

LE CUBE... ESSAI DE MODÉLISATION DE L'ENSEMBLE DES COMPOSANTES DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES D'INTERVENTION

Marc ALAIN, Ph.D.
Université du Québec à Trois-Rivières
marc.alain@uqtr.ca

L'évaluation, dans le champ de l'intervention sociale et dans son enseignement se cantonne généralement à deux dimensions, soit, d'une part, tout ce qui est du domaine de l'évaluation de la situation qui fait l'objet de l'intervention et, d'autre part, toute la question de l'évaluation de l'intervention elle-même, un bilan qui cible les résultats d'une intervention donnée et qui fournit des indices de l'état d'évolution de la pratique de l'intervenant lui-même. Dans une perspective plus globale, l'évaluation du programme d'intervention dans lequel s'est inscrit l'intervention spécifique, est, quant à elle, trop souvent laissée aux gestionnaires soucieux d'une efficacité essentiellement économique et administrative, qui aux évaluateurs patentés et externes à qui l'on confie le dossier du programme qui « tourne mal » et dont il convient alors de démonter la mécanique en une opération où l'on se soucie de conserver la distance garante d'une neutralité objective (Stufflebeam, 2001; Shadish, Cook et Leviton, 1991). C'est d'autant plus le cas maintenant que les économies contemporaines placent l'objectivité et la rentabilité aux premiers rangs des qualités recherchées et ce, trop souvent au détriment de la reconnaissance des savoirs de l'intervention sociale (Kazi et Rotsila, 2002).

Or, ce faisant, c'est la compréhension des acteurs en situation qui se perd, l'expertise tacite que finissent toujours pas développer les intervenants sociaux eux-mêmes, non pas seulement de leur propre pratique, mais des finalités beaucoup plus larges des programmes dans lesquels leurs interventions s'inscrivent, tout comme celles des autres intervenants, qu'ils soient de leur milieu et des autres milieux concernés, de façon formelle ou informelle (Zuniga, 1994). Les intervenants sociaux sont pourtant mis en contact avec les théories qui sous-tendent l'évaluation de programme (Mercier et Perreault, 2001). C'est généralement lors de la formation initiale et continue que s'effectue l'enseignement des modalités de l'évaluation des programmes d'intervention. En effet, les cursus universitaires développés afin de former les intervenants sociaux ici, au Québec, et ailleurs en Amérique et en Europe tentent d'intégrer d'une manière plus ou moins extensive le champ de l'évaluation de programme. Le problème tient ici au fait que les éléments constituant les modalités et méthodologies de l'évaluation de programme sont, d'une part, souvent très complexes à maîtriser sans compter que, d'autre part, ils sont souvent données par des spécialistes du domaine, ceux-là même qui deviennent, une fois leur enseignement terminé, les évaluateurs externes et neutres à qui on confie les gros dossiers et mandats d'évaluation. En d'autres termes, l'évaluation de programme constitue, pour la plupart des intervenants, qu'ils soient en cours de formation ou sur le terrain, une discipline plus ou moins obscure et loin de leurs premières préoccupations. Qu'il s'établisse, en conséquence, une méfiance plus ou moins ouverte à l'endroit de l'évaluation de programme se comprend d'autant mieux (Scriven, 1993).

Ce sont les protocoles d'évaluation participative et collaborative (O'Sullivan, 2004; Bernoux, 2004), connus aussi sous l'appellation de protocoles d'évaluation de quatrième génération (Guba et Lincoln, 1989) qui devaient pourtant modifier cet état de fait. Or, bien que les fondements théoriques de ces protocoles soient établis depuis maintenant plus de 15 ans (Guba, 1990), il est toujours surprenant de constater que l'on se situe encore beaucoup au plan des principes et très peu de l'application concrète et, surtout, de l'implication active des intervenants sociaux au cœur de l'évaluation des programmes dans lesquels ils oeuvrent, alors qu'il n'est pourtant plus à démontrer la pertinence et l'importance de leur point de vue (O'Sullivan et D'Agostino, 2002).

Est-ce dire alors, à l'instar de Guba et Lincoln que hors de la perspective plus constructiviste où ce sont uniquement les points de vue des acteurs en situation qui comptent, dans laquelle l'évaluateur ne joue finalement qu'un rôle de miroir des interprétations diverses, n'est-ce donc finalement que cette perspective qui compte? Comment alors insérer dans les modalités d'évaluation des éléments qui relèvent non pas d'une perspective subjectiviste, mais de faits passablement plus objectifs, ou à tout le moins, des réalités qu'à peu près personne ne contesterait? Comment alors en définitive intégrer en un modèle général les éléments et perspectives subjectives et les éléments mesurables, objectifs et faisant consensus?

On a aussi très souvent tenté d'établir une dichotomie franche entre les éléments qui relèvent de l'implantation d'un programme d'intervention de ceux qui relèvent des effets et des résultats attribuables au même programme. Certains tenants d'une approche plus dogmatique de l'évaluation vont aller jusqu'à prôner qu'on ne peut en aucun cas faire faire les deux par une seule entité, bref, que l'évaluation formative demeurera une spécialité à part de l'évaluation sommative elle aussi, au demeurant, une autre spécialité et que, au bout du compte, seuls ceux et celles qui se consacrent à l'évaluation des résultats seront en mesure d'utiliser à bon escient les travaux de leurs collègues de l'évaluation formative (avec, comme postulat, que l'atteinte ou la non atteinte des résultats observés peut être liés à la non observation des conditions d'implantation).

Il convient donc, à mon sens, de construire un modèle de compréhension des dimensions de l'évaluation de programme qui puisse tenir compte de ce que certains théoriciens ont vu comme des contradictions entre « faire de l'évaluation classique » et les avantages d'une évaluation dite de quatrième génération (Guba et Lincoln; Zuniga aussi) ET de ce que d'autres considèrent être une partie de l'évaluation qui puisse alimenter les évaluateurs externes (i.e., lorsque les données issues de l'évaluation participative vont alimenter la 'big picture' élaborée par les évaluateurs externes); c'est le courant de « l'empowerment evaluation » de Fetterman et de la « collaborative evaluation » de O'Sullivan. Ce modèle, qui plus est, devrait être en mesure de tenir compte autant que possible des éléments les plus constructifs de l'évaluation plus classique au sens où l'entendent Stufflebeam et Scriven, toutes les notions entourant la construction des listes de contrôle, par exemple, qui peuvent grandement soutenir les gens de terrain.

En d'autres termes, il n'y a ni rupture au sens de ce que Guba et Lincoln entrevoyaient, i.e., entre l'évaluation au service des administrateurs et l'évaluation au service de l'ensemble des stake-holders, ni non plus de « petite évaluation » pour alimenter la Grande évaluation, au sens où Fetterman semble le proposer. Mais, et c'est là à mon avis le point essentiel d'une argumentation sur la nécessité de repenser la structure même de l'évaluation de programme, il n'y a pas non plus de recette, ou encore, de « cook-book » de l'évaluation. C'est que l'un des gros problèmes actuels de la démarche d'évaluation, c'est qu'on semble multiplier à l'infini les études de cas en tentant d'en extraire des modalités génériques et transférables à toute sorte d'autres situations; c'est le syndrome de « je vais vous montrer comment faire de l'évaluation de programme »...

Le modèle que je propose se situe quelque part entre des considérants purement théoriques des finalités de l'évaluation (voir le texte de Christina Christie et T. Azzam (2005) avec, (1) la Value Engaged Evaluation de Greene, (2) le Emergent Realist Evaluation de Henry, (3) le Program Theory Driven Evaluation Process de Donaldson (très proche du Theory Driven Evaluation de Huey Chen) et, (4) le Interactive Evaluation Practice, de King), des considérants beaucoup plus politiques (l'évaluation dans l'action, de Zuniga) et des considérants purement méthodologiques (je pense beaucoup à Scriven) qui deviennent essentiellement du « comment faire de la vraie évaluation »... Donc, ce que je propose, c'est une image des dimensions de l'ensemble des processus impliqués dans l'évaluation de programme, de leur enchaînement logique dans le temps et de leurs interactions. Il est important de comprendre ici que je ne propose nullement que sans tenir compte de tous ces éléments, on ne fait pas d'évaluation, loin de là; en fait, je me situe dans un contexte de relative précarité de moyens et de connaissances : compte tenu de ces deux limites, il est assez rare et c'est tout à fait compréhensible, de pouvoir procéder à la totale, à « *the mother of evaluation process* » à tout coup. Ça n'empêche cependant pas les évaluateurs internes ou externes, et c'est un peu là le défi que je propose, de comprendre où se situe leur travail et de voir comment ils peuvent être en mesure de justifier quelles devraient être les dimensions à évaluer en priorité. De plus, un modèle intégratif comme je vais le proposer a l'avantage de permettre de comprendre à quelqu'un qui aura à faire de l'évaluation à posteriori de l'implantation du programme, quelles sont les divers aspects qu'il ne connaît pas et comment ces mêmes aspects l'empêchent d'expliquer certains des résultats qu'il dévoile (lorsqu'un programme atteint une toute autre clientèle que celle qui avait été prévue au départ est un constat fort difficile à expliquer si on ne sait rien de la stratégie d'évaluation des besoins qui avait menée à la justification de ce programme; or, en connaissant théoriquement l'importance de cette dimension, l'évaluateur sera en meilleure position pour poser les questions qu'il faut aux promoteurs du programme).

Je pense que mon modèle est suffisamment inclusif pour faire en sorte que chacun des collaborateurs y voit au moins une part (ou plusieurs, ce serait encore mieux!) à exploiter; par exemple, un tel, beaucoup plus au fait des dimensions communautaires de l'implantation d'un programme pourra proposer son approche, les données à recueillir, les stratégies de mobilisation à exploiter, et ainsi de suite; tel autre, plus à l'aise sur le plan quantitatif de la mesure des effets d'un programme pourra alors exploiter son savoir-faire dans la mise sur pied de modèles mathématiques pouvant aider à discerner les effets

nets d'un programme des effets naturels et induits par des événements qui n'ont aucun rapport avec le programme; tel autre, finalement, plus sensibilisé à l'analyse de besoins pourra alors élaborer sur le croisement d'éléments quantitatifs et qualitatifs susceptibles de produire un portrait aussi juste et précis que possible de ce qui justifie la mise en place d'un programme.

Bon, ceci dit, je sens que certains d'entre vous vont probablement commencer tranquillement à me reprocher de vouloir proposer une énième théorie de l'évaluation... J'ai récemment eu à me livrer à l'exercice de répertorier non pas seulement les théories de l'évaluation de programme, mais les systèmes de classification de l'évolution des théories de l'évaluation... Sans prétendre à l'exhaustivité (!), j'ai répertorié pas moins de cinq différents systèmes de classification... En proposer un de plus? Non. Ce que je vous propose en fait constitue à mon sens un modèle intégrateur issu du croisement des différentes perspectives et étapes de l'évaluation de programme. Voici donc le cube...

→ **S'insère ici la présentation Powerpoint**

Le cube...

Essai de modélisation de l'ensemble des composantes de l'évaluation de programmes d'intervention

Première phase:

le AVANT

- Évaluation des besoins
- État des ressources présentes
- État des ressources manquantes
- Estimation des coûts d'un programme
- Évaluation de l'existence de programmes et initiatives déjà en place
- Élaboration des éléments de justification de la pertinence d'un nouveau programme
- Démonstration des éléments de continuité de ce nouveau programme avec les programmes et initiatives déjà en place
- Évaluation de la capacité de mobilisation des stake-holders
- Etc...

Première phase:

le AVANT

- Maintenant, comment schématiser ces éléments de manière à être à peu près certain d'avoir fait le tour...?

- Ou, à tout le moins, d'être en mesure de comprendre qu'il y a peut-être des éléments dont on a pas été en mesure de tenir compte, tout en sachant précisément lesquels!

Première boîte de l'étape « avant »: les éléments de la dimension objective - formative

Quelles sont les ressources à mobiliser ?
 Quel est l'état des lieux actuels

Quelle est la conjonction entre ce qu'on aimerait faire idéalement et ce qu'on est réellement capable de faire?

Deuxième boîte de l'étape « avant »: les éléments de la dimension objective - sommative

Troisième boîte de l'étape « avant »: les éléments de la dimension subjective - formative

On réalisera ici la mesure la plus fine possible du degré d'intérêt de l'ensemble des parties prenantes pour le problème à régler, leur degré de volonté de s'impliquer, le contexte politique, les zones de conflit et les zones d'entente

Quatrième boîte de l'étape « avant »: les éléments de la dimension subjective - sommative

La première face: le « avant », donc, la composante majeure est sur le plan de l'évaluation des besoins et de l'état des lieux

On réalisera ici la mesure la plus fine possible du degré d'intérêt de l'ensemble des parties prenantes pour le problème à régler, leur degré de volonté de s'impliquer, le contexte politique, les zones de conflit et les zones d'entente

Deuxième phase:

le PENDANT

- Les ressources, humaines, financière et autres sont-elles en place?
- Les infrastructures techniques nécessaires?
- Le degré de mobilisation des acteurs?
- La capacité du programme à s'adapter aux changements et aux imprévus?
- Le programme livre-t-il les extrants (« output ») prévus? (attention: ne pas confondre les extrants et les résultats, auquel cas, on réfère aux « outcomes » qui constituent la troisième et dernière phase du modèle)
- Jusqu'à quel point les ressources, humaines, financières et autres sont-elles à la hauteur de ce qui avait été prévu au départ?
- Etc...

Deuxième phase:

le PENDANT

- Bref: il s'agit de la phase d'implantation du programme qui tient beaucoup à l'adéquation entre les ressources allouées et les besoins établis en première phase
- Mais: il ne s'agit pas seulement d'une simple reddition des comptes imputables aux gestionnaires du programme, en ce sens que là aussi, on retrouve des éléments objectifs et subjectifs
- Bien que la dimension majeure demeure les aspects formatifs, on y trouve aussi des aspects sommatifs
- Voici comment tout ça se schématise...

Première boîte de l'étape « pendant »: les éléments de la dimension objective - formative

On retrouvera ici tous les éléments qui permettent d'établir l'adéquation entre les modifications et adaptations à faire au programme et la capacité de ce qui est mis en place de faire effectivement ces changements.

On pourra réaliser cette adéquation à partir d'une liste de contrôle (check-list)

Deuxième boîte de l'étape « pendant »: les éléments de la dimension objective - sommative

Établissement et mesure de l'adéquation entre tout ce qui avait été jugé nécessaire pour mettre en place et actualiser le programme et tout ce qui se fait en réalité à la mise en place et au fonctionnement récurrent du programme

On peut, là aussi, procéder par voie de liste de contrôle

Troisième boîte de l'étape « pendant »: les éléments de la dimension subjective - formative

On établira ici tous les éléments relatifs à la perception subjective de l'ensemble des acteurs quant au fonctionnement du programme, aux rôles respectifs des uns et des autres

On touchera aussi (c'est plus là qu'on se situe sur le plan formatif) à la capacité de ces mêmes acteurs à moduler leur perception de ces rôles en fonction de l'évolution et des adaptations du programme d'intervention.

Quatrième boîte de l'étape « pendant »: les éléments de la dimension subjective - sommative

Toujours sur le plan des perceptions subjectives, on s'intéresse dans ce cas ci à tout ce que les acteurs considèrent comme étant des changements (positifs et négatifs) introduits dans le fonctionnement du programme, changements par rapport à ce qui avait été établi au départ dans la phase de planification

La deuxième face: la composante majeure est ici bien évidemment le fonctionnement du programme, donc les aspects plus formatifs, mais en tenant compte tout autant des éléments formels et objectifs que des éléments subjectifs relevant de la perception des acteurs

On établira ici tous les éléments relatifs à la perception subjective de l'ensemble des acteurs quant au fonctionnement du programme, aux rôles respectifs des uns et des autres

On touchera aussi à la capacité de ces mêmes acteurs à moduler leur perception de ces rôles en fonction de l'évolution et des adaptations du programme d'intervention.

Troisième phase: le APRÈS

- Quels sont les effets à court, moyen et long terme?
- Quelle est l'importance de ces effets (i.e., mesure de l'écart entre l'évolution des normales des conditions et ce que le programme a réellement produit, « effect size»)
- Jusqu'à quel point les personnes et groupes de personnes ciblées ont vu leur condition de base modifiée positivement par le programme
- Comment les intervenants ont-ils été en mesure d'accroître leurs connaissances et compétences d'intervenant

- Les effets induits par le programme sont-ils persistants? Jusqu'à quel point?
- Le programme a-t-il produit des conséquences et des effets non-recherchés (tout autant positifs que négatifs)?
- Etc...

Troisième le APRÈS

phase:

- Bref, on se situe ici au plan essentiellement sommatif, c'est tout le domaine de la mesure des résultats concrets du programme et de l'atteinte des buts visés au moment de la planification et de l'évaluation des besoins
- Mais, c'est sur le plan de la continuité de l'amélioration des conditions telles que souhaitées au départ par les stake-holders du programme qui demeure l'essentiel de la partie plus formative de cette troisième phase.

Première boîte de l'étape « après »: les éléments de la dimension objective - formative

Se retrouvent ici tous les éléments visant à s'assurer que les personnes et les groupes de personnes ayant bénéficié du programme ne se retrouvent pas laissées pour compte s'il appert qu'elles nécessitent qu'un suivi du programme existe et soit mis en branle

On peut aussi penser à inclure ici les éléments permettant d'élaborer, sur les suites du programme, comment ce même programme pourrait en générer d'autres plus ou moins directement liés.

Deuxième boîte de l'étape « après »: les éléments de la dimension objective - sommative

On peut considérer ici les éléments les plus classiques de l'évaluation des résultats d'un programme d'intervention: c'est tout le domaine de la mesure des outcomes.

C'est effectuer le bilan objectif des réalisations à court, moyen et long terme.

On pourra aussi considérer, toujours sur le plan de mesures objectives, les effets non désirés, positifs et négatifs, induits par le programme.

Troisième boîte de l'étape « après »: les éléments de la dimension subjective - formative

Bilan que dressent les stake-holders des succès et des échecs des processus mis en branle dans le cadre du programme

Points de vue subjectifs de ce que les intervenants et les gestionnaires retiennent comme les éléments qu'ils ont appris en cours de route qui pourront être réinvestis dans d'autres programmes ou dans les suites du programme actuel.

Quatrième boîte de l'étape « après »: les éléments de la dimension subjective - sommative

Tout comme pour le pendant objectif, on mesurera ici les différentes perspectives proposées par l'ensemble des stake-holders sur ce que le programme est parvenu à atteindre, tout autant sur le plan des objectifs et buts fixés au départ que sur les effets non recherchés, tant positifs que négatifs.

La troisième face: la composante majeure est ici l'adéquation entre les buts et objectifs déterminés en première phase, donc les aspects plus sommatifs, et qui tiennent compte, là aussi, des éléments formels et objectifs et des éléments subjectifs relevant de la perception des acteurs

Bilan que dressent les stake-holders des succès et des échecs des processus mis en branle dans le cadre du programme

Points de vue subjectifs de ce que les intervenants et les gestionnaires retiennent comme les éléments qu'ils ont appris en cours de route qui pourront être réinvestis dans d'autres programmes ou dans les suites du programme actuel.