations entre les avantages et les extrants, et entre les extrants et les éléments de connaissance. Bien que ces explorations soient subjectives à ce stade-ci, elles nous ont fourni plusieurs renseignements supplémentaires. Les résultats de cette activité sont joints au présent rapport.

Dans nos explorations, nous avons découvert qu'il était assez difficile de définir les relations dans le résumé. Souvent, plusieurs routes menaient au même avantage, selon l'expérience de l'évaluateur et les particularités du programme évalué. Il serait peut-être utile de considérer les extrants d'évaluation et les éléments de connaissance comme étant une boîte à outils. Les évaluateurs doivent sélectionner les outils qui conviennent le mieux à une évaluation donnée, compte tenu du contexte de l'évaluation et des avantages recherchés.

Cela étant dit, il peut y avoir des terrains d'entente et des points communs, où les évaluateurs s'entendent sur les éléments requis pour produire un avantage donné. Dans ce rapport, nous avons essayé de fournir une liste détaillée – bien qu'imparfaite – des avantages, des extrants et des éléments de connaissance, qui pourra servir de fondement à des explorations plus poussées.

## DISCUSSION

Ce projet visait à répondre à un ensemble de questions difficiles au sujet de l'essence de l'évaluation de programme. Il n'est pas surprenant que nous n'ayons pas trouvé de réponse simple. Il y a certaines questions auxquelles nous n'avons pas pu répondre en raison des ressources limitées et des contraintes méthodologiques de ce projet, et, dans une certaine mesure, nous ne savions même pas si on pouvait y répondre. Cependant, le processus de réflexion que cela exige est d'une valeur inestimable, même s'il n'existe pas de réponse définitive. La Société canadienne d'évaluation devrait être félicitée d'avoir pris l'initiative d'explorer ce sujet.

Cette section examine ce qui a été accompli dans le cadre de ce projet et suggère des étapes que la SCÉ peut prendre pour utiliser les résultats et en tirer profit.

### Participation de l'évaluateur au processus

Un des aspects les plus captivants de ce projet consistait à amener des évaluateurs à prendre part à une discussion sur la nature de l'évaluation. Les liens qui ont été forgés entre les évaluateurs, et les réflexions qui ont été stimulées constituaient en eux-mêmes une ressource précieuse. Grâce à ce processus de participation, un certain nombre de considérations importantes ont été soulevées quant à la définition du domaine de l'évaluation de programme et à sa promotion. Il vaut la peine de considérer comment la SCÉ peut encourager une discussion continue sur ces sujets et ce, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Certaines des meilleures idées au sujet des répercussions de ce projet ont été formulées par la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP) – la Section québécoise de la SCÉ – qui a consacré considérablement de temps à examiner ces questions. Nous suggérons que le Conseil de la SCÉ collabore avec la SQÉP pour encourager le dialogue sur ces questions à la fois entre les diverses Sections de la SCÉ et au sein de chacune d'entre elles.

Jusqu'ici, la plupart des aspects du projet ont été rendus publics par le biais de son site Web, des envois aux membres, des renseignements placés sur les groupes de discussion, et le bouche à oreille. Des descriptions des méthodes et des résultats provisoires ont été placées sur Internet et ont suscité de l'intérêt au Canada et à travers le monde. On devrait féliciter la SCÉ d'avoir eu le courage d'entreprendre un processus aussi ouvert pour un travail en cours. Il sera important de maintenir la transparence et la crédibilité en mettant le rapport final à la disposition des parties intéressées.

### Suggestions pour la SCÉ :

- Publier le rapport final le plus tôt possible. Autrement, des versions antérieures ou des portions de celles-ci, seront certainement circulées à sa place.
- Publier des parties significatives du rapport dans la Revue canadienne d'évaluation de programme.
- Placer le rapport sur le site Web de la SCÉ.
- Mettre en place un mécanisme pour la formulation de commentaires et de suggestions, comme par exemple un site Web interactif.
- Utiliser le projet pour amener la communauté internationale d'évaluation à participer à de futurs travaux de collaboration. Certaines associations participent actuellement à des projets complémentaires qui pourraient servir de base à la collaboration (citons, à titre d'exemple, l'initiative de l'*Australasian Evaluation Society* visant à identifier les compétences des



évaluateurs, et l'ensemble de compétences professionnelles élaborées par la *Qualitative Research Consultants Association*.)

- Présenter les résultats aux conférences des Sections de la SCÉ et d'autres associations nationales d'évaluation.
- Encourager le dialogue sur des questions d'intérêt spécifiques, à la fois entre les diverses Sections de la SCÉ et au sein de chacune d'entre elles.
- Collaborer avec d'autres associations lorsqu'on effectue un suivi sur des questions d'intérêt précises.
- Adopter une approche consultative lorsqu'on effectue un suivi sur des questions d'intérêt précises.

### Avantages pouvant découler de l'évaluation

L'étude a repéré une vaste gamme d'avantages qu'on peut tirer de l'évaluation. Ces avantages ont été identifiés pendant la première consultation, puis confirmés et améliorés lors des discussions du panel d'experts et de la deuxième consultation. Les descriptions de spécimens d'évaluations figurant à l'Annexe G fournissent des exemples réels de la façon dont l'évaluation a fourni certains avantages. Les descriptions des avantages et les exemples peuvent être utilisés pour la promotion des intérêts et le perfectionnement professionnel.

### Suggestions pour la SCÉ :

- Lorsqu'on détermine les prochaines étapes pour la promotion et le perfectionnement professionnel, tenir compte des préoccupations soulevées en ce qui a trait à la promotion de l'évaluation et à la démarcation du domaine.
- Inviter les intéressés à l'évaluation à formuler des commentaires sur les avantages identifiés et leur relation aux extraits d'évaluation, parce qu'ils peuvent avoir des opinions différentes de celles des évaluateurs. Aux fins de la promotion, il serait utile de déterminer les différences de perception qui existent entre les intervenants expérimentés ou renseignés au sujet de l'évaluation et ceux pour qui celle-ci est un concept nouveau.
- À l'aide des descriptions des avantages et des descriptions des spécimens d'évaluations (Annexe G), élaborer du matériel de promotion conçu pour des auditoires spécifiques. Le matériel peut être examiné par les usagers de l'évaluation avec deux objectifs simultanés : la promotion des intérêts et le peaufinement de la liste.
- Mettre à jour le livret intitulé *À quoi sert l'évaluation : Exposé à l'intention des gestionnaires*, publié par la SCÉ en 1989, et placer la version mise à jour sur le site Web.
- Élaborer une liste de vérification ou autre instrument d'évaluation que les évaluateurs peuvent utiliser avant une évaluation pour déterminer quels avantages les intervenants de leurs projets peuvent tirer de l'évaluation.
- Élaborer un outil de mesure pour évaluer les avantages que les intervenants tirent en réalité de l'évaluation. Encourager les évaluateurs à utiliser cet outil à des fins de méta-évaluation, conjointement avec la liste de vérification susmentionnée. La SCÉ voudra peut-être également recueillir des données à l'échelle du Canada à l'aide de cet instrument.

### Extrants, éléments de connaissance et ressources d'évaluation

L'étude a identifié un certain nombre d'extrants d'évaluation et d'éléments de connaissance. Certains ont été identifiés lors des consultations et d'autres par un examen succinct de la littérature.

Les listes des extrants, des éléments de connaissance et des ressources sera un guide précieux pour :

- Concevoir un programme de cours sur l'évaluation;
- Concevoir des ateliers de perfectionnement professionnel à être offerts par la SCÉ et d'autres organisations;
- Offrir aux évaluateurs des idées sur d'autres méthodes et approches; et
- Élaborer un guide d'auto-évaluation à l'intention des évaluateurs.

Une fois qu'on aura peaufiné des listes fonctionnelles des extrants, des éléments de connaissance et des ressources, il faudra les tenir à jour. Un moyen efficace de le faire est de placer les listes sur le site Web de la SCÉ et de permettre aux membres de suggérer de nouveaux extrants, éléments de connaissance et/ou ressources qui peuvent être ajoutés aux listes et d'indiquer lesquels devraient en être éliminés en raison de leur désuétude.

Il est intéressant de noter qu'en parlant des éléments de connaissance, les évaluateurs ont mis l'accent sur l'importance des «compétences non techniques» telles que les aptitudes interpersonnelles, les aptitudes à la communication et les compétences en gestion de projets au lieu d'insister sur les compétences qui sont plus spécifiques à l'évaluation de programmes telles que la collecte et l'analyse de données. Cela reflète peut-être un besoin particulier en fait de perfectionnement professionnel pour les compétences non techniques.

Suggestions pour la SCÉ :

- Publier des listes de vérification pour les extrants, les éléments de connaissance et les ressources d'évaluation qui peuvent être utilisées par des évaluateurs pour l'autoévaluation, le perfectionnement des compétences et la planification d'évaluations.
- Placer les listes sur le site Web de la SCÉ et permettre aux évaluateurs de formuler des commentaires et des suggestions, de suggérer de nouveaux éléments et/ou de proposer que l'on élimine des éléments désuets.
- Utiliser la liste pour concevoir des ateliers à l'intention des membres de la SCÉ.
- Veiller à ce que la liste reflète la diversité du domaine en obtenant l'expertise d'évaluateurs oeuvrant dans différents milieux (universitaire, consultants, à l'interne) et secteurs, et avec différentes approches (en particulier celles qui s'éloignent quelque peu des approches traditionnelles à l'évaluation).
- Évaluer les besoins en formation des membres en ce qui a trait aux aptitudes interpersonnelles, à la communication et à la gestion de projets.

### Relations entre les éléments de connaissance, les extrants et les avantages

Nous n'avons pas été en mesure de décrire comment les extrants d'évaluation contribuent à chaque avantage, ou quels éléments de connaissance sont nécessaires pour produire chaque extrant. Les membres du panel d'experts n'étaient même pas certains qu'il serait possible d'identifier des relations définitives dans tous les cas.

Dans nos explorations préliminaires, nous avons constaté que dans bien des cas, la relation ne dépendait pas seulement de l'expérience de l'évaluateur mais aussi des particularités de la situation d'évaluation. En d'autres termes, les relations entre les éléments de connaissance, les extrants et les avantages ne semblent pas être directes et linéaires. Le modèle sur lequel se fondait ce projet peut donc ne pas convenir pour des travaux futurs dans ce domaine. Un modèle plus complexe et plus réaliste aiderait les chercheurs à identifier les divers chemins par lesquels une évaluation peut produire des avantages, et les divers facteurs qui aident ou entravent ce processus. Dans notre examen de la littérature, nous n'avons pas trouvé d'autres modèles explicites du fonctionnement de l'évaluation de programme, donc l'élaboration d'un tel modèle pourrait constituer, en soi, une contribution majeure au domaine.

Si les relations peuvent être mieux définies, la SCÉ pourrait être mieux placée pour définir un Bloc de connaissances de base pour l'évaluation de programme. Cela aurait des répercussions sur les ateliers et les cours de formation parrainés par la SCÉ, et sur l'enseignement des évaluateurs au niveau postsecondaire. Cela permettrait aussi aux évaluateurs de déterminer plus facilement les connaissances et les compétences requises pour une évaluation donnée, et d'évaluer leur capacité à effectuer cette dernière.

Entre-temps, le processus consistant à s'adonner à une réflexion profonde entre les avantages, les extrants et les éléments de connaissance peut s'avérer utile dans le contexte d'une évaluation spécifique. Il peut aider les évaluateurs à orienter leur réflexion en les guidant au moyen des questions suivantes :

- Quel avantage le client essaie-t-il d'obtenir? Quels autres avantages sont possibles?
- De quels extrants le client a-t-il besoin? Quels autres extrants sont possibles?
- Quelles connaissances et compétences sont requises pour produire les avantages et les extrants?
- Possédons-nous les connaissances et compétences requises, ou pouvons-nous les acquérir?

Suggestions pour la SCÉ :

- Dans la formation des évaluateurs, les exposer à une variété d'approches et les sensibiliser aux points forts et aux faiblesses de chacune. Également, former les évaluateurs sur la façon de composer avec les choix difficiles et les compromis.
- Élaborer un outil que les évaluateurs peuvent utiliser pour explorer les avantages, les connaissances et les extrants requis pour une évaluation donnée.
- Chercher à obtenir un financement pour l'exploration future des relations entre les avantages, les extrants et les éléments de connaissance.
- Débuter la recherche en élaborant un modèle plus complexe et plus réaliste de la façon dont l'évaluation de programme produit des avantages.
- S'assurer que les évaluateurs provenant de divers milieux et ayant des approches diverses participent au processus d'exploration des relations.

### Conclusion

L'évaluation est un domaine en plein développement qui continuera d'évoluer. C'est là un de ses points forts, puisqu'elle place les évaluateurs dans une position où ils doivent constamment examiner et améliorer leurs pratiques. Le présent document identifie quelques questions importantes auxquelles les évaluateurs – et possiblement les clients de l'évaluation – peuvent réfléchir. La mise en oeuvre des autres étapes suggérées dans cette section fera progresser le processus entamé par cette initiative.

## RESSOURCES

- African Evaluation Association (AfrEA) (2000). *The African Evaluation Guidelines 2000*. [Sur Internet] Disponible à : [www.afrea.org](http://www.afrea.org)
- Agence canadienne de développement international (ACDI) (2002). *Comment faire une évaluation*. [Sur Internet] Disponible à : [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)
- Agence canadienne de développement international (ACDI) (2000). *Guide de l'évaluation*. [Sur Internet] Disponible à : [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)
- American Evaluation Association (AEA) (1994). *Guiding principles for evaluators*. [Sur Internet] Disponible à : [www.eval.org](http://www.eval.org) .
- Australasian Evaluation Society (AES) (1997). *Guidelines for the ethical conduct of evaluations*. [Sur Internet] Disponible à : [www.aes.asn.au](http://www.aes.asn.au)
- Axelrod, R. and Cohen, M.D. (2000). *Harnessing complexity*. Basic Books.
- Barrington, Gail (1992). Evaluation skills nobody taught me. In Vaux, A., Stockdale, M.S., & Schwerin, M.J. (Eds.) *Independent consulting for evaluators*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bell, James B. (1994). Managing evaluation projects step by step. In Wholey, J.S., Hatry, H.P., & Newcomer, K.E. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Block, P. (2000). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (2<sup>e</sup> éd.)*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Brounstein, Marty (2001). *Communicating effectively for dummies: A reference for the rest of us*. New York: Hungry Minds.
- Campbell Donald T. (1988). *Methodology and epistemology for social sciences: Selected papers*. Chicago: University of Chicago Press
- Campbell, Donald T. & Stanley, Julian C. (1966). *Experimentation and quasi experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally
- Caracelli, Valerie (2000). Evaluation use at the threshold of the twenty-first century. *New Directions for Evaluation*, 88, 99-111. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carnegie, Dale (1981). *How to win friends and influence people*. New York: Pocket Books.
- Carnegie, Dale (1977). *The quick and easy way to effective speaking*. New York: Pocket Books.

- Caron, Daniel (1993). *Knowledge required to perform the duties of an evaluator*. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 59-79.
- Chelimsky, Eleanor & Shadish, William (Eds.) (1997). *Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Compton, Donald W., Baizerman, Michael, & Hueftle Stockdill, Stacey (2002). New directions for ECB. *New Directions for Evaluation*, 93, 109-119. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cooper, Harris M. (1998). Synthesizing research: A guide for literature reviews (3<sup>e</sup> éd.). *Applied Social Research Methods Series, volume 2*.
- Cook, Thomas D. & Campbell, Donald T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally
- Cook, T.D. and Gruder, C.L. (1978). Metaevaluation research. *Evaluation Quarterly*, 2, 5-51.
- Cook, T.D. & Reichardt, C.S. (Eds.) (1979). *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cousins, J. Bradley (2001). *Do evaluator and program practitioners perspectives converge in collaborative evaluation?* *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 16(2), 113-133.
- Cresswell, John W (2002). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, Lee J. (and Associates) (1980). *Towards reform of program evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Datta, Lois-Ellin (2001). Coming attractions. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 403-408.
- Datta, Lois-Ellin (1997). Multimethod evaluations: Using case studies together with other methods. Dans Chelimsky, Eleanor & Shadish, William (Eds.), *Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N.K. (1971). The logic of naturalistic inquiry. *Social Forces*, 51, 166- 1 182.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (Eds.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dick, Bob (2000). *Delphi face to face*. [Sur Internet]. Disponible à : [www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html](http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html)
- Dillman, Don A. (2000). *Mail and Internet surveys: The tailored design method (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Toronto: John Wiley & Sons,

- Favaro, Paul & Ferris, Lorraine E. (1991). *Program evaluation with limited fiscal and human resources*. Dans Love, Arnold (Ed.) *Evaluation methods sourcebook I*, 4-25. Disponible auprès de la Société canadienne d'évaluation, Ottawa, ON.
- Fetterman, David (1999). *Reflections on empowerment evaluation: learning from experience*. *Revue canadienne d'évaluation de programme, numéro spécial*, 5-37.
- Fetterman, D.M. (1989). *Ethnography: Step by step*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fink, Arlene (2002). *The survey kit (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fisher, Roger, Ury, William, & Patton, Bruce (1991). *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Toronto: Penguin.
- Flood, R.L. (1999). *Rethinking the Fifth Discipline*. Routledge.
- Gilovich, Thomas (1991). *How we know what isn't so: the fallibility of human reason in everyday life*. NY: Free Press.
- Glaser, Barney G. (1992). *Emergence vs. forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.
- Glass, G. (1977). *Integrating findings: The meta-analysis of research*. *Review of Research in Education*, 5, 351-379.
- Guba, Egon G., & Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guba, Egon G., & Lincoln, Yvonna S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Hart, Diane (1994). *Authentic assessment: A handbook for educators*. Don Mills, ON : Addison-Wesley.
- Harvard Business Review (1998). *Harvard business review on knowledge management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hatry, Harry (1999). *Performance measurement: Getting results*. Washington, DC : Urban Institute Press.
- Henry, Gary T. (1992). Using graphical displays to empower evaluation audiences. In Vaux, A., Stockdale, M.S., & Schwerin, M.J. (Eds.) *Independent consulting for evaluators*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- House, E. (1993) *Professional evaluation: Social impact and political consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hudson, Joe, Mayne, John, & Tomlinson, Ray (1992). *Action-oriented evaluation in organizations: Canadian practices*. Toronto, ON: Wall and Emerson.
- Hunsaker, Phillip L. & Alessandra, Anthony J. (1980). *The art of managing people: Person to person skills, guidelines, and techniques every manager needs to guide, direct, and motivate the team*. Toronto: Simon & Schuster (Touchstone)
- Jaeger, R. (1990). *Statistics: A Spectator Sport (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jennings, Carl L. (1992). The growing importance of multiculturalism for independent consulting. In Vaux, A., Stockdale, M.S., & Schwerin, M.J. (Eds.) *Independent consulting for evaluators*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaner, Sam, Lind, Lenny, Toldi, Catherine, Fisk, Sarah, & Berger, Duane (1996). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Kee, James Edwin (1994). *Avantage-cost analysis in program evaluation*. Dans Wholey, J.S., Hatry, H.P., & Newcomer, K.E. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kenny, D.A. (1979). *Correlation and causality*. New York: John Wiley & Sons.
- King, Jean A., Stevahn, Laurie, Ghere, Gail, & Minnema, Jane (2001). *Toward a taxonomy of essential evaluator competencies*. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 229-247.
- Knapp, Thomas R. (1996). *Learning statistics through playing cards*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Knowles, Malcolm S., Holton, Elwood F., & Swanson, Richard A. (2000). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (5<sup>e</sup> éd.)*. Burlington, MA: Gulf.
- Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research (3<sup>e</sup> éd.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kushner, Saville (2000) *Personalizing Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, James P. (1999). *The project manager's desk reference: A comprehensive guide to project planning, scheduling, evaluation and systems*. New York: McGraw-Hill.
- Love, Arnold (2001). *The future of evaluation: Catching rocks with cauldrons*. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 437-444.



- Love, Arnold (Ed.) (1995). *Evaluation methods sourcebook II*. Disponible auprès de la Société canadienne d'évaluation, Ottawa, ON.
- Love, Arnold (Ed.) (1991a). *Evaluation methods sourcebook I*. Disponible auprès de la Société canadienne d'évaluation, Ottawa, ON.
- Love, Arnold (1991b). *Internal evaluation: Building organizations from within*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mark, Melvin M., Henry, Gary T., & Julnes George (1999). Toward an integrative framework for evaluation practice. *American Journal of Evaluation*, 20(2), 177-198.
- Marshall, Catherine, & Rossman, Gretchen B. (1999). *Designing Qualitative Research (3<sup>rd</sup> Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayne, John (1999). *Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measure sensibly*. Discussion paper. Ottawa: Office of the Auditor General of Canada. [Sur Internet] Disponible à : <http://www.oag-bvg.gc.ca/>
- McLean, Les (2000). *Reflections on program evaluation, 35 years on*. *Revue canadienne d'évaluation de programme, numéro spécial*, 185-190.
- Mertens, Donna M. (1994). Training evaluators: Unique skills and knowledge. *New Directions for Program Evaluation*, 62, 17-27.
- Mertens, Donna M. (1997). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mohr, L. B. (1995). *Impact analysis for program evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Montague, Stephen (1997). *The three Rs of performance: Core concepts for planning, measurement, and management*. Ottawa: Performance Management Network Inc.
- Morgan, David L. & Krueger, Richard A. (1997). *The focus group kit*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, Matthew, B. & Huberman, A. Michael (1994). *Qualitative Data Analysis, (2<sup>e</sup> éd.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newman, D.L. & Brown, R.D. (1996). *Applied ethics for program evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory (3<sup>e</sup> éd.)* New York: McGraw-Hill.

- Nutter, Richard W. (1992). Program monitoring: The case of ongoing evaluation systems. In Hudson, Joe, Mayne, John, & Thomlison, Ray (éds.), *Action-oriented evaluation in organizations: Canadian practices*. Toronto, ON: Wall and Emerson.
- Owen, John, avec Rogers, Patricia. (1999). *Program evaluation forms and approaches* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2001a): *Qualitative evaluation and research methods* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, Michael Quinn (2001b). *Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned*. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 329-336.
- Patton, Michael Quinn (1999). *Organizational development and evaluation*. *Revue canadienne d'évaluation de programme, numéro spécial*, 93-113.
- Patton, Michael Quinn (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997). *Realistic evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedhazur, Elazar J. (1997). *Multiple regression in behavioural research: Explanation and prediction* (3<sup>e</sup> éd.). Toronto: Harcourt Brace
- Pedhazur, Elazar J. et Pedhazur Schmelkin, Liora (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Perrin, Burt (2001). *Commentary: Making yourself – and evaluation – useful*. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 252-259.
- Perrin, Burt (2000). *Donald T. Campbell and the art of practical “in-the-trenches” program evaluation*. Dans Bickman, L. (éd.) *Validity and social experimentation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perrin, Burt, (1998). *Effective use and misuse of performance measurement*. *American Journal of Evaluation*, 19(3), 367-379.
- Posavac, Emil J. & Carey, Raymond G. (1997). *Program evaluation methods and case studies*. Prentice-Hall.
- Porteous, Nancy L., Sheldrick, Barbara J. & Stewart, Paula J. (1997). *Program evaluation tool kit*. Programme des unités d'enseignement en santé publique d'Ottawa-Carleton et le ministère de la Santé de l'Ontario. Disponible à : (formulaire de commande) [www.uottawa.ca/academic/med/epid/toolkitorder.htm](http://www.uottawa.ca/academic/med/epid/toolkitorder.htm)

- Qualitative Research Consultants Association (QRCA) (2002). *Draft professional competencies of qualitative research consultants*. Fairfax, VA: QRCA
- Rose, Kerry (2001). *Evaluation Journal of Australia*, 12(2), 50.
- Rossi, Peter H., Freeman, Howard E., & Lipsey, Mark (1999). *Evaluation: A systematic approach (6<sup>e</sup> éd.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rutman, L. (éd.) (1980). *Planning useful evaluations: Evaluability assessment*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanders, James R. (1994). *The program evaluation standards, (2<sup>e</sup> éd.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Santo Pietro, Daniel (éd.) (1983). *Evaluation sourcebook for private and voluntary organizations*. American Council of Voluntary Agencies for Foreign Service. Disponible auprès de Interaction, Publications de l'ONU.
- Sawin, Enoch I. (2000). *Toward a clarification of program evaluation: A proposal with implications for the possible certification of evaluators*. *The American Journal of Evaluation*, 21(2), 231-237.
- Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry (2e éd.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scriven, Michael (1991). *Evaluation thesaurus*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scriven, Michael (1986). *New frontiers on evaluation*. *Evaluation Practice* (7), 7-44.
- Scriven, Michael (1980). *The logic of evaluation*. Edgepress.
- Scriven, Michael (1969). An introduction to meta-evaluation. *Educational Product Report*, 2(5), 36-38.
- Seasons, Mark (2001). Epilogue. *Revue canadienne d'évaluation de programme, numéro spécial*, 115-118.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1998). *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes (3<sup>e</sup> éd.)*. [Sur Internet] Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1<sup>er</sup> avril 2001). *Politique d'évaluation*. [Sur Internet] Disponible à : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca) .
- Segsworth, Bob (Ed.) (2002). *Revue canadienne d'évaluation de programme, numéro spécial*.

- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Toronto: Doubleday.
- Shadish, William R. Jr., Cook, Thomas D., et Leviton, Laura C. (1995). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Smith, M.F. (2001). *Evaluation: Preview of the future*. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 281-300.
- Smith, M. F. (1989). *Evaluability assessment: A practical approach*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Société canadienne d'évaluation (SCÉ) (2001). *Demande de propositions : Projet visant à appuyer les travaux de la Société canadienne d'évaluation en matière de défense des intérêts et de perfectionnement professionnel*. Disponible auprès de la Société canadienne d'évaluation, Ottawa, ON.
- Société canadienne d'évaluation (SCÉ) (1999). *Série sur les compétences essentielles*. Ottawa, ON : Auteur.
- Société canadienne d'évaluation (SCÉ). *Lignes directrices de la SCÉ en matière d'éthique*. [Sur Internet] Disponible à : [www.evaluationcanada.ca](http://www.evaluationcanada.ca)
- Société canadienne d'évaluation (SCÉ) (1989). *À quoi sert l'évaluation : Exposé à l'intention des gestionnaires*. Ottawa, ON : Auteur.
- Sonnichsen, Richard C. (1994). Evaluators as change agents. In Wholey, J.S., Hatry, H.P., et Newcomer, K.E. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stacey, R.D., Griffin, and Shaw, P. (2000). *Complexity and management*. Routledge.
- Stake, Robert E. (1975). *Evaluating the arts in education: A responsive approach*. Columbus, OH: Charles Merrill.
- Stufflebeam, Daniel L. (2001). Evaluation models. *New Directions for Evaluation*, 89.
- Stufflebeam, Daniel L. (1981). *Meta-evaluation: concepts, standards and uses*. Dans R. A. Berk (Ed.), *Educational evaluation methodology: the state of the art*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Torres, Rosalie, Preskill, Hallie S. et Piontek, Mary E. (1996). *Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. et Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences*. Chicago: Rand McNally.
- Weiss, Carol H. (1999). *The interface between evaluation and public policy*. *Evaluation*, 5(4), 468-486.
- Weiss, Carol H. (1977). *Research for policy's sake: The enlightenment function of social research*. *Policy Analysis*, 3(4), 531-545.
- Weiss, Carol H. (1972). *Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Whitehead, Paul C. et Avison, William R. (1999). *Comprehensive evaluation: The intersection of impact evaluation and social accounting*. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 14(1), 65-83.
- Wholey, Joseph S. (1994). *Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation*. Dans Wholey, J.S., Hatry, H.P., & Newcomer, K.E. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wholey, Joseph S. (1977). Evaluability assessment. In Rutman, L. (Ed.), *Evaluation research methods: A basic guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wholey, Joseph S., Hatry, Harry P., & Newcomer, Kathryn E. (Eds.) (1994). *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Williams, Bob (en cours). *Evaluation and systems thinking*. [Sur Internet] Disponible à : <http://users.actrix.co.nz/bobwill/>
- Worthen, Blaine R., avec Sanders, James R. & Fitzpatrick, J.L. (1996). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (2<sup>e</sup> éd.)*. Addison-Wesley.
- Wong-Rieger, Durhane & Davide, Lindee (1995). *Using program logic models to plan and evaluate education and prevention programs*. Dans Love, Arnold (Ed.), *Evaluation methods sourcebook II*. Ottawa, ON : Société canadienne d'évaluation
- W.K. Kellogg Foundation (1998). *Evaluation handbook*. [Sur Internet]. Disponible à : [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org) .
- W.K. Kellogg Foundation (2001). *Logic model development guide*. [Sur Internet]. Disponible à : [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org) .
- Yin, R. (1989). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## **Projet de la Société canadienne d'évaluation visant à appuyer la défense des intérêts et le perfectionnement professionnel**

### **ANNEXE : EXPLORER LES RELATIONS ENTRE LES AVANTAGES, LES EXTRANTS ET LES ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**

Sous la direction du comité directeur, l'équipe de projet a effectué quelques explorations préliminaires des relations entre les avantages et les extrants, et entre les extrants et les éléments de connaissance. Cet exercice avait pour but de stimuler une réflexion plus poussée et de déterminer si cette voie méritait d'être examinée de plus près.

Pour explorer les relations, nous avons choisi trois des avantages et avons utilisé la matrice suivante : extrants x éléments de connaissance pour déterminer a) quels extrants étaient requis pour produire l'avantage, et b) quels éléments de connaissance étaient requis pour produire les extrants nécessaires.<sup>14</sup> Chaque membre de l'équipe de projet a entrepris cette activité séparément, puis nous avons examiné le travail des uns des autres. Un des membres du comité directeur a aussi pris part à cette activité. Les matrices résultantes, ainsi qu'une exploration axée sur des ouvrages, figurent à la fin de la présente annexe. On y trouve également une matrice vierge qui peut être utilisée comme feuille de travail par ceux qui aimeraient imiter nos efforts.

Chacune des explorations présentées dans cette section représentent les opinions d'un seul évaluateur. Elles sont donc assez subjectives et ne devraient pas être perçues comme étant une détermination définitive des éléments de connaissance requis pour produire un avantage d'évaluation quelconque.

---

<sup>14</sup> Les participants à cette activité ont reçu les instructions suivantes :

1. Sélectionnez un avantage à explorer.
2. Dactylographiez/écrivez en lettres moulées le nom de l'avantage à l'endroit approprié.
3. Référez-vous aux descriptions de l'avantage et des extrants qui figurent dans le rapport.
4. Déterminez l'importance de chaque extrant dans la production de l'avantage. Donnez à l'extrant une cote de 2 s'il est «fortement probable qu'il soit essentiel pour une évaluation donnée», et une cote de 1 s'il est «quelque peu probable qu'il soit essentiel pour une évaluation donnée.» Laissez la case vide si l'extrant n'est probablement pas essentiel pour la production de l'avantage. Burt a découvert qu'il devait ajouter une catégorie de «?» pour indiquer que cela dépendrait de la façon dont l'extrant était utilisé.
5. Ensuite, concentrez-vous «seulement» sur les extrants auxquels vous avez donné une cote de «2».
6. Pour chacun de ces extrants, déterminez dans quelle mesure chaque élément de connaissance est important dans sa production. Référez-vous au rapport pour des descriptions plus détaillées des éléments de connaissance. Donnez à l'élément de connaissance une cote de 2 s'il est «hautement probable qu'il soit essentiel pour une évaluation donnée», et une cote de 1 s'il est «quelque peu probable qu'il soit essentiel pour une évaluation donnée.»
7. À mesure que vous remplissez la matrice, souvenez-vous que nous essayons de déterminer quelles connaissances et compétences sont requises pour effectuer l'évaluation – peu importe qui possède la compétence. Par exemple, un membre d'une équipe d'évaluation peut posséder une expertise en méthodes de collecte de données, un autre peut être spécialisé dans un type précis d'évaluation, et ils peuvent impartir l'analyse de données à un tiers; néanmoins, tous ces éléments seront peut-être nécessaires pour produire l'extrant et devraient donc être reflétés dans la matrice.

## Réflexions

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le but de cet exercice était de stimuler une réflexion plus profonde et de déterminer si cette voie valait la peine d'être explorée davantage. L'équipe de projet et le comité directeur ont réfléchi au processus nécessaire pour y arriver, et ont fait les observations suivantes :

### Nous avons eu l'impression que nos cotes étaient arbitraires.

En remplissant les matrices, nous avons l'impression que chacune des cotes qu'on assignait était arbitraire. Quand certains d'entre nous ont répété l'exercice deux fois pour le même avantage, nous avons obtenu des résultats quelque peu différents. On a aussi obtenu des résultats différents quand on essayait de reproduire les matrices des autres. Comme l'a exprimé un des membres de l'équipe de projet, «c'est comme si on lançait des dés.»

La plupart du temps, nous pensions que la cote devrait être «Ça dépend.» Nous avons fait les observations suivantes.

- Il y a plusieurs chemins possibles (y compris des extrants) qui mènent à un avantage donné et qui exigent une gamme de compétences potentielles.
- Cela dépend en grande partie des particularités du programme évalué.
- Les expériences, les croyances et l'approche de l'évaluateur ont une influence significative sur quels extrants et quels éléments de connaissance il considérera comme étant nécessaires.

### Répercussions sur le perfectionnement professionnel.

Étant donné le «ça dépend», peut-être que les personnes qui effectuent les évaluations devraient posséder des fondements solides sur la variété des approches, afin de savoir lesquelles appliquer et quand. En d'autres mots, le fait d'être trop spécialisé ou trop concentré sur une approche ou une méthodologie particulière peut poser un problème. En formant des gens pour effectuer des évaluations, la SCÉ devrait veiller à les exposer à une variété d'approches et les sensibiliser aux points forts et aux points faibles de chacune. Il serait aussi bénéfique que les évaluateurs apprennent comment composer avec les choix difficiles et les compromis.

### Nous luttons encore pour atteindre un équilibre entre la spécificité et la maniabilité.

Les avantages, les extrants et les éléments de connaissance étaient interprétés de façon différente, malgré les descriptions figurant dans le rapport. C'est probablement parce qu'ils étaient énoncés en termes généraux. Une précision accrue dans la délimitation des avantages, des extrants et des éléments de connaissance faciliterait la détermination de la relation entre un avantage donné et un extrant donné, ou entre un extrant donné et un élément de connaissance donné. Pour un exemple, voir le dernier exemple fourni dans la présente annexe, qui montre une exploration fondée sur les ouvrages.

Cependant, une plus grande précision des termes mènerait à un plus grand nombre d'avantages, d'extrants et d'éléments de connaissance. Le nombre de points à lui seul ferait de cette délimitation des relations une tâche imposante. Trouver un équilibre entre la spécificité et la maniabilité demeure toujours un défi.

Certains éléments de connaissance sont importants, même s'ils ne contribuent pas à produire des extraits.

Certains éléments de connaissance semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extraits (par exemple, le comportement déontologique ou la gestion de projets). Nous avons ajouté une rangée au bas de la matrice où ces éléments de connaissance pourraient être reconnus.

Cet exercice peut s'avérer un outil de planification utile dans le contexte d'une évaluation précise.

Nous croyons que cet exercice offre des possibilités comme moyen de procéder à une détermination préliminaire des éléments requis pour effectuer une évaluation donnée. C'est ainsi que nous recommanderions qu'il soit utilisé à ce stade-ci. Cet exercice pourrait aider les évaluateurs à orienter leur réflexion en leur posant les questions suivantes :

- Quel avantage le client essaie-t-il d'obtenir?
- Quels autres avantages sont possibles? (à valeur ajoutée)
- De quels extraits le client a-t-il besoin?
- Quels autres extraits sont possibles? (valeur ajoutée)
- Quelles sont les connaissances et compétences requises pour produire les avantages et les extraits?
- Avons-nous les connaissances et compétences requises, ou pouvons-nous les acquérir?

La SCÉ pourrait adapter la matrice et en faire un outil pour les évaluateurs. Appliqué à des études de cas d'évaluation précises, l'outil pourrait servir à former de nouveaux évaluateurs. Cette utilisation de la matrice est conforme à ce qu'un des membres du panel d'experts avait suggéré pendant la phase des discussions du panel :

*«Tous les objectifs susmentionnés semblent indiquer la nécessité d'avoir une liste plus détaillée et d'encourager les praticiens à puiser dans la liste selon l'objectif visé au lieu d'avoir une liste plus limitée et – si j'ose le dire – «précieuse»».*



## Analyse des relations entre les extraits et les éléments de connaissance<sup>15</sup>

**Extrait à l'étude :** Recommandations sur l'augmentation de la rentabilité, c.-à-d. réduire ce qu'il en coûte pour produire toute quantité de tout type et qualité d'un effet désiré, tout en réduisant ou en maintenant constante la quantité de tout effet indésirable (non escompté).

**Avantage à l'étude :** Davantage d'effets positifs ET/OU moins d'effets indésirables produits par le programme ET/OU des économies d'argent (ce qui permet, bien sûr, de se procurer davantage d'autres types d'effets positifs).

### Éléments de connaissance requis :

- Capacité d'organiser et de faciliter les équipes de projets d'amélioration de la qualité (aptitudes interpersonnelles, aptitudes à la préparation de rapports, autres aptitudes à la communication, gestion de projets d'évaluation.)
- Organigrammes (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, etc.)
- Diagrammes de cause à effet (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, etc.)
- Analyse de Pareto (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, etc.)
- Histogrammes (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, etc.)
- Diagramme de dispersion (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, etc.)
- Diagrammes de contrôle (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, etc.)
- Session de remue-méninges (aptitudes à la pensée critique, compréhension du programme, théorie des systèmes, communication interpersonnelle, autre type de communication.)
- Collecte de données (plan de recherche, sélection des méthodes de collecte et d'analyse de données appropriées, pratiques efficaces en recherche appliquée, échantillonnage, méthodes de collecte de données, analyse quantitative, analyse qualitative.)

---

<sup>15</sup> Préparé par Bud Long



**Extrants x éléments de connaissance**

*Avantage: L'évaluation peut appuyer l'imputabilité en ce qui a trait au rendement des programmes et aux dépenses qui y sont associées.*

Préparée par Martha McGuire

		Éléments de connaissance (page 2)										
		Collecte de données			Analyse et interprétation des données				Interpersonnelles / communication			Gestion Projet
Relations: extrants x avantage	Extrants	Échantillonnage	Questions reliées à la mesure	Méthodes de collecte de données	Analyse qualitative	Analyse quantitative	Détermination du mérite ou de la valeur	Compétences en pensée critique	Aptitudes interpersonnelles	Aptitudes à la préparation de rapports	Autres aptitudes à la communication	Gestion de projets d'évaluation
			<b>L'évaluation des besoins</b>									
	Description des besoins non comblés											
	<b>L'évaluation de l'évaluabilité</b>											
	Description de la conception et de la logique d'un programme											
	Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès											
	Description du contexte du programme											
	Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci											
	<b>L'évaluation des processus</b>											
2	Description de la mise en oeuvre du programme		1	2	2	1	2	2	2	2	2	
2	Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement		1	2	2	1	2	2	2	2	2	
2	Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan				2	1	2	2	2	2	2	
	<b>L'évaluation des effets et des impacts</b>											
2	Description des effets du programme	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
2	Identification des effets inattendus/non voulus	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
2	Attributions reliant les effets à des interventions précises			2	1	2	2	2	2	2	2	
2	Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention			2	1	2	2	2	2	2	2	
2	Détermination du mérite ou de la valeur	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
	<b>L'évaluation de l'efficience</b>											
2	Description des coûts du programme	1	2	2	1	2	2	2	1	2		
2	Estimation de la valeur des effets du programme	1	2	2	1	2	2	2	1	2		
2	Comparaison de l'optimisation des ressources	1	2	2	1	2	2	2	1	2		
	<b>La participation des intervenants</b>											
2	Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation			2	2			2	2		2	
2	Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme			2				2	2		2	
2	Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme						2	2	2		2	
2	Partage des résultats avec les intervenants							2	2	2	2	
2	Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme	2	2	2				2	2		2	
2	Nouveaux partenariats							2	2		2	
2	Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants							2	2		2	
	<b>Tous les types d'évaluation</b>											
2	Outils d'évaluation	2	2	2	2	2		2				
2	Nouvelles questions au sujet du programme				2		2	2		2	2	
2	Suggestions de bonnes pratiques				2			2	2	2	2	
	Recommandations											
	Éléments de connaissance qui semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extrants											2

2=Fortement probable d'être essentiel pour une évaluation donnée

1=Quelque peu probable d'être essentiel pour une évaluation donnée

?=Cela dépendrait de la façon dont l'extrait était utilisé

**Annexe : Exploration des relations**

**Extrants x elements de connaissance**

*Avantage: L'évaluation peut aider à améliorer les programmes. (Améliorer la mise en oeuvre des programmes)*

Préparée par Rochelle Zorzi

Relations: extrants x avantage		Éléments de connaissance (page 1)										
		Éthique		Planification et conception des évaluations								
		Comportement déontologique	Compétences et assurance de la qualité	Comprendre le programme	Évaluer sa préparation à l'évaluation	Orienter l'évaluation	Théorie des systèmes, développement organisationnel, changement	Types d'évaluation spécifiques	Histoire de l'évaluation, théorie de l'évaluation et modèles d'évaluation	Conception de la recherche	Élaborer une signification	Sélectionner les méthodes appropriées de collecte et d'analyse de données
Extrants												
<b>L'évaluation des besoins</b>												
Description des besoins non comblés												
<b>L'évaluation de l'évaluabilité</b>												
2 Description de la conception et de la logique d'un programme			2	1	1	2				2	1	
2 Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès			2	2	1	2			2	2	1	
2 Description du contexte du programme			2	1	1	2				2	1	
1 Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci												
<b>L'évaluation des processus</b>												
2 Description de la mise en oeuvre du programme			2	1	1	2				2	1	
2 Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement			2	1		2			2	2	1	
2 Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan			2	1	1	2				2	1	
<b>L'évaluation des effets et des impacts</b>												
Description des effets du programme												
Identification des effets inattendus/non voulus												
Attributions reliant les effets à des interventions précises												
Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention												
Détermination du mérite ou de la valeur												
<b>L'évaluation de l'efficience</b>												
Description des coûts du programme												
Estimation de la valeur des effets du programme												
Comparaison de l'optimisation des ressources												
<b>La participation des intervenants</b>												
1 Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation												
1 Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme												
2 Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme						1						1
2 Partage des résultats avec les intervenants			1		2							1
1 Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme												
1 Nouveaux partenariats												
Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants												
<b>Tous les types d'évaluation</b>												
2 Outils d'évaluation												
1 Nouvelles questions au sujet du programme												
1 Suggestions de bonnes pratiques												
2 Recommandations	2	2	2			2			2			
Éléments de connaissance qui semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extrants				2				1	1			2

2=Fortement probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 1=Quelque peu probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 ?=Cela dépendrait de la façon dont l'extrait était utilisé

**Annexe : Exploration des relations**

**Extrants x elements de connaissance**

*Avantage: L'évaluation peut aider à améliorer les programmes. (Améliorer la mise en oeuvre des programmes)*

Préparée par Rochelle Zorzi

		Éléments de connaissance (page 2)										
		Collecte de données			Analyse et interprétation des données				Interpersonnelles / communication			Gestion Projet
Relations: extrants x avantage	Extrants	Echantillonnage	Questions reliées à la mesure	Méthodes de collecte de données	Analyse qualitative	Analyse quantitative	Détermination du mérite ou de la valeur	Compétences en pensée critique	Aptitudes interpersonnelles	Aptitudes à la préparation de rapports	Autres aptitudes à la communication	Gestion de projets d'évaluation
			<b>L'évaluation des besoins</b>									
	Description des besoins non comblés											
	<b>L'évaluation de l'évaluabilité</b>											
2	Description de la conception et de la logique d'un programme	1	2	2	2*			2			2	
2	Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès	1	2	2	2*		2	2	2		2	
2	Description du contexte du programme	1	2	2	2*			2			2	
1	Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci											
	<b>L'évaluation des processus</b>											
2	Description de la mise en oeuvre du programme	1	2	2	2*			2			2	
2	Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement		2		2*		2	2			2	
2	Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan	1	2	2	2*			2			2	
	<b>L'évaluation des effets et des impacts</b>											
	Description des effets du programme											
	Identification des effets inattendus/non voulus											
	Attributions reliant les effets à des interventions précises											
	Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention											
	Détermination du mérite ou de la valeur											
	<b>L'évaluation de l'efficience</b>											
	Description des coûts du programme											
	Estimation de la valeur des effets du programme											
	Comparaison de l'optimisation des ressources											
	<b>La participation des intervenants</b>											
1	Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation											
1	Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme											
2	Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme								2		2	
2	Partage des résultats avec les intervenants								2	2	2	
1	Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme											
1	Nouveaux partenariats											
	Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants											
	<b>Tous les types d'évaluation</b>											
2	Outils d'évaluation			2								
1	Nouvelles questions au sujet du programme											
1	Suggestions de bonnes pratiques											
2	Recommandations		2		2*		2	2	2	2	2	
	Éléments de connaissance qui semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extrants											2

2=Fortement probable d'être essentiel pour une évaluation donnée

\*Un de ces éléments de connaissance serait essentiel

1=Quelque peu probable d'être essentiel pour une évaluation donnée

?=Cela dépendrait de la façon dont l'extrait était utilisé

**Annexe : Exploration des relations**

**Extrants x elements de connaissance**

*Avantage: L'évaluation peut être utilisée pour appuyer le pluralisme et la démocratie.*

Relations: extrants x avantage		Éléments de connaissance (page 1)											
		Éthique		Planification et conception des évaluations									
		Comportement déontologique	Compétences et assurance de la qualité	Comprendre le programme	Évaluer sa préparation à l'évaluation	Orienter l'évaluation	Théorie des systèmes, développement organisationnel, changement	Types d'évaluation spécifiques	Histoire de l'évaluation, théorie de l'évaluation et modèles d'évaluation	Conception de la recherche	Élaborer une signification	Sélectionner les méthodes appropriées de collecte et d'analyse de données	Pratiques efficaces en matière de recherche appliquée
Extrants													
	<b>L'évaluation des besoins</b>												
2	Description des besoins non comblés	2		2	2								
	<b>L'évaluation de l'évaluabilité</b>												
	Description de la conception et de la logique d'un programme												
	Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès												
1	Description du contexte du programme												
	Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci												
	<b>L'évaluation des processus</b>												
2	Description de la mise en oeuvre du programme	2		2									
	Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement												
?	Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan	2		2	1		2			2			
	<b>L'évaluation des effets et des impacts</b>												
?	Description des effets du programme	2		2	2	1	2		1				
2	Identification des effets inattendus/non voulus	2		2	2	2	2	2					
	Attributions reliant les effets à des interventions précises												
1	Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention												
	Détermination du mérite ou de la valeur												
	<b>L'évaluation de l'efficience</b>												
	Description des coûts du programme												
	Estimation de la valeur des effets du programme												
	Comparaison de l'optimisation des ressources												
	<b>La participation des intervenants</b>												
2	Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation	2		2	2	2	1	2	1	2	2	2	
2	Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme	2		2		2	2	2	1	2	2	2	
2	Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme	2			2	2	2	2	1	2	2	2	
2	Partage des résultats avec les intervenants	2					2		1		2	2	
2	Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme	2		2		2	1	1		2	2	2	
2	Nouveaux partenariats	2					2					2	
1	Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants												
	<b>Tous les types d'évaluation</b>												
	Outils d'évaluation												
2	Nouvelles questions au sujet du programme	2		2		2	2	2			2		
	Suggestions de bonnes pratiques												
	Recommandations												
	Éléments de connaissance qui semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extrants												

2=Fortement probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 1=Quelque peu probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 ?=Cela dépendrait de la façon dont l'extrait était utilisé

**Annexe : Exploration des relations**

**Extrants x elements de connaissance**

*Avantage: L'évaluation peut être utilisée pour appuyer le pluralisme et la démocratie.*

		Éléments de connaissance (page 2)										
		Collecte de données			Analyse et interprétation des données				Interpersonnelles / communication			Gestion Projet
Relations: extrants x avantage	Extrants	Echantillonnage	Questions reliées à la mesure	Méthodes de collecte de données	Analyse qualitative	Analyse quantitative	Détermination du mérite ou de la valeur	Compétences en pensée critique	Aptitudes interpersonnelles	Aptitudes à la préparation de rapports	Autres aptitudes à la communication	Gestion de projets d'évaluation
			<b>L'évaluation des besoins</b>									
2	Description des besoins non comblés							2	2	2	2	2
	<b>L'évaluation de l'évaluabilité</b>											
	Description de la conception et de la logique d'un programme											
	Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès											
1	Description du contexte du programme											
	Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci											
	<b>L'évaluation des processus</b>											
2	Description de la mise en oeuvre du programme							1	2	2	2	2
	Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement											
?	Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan							2	2	2	2	2
	<b>L'évaluation des effets et des impacts</b>											
?	Description des effets du programme											
2	Identification des effets inattendus/non voulus							2	2	2	2	2
	Attributions reliant les effets à des interventions précises											
1	Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention											
	Détermination du mérite ou de la valeur											
	<b>L'évaluation de l'efficience</b>											
	Description des coûts du programme											
	Estimation de la valeur des effets du programme											
	Comparaison de l'optimisation des ressources											
	<b>La participation des intervenants</b>											
2	Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation						2	2	2	2	2	2
2	Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme						2	2	2	2	2	2
2	Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme						2	2	2	2	2	2
2	Partage des résultats avec les intervenants						2	2	2	2	2	2
2	Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme						2	2	2	2	2	2
2	Nouveaux partenariats								1	1	1	1
1	Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants											
	<b>Tous les types d'évaluation</b>											
	Outils d'évaluation											
2	Nouvelles questions au sujet du programme							2	2	2	2	2
	Suggestions de bonnes pratiques											
	Recommandations											
	Éléments de connaissance qui semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extrants											

2=Fortement probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 1=Quelque peu probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 ?=Cela dépendrait de la façon dont l'extrait était utilisé





Extrants x elements de connaissance

Avantage: \_\_\_\_\_

Relations: extrants x avantage	Extrants	Éléments de connaissance (page 2)										
		Collecte de données			Analyse et interprétation des données				Interpersonnelles / communication			Gestion Projet
		Échantillonnage	Questions reliées à la mesure	Méthodes de collecte de données	Analyse qualitative	Analyse quantitative	Détermination du mérite ou de la valeur	Compétences en pensée critique	Aptitudes interpersonnelles	Aptitudes à la préparation de rapports	Autres aptitudes à la communication	Gestion de projets d'évaluation
	<b>L'évaluation des besoins</b>											
	Description des besoins non comblés											
	<b>L'évaluation de l'évaluabilité</b>											
	Description de la conception et de la logique d'un programme											
	Énoncé des normes de rendement ou des critères de succès											
	Description du contexte du programme											
	Détermination de la préparation à l'évaluation ou du bien-fondé de celle-ci											
	<b>L'évaluation des processus</b>											
	Description de la mise en oeuvre du programme											
	Comparaison des événements réels et du plan de programme ou des normes de rendement											
	Explication des raisons pour lesquelles la mise en oeuvre s'est éloignée du plan											
	<b>L'évaluation des effets et des impacts</b>											
	Description des effets du programme											
	Identification des effets inattendus/non voulus											
	Attributions reliant les effets à des interventions précises											
	Identification des facteurs qui affectent l'efficacité d'une intervention											
	Détermination du mérite ou de la valeur											
	<b>L'évaluation de l'efficience</b>											
	Description des coûts du programme											
	Estimation de la valeur des effets du programme											
	Comparaison de l'optimisation des ressources											
	<b>La participation des intervenants</b>											
	Participation des intervenants à toutes ou à certaines activités d'évaluation											
	Intégration de l'évaluation aux habitudes des intervenants ou à la culture du programme											
	Consultation avec les intervenants pour recueillir leurs opinions au sujet du programme											
	Partage des résultats avec les intervenants											
	Relations positives entre l'évaluateur et les intervenants du programme											
	Nouveaux partenariats											
	Formation sur le tas en évaluation pour les gestionnaires du programme et les autres intervenants											
	<b>Tous les types d'évaluation</b>											
	Outils d'évaluation											
	Nouvelles questions au sujet du programme											
	Suggestions de bonnes pratiques											
	Recommandations											
	Éléments de connaissance qui semblaient être essentiels à une évaluation, mais ne contribuaient pas directement aux extrants											

2=Fortement probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 1=Quelque peu probable d'être essentiel pour une évaluation donnée  
 ?=Cela dépendrait de la façon dont l'extrait était utilisé