

# **Pistes d'action pour améliorer les retombées des évaluations**

**Diane Berthelette, Ph.D.**

*Professeure associée  
Département d'organisation et de ressources humaines,  
Université du Québec à Montréal*

# ÉVALUATION

## - *Définition* -

« Porter un jugement de valeur sur une intervention en mettant en oeuvre 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 ou collectivement, un jugement susceptible de se traduire en **actions.** »

# ÉVALUATION NORMATIVE

## - *Définition* -

**Activité qui consiste à porter un jugement sur une intervention **en comparant**, à l'aide de critères, les caractéristiques des composantes des interventions **à des normes**.**

# RECHERCHE ÉVALUATIVE

**« Démarche scientifique qui permet d'analyser et de comprendre les relations de causalité entre les différentes composantes de l'intervention ».**

# LE PROGRAMME EST-IL ÉVALUABLE?

- ❖ Objectifs et effets secondaires importants sont bien définis.
- ❖ Besoins prioritaires d'information sont clairs.
- ❖ Objectifs de l'intervention sont plausibles, compte tenu du modèle causal du problème
- ❖ Données pertinentes sur la performance de l'intervention sont disponibles.
  - Services dispensés
  - Étendue de la couverture
- ❖ Les parties prenantes s'entendent sur la façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés.

# Finalités officielles de l'évaluation

## ❖ Stratégique

- Planification & élaboration d'une intervention

## ❖ Formative

- Amélioration continue

## ❖ Sommative

- Prise de décision sur l'avenir d'une intervention

## ❖ Transformatrice

- Utilisation du processus d'évaluation comme un outil de changement face à une situation problématique

## ❖ Fondamentale

- Contribution à l'avancement des connaissances

# Finalités officieuses de l'évaluation

## ❖ Tactique

- Utilisation du processus d'évaluation à d'autres fins
  - Cautionner une décision
  - Faciliter l'adoption d'une décision, etc.

## ❖ Politique

- Utilisation des résultats de l'évaluation afin de convaincre

# Favoriser l'utilisation adéquate des connaissances

## ❖ Évaluation de programme

- **Besoin des parties prenantes dès le début pour favoriser l'utilisation des résultats**

## ❖ Partage de connaissances

- **Interactions entre chercheurs et praticiens durant le processus de production des connaissances accroît l'utilisation des connaissances**



# Recherche collaborative

## Caractéristiques

### ❖ Prémisse

**«La connaissance est ancrée dans la vie et les expériences des individus...seul un processus coopératif entre des chercheurs et des individus expérimentés permet de la développer.» Traduction libre, Borg et col., 2012**

**❖ Définition du problème ancrée dans le contexte dans lequel ce problème s'inscrit**

**❖ Différences d'opinion est importante dans le processus de création**

**❖ Coproduction, négociations**

**❖ Processus itératif, exigeant**

# Travail collaboratif

## Enjeux

- ❖ **Pouvoir et compétences inégalement répartis dans les groupes**
  - **Présence ≠ participation**
  - **Entraves culturelles, organisationnelles à la participation**
- ❖ **Étendue des relations : du conflit au consensus**
  - **Intérêts différents**
- ❖ **Authenticité de l'engagement : difficile à provoquer et à évaluer**

# Travail collaboratif

## Pistes d'action

- ❖ **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**
- ❖ **Connaissance, reconnaissance de la variation des valeurs, de la légitimité des différents points de vue**

# Travail collaboratif

## Pistes d'action

- ❖ **Établissement d'un protocole de travail**
  - **Rôles respectifs**
  - **Engagement à rechercher le consensus**
  - **Propriété des données**
  - **Diffusion des résultats**
  
- ❖ **Engagements mutuels**

# Travail collaboratif

## Exemple : TRASSS

- ❖ **Collaboration et communication étroite et transparente à chaque étape**
- ❖ **Offre de formation aux participants**
- ❖ **Apprivoisement mutuel**
- ❖ **«Safe space»**
- ❖ **Développement d'un langage commun**
- ❖ **Équité**
- ❖ **Diffusion des résultats sous une forme utile à la communauté**

# Évaluation normative

## Définition des critères

### ❖ Généralement

- **Normes administratives ou objectifs**
  - Stipulent les niveaux à atteindre
  - Définis par les gestionnaires du programme ou d'autres groupes de personnes responsables

### ❖ À partir de

- **Expérience antérieure**
- **Interventions comparables**
- **Jugement de gestionnaires ou opinions d'experts**
- **Normes professionnelles**
- **Normes législatives**
- **Résultats de recherches évaluatives sur des interventions similaires**

# Définition a priori des critères et des normes

## UTILISER

- ❖ **La théorie du programme**
  - **De l'impact : effets attendus**
    - **Mission, objectifs, processus**
    - **Effets intermédiaires et ultimes**
  
- ❖ **Les opinions des parties prenantes**
  - **Les transformer en effets opérationnels**
  
- ❖ **Les résultats d'études antérieures sur**
  - **des programmes similaires ou**
  - **portant sur le même problème ou un problème similaire à celui que le programme visait à résoudre.**

# EXEMPLES

## ❖ Critères

- **Écart par rapport à l'intervention prévue**
  - **Ex. : Programme de santé au travail**
- **Effet levier**
  - **Ex.: CLIPP**



# Conclusion

## Défense et respect de principes

- ❖ **Théorie du programme plausible**
- ❖ **Programme implanté, variations connues**
- ❖ **Objectif de l'évaluation clair**
- ❖ **Critères, normes, mesures acceptables**
- ❖ **Implication des parties prenantes dès le départ incluant les personnes engagées dans le partage de connaissances**
- ❖ **Travail collaboratif transparent et respectueux**
- ❖ **Cap sur l'objectif mais souplesse à l'égard des moyens pour y arriver**