

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

SOMMAIRE EXÉCUTIF

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

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 extrants¹ 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

¹ 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.² 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.

² Par exemple, voir Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3^e 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