CAHIER DE SYNTHÈSE

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

ARIMA
Quand la recherche et la pratique font connaissance

L'ÉVALUATION AU COEUR DES TRANSFORMATIONS : ACCOMPAGNER ET RENFORCER LA PRATIQUE, DÉVELOPPER DES COMMUNAUTÉS

DÉBORA MERVEILLE NGO NGUÉ, M. Sc.
GENEVIÈVE GRENIER, M. A.
BERNARD-SIMON LECLERC, Ph. D.

AVRIL 2018

13

L'évaluation au cœur des transformations : Accompagner et renforcer la pratique, développer des communautés

AUTEURS

Débora Merveille Ngo Ngué, M. Sc., M. A. P. , Professionnelle de recherche et d'évaluation, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Geneviève Grenier, M. A., Spécialiste en mobilisation des connaissances, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Bernard-Simon Leclerc, Ph. D., Chercheur, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'île-de-Montréal; professeur agrégé de clinique, Département de médecine sociale et préventive, École de santé publique de l'Université de Montréal

COORDINATION DE L'ÉDITION ET RÉVISION

Geneviève Grenier, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

GRAPHISME

Le Zeste Graphique et Patricia Décarie

DIFFUSION

Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal : www.centreinteractions.ca

REPRODUCTION

Il est permis de reproduire à des fins purement informatives et non commerciales tout extrait du présent document pourvu qu'aucune modification n'y soit apportée et que le nom de l'auteur original et de la source soient clairement indiqués.

© Centre InterActions, CIUSSS du Nord-de- l'Île-de-Montréal

ISSN 2291-5958 (En ligne)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2018

REMERCIEMENTS

Les auteurs aimeraient remercier le comité organisateur et scientifique du colloque, organisé sous la direction de Bernard-Simon Leclerc : Geneviève Reed, Angèle Bilodeau, Marie-France Duranceau, Hugues Matte, Céline Mercier et Saliha Ziam.

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

ARIMA

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal
Québec

CENTRE DE RECHERCHE ET DE PARTAGE DES SAVOIRS INTERACTIONS DU CIUSSS DU NORD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Le Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CIUSSS de Nord-de-l'Île-de-Montréal est un centre soutenu depuis 2001 par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQ-SC : 2015 – SI-182311). Il est désigné Centre affilié universitaire (CAU) par le Ministère de la Santé et des Services sociaux. Sa programmation porte sur les services sociaux et de première ligne intégrée et les aborde sous l'angle de l'articulation des réseaux familiaux, communautaires et publics face aux problèmes sociaux et psychosociaux complexes. Le centre intègre une vingtaine de chercheurs universitaires multidisciplinaires et d'universités diverses. Outre la recherche sociale, le centre réalise et soutient des activités d'évaluation de programmes et de pratiques et de mobilisation des connaissances. Il accompagne les praticiens et gestionnaires du CIUSSS ainsi que du réseau des partenaires sur son territoire dans l'appropriation de nouvelles connaissances et dans le développement des pratiques de pointe.

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal
Québec

Université de Montréal

Fonds de recherche Société et culture
Québec

PARTENARIAT DE RECHERCHE ARIMA

Le partenariat de recherche ARIMA est financé depuis 2012 par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada dans le cadre du programme « Subvention de partenariat » (CRSHC : 895-2011-1008). Il réunit des chercheurs universitaires de diverses disciplines, des partenaires d'organismes communautaires et d'établissements publics (CISSS et CIUSSS) qui offrent des services sociaux à la population. La thématique de recherche porte sur l'articulation des réseaux face aux problèmes complexes vécus par les familles, les individus et les communautés. La programmation de recherche vise à contribuer à l'avancement des savoirs et de la pratique sur les réseaux d'intervention sociale. L'originalité d'ARIMA repose sur une démarche de coconstruction des projets de recherche, permettant d'aborder des thématiques identifiées par les milieux, d'où la maxime, « quand la recherche et la pratique font connaissance ». ARIMA se distingue également par son engagement envers les étudiants en soutenant leur formation à la recherche et le renforcement de leurs capacités, et par la place importante accordée aux activités et aux publications de vulgarisation des connaissances issues de la recherche.

ARIMA

Université de Montréal

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Canada

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 5

Section 1 : Évaluer pour accompagner les changements 6

- Cycle de vie des changements 6
- Décision et jugement crédible 7
- Raisons et pertinence 10
- Quoi évaluer? 10

Section 2 : S'expliquer la réforme et l'évaluer 13

- Juger de l'effet de la réforme sur le milieu communautaire 13
- Amélioration et innovation 15

Section 3 : Coconstruire l'évaluation, promouvoir l'autonomie des milieux de pratique 20

- Réflexion et dialogue 20
- Expertise des chercheurs-évaluateurs 22
- Incitatifs à la coconstruction 22
- Orienter les changements 23

Section 4 : Évaluer, c'est aussi générer et valoriser beaucoup de savoirs dans un contexte de transformation 24

- Valorisation et partage des connaissances issues du terrain et de l'évaluation 24

Section 5 : Financer l'évaluation pour accompagner l'implantation et soutenir les innovations 26

- Budgétiser l'évaluation 27
- Sources de financement de l'évaluation 27
- Évaluation des effets et reddition des comptes 27

Conclusion 28

Un rappel des apprentissages issus de ce colloque 28

- Accompagner le changement 28
- Informer la réforme 29
- Coconstruction 29
- Méthodologie 29
- Mobilisation des connaissances 29
- Financement 30

Bibliographie 30

Introduction

Printemps 2015 : La réforme en santé met en marche un grand mouvement de transformations dans tout le réseau et son onde de choc se fait sentir jusque dans le domaine communautaire.

Dans ce genre de contexte, quels sont le rôle et la place de l'évaluation dans les nouvelles organisations publiques et chez leurs partenaires communautaires? Peut-elle aider à traverser les transformations que vit le réseau? Est-elle, elle-même, transformée, délaissée? Comment œuvrer en évaluation dans un monde de transformations?

C'est ce genre de question qui a motivé le Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions à organiser le *Colloque interdisciplinaire : L'évaluation au cœur des transformations en santé, services sociaux et développement des communautés* en octobre 2016. Les participants en sont ressortis stimulés par les apprentissages acquis et les grandes questions soulevées. Cet ouvrage vous invite à visiter ou revisiter l'événement en découvrant les principaux enseignements issus du colloque.

UN CARNET SYNTHÈSE PLUTÔT QUE DES ACTES DE COLLOQUE?

Nous ne voulions pas d'actes de colloque pour cet événement. Nous voulions transmettre les apprentissages reçus et les réflexions qui nous interpellaient en sortant de la Grande bibliothèque en ce jour pluvieux d'octobre 2016.

Nous avons donc relu les présentations, revu les vidéos de l'événement et transformé ce matériel brut pour en extraire les principaux thèmes et apprentissages qui s'imposaient dans les différentes présentations, dans les questions et dans les discussions issues de cette journée. Sont ressortis quatre grands thèmes : l'accompagnement, la participation, l'innovation et les savoirs.

Quelle que soit sa forme, l'évaluation est un exercice auquel s'adonnent tous les organismes – qu'elle soit plus formelle comme dans certains organismes publics ou plus informelle comme dans les organismes communautaires. Ce colloque a réuni des évaluateurs, gestionnaires, praticiens et chercheurs issus des organisations publiques de la santé, des services sociaux, du secteur communautaire, des universités et même des organismes privés. Ceux-ci se sont penchés sur quatre grandes questions : comprendre le rôle de l'évaluation en contexte de changement, soutenir la prise de décision et encourager les pratiques innovantes, faciliter la prise de parole et la participation au processus d'évaluation, et favoriser le partage des résultats d'évaluation et leur utilisation.

D'abord, l'évaluation est une opportunité à saisir pour les organismes communautaires. C'est une occasion pour ces organismes de renforcer leur mission sociale et de valoriser leurs pratiques. Ensuite, l'évaluation est un moyen, pour les services publics de santé, de s'assurer de l'efficacité des changements et constitue un enjeu pour l'innovation. Finalement, l'évaluation apparaît comme un outil précieux d'accompagnement des changements et un espace d'expression pour tous les acteurs concernés par une intervention évaluée. Elle prend alors une double signification : un instrument de mesure et de contrôle, d'une part, et un instrument d'accompagnement et de libération de la parole, d'autre part.

Section 1 : Évaluer pour accompagner les changements

L'évaluation comme outil d'accompagnement des changements participe à la prise de décision et à l'amélioration des interventions, des pratiques et des services. Pour le gestionnaire, c'est une stratégie managériale active à toutes les étapes du cycle de vie des changements. L'évaluation peut soutenir et orienter la prise de décision, car elle permet, au gestionnaire comme à l'intervenant, de baser sa décision sur un jugement crédible.

Cycle de vie des changements

L'évaluation accompagne la prise de décision à toutes les étapes du développement de l'action et de l'intervention. Il faut donc s'attabler à l'évaluation dès l'élaboration

d'un projet, mais aussi quand il est en cours de réalisation et quand il arrive à terme. L'évaluation n'est donc pas seulement une activité rétrospective, contrairement à ce que la croyance et la pratique nous suggèrent.

Paul Lamarche suggère une nouvelle vision de l'évaluation. Elle serait alors « une fonction qui aide les preneurs de décisions à orienter les changements pour permettre l'atteinte des objectifs poursuivis ». Pour lui, l'évaluation joue un rôle majeur dès la planification des changements, c'est elle qui oriente et encadre le choix des objectifs à atteindre, ainsi que le choix des moyens pour chaque objectif retenu. L'évaluation permet aussi d'apprécier les effets attendus et indésirables associés aux moyens mis en place pour atteindre les objectifs poursuivis.

Yves Couturier suggère aussi d'intégrer l'évaluation dans tout le processus de changement. Pour lui, elle permet surtout de s'assurer de la qualité de

l'implantation des changements afin de prendre des mesures correctives pour stabiliser les acquis. Pour lui, évaluer c'est aussi s'intéresser à la temporalité des changements, c'est-à-dire, analyser ce qui a été fait dans le passé, ce qui est fait actuellement et ce qui peut être fait en pensant au futur.

Décision et jugement crédible

La décision est à la base de toute action et de tout changement. C'est un défi permanent, quotidien. Cette tâche s'est complexifiée avec l'application des mesures d'austérité associées à la restructuration organisationnelle. Mais, quel que soit le but d'une activité d'évaluation, le jugement sur la valeur d'une

intervention doit être satisfaisant, et accepté par toutes les parties prenantes. Prendre une décision fondée sur un jugement crédible est l'un des avantages de l'évaluation. Plusieurs conférenciers reconnaissent d'ailleurs l'importance de décider grâce à un jugement fondé, argumenté, valide et crédible et voient en l'évaluation le moyen d'y arriver. Renée Proulx[1] présente les défis associés à la réalisation d'une évaluation en contexte de transformation (tableau 1). S'inspirant des auteurs Schleifer et Hurteau (2012), elle rappelle que le jugement est une « opération complexe qui relève de la compétence à prendre une décision issue d'un dialogue et appuyée sur une "vérité " ».[2]

TABLEAU 1 : DES DÉFIS À CHAQUE ÉTAPE DE LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION

Étapes	Défis
Se familiariser avec le programme et son contexte	Clarté des contours du programme
Définir les questions d'évaluation auxquelles répondre	Durée du processus Dosage entre objectifs externes et objectifs internes Portée du changement souhaité Consultation des usagers les plus concernés
Choisir les méthodes, les procédures et les sources d'information	Disponibilité et accessibilité des sources d'information
Procéder à l'évaluation	Disponibilité des ressources Temps requis
Analyser et interpréter les données	Choix des priorités des critères qui pondèrent le jugement (impératifs externes vs internes)
Diffuser les résultats et favoriser leur appropriation	Continuité du leadership Stratégies pour réduire les entraves au changement

1 Pour consulter la présentation de Mme Renée Proulx au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/RProulx)

2 Noter que la notion de «vérité» est délicate, car en évaluation constructiviste, il y a autant de vérités que de regards.

Décider d'un changement se fait en jugeant de la valeur de l'intervention en cours. Selon Renée Proulx, l'évaluation permet de réaliser un ensemble d'activités pour se forger un jugement qui suscite la confiance et l'adhésion de ceux à qui il est destiné.

> *Porter un jugement de valeur sur une intervention en mettant en place un dispositif capable de fournir des informations scientifiquement valides et socialement légitimes sur cette intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes, l'objectif étant de faire en sorte que les différents acteurs concernés, dont les champs de jugement sont parfois différents, soient en mesure de prendre position sur l'intervention pour qu'ils puissent construire, individuellement, un jugement susceptible de se traduire en action (Champagne et coll., 2011).*

Mathieu-Joël Gervais[3] ajoute que le processus d'évaluation produit des renseignements permettant de poser un jugement sur la façon dont les activités d'un programme sont mises en œuvre (Ridde et Dagenais, 2009).

TABLEAU 2 : QU'EST-CE QUI REND UN JUGEMENT CRÉDIBLE?

- Une bonne planification et une bonne méthodologie
- Identifier des questions pour l'acceptation contextuelle locale pertinente
- Prendre en compte les points de vue des parties prenantes, incluant celles habituellement moins bien servies par le programme ou le service

3 Pour consulter la présentation de M. Mathieu-Joël Gervais au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/MJGervais)

Raisons et pertinence

Certains conférenciers ont analysé les motivations à l'origine d'une évaluation. Diane Berthelette et Mathieu-Joël Gervais identifient d'abord les raisons officielles qui motivent une évaluation. Ces raisons sont présentées dans le tableau 3.

TABLEAU 3 : POURQUOI ÉVALUER?

- Planifier et élaborer une intervention
- Rendre des comptes
- Améliorer les pratiques et services
- Prendre une décision sur l'avenir d'une intervention
- Changer une situation problématique
- Produire et contribuer à l'avancement des connaissances
- Favoriser la prise en compte des savoirs du terrain
- *Empowerment* – Autonomiser

Diane Berthelette reconnaît toutefois qu'une évaluation peut aussi revêtir des finalités officieuses. Elle peut également servir à justifier une décision ou faciliter l'adoption d'une décision. Qu'elles soient officielles ou non dites, les finalités d'une évaluation peuvent influencer la manière dont elle se déroulera, l'utilisation des résultats ainsi que l'intégration des recommandations qui en découleront, soutient Diane Berthelette.

Quoi évaluer?

Les conférenciers ne se sont pas accordés sur ce qui peut faire l'objet d'une évaluation. Certains conférenciers identifient l'atteinte des objectifs comme objet d'intérêt à évaluer. D'autres soulèvent plus spécifiquement la nécessité d'analyser les effets. D'autres encore s'intéressent à l'implantation des changements et le besoin initial auquel doivent répondre les programmes mis en place.

Dans le domaine de la santé et des services sociaux, ainsi que celui du développement communautaire, l'évaluation est un moyen pour s'assurer de la cohérence des services et des programmes avec les besoins réels de la population. Elle permet de conforter l'idée selon laquelle le service est rendu aux bonnes personnes, résout la problématique pour laquelle elle a été mise sur pied. C'est aussi une façon de savoir si le programme est mis en place et fonctionne tel que planifié. L'évaluation est également importante pour avoir des informations sur les effets que produit l'intervention.

Pour Sylvie Constantineau, « l'évaluation est l'ingrédient de base pour s'assurer qu'on atteint bien ce que l'on souhaite ». Elle est appuyée par Paul Lamarche qui pense qu'il faut s'intéresser à l'atteinte des objectifs internes et externes ainsi qu'aux effets secondaires indésirables. Yves Couturier rappelle que la majorité des innovations échouent au test de l'implantation; par conséquent, il serait préférable de s'assurer de la qualité de la mise en œuvre. Marie-France Duranceau met l'accent sur l'analyse des effets. Diane Berthelette, de son côté, suggère de comparer, à l'aide de critères bien définis, les caractéristiques des composantes des interventions selon les normes administratives établies ou encore à partir de l'expérience antérieure, des interventions comparables, des normes professionnelles, législatives ou des résultats des recherches.

> *« On parle beaucoup d'objectifs, on parle beaucoup d'effets des programmes, d'impact des programmes, mais il y a une chose que j'ai moins entendu jusqu'à maintenant, c'est le besoin initial pour lequel on met en place des interventions, la raison d'être des programmes. (…). Évidemment, on met en place un programme en fonction d'un besoin. Mais pour les programmes qui sont existants depuis un certain nombre d'années, est-ce qu'on fait un retour au besoin initial, ce pour quoi le programme a été mis en place et le lien avec les objectifs, les objectifs en fonction de résultats d'effet et non en fonction de moyens (…), qui sont plutôt des extrants, des produits, ou des activités de programme? Est-ce qu'on est capable de revenir à la problématique de départ pour voir ce que ça donne? (…) Et les besoins évoluent. Si les besoins en santé évoluent parce que la population elle-même évolue, ça se complexifie avec le vieillissement de la population. Alors, un programme qui était pertinent il y a dix ans, (…) s'il est toujours*

en place, peut-être n'est-il plus pertinent à l'heure actuelle? » (Participante au colloque)

Au-delà des finalités et des objets d'évaluation, plusieurs formes d'évaluation sont conduites dans les organismes de santé, de services sociaux et du développement des communautés. L'analyse des différentes présentations nous a permis d'en distinguer trois (voir l'encadré ci-après).[4] Julie Lane déplore que ces évaluations soient souvent effectuées en silo. Elle suggère d'ancrer l'évaluation aux besoins et aux enjeux de l'établissement concerné et de l'arrimer aux stratégies des décideurs.

TROIS FORMES D'ÉVALUATION

La recherche évaluative est une démarche de recherche qui permet d'analyser et de comprendre des relations de causalité entre les différentes composantes de l'intervention (Champagne et coll., 2011).

L'évaluation de programme est « un processus systématique de collecte d'informations utilisables [*sic*] pour porter un jugement sur un programme et ses composantes » (Ridde et Dagenais, 2009).

L'évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) vise à répondre à une question par une recherche structurée de ce qui existe comme données probantes publiées, et qui est déjà validé, selon des critères rigoureux, en se souciant de l'applicabilité de la réponse pour un milieu donné et des délais dans lesquels est souhaitée cette réponse (Sylvie Constantineau).

4 Les auteurs du présent carnet synthèse, quant à eux, privilégient une définition de la recherche évaluative selon laquelle l'activité produit des connaissances généralisables à l'intention des communautés scientifiques et professionnelles, conformément aux critères utilisés par les comités d'éthique de la recherche.

Section 2 : S'expliquer la réforme et l'évaluer

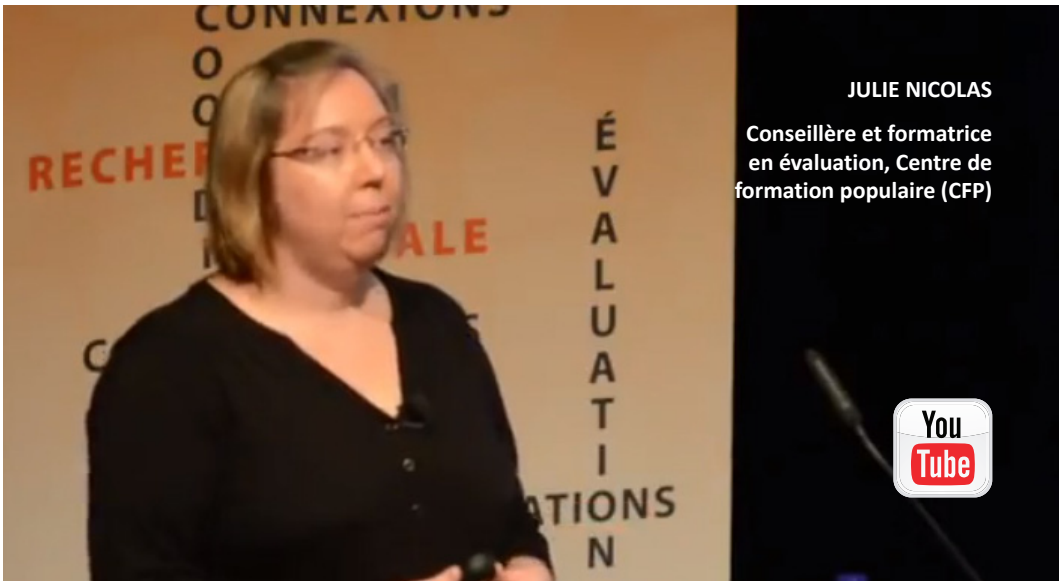
Dès la mise en application de la loi 10 au printemps 2015, le réseau de la santé et des services sociaux est entré dans une période de réorganisation profonde, et ce, dans un contexte d'austérité et de coupures mis en place dès 2014 avec le gouvernement de Philippe Couillard. Quels sont les effets de ce bouillon de transformations sur le monde communautaire et sur le réseau de la santé et des services sociaux à proprement dit?

Juger de l'effet de la réforme sur le milieu communautaire

Les mesures d'austérité et les changements en santé touchent de plein fouet le développement des communautés. Yves Couturier note justement la perte des lieux de concertation et d'expression des citoyens.

Les réformes en santé et la réduction des dépenses publiques ont aussi un impact sur l'action communautaire autonome. Julie Nicolas observe qu'il existe une menace de détournement de la mission sociale des organismes communautaires pour combler les pertes des services dans les réseaux publics. L'augmentation des besoins des populations et les coupures dans les services publics de santé et de services sociaux font des organismes communautaires « des organismes de la première, deuxième, troisième, dernière et même quatrième ligne », reconnait Julie Nicolas, suite aux problèmes d'accessibilité et de continuité des services de santé et services sociaux dans les organismes publics.

Un son de cloche similaire nous vient de Marie-France Duranceau. Selon elle, il y a un risque d'instrumentalisation des organismes communautaires et de



perte d'autonomie et d'action politique. L'action communautaire autonome est largement tributaire du financement extérieur de sa mission sociale de transformation de la société. Elle est caractérisée par une tradition orale, le sous-financement et le morcellement de son financement par la multiplication des projets. Marie-France Duranceau présente les critères de désignation d'un organisme de l'action communautaire autonome ci-après. Composé et dirigé par les citoyens et citoyennes, le milieu communautaire souffre également d'une non-reconnaissance de sa spécificité et des effets des pratiques communautaires.

8 CRITÈRES POUR DÉSIGNER UN ORGANISME D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

- Être un **organisme à but non lucratif**
- Être **enraciné** dans la communauté
- Entretenir une **vie associative** et démocratique
- Être libre de **déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations**
- Avoir été **constitué à l'initiative des gens** de la communauté
- Poursuivre une **mission sociale** qui lui soit propre et qui favorise la **transformation sociale**
- Faire preuve de **pratiques citoyennes et d'approches larges**, axées sur la globalité de la problématique abordée
- Être dirigé par un **conseil d'administration indépendant** du réseau public

Pour le milieu communautaire, l'évaluation se présente comme une opportunité à saisir de renforcer les capacités d'action, de se positionner différemment et de faire entendre sa voix. C'est un moyen de formaliser et de documenter les évaluations. Pour Julie Nicolas, l'évaluation offre l'opportunité de « rester collés à

nos missions ». C'est une occasion pour dire « pourquoi on est là, qu'est-ce qu'on peut faire et quel changement on veut dans la société québécoise ».

L'évaluation est donc ici une avenue intéressante vers l'amélioration des pratiques et le renforcement de la mission sociale. C'est surtout un outil de visibilité des projets, de mobilisation, d'apprentissage et de développement des connaissances, un instrument de soutien à la vie associative et d'appropriation de l'action communautaire. L'évaluation est alors un outil d'émancipation, d'*empowerment* et d'autonomisation pour le milieu communautaire. Comme l'affirme Marie-France Duranceau « C'est par l'évaluation que le milieu communautaire et les organismes peuvent se redonner les positions de pouvoir et les positions de prise de parole qui sont différentes ». Élizabeth Boucher et André Boulet[5] y voient un « défi » pour « faire parler nos projets, nos réalisations, nos résultats, pour être reconnus à notre juste valeur ». L'évaluation permet au milieu communautaire d'apporter la démonstration concrète de l'effet que produisent ses actions.

Il faut en outre respecter et prendre en compte les valeurs et le contexte des organismes communautaires. « L'évaluation dans le milieu communautaire, pour qu'elle soit capable de fonctionner et de se développer, il faut qu'elle soit collée sur ce qui se passe dans le milieu communautaire et ses approches », relève Duranceau. Cette dernière propose d'ailleurs un processus d'évaluation réalisé en interne, incluant les participants concernés par l'activité évaluée. Ce processus, selon elle, doit être souple et adaptatif afin de s'effectuer selon le contexte particulier de l'organisme concerné.

En plus, Marie-France Duranceau énumère les avantages de l'évaluation réalisée par les organismes du développement communautaire pour l'ensemble de la société. Il s'agit notamment de faire connaitre les approches et les pratiques innovantes qui proviennent du milieu communautaire; de favoriser l'échange des connaissances avec les partenaires, les bailleurs de fonds, etc.; de renforcer les capacités du milieu communautaire autonome et de contribuer à développer une culture d'évaluation et d'amélioration continue.

Amélioration et innovation

Certains conférenciers ont proposé des leviers et modèles d'amélioration des pratiques afin d'y apporter les mesures correctives à temps et d'innover. Ces propositions ont été faites sur fond d'analyse de la dernière réforme dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Concernant l'amélioration des services, Paul Lamarche, propose d'analyser en continu les effets engendrés par les initiatives mises en place pour atteindre les objectifs fixés. Partant d'une base expérimentale locale, on recueille les évidences

5 Pour consulter la présentation de Mme Élizabeth Boucher et M. André Boulet au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/ElBoucher)

scientifiques nécessaires pour envisager l'extension du modèle vers d'autres régions ou unités organisationnelles. « Pour reconnaître qu'un moyen est efficace, il faut commencer petit et varié; en plus, il faut expérimenter » précise-t-il. Or, Lamarche opine que la réforme de la santé et des services sociaux implante les mêmes moyens partout. « On n'a pas éthiquement le droit d'implanter le même moyen partout et de prendre tout le Québec comme groupe expérimental sans groupe contrôle. » Ceci concerne certes, la réforme du système de santé de manière générale, mais aussi sur le plan local des CISSS et CIUSSS dont les territoires et les populations ne sont pas homogènes, et ne rencontrent pas les mêmes enjeux ou les mêmes besoins. L'appréciation des effets doit être continue pour s'assurer que les moyens choisis produisent les changements attendus en ce qui a trait à l'organisation (effets internes) ou à la population (effets externes). « Pour la crédibilité de la réforme, il faut que les CISSS et CIUSSS monitorent sur une base continue les effets [internes et externes] qui lui sont associés », soutient le conférencier.

L'appréciation des moyens se fait en deux étapes. Dans un premier temps, il faut recueillir des données scientifiques démontrant l'atteinte des objectifs internes et externes et aussi sur les moyens associés aux objectifs poursuivis. Dans un deuxième temps, il s'agit de déterminer la contribution relative des moyens à l'atteinte des objectifs visés. De plus, certaines caractéristiques de l'organisation n'ont pas le même effet sur l'atteinte des objectifs selon le contexte. Certaines caractéristiques peuvent produire des effets positifs dans certains contextes et des effets négatifs dans d'autres. C'est donc une tâche cruciale pour l'évaluation d'apprécier les effets des interactions entre les caractéristiques d'une organisation et celles de leur environnement sur l'atteinte des objectifs, et d'identifier les caractéristiques compatibles ou non à l'atteinte des objectifs.

Dans toute réforme, il y a des objectifs qui sont escomptés, attendus; mais il y a aussi des effets qui sont indésirables qu'il faut cerner. « C'est aussi le rôle de l'évaluation de faire un suivi systématique des effets indésirables de la réforme Barrette afin d'en connaitre l'ampleur », soutient Paul Lamarche. Pour certains, dont Paul Lamarche, les effets indésirables pourraient être : une limitation des services offerts aux plus démunis, un impact sur le personnel du réseau de la santé et des services sociaux donnant entre autres lieu à des prises de retraites prématurées ou des congés de maladie plus longs, ou encore un transfert des ressources du public au privé.

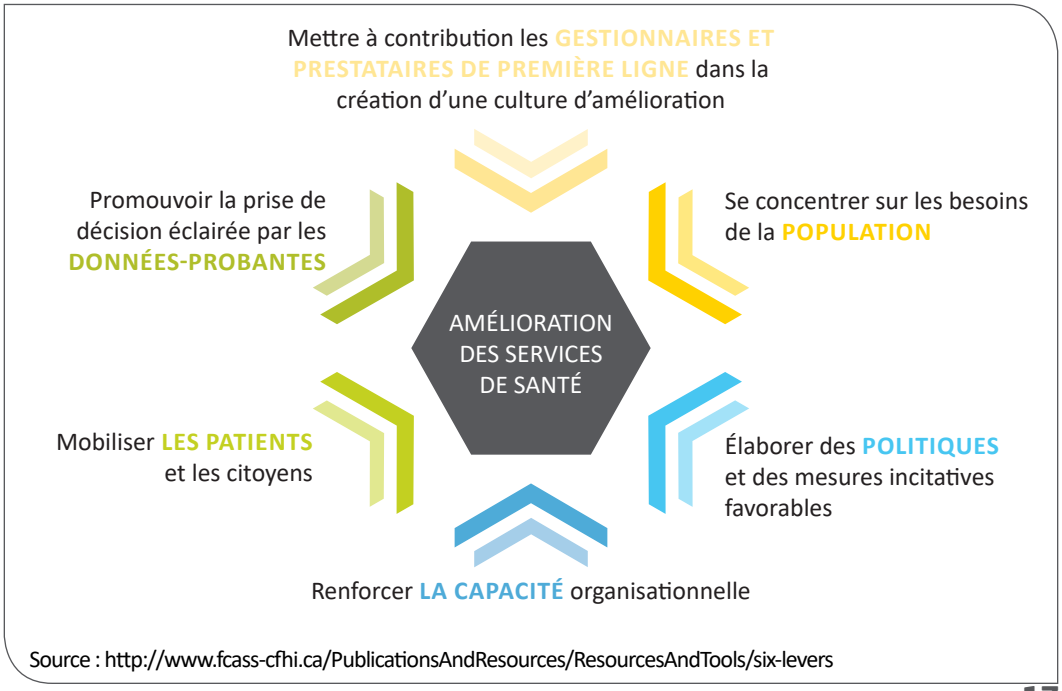
Pour Yves Couturier, l'idée d'évaluer doit s'effectuer sur une base d'amélioration. « L'évaluation outille la prise de décision, qu'elle soit managériale, politique ou clinique, dit-il. Son intention doit être développementale, car elle sert à accompagner le travail qui se fait sur le terrain […] Si on avait pris le temps d'évaluer l'implantation de la réforme 2004, probablement que le choix aurait été le suivant : la suite des choses n'est pas de faire une autre structure de réforme. C'est […] de faire descendre ces innovations-là dans l'espace clinique avec beaucoup plus de profondeur».

Yves Couturier poursuit en disant que l'amélioration des pratiques peut tenir compte de trois dimensions pour déployer les innovations: individuelle, populationnelle et systémique. Sur le plan individuel, l'objectif est d'améliorer la qualité, la sécurité et l'expérience des soins. Sur le plan populationnel, il est question d'améliorer la santé et l'équité pour toute la population. Sur le plan systémique, il est question d'avoir une plus-value pour les ressources du système de santé public. Couturier soutient qu'on doit penser conjointement l'efficacité, la manière dont les services atteignent leur but sur le plan des individus et comment les innovations atteignent leur but sur le plan populationnel.

Yves Couturier analyse la réforme dans une perspective d'innovation. La mise en œuvre de la réforme est un processus qui s'inscrit dans quatre chantiers de l'innovation, pour reprendre le modèle de Cloutier et Denis : conceptuel, structurel, opérationnel et relationnel. Le chantier conceptuel voudrait qu'on prenne appui sur ce qui est connu, sur ce qui fonctionne pour l'adapter au contexte particulier de l'organisation. Le chantier structurel s'intéresse aux conditions d'implantation des innovations et aux conditions de travail dans les structures de santé. Le chantier opérationnel voudrait des acteurs sur le terrain qui ont le temps, les capacités, la vision, la compétence pour incarner concrètement sur le plan clinique l'ensemble de ces réformes. Le chantier relationnel permet de faire remonter en continu l'information vers des acteurs qui ont à prendre les décisions.

Yves Couturier présente en outre un modèle auquel attacher une évaluation rigoureuse de réforme. Ce modèle d'amélioration des pratiques (voir la figure 1) compte six leviers.

FIGURE 1 : LE MODÈLE DE L'AMÉLIORATION DES SERVICES DE SANTÉ



Source : http://www.fcass-cfhi.ca/PublicationsAndResources/ResourcesAndTools/six-levers

Le premier traite de la mise à contribution des gestionnaires et des prestataires de première ligne dans la création d'une culture d'amélioration. Pour lui, « un mode de gestion extrêmement autoritaire ne met pas à contribution les gestionnaires dans la mise en œuvre locale des adaptations qu'il faut faire pour implanter de telles innovations ».

Le deuxième levier souligne l'importance de se concentrer sur les besoins de la population. À cet égard, la réforme de 2015 oriente l'action vers les clientèles prioritaires.

> *« Je pense qu'on peut entendre la bonne volonté du ministre Barrette. Il craint l'effet de l'arrivée des bébés boomers à l'âge de la perte d'autonomie fonctionnelle. Il prend toutes les ressources publiques incluant les GMF [groupes de médecine familiale] pour les mettre sur les clientèles prioritaires que sont les gens ayant les troubles de santé mentale et la perte d'autonomie fonctionnelle. Donc, sur les moyens, on peut débattre. Probablement qu'ici il y a une volonté claire de répondre à des besoins qui ne sont pas répondus adéquatement jusqu'à maintenant. Par exemple, ça fait 30 ans qu'on demande aux médecins de s'occuper de ces clientèles prioritaires-là et 30 ans de volontariat n'ont pas beaucoup d'effets jusqu'à maintenant. Ça ne veut pas dire qu'il faut les fouetter un par un. Mais il faut constater que ces 30 ans de travail de conviction n'ont pas changé de manière profonde le travail des médecins à cet égard. »*

Le troisième levier est d'élaborer des politiques et des mesures incitatives favorables. Lorsqu'on examine la réforme actuelle, le conférencier relève une forme de volontarisme dans l'énonciation mais qui est handicapée par les menaces et le bâillonnement des professionnels de santé. « Avec une conception de l'incitatif un peu tayloriste, c'est-à-dire, on force les gens, on les met dans des cases avec des punitions, avec des menaces (…) l'ambiance n'est pas à la libre parole (…). Je pense que ça explique pourquoi la population, pour l'instant, ne maugrée pas plus que ça à l'égard de la réforme. »

Le quatrième levier est de renforcer la capacité organisationnelle. Ici, on peut avoir des jugements variés, reconnaît Yves Couturier, jugement qui part du questionnement suivant : « est-ce que créer les mégastructures avec des systèmes hiérarchiques plus complexes, ça renforce ou ça atténue la capacité des organisations? Certains aspects vont produire de la puissance; mais d'autres, sur d'autres plans, créeront des difficultés importantes ». Dr Barrette émet l'hypothèse selon laquelle le système de santé avant 2015 était sur-géré ou, à tout le moins, mal géré. C'est ce qui expliquerait les coupures d'environ 20% de postes dans les services à la population. Couturier opine au contraire que le système était « sous- géré ». C'est pour cette raison qu'un grand nombre d'innovations ont été réduites à leur plus simple expression au bout de quelques années.

Le cinquième levier est de mobiliser le patient et les citoyens. Dans le cadre de la réforme actuelle, il y a une promesse d'engager les patients. Mais la réforme ne fait aucune place pour le citoyen. Couturier relève plutôt l'abandon du dialogue social.

Le sixième et dernier levier est de promouvoir la prise de décisions éclairées par les données probantes. La réforme actuelle n'est pas fondée sur les données probantes, remarque le conférencier.

Pour Élizabeth Boucher et André Boulet, l'innovation n'est pas une option, mais une obligation pour les organismes de santé et de services sociaux et du développement des communautés. La qualité des pratiques innovantes est plus importante et devrait prévaloir sur le nombre de pratiques renouvelées. L'aspect novateur des pratiques doit intégrer la forme (la manière de présenter) et le fond (les manières de faire).

QUE FAUT-IL FAIRE POUR ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS DE MANIÈRE IMPORTANTE?

Paul Lamarche : « Il faut apprécier les effets des moyens mis sur pied, optimiser les objectifs et déterminer les effets secondaires indésirables. Il faut surtout évaluer de manière continue la mise en place des changements pour être certain qu'ils atteignent les objectifs visés ou encore de corriger le tir au besoin ».

Yves Couturier : « Il faut prendre le temps d'évaluer l'implantation des innovations. C'est accomplir le tour de roue de Deming afin de faire descendre les innovations dans l'espace clinique avec beaucoup plus de profondeur. Il faut documenter en continu le taux d'implantation des innovations avec une volonté de documenter les phénomènes complexes. Il faut aussi penser l'évaluation comme une innovation, c'est-à-dire prendre appui sur ce qui fonctionne et l'adapter au contexte particulier de l'organisation. Il faut enfin améliorer les conditions de travail des acteurs de terrain qui incarnent les innovations ».

Marie-France Duranceau : « Il faut évaluer à l'interne. Il faut que l'évaluation soit collée sur ce qui se passe dans le milieu communautaire et selon son approche ».

Julie Nicolas : « L'évaluation doit être faite par et pour les organismes communautaires : «par» signifie par l'ensemble des acteurs concernés par l'action (conseil d'administration, employés, participants aux activités, coordination, etc.) et «pour» signifie que les questions d'évaluation doivent être intéressantes et pertinentes pour les gens qui sont dans l'action ».

Section 3 : Coconstruire l'évaluation, promouvoir l'autonomie des milieux de pratique

Cette troisième section analyse la contribution de l'évaluation dans une perspective démocratique. L'évaluation est alors une approche participative de construction du jugement des interventions fondé par l'évaluation. C'est à la fois un espace réflexif et de dialogue pour tous les acteurs concernés par une intervention dans une visée de coproduction où l'expertise des chercheurs est importante pour renforcer les capacités d'évaluation des milieux de pratique, qu'ils soient réseau public de santé et de services sociaux ou du développement communautaire.

Réflexion et dialogue

Les conférenciers reconnaissent l'évaluation comme un espace réflexif et de dialogue pour toutes les personnes concernées par une intervention évaluée. Pour Mathieu-Joël Gervais, l'évaluation est un outil de mobilisation des parties prenantes, des forces du milieu afin de les intégrer au processus évaluatif. Elle favorise en effet la participation et la prise en compte de la parole des différents professionnels et incluant même des personnes participant aux activités évaluées. Marie-France Duranceau note que c'est une démarche qui induit la prise de parole où les participants doivent accepter d'être déstabilisés et dont le résultat peut aussi déstabiliser les preneurs de décision. Pour Marie-Claude Jean[6], la participation présente plusieurs enjeux, dont celui de l'adaptation du niveau de langage, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des répondants, ainsi que la prise en compte du rythme des partenaires engagés dans le processus d'évaluation. Pour elle, il faut par ailleurs nourrir la participation des personnes pour maintenir leur intérêt envers l'évaluation. Céline Poissant[7], quant à elle, voit dans la démarche participative de l'évaluation, un processus négocié dans une perspective d'autonomisation des participants. Faire participer les personnes au processus d'évaluation c'est les amener à parler différemment de leur expérience de l'intervention. L'évaluateur devient catalyseur des interprétations diverses qui émergent des parties prenantes. La participation s'étend aussi à la construction conjointe des objectifs et résultats de l'évaluation pour maximiser les retombées et l'utilisation de ses résultats. Comme le remarque Sylvie Constantineau, il faut faire le choix d'une démarche conjointe intégrant les intervenants, gestionnaires, partenaires, professionnels (développement/qualité/performance), chercheurs et, dès le départ, associer des usagers. Ceci suppose, pour Sylvie Gendron[8], la mise sur pied d'un cadre de travail qui crée un espace réflexif favorable au dialogue des divers acteurs. De l'avis de Diane Berthelette, le travail collaboratif doit être transparent et respectueux. Il suppose par ailleurs l'intégration dès le départ des parties prenantes, élargie aux acteurs du partage des connaissances.

6 Pour consulter la présentation de Mme Marie-Claude Jean au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/MCJean)
7 Pour consulter la présentation de Mme Céline Poissant au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/CPoissant)
8 Pour consulter la présentation de Mme Sylvie Gendron au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/SGendron)

Ce travail collaboratif présente des enjeux qu'il faut prendre en compte pour que les activités évaluatives réussissent. Mme Berthelette souligne les enjeux de la répartition inégale du pouvoir et des compétences dans les groupes, de la présence d'intérêts différents, de l'authenticité de l'engagement à participer, des obstacles culturels et organisationnels qui peuvent entraver la participation des personnes mobilisées et des parties prenantes. Pour surmonter ces défis, Diane Berthelette identifie des pistes d'action pour favoriser le travail collaboratif. Celles-ci sont présentées dans l'encadré ci-après.

PISTES D'ACTION POUR FAVORISER LE TRAVAIL COLLABORATIF DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

- Identifier les besoins des groupes d'intérêt
- Comprendre les traditions et dynamiques organisationnelles
- Convenir au départ d'un mode de fonctionnement qui favorise une participation équitable
- Adopter une approche flexible et réflexive, culturellement acceptable et adaptée aux compétences des participants
- Connaître et reconnaître la variation des valeurs et la légitimité des différents points de vue
- Établir un protocole de travail qui spécifie les rôles respectifs, l'engagement à rechercher le consensus, la propriété des données et la diffusion des résultats
- Convenir à des engagements mutuels

Pour Sylvie Gendron, participer au processus d'évaluation et pouvoir y prendre parole permettent de contextualiser l'interprétation des résultats. Pour elle, la création d'un espace social réflexif a un potentiel transformateur et émancipatoire qui permet de remettre en question des pratiques en cours et la façon dont elles sont structurées.

Une démarche participative peut aussi contribuer à former les participants afin qu'ils deviennent à leur tour des « évaluateurs » de leurs propres actions. C'est une expertise et une culture dont devraient s'approprier les intervenants des organismes publics et communautaires pour innover de façon continue. L'intervenant-évaluateur participerait donc à l'innovation et au renouvellement de sa pratique.

Expertise des chercheurs-évaluateurs

Il ressort des différentes présentations que l'évaluation est souvent une démarche conduite par des acteurs externes à l'intervention évaluée voire de l'organisation elle-même. Les chercheurs étant des médiateurs de connaissances, on comprend la préférence pour des évaluateurs ayant un profil de chercheur et orienté vers la pratique. L'évaluateur peut néanmoins être une ressource interne à l'organisation, comme c'est souvent le cas dans le réseau de la santé pourvu qu'il maintienne une distance nécessaire quant au service ou à l'intervention évaluée.

QUALITÉS ET VALEURS D'UN ÉVALUATEUR DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES CHANGEMENTS

- se mettre en posture d'humilité et d'adaptation au contexte, aux valeurs et aux approches des organismes;
- mobiliser les forces dans l'accompagnement;
- gagner la confiance des parties prenantes;
- faire preuve de souplesse;
- respecter le rythme des partenaires et s'effacer suffisamment.

L'évaluateur devient alors un agent de développement, un levier des transformations qui favorise la culture de l'évaluation dans une perspective d'amélioration continue. Julie Lane prône en outre la responsabilité sociale des chercheurs universitaires pour des recherches, des évaluations et de la formation mieux adaptées aux besoins des communautés. Elle propose d'embaucher des chercheurs d'établissement dédiés à la recherche en milieu de pratique, qui peuvent aussi être des courtiers de connaissances qui agissent comme agents de liaison, traducteurs, et facilitateurs.

Incitatifs à la coconstruction

À la demande d'un panéliste, Yves Couturier, Paul Lamarche et Marie-France Duranceau se sont prononcés sur les conditions à prendre en compte pour coconstruire l'évaluation (voir tableau 4).

TABLEAU 4 : QUELLES SONT LES CONDITIONS À LA COCONSTRUCTION DE L'ÉVALUATION?

Paul Lamarche	• S'orienter vers les objectifs externes • Avoir un incitatif collectif de sorte que chacun soit intéressé à atteindre les objectifs de l'autre • S'assurer que les populations concernées par les évaluations soient homogènes
Yves Couturier	• Offrir une marge de manœuvre aux acteurs, plutôt que des incitatifs financiers • Accepter radicalement le pluralisme des valeurs • Mettre sur place des médiateurs qui permettent de gérer intelligemment les tensions créatrices • Viser vers une institutionnalisation de la voix des usagers, une société civile, une vie associative.
Duranceau	• Se donner des objectifs communs de l'évaluation, une visée commune des résultats qu'on veut atteindre par l'évaluation • Rendre possible la disponibilité des personnes qui participent à l'évaluation • Offrir des lieux de rencontre

Orienter les changements

Généralement, l'évaluation est réalisée dans le but d'orienter ou d'influencer les actions. La question de l'utilisation des résultats de l'évaluation est étroitement liée à la finalité assignée au déclenchement de l'évaluation. Certains conférenciers trouvent que l'utilisation est une condition et une conséquence de l'implication des parties prenantes dans les activités d'évaluation. Sylvie Constantineau note d'ailleurs que l'utilisation des résultats est une prémisse, une condition préalable à respecter avant d'entreprendre une démarche d'évaluation. « Posez-vous la question : Est-ce que je veux utiliser ces résultats? » conseille la conférencière. Diane Berthelette y voit une conséquence de la prise en compte et de la participation des parties prenantes dès le départ dans le processus d'évaluation. Pour cette conférencière, il faut tenir compte des besoins des parties prenantes dès le début pour que les interactions entre chercheurs et praticiens durant le processus de production des connaissances facilitent l'utilisation adéquate des connaissances et des résultats de l'évaluation. De plus, l'utilisation des résultats de

l'évaluation est tributaire soit du commanditaire de l'évaluation compte tenu de la finalité qu'il poursuit, soit de l'évaluateur lui-même dans sa capacité à mobiliser les ressources lors des activités évaluatives.

Section 4 : Évaluer, c'est aussi générer et valoriser beaucoup de savoirs dans un contexte de transformation

Dans les sections précédentes, l'évaluation est vue comme un outil et une approche d'accompagnement des changements et des innovations. Elle est souvent effectuée par les chercheurs universitaires et se construit avec les parties prenantes concernées par l'action. C'est par conséquent un outil de mobilisation des acteurs de terrain. Mobiliser les intervenants des milieux de pratique, c'est aussi mobiliser leurs connaissances expérientielles. C'est reconnaître par ailleurs la valeur de la connaissance issue de la pratique. L'évaluation permet de générer et de valoriser des savoirs divers. Elle développe des savoirs dans la mesure où elle apporte des connaissances sur l'intervention et les effets qu'elle produit sur les personnes en termes d'amélioration ou non de leur santé et de leur bien-être. Elle montre comment fonctionne l'intervention et apporte une réponse quant à son efficacité. L'évaluation, dirons-nous, nourrit l'intervention dans une perspective d'amélioration de l'action. La réalisation d'une évaluation favorise la production des données probantes contextualisées issues du terrain.

Valorisation et partage des connaissances issues du terrain et de l'évaluation

Dans la mobilisation des connaissances, la méthodologie occupe une place primordiale. Elle est considérée par certains conférenciers comme un enjeu central et un élément à capitaliser afin de répondre dans les délais aux bailleurs de l'évaluation. La méthodologie se fonde sur des processus et des critères jugés rigoureux de collecte d'information allant de la sélection à la rétention de la littérature pertinente. Julie Lane trouve qu'il est difficile d'identifier des méthodologies qui allient rigueur et ancrage aux réalités. Pour elle, les méthodologies employées dans les évaluations sont souvent issues de modèles académiques, trop complexes et chronophages. Pour remédier à cette difficulté, Sylvie Constantineau invite à capitaliser sur des processus raisonnables et conseille notamment de jeter un coup d'œil sur ce qui existe déjà et de définir des critères qui permettent d'inclure des documents jugés crédibles par les milieux même s'ils ne sont pas toujours validés scientifiquement. Pour cela, elle suggère de joindre un expert de contenu pour évaluer la pertinence des documents repérés. Elle invite à la souplesse de la part de l'évaluateur alors que Julie Lane appelle à la responsabilité sociale des chercheurs universitaires. Par leurs suggestions,

les conférencières défendent des évaluations pragmatiques qui utilisent des méthodologies rapides ou brèves, simples et souples.

Le partage des savoirs existe dans les interactions entre les producteurs des connaissances et les utilisateurs de ces connaissances. En évaluation en particulier comme en général, on doit définir le groupe cible à qui on destine les savoirs produits, ses intérêts, les usages qu'il ferait des résultats obtenus, les moyens et les formes adaptés pour l'atteindre. On met par ailleurs l'accent sur une communication en boucle entre l'équipe d'évaluation, productrice des connaissances à partager, et les utilisateurs.

Karine Souffez[9] trouve prioritaire de s'attarder aux fondements du transfert des connaissances bien avant les formes par lesquelles elle peut s'opérer, afin d'accroître l'utilisation des connaissances produites. Dit autrement, il est question de s'interroger d'abord sur ce que l'on va transférer ou partager comme savoirs, sur l'identité des personnes et groupes, voire les communautés avec qui l'on va partager ces connaissances. Elle énonce les différentes étapes du transfert des connaissances qui sont présentées dans la figure 2. Marisabelle Bérubé [10] propose des questions aide-mémoire pour favoriser le partage des résultats d'évaluation (voir tableau 5).

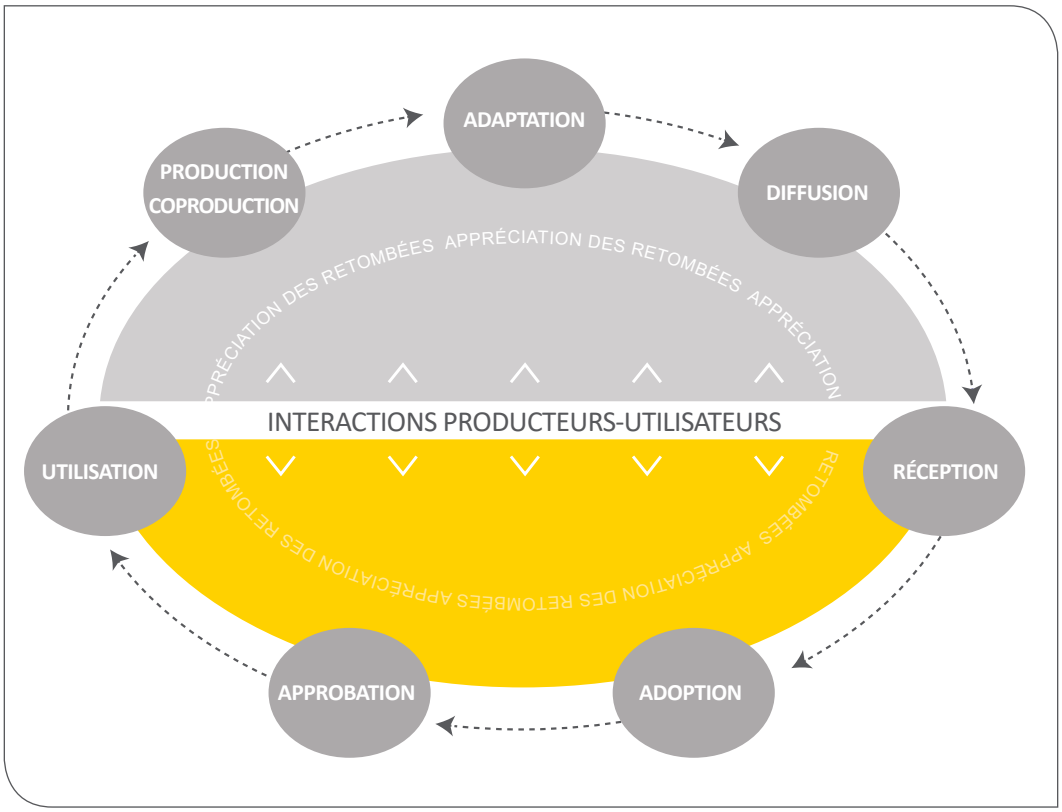
TABLEAU 5 : QUESTIONS AIDE-MÉMOIRE POUR FAVORISER LE PARTAGE DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

- À qui sont destinés les résultats et quels usages s'attendent-ils à en faire?
- À quel moment envisage-t-on de les diffuser et qui sera chargé de le faire?
- Quel médium sera le mieux adapté aux destinataires ciblés?

Pour Marisabelle Bérubé, le partage des résultats valorise la contribution de toutes les parties concernées par l'intervention évaluée. Il donne un sens aux actions et permet des ajustements immédiats. En outre, il offre l'avantage de partager le pouvoir, de réfléchir l'action entre les parties prenantes et favorise une meilleure compréhension des visées de l'action. La conduite conjointe de l'évaluation favorise le partage des résultats d'évaluation bien avant la fin du processus évaluatif, ajoute la conférencière.

9 Pour consulter la présentation de Mme Karine Souffez au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/KSouffez)
10 Pour consulter la présentation de Mme Marisabelle Bérubé au colloque, cliquez ici (http://bit.ly/MBerube)

FIGURE 2 : LES ÉTAPES DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES



Section 5 : Financer l'évaluation pour accompagner l'implantation et soutenir les innovations

À l'heure où les ressources financières se raréfient, la question du financement des activités d'évaluation est un enjeu central pour l'amélioration des services et l'innovation. Paul Lamarche relève d'ailleurs que la compression budgétaire contraint la manière d'agir des acteurs. Et par conséquent, elle peut diminuer les opportunités d'évaluer. Le financement de l'évaluation est présenté dans deux perspectives différentes par certains conférenciers. Pour certains, il est inadapté au rythme de la pratique et pour d'autres, il est une occasion de cohérence et de formation des bailleurs de fonds. Julie Lane perçoit le financement comme un enjeu central dans la conduite des évaluations et Julie Nicolas y voit un défi et une opportunité pour montrer les effets des interventions communautaires, au-delà des simples redditions de comptes.

Budgétiser l'évaluation

Il s'agit de prévoir et d'accorder des finances pour la conduite des évaluations au sein de l'organisation. Le financement des activités d'évaluation contribue à la mise en place d'une culture de l'évaluation. C'est un enjeu de l'accompagnement des nouvelles pratiques et des changements, un défi pour le renouvellement des interventions. Le sous-financement des organismes autonomes de l'action communautaire constitue une menace à la culture de l'évaluation des communautés et à la visibilité de l'effet de leurs actions.

Sources de financement de l'évaluation

Parce que l'évaluation est souvent menée par les chercheurs universitaires, la recherche du financement des activités évaluatives leur incombe. Julie Lane identifie certaines difficultés liées aux sources classiques de financement qu'elle trouve inadaptées au rythme de la pratique. Selon elle, les sources de financement classiques mobilisent généralement l'intelligence et l'énergie des chercheurs à satisfaire des exigences lourdes. Parfois, elles ne reconnaissent pas toujours le temps investi par les chercheurs à faire de la recherche en milieu de pratique. De plus, elles impliquent des processus lents où plusieurs mois s'échelonnent entre le dépôt de la demande de financement et le début de la recherche, lorsque celle-ci est financée, ce qui nuit à l'efficacité et l'opportunité d'une évaluation devant soutenir la pratique en temps réel. Pour résoudre les difficultés liées au financement des activités d'évaluation, la conférencière encourage les organismes subventionnaires et le ministère de la santé et des services sociaux à créer des fonds plus adaptés. Elle suggère aux chercheurs de faire appel aux fondations et de négocier avec le mandataire un budget réservé à l'évaluation dans le cadre de financement pour accompagner l'implantation des bonnes pratiques.

Il faut reconnaître dans la proposition de Julie Lane qu'elle part de la prémisse que l'évaluation s'intègre dans le créneau de recherche d'un chercheur universitaire, et par conséquent, c'est à ce dernier que revient la charge de la recherche du financement des activités d'évaluation. Dans la mesure où l'évaluation est réalisée par une ressource interne à l'organisation, la question du financement se pose autrement. Elle s'articule autour de la diversification et de la prévision d'un budget au moment de la planification de l'intervention.

Évaluation des effets et reddition des comptes

Le plus souvent, les activités d'évaluation sont orientées vers la reddition des comptes. Il s'agit précisément de s'assurer que les financements alloués ont effectivement servi et ont été utilisés dans la réalisation des activités pour lesquelles ils ont été attribués. Concernant le milieu communautaire, Julie Nicolas relève en effet une multiplication des redditions de compte qui ne sont pas uniformes, à cause du morcellement du financement par projet et de l'existence

de multiples bailleurs. Elle révèle en effet qu'il y a en moyenne 8 bailleurs de fonds pour financer un projet. En plus la reddition des comptes s'attarde sur les activités d'implantation des interventions et moins sur les effets de celles-ci. Ils s'intéressent plus à l'utilisation qui a été faite des finances mises à la disposition des organismes pour la réalisation des activités et moins, voire pas du tout, sur les changements qu'elles ont apportés sur le plan du bien-être de la population, par exemple. Pour remédier à cela, Julie Nicolas suggère de former les bailleurs de fonds sur l'évaluation d'effets. C'est donc une opportunité pour l'évaluation d'abord de développer une cohérence dans les demandes des différents bailleurs de fonds et aussi une occasion à saisir pour outiller les bailleurs de fonds sur les indicateurs d'effets.

Conclusion

L'évaluation est incontournable en période de changement et de transformation. Elle offre une opportunité pour les organismes de l'action communautaire de renforcer leur mission au sein de la société et favorise la visibilité de leurs résultats. Pour les organismes de santé et de services sociaux, l'évaluation est une occasion d'améliorer les pratiques et d'innover. L'accompagnement évaluatif, qui ressort du colloque, est un processus conjoint, continu et effectué à toutes les étapes du cycle de changement. Une telle conception de l'évaluation requiert une dose d'humilité de la part du preneur de décision – d'autant plus que l'évaluation n'est pas juste l'affaire de spécialistes, tous peuvent y participer à différents égards. Pour accompagner le changement et promouvoir l'innovation, l'évaluation doit être une priorité. Il faut y penser dès les débuts d'une nouvelle initiative, il faut la budgétiser et il faut la faire en collaboration avec les différentes parties prenantes des milieux. C'est ainsi que l'évaluation prendra sa place au cœur des transformations.

Un rappel des apprentissages issus de ce colloque

Accompagner le changement

- Évaluer à chaque étape plutôt que seulement en rétrospective
- Identifier le but d'évaluation (Santé et services sociaux) : justification, confirmation, amélioration continue, implantation d'un changement réussi

- Identifier le but d'évaluation (milieu communautaire) : soutien de la mission, appréciation des actions et de l'innovation, outil de prise de parole

Informer la réforme

- Ce qu'on peut faire : rendre compte des effets internes (organisation) et externes (population), tenir compte des effets inattendus, indésirables, pas seulement une reddition de compte

- Ce qu'on n'a pas pris le temps de faire : évaluer en continu pour promouvoir l'amélioration, commencer par une petite initiative pour l'élargir si elle fonctionne, tenir compte des contextes et des environnements avant d'élargir des initiatives

Coconstruction

- Pouvoirs de l'évaluation participative : favoriser la prise de parole, se garantir d'un jugement crédible et unanime, autonomiser les participants, maximiser les retombées et l'utilisation des résultats de l'évaluation

- Réussir une évaluation participative : tolérer l'instabilité, la surprise, trouver un langage commun, prévoir la négociation, coconstruire les objectifs et les résultats

- Évaluateur comme catalyseur des interprétations diverses

Méthodologie

- Considérer des processus raisonnables : des méthodologies brèves, simples et souples

- Inclure des documents jugés crédibles par le milieu, même s'ils n'ont pas encore franchi toutes les étapes propres à la validation scientifique

Mobilisation des connaissances

- Partager le savoir et le pouvoir

- Privilégier une communication en boucle avec le milieu et les collaborateurs à l'évaluation

- Prévoir des ajustements immédiats et un partage du savoir en continu

- Tenir compte du public et de l'usage qu'il fera des résultats de l'évaluation
- Choisir une forme et un contenu adaptés à ces attentes
- Donner un sens à l'action évaluée grâce à la mobilisation des connaissances

Financement

- Le financement de l'évaluation est important pour assurer l'innovation et pour accompagner les nouvelles pratiques
- Le processus de financement est souvent trop lent pour les besoins d'évaluation du milieu : ça nuit à l'efficacité et l'opportunité de l'évaluation
- Les bailleurs de fonds pensent surtout à l'évaluation en termes de reddition de compte par rapport à l'implantation d'une initiative. Il faut les sensibiliser à l'évaluation des effets, qui est parfois plus parlante.

Bibliographie

Champagne F., Contandriopoulos A.-P.et Tanon A. (2011). Utiliser l'évaluation. Dans Brousselle A., Champagne F., Contandriopoulos A.-P. et Hartz Z. (dir). *L'évaluation : concepts et méthodes*, (2e édition). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Cloutier C., Denis J.-L., Langley A., Lamothe L. (2016). Agency at the managerial interface: public sector reform as Institutional Work. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 2016, 259-276.

Ridde V. et Dagenais C. (2009). A*pproches et pratiques en évaluation de programme.* Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Schleifer, M. et Hurteau M. (2012). Le jugement crédible : le fondement de toute démarche évaluative. Dans Hurteau, M., Houle, S., & F. Guillemette. *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

ARIMA
Quand la recherche et la pratique font connaissance

www.centreinteractions.ca

ISSN 2291-5958 (En ligne)