

L'évaluation participative en action

Le projet d'évaluation des pratiques du Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire

Steve Jacob, Laurence Ouvrard et Jean-François Bélanger

2010, n° 2



PERFEVAL
PERFORMANCE & EVALUATION

www.perfeval.net

Steve Jacob, Laurence Ouvrard et Jean-François Bélanger

L'évaluation participative en action : le Projet d'évaluation des pratiques du Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

Cahiers de la performance et de l'évaluation

Hiver 2010, n° 2

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-9811262-2-1

Québec, 2010

Les auteurs remercient l'École de la fonction publique du Canada pour l'aide financière accordée à ce projet de recherche. Les opinions exprimées dans ce document ne sont pas nécessairement celles de l'École de la fonction publique du Canada ou du gouvernement du Canada.

LE LABORATOIRE PERfEVAL

PerfEval est un laboratoire de recherche de l'Université Laval qui étudie la performance et l'évaluation de l'action publique. L'objectif de ce pôle d'expertise et de ressources est de contribuer aux réflexions et à l'avancement des connaissances dans un domaine en plein essor. Les membres du laboratoire de recherche mènent des études théoriques et empiriques et portent une attention particulière à la diffusion et à l'utilité de leurs résultats. PerfEval assure la formation de praticiens et d'étudiants par l'enseignement et l'encadrement de mémoires de maîtrise ou de thèses de doctorat. Le laboratoire peut mettre ses compétences à la disposition des organisations publiques et parapubliques qui ont des besoins particuliers de formation ou de conseil en matière d'évaluation et de gestion de la performance. L'équipe du laboratoire PerfEval est constituée de chercheurs : professeurs, professionnels de recherche et étudiants des cycles supérieurs (maîtrise et doctorat). Ces chercheurs réalisent des travaux autour de trois axes principaux : l'évaluation participative, la gestion de la performance et l'éthique de l'action publique.

LES AUTEURS

Steve Jacob est professeur au Département de science politique de l'Université Laval. Il est directeur du programme de maîtrise en affaires publiques et président du comité plurifacultaire d'éthique de la recherche. Politologue et historien de formation, il mène des recherches sur les processus de modernisation de l'administration et les dispositifs de gestion de la performance au Canada et dans plusieurs pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Steve Jacob a été professeur invité dans plusieurs universités : Université libre de Bruxelles, Université catholique de Louvain, Facultés universitaires Saint-Louis, Institut d'études politiques de Toulouse, École doctorale de la francophonie (Bucarest), Université Senghor de la francophonie (Alexandrie). Il a également donné de nombreuses formations continues pour des fonctionnaires à Bruxelles et à Tunis. Il est membre de plusieurs associations professionnelles et scientifiques. Depuis 2008, il est administrateur de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP).

Laurence Ouvrard est professionnelle de recherche au sein du laboratoire PerfEval. Elle est titulaire d'une maîtrise en économie et dispose d'une expérience internationale en recherche et en expertise (évaluations, études, conseil). Elle gère actuellement un projet de recherche sur l'évaluation participative. Laurence Ouvrard a également participé à la réalisation d'études ou d'évaluations pour le compte de firmes de consultation et a occupé des postes de gestionnaire de programme au sein de diverses organisations (notamment la Commission européenne) dans le domaine de la coopération internationale.

Jean-François Bélanger est étudiant au programme de maîtrise en affaires publiques de l'Université Laval et récipiendaire, pour l'année 2009-2010, de la bourse de maîtrise Joseph-Armand-Bombardier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Son mémoire de maîtrise porte sur les évaluations participatives dans le domaine de l'aide internationale et de la coopération au développement. Il est titulaire d'un baccalauréat multidisciplinaire avec certificat en science politique, certificat en histoire et bloc complémentaire. Il est également auxiliaire de recherche depuis 2006 à l'Université Laval et au sein du Laboratoire PerfEval.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très chaleureusement les institutions et les personnes suivantes pour leur contribution essentielle à la présente étude.

Le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, qui nous a ouvert ses portes et nous a donné accès à des individus et à une expertise dignes de mention.

L'École de la fonction publique du Canada, pour le financement du projet intitulé *Pratiques exemplaires en évaluation participative : développement d'un coffre à outils à l'intention des décideurs et des évaluateurs du gouvernement du Canada (2008-2011)*.

Plus particulièrement, **tous les employés ou ex-employés du Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire** ayant accepté de nous accorder une entrevue ou de remplir un questionnaire en ligne pour nous permettre de comprendre et d'étudier le Projet d'évaluation des pratiques.

TABLE DES MATIÈRES

Le laboratoire PerfEval	I
Les auteurs	II
Remerciements	III
Sommaire de l'étude	1
I- Introduction	4
II- Méthodologie de la recherche	5
2.1 Définition et principales approches théoriques de l'évaluation participative	5
2.2 Objet et mandat de recherche	6
2.2.1 Description du Projet d'évaluation des pratiques	6
2.2.2 Questions de recherche	9
2.3 Procédures et outils de collecte de données	10
2.3.1 Entrevues et séances d'observation	10
2.3.2 Collecte et analyse documentaires	11
2.3.3 Questionnaire sur la participation	11
2.4 Analyse des résultats	11
2.4.1 Analyse des entrevues	11
2.4.2 Analyse documentaire	11
2.4.3 Analyse des réponses au questionnaire sur la participation	12
2.5 Limites de la démarche	12
III- Résultats de la recherche	13
3.1 Fondements théoriques de notre analyse sur la participation	13
3.1.1 Diversité des acteurs	13
3.1.2 Étendue de la participation	14
3.1.3 Contrôle de la participation	14
3.1.4 Notation globale de la participation	15
3.2 Appréciation de la participation au processus	15
3.2.1 Appréciation générale et perception des acteurs	15
3.2.2 Caractéristiques de la participation au Projet d'évaluation des pratiques (diversité, étendue et contrôle)	17
3.3 Analyse du processus évaluatif	36
3.3.1 Enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs	36
3.3.2 Ressources mobilisées	37
3.3.3 Gestion et organisation du processus évaluatif	39
3.4 Analyse des retombées du processus évaluatif	45
3.4.1 Appréciation de la qualité et de la validité des résultats	45
3.4.2 Degré d'appropriation et d'utilisation des résultats	46
3.4.3 Renforcement de la capacité des acteurs et appropriation du processus évaluatif	48
3.4.4 Amélioration de la relation entre les acteurs	49
3.4.5 Bilan des avantages et des difficultés	50
3.4.6 Recommandations des acteurs	51
IV- Discussion	
4.1 Bilan de l'analyse	53
4.2 Comparaison avec les principaux enseignements de la littérature sur l'évaluation participative	57
V- Conclusion	60
Bibliographie	61
Annexes	64

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Calendrier de réalisation et principales étapes du Projet d'évaluation des pratiques	6
Tableau 2 : Cadre budgétaire du Projet d'évaluation des pratiques	7
Tableau 3 : Composition de l'échantillon d'individus interviewés	10
Tableau 4 : Description de l'échantillon ayant répondu au questionnaire	11
Tableau 5 : Notation de la diversité des acteurs non évaluatifs	13
Tableau 6 : Notation de l'étendue de la participation	14
Tableau 7 : Notation du contrôle des acteurs non évaluatifs sur le processus évaluatif	14
Tableau 8 : Notation globale de la participation	15
Tableau 9 : Types d'acteurs associés au Projet d'évaluation des pratiques	19
Tableau 10 : Notation de la diversité pour chacune des équipes et pour le Projet d'évaluation des pratiques dans son ensemble	20
Tableau 11 : Étendue de la participation des acteurs des équipes tout au long du processus	22
Tableau 12 : Définition initiale du rôle des différents acteurs	26
Tableau 13 : Partage du pouvoir entre les équipes PEP et l'équipe d'animation	28
Tableau 14 : Résultats du questionnaire sur le contrôle des équipes PEP sur le processus (perception des équipes)	30
Tableau 15 : Résultats du questionnaire sur le contrôle exercé par les équipes PEP sur le processus (perception de l'équipe d'animation)	31
Tableau 16 : Tableau récapitulatif – Notation du contrôle	32
Tableau 17 : Activités réalisées par les différents acteurs selon les étapes de déroulement du Projet d'évaluation des pratiques	33
Tableau 18 : Notation globale de la participation	35
Tableau 19 : Ressources mobilisées – Bilan des avantages et des difficultés	39
Tableau 20 : Roulement de personnel selon les équipes PEP (de mai 2006 à janvier 2007)	40
Tableau 21 : Méthode de collecte de données selon les équipes PEP	43
Tableau 22 : Bilan des avantages et des difficultés du processus	44
Tableau 23 : Retombées du Projet d'évaluation des pratiques pour chaque équipe	47
Tableau 24 : Retombées du Projet d'évaluation des pratiques – Avantages et difficultés	51
Tableau 25 : Bilan des avantages et des difficultés : comparaison entre le Projet d'évaluation des pratiques et la revue de la littérature	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Les principaux acteurs du Projet d'évaluation des pratiques et les liens qui les unissent.....	8
Figure 2 :	Les acteurs du Projet d'évaluation des pratiques et leur positionnement dans le processus évaluatif.....	18
Figure 3 :	Participation au processus du Projet d'évaluation des pratiques : facteurs et retombées favorables.....	55
Figure 4 :	Participation au processus du Projet d'évaluation des pratiques : facteurs contraignants et effets néfastes.....	56

LISTE DES ANNEXES

Tableau 1 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 1).....	64
Tableau 2 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 2).....	65
Tableau 3 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 3a).....	66
Tableau 4 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 3b).....	67
Tableau 5 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 4).....	68
Tableau 6 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 5).....	69
Tableau 7 :	Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 6).....	70
Tableau 8 :	Description détaillée de l'appui de l'équipe d'animation à chaque équipe du Projet d'évaluation des pratiques.....	71
Tableau 9 :	Description synthétique de l'appui de l'équipe d'animation aux équipes du Projet d'évaluation des pratiques.....	74
Tableau 10 :	Résultats des évaluations du Projet d'évaluation des pratiques selon les équipes.....	75

SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

Présentation et contexte de l'étude

Le présent rapport expose les résultats d'une étude de cas relative au Projet d'évaluation des pratiques (PEP) mis en œuvre par le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire (CJQ-IU). Celle-ci s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche, financé par l'École de la fonction publique du Canada, qui porte sur les enjeux et les défis de l'évaluation participative. L'objectif de ce projet est d'étudier en profondeur un cas d'évaluation participative, en particulier les caractéristiques et les modalités de la participation des acteurs ainsi que le déroulement du processus et ses retombées. Notre analyse repose sur les développements théoriques récents portant sur l'évaluation participative.

Le PEP est un projet pilote dont les principaux objectifs sont :

- d'offrir la possibilité à six équipes cliniques du CJQ-IU de s'approprier une démarche de recherche évaluative reliée à leur pratique, en tenant compte du Projet intégration jeunesse (PIJ) et du Programme national de formation (PNF);
- de permettre à l'Institut universitaire du Centre jeunesse de Québec d'étudier, en temps réel, le processus d'appropriation de la recherche évaluative par les équipes participantes.

Le PEP concerne une variété d'acteurs : des équipes cliniques du CJQ-IU composées de membres, d'intervenants spécialement libérés pour réaliser le projet et de chefs d'équipe. Des collaborateurs (experts, psychologues, etc.), des bénéficiaires des services (jeunes, parents, familles) et certaines directions du CJQ-IU ont également participé directement au processus. Le PEP est encadré par une équipe d'animation issue de l'Institut universitaire du Centre jeunesse de Québec et supervisé par un comité directeur.

Les principaux enseignements du Projet d'évaluation des pratiques

Caractéristiques de la participation des parties prenantes

Sur la base d'une grille conceptuelle de mesure de la participation développée par Daigneault et Jacob (2009), il apparaît que la démarche évaluative du PEP a été modérément participative¹. Si le PEP s'est caractérisé par une large diversité d'acteurs concernés par l'ensemble des étapes de la démarche (de la conception du projet à la diffusion des résultats), la maîtrise du processus a en revanche été partagée entre l'équipe d'animation et les acteurs non évaluatifs (équipes du PEP, collaborateurs, directions et bénéficiaires).

Ces résultats cachent toutefois des disparités entre les équipes, qui ont plus ou moins contrôlé le processus évaluatif, et, à l'intérieur de celles-ci, une intensité de participation inégale entre intervenants libérés, membres et chefs d'équipe. Si les intervenants libérés ont joué un rôle moteur dans le projet et exercé un réel contrôle sur le processus, les chefs et les membres d'équipe ont en revanche exercé un contrôle plus limité. Cela s'explique en particulier par la libération de temps accordée aux intervenants et par les responsabilités qui leur ont été conférées dès la conception du projet, mais aussi par le contexte organisationnel et la grande mobilité des ressources humaines au sein des équipes. Le PEP, comme démarche d'équipe, et l'appropriation du projet et des résultats par les équipes en ont été influencés dans un certain nombre de cas. Enfin, les bénéficiaires (jeunes, parents et familles) ont essentiellement été consultés par les intervenants, mais n'ont exercé aucun contrôle particulier sur le processus. La participation directe et concrète des directions au projet a aussi été relativement limitée.

L'équipe d'animation a joué un rôle d'accompagnement, d'orientation et de conseil auprès des équipes, rôle largement apprécié par les acteurs du projet. Sa présence a été régulière et les contacts fréquents, mais essentiellement avec l'intervenant libéré et, dans une moindre mesure, avec les chefs et les membres des équipes. Elle a assuré un appui technique essentiel et, dans certains cas, elle a effectué des tâches pour le compte des équipes. Elle a également joué un rôle pédagogique auprès de ces dernières, mais n'a pas été une médiatrice et n'est pas intervenue dans la gestion de conflits. Elle n'a pas non plus apporté d'appui particulier aux équipes sur les questions d'animation. Son rôle central, en tant que gestionnaire du processus, son intérêt direct rattaché aux résultats du projet dans sa globalité et ses compétences techniques et scientifiques lui ont conféré un poids important dans le projet et expliquent en partie le contrôle qu'elle a pu exercer sur le processus.

1 Cette appréciation n'est pas normative. Elle permet simplement aux acteurs de situer leur évaluation sur une échelle de participation et d'envisager, selon leurs objectifs, les contraintes et les possibilités d'ajuster ou non le niveau de participation.

Analyse du processus évaluatif

Un certain nombre de facteurs ont facilité ou freiné le bon déroulement du processus et la participation des parties prenantes.

Le manque de disponibilité des intervenants (surchargés de travail au quotidien) a été un facteur réellement contraignant dans la réalisation du processus, au détriment de leur participation pleine et entière. Cela a concerné en particulier les intervenants libérés ayant à gérer une charge de cas (intervenants psychosociaux) qui n'a pas toujours été allégée malgré leur participation au PEP. Dans certains cas, par exemple, les compétences techniques insuffisantes des intervenants en ce qui a trait à la collecte et à l'analyse des données ont obligé l'équipe d'animation à intervenir plus en profondeur, ce qui explique en partie le contrôle qu'elle a pu exercer sur les équipes. L'analyse des attentes et des intérêts particuliers des différents acteurs par rapport au processus montre que la confrontation de ces enjeux a également eu un effet sur le contrôle qu'ils ont pu exercer sur l'évaluation. La durée et la lenteur du PEP (en particulier à son démarrage) ont également perturbé certains participants, habitués à travailler dans l'urgence, à gérer et à régler rapidement les problèmes qui se présentent à eux. Enfin, la concentration des ressources financières principalement sur le financement de la participation de l'intervenant libéré et la définition insuffisante des rôles des membres et des chefs d'équipe expliquent aussi en partie leur participation plus limitée au processus.

Les équipes ont mené leur projet dans des conditions logistiques favorables, mais ont dû faire face à un fort roulement de leur personnel, à l'origine de difficultés organisationnelles, en particulier pour l'intervenant libéré, et d'une diminution réelle de la dynamique et de la participation de l'équipe au projet. Cela a été une contrainte majeure abordée de façon récurrente par les équipes concernées.

La libération d'un intervenant a joué un rôle essentiel pour dégager le temps nécessaire à la recherche, et les ressources mobilisées ont été globalement suffisantes. L'intervenant libéré a occupé une fonction clé en tant qu'animateur du projet pour maintenir la dynamique de son équipe et sa participation. Il a su mobiliser ses compétences professionnelles et son savoir-faire pour animer efficacement le processus évaluatif avec son équipe. L'analyse montre qu'une communication constante ainsi que des discussions et des échanges fréquents sur le processus et les résultats ont grandement favorisé la participation des équipes et l'appropriation de l'évaluation par celles-ci. L'équipe d'animation, très présente pour accompagner les équipes aux différentes étapes de leur recherche sur les aspects techniques et scientifiques, s'est en revanche peu investie dans le volet de l'animation.

Concernant les aspects méthodologiques, la démarche a été menée de façon exploratoire en fonction des besoins des équipes et en collaboration très étroite avec l'équipe d'animation. Les outils semblent avoir été bien acceptés, hormis quelques critiques sur leur objectivité et des craintes par rapport aux questions posées ainsi qu'une mobilisation de certaines équipes plus difficile pour assurer la collecte de données.

Enfin, nous avons noté l'importance du contexte initial de l'équipe (climat incitatif, bonnes relations entre collègues, fonctionnement et organisation internes efficaces) et de son intérêt pour le PEP au moment de l'amorce du processus. L'appui de la direction a aussi facilité le déroulement du projet dans certaines équipes (mise à disposition de moyens complémentaires, par exemple), mais également l'utilisation et la pérennisation de la démarche évaluative. Les équipes du PEP qui semblent avoir le mieux réussi leur démarche évaluative ont réuni un certain nombre de ces facteurs : un climat initial favorable au sein de l'équipe, voire de la direction, une participation de différents niveaux hiérarchiques du début à la fin du processus (chefs d'équipe, directions, etc.), des contraintes organisationnelles moins fortes sur le plan de la disponibilité et du roulement du personnel ou mieux anticipées et gérées, une animation dynamique et une bonne circulation de l'information entre les acteurs, des intervenants compétents, etc.

Retombées du processus évaluatif

Les résultats obtenus ont été jugés accessibles, compréhensibles et répondant aux questions concrètes des acteurs. Quelques doutes ont toutefois été émis quant à la robustesse de certains d'entre eux, même s'ils ont été jugés suffisants pour répondre aux besoins des acteurs. La démarche du PEP a globalement favorisé l'appropriation des résultats par les équipes, avec toutefois des différences entre elles et à l'intérieur de celles-ci.

Même si les données recueillies sont partielles (processus en cours au moment de notre étude), elles montrent que le PEP a entraîné quelques changements dans les pratiques quotidiennes des équipes et a permis de valider, voire de légitimer certaines pratiques. Une analyse plus approfondie reste à mener pour déterminer plus précisément l'utilisation faite des résultats, en particulier après que les équipes de la deuxième cohorte auront achevé leur projet.

Au fil de notre analyse, il apparaît également que les principaux bénéficiaires du PEP en matière d'apprentissage et de renforcement des compétences ont surtout été les intervenants libérés. Les apprentissages ont été de divers ordres (techniques, acquisition de savoir-faire, confiance en soi, etc.). Pour certains intervenants libérés (et pivots), l'expérience semble avoir été très valorisante et riche d'enseignements. En revanche, le bilan semble plus partagé pour les membres d'équipe. Le PEP a plutôt favorisé les individus au détriment des équipes.

Enfin, un autre gain essentiel du PEP aura été de rapprocher deux mondes qui se méconnaissent, ceux de la recherche et de la pratique, et de sensibiliser les acteurs à la démarche évaluative. Un exemple intéressant d'appropriation de la démarche évaluative a été la mise en place d'une démarche pérenne d'autoévaluation par une équipe à partir des outils développés dans le cadre du PEP, avec le soutien financier du chef d'équipe pour permettre la libération d'un intervenant.

Conclusion

Globalement, le PEP a fait face à des défis communs à toute évaluation qui met l'accent sur la participation active des parties prenantes à l'évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique, tout en produisant les effets favorables attendus. Cette analyse montre les défis à relever pour réussir ce type de démarche dans un contexte organisationnel et institutionnel mobilisant un grand nombre d'acteurs, aux logiques et aux intérêts différents, soumis à des contraintes organisationnelles particulières qui ont une influence certaine sur la participation et les retombées de l'évaluation.

I- INTRODUCTION

Depuis plusieurs années déjà, la discipline évaluative est en plein essor. Que ce soit pour des raisons d'efficacité, d'efficience, de légitimité ou de transparence, de nombreuses organisations (publiques ou privées) évaluent leurs programmes et pratiques sur une base ponctuelle ou récurrente. Par ailleurs, comme le souligne M. Mark (2001)¹, une des tendances lourdes dans la théorisation et la pratique de l'évaluation est de porter une plus grande attention à la participation des parties prenantes (*stakeholders*) au processus évaluatif : gestionnaires, fonctionnaires de première ligne, usagers, etc. De prime abord, il peut sembler tout à fait logique ou sensé d'associer au processus évaluatif le plus grand nombre de parties intéressées par un programme ou une pratique. Mais dans les faits, de nombreuses questions demeurent. Quels sont les avantages et inconvénients de la participation de plusieurs parties prenantes à une évaluation de programme? Quels sont les effets de cette participation sur le processus évaluatif? Selon quelles modalités celle-ci doit-elle se concrétiser pour obtenir les effets escomptés? Enfin, qu'est-ce qui distingue réellement l'évaluation dite participative des autres types d'évaluation? À ce jour, les réponses à ces questions demeurent relativement limitées. D'une part, le concept même d'évaluation participative reste à circonscrire et à définir. Plusieurs termes différents sont utilisés par les auteurs afin de qualifier le phénomène de la participation de parties prenantes à une démarche évaluative : évaluation démocratique, collaborative, inclusive, pluraliste, émancipatrice, etc. D'autre part, la littérature portant sur le sujet est largement normative.

C'est dans ce contexte que notre équipe de recherche a obtenu un financement de l'École de la fonction publique du Canada afin de conduire une étude sur les pratiques exemplaires en matière d'évaluation participative³. Ce projet s'articule autour de deux objectifs : faire connaître les spécificités de l'évaluation participative, puis définir et diffuser les pratiques d'excellence en la matière. Entre autres choses, cette étude inclut la réalisation d'une revue de la littérature sur les avantages et les inconvénients découlant de l'évaluation participative, le développement d'un outil de mesure de la participation et la réalisation d'études de cas afin de déterminer et d'analyser les pratiques exemplaires en matière d'évaluation participative. Le présent rapport de recherche s'inscrit donc dans ce contexte et expose les résultats d'une étude de cas réalisée entre l'automne 2008 et l'hiver 2009 sur le Projet d'évaluation des pratiques (PEP) mis en œuvre par le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire (CJQ-IU). L'objectif est d'étudier en profondeur un cas d'évaluation participative, en particulier les caractéristiques et les modalités de la participation des acteurs, le déroulement du processus et ses retombées. Les résultats seront confrontés à ceux de notre revue de la littérature⁴ et l'analyse servira à opérationnaliser pour une première fois un outil de mesure de la participation (Daigneault et Jacob, 2009).

Les pages suivantes se divisent en quatre sections principales. Nous aborderons dans un premier temps la méthodologie employée pour la réalisation de l'étude en apportant des précisions sur les fondements de l'évaluation participative et le contexte de l'étude. La partie suivante présentera en détail l'analyse de la participation, du processus et de ses retombées. Enfin, les deux dernières sections permettront de discuter des résultats et de conclure.

2 Voir également S. Mathison (2005).

3 Pratiques exemplaires en évaluation participative : *Développement d'un coffre à outils à l'intention des décideurs et des évaluateurs du gouvernement du Canada*; Financement : École de la fonction publique du Canada; Calendrier : 2008-2011.

4 Voir S. Jacob et L. Ouvrard, « L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante », *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, Québec, PerfEval, n° 1, 2009. Cette publication peut être consultée en ligne à l'adresse suivante : www.perfeval.net.

II- MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 Définitions et principales approches théoriques de l'évaluation participative

L'évaluation participative est un terme générique définissant toute évaluation qui engage les différentes parties prenantes d'un projet, d'un programme ou d'une politique dans sa planification et sa réalisation (King, 2005). Elle se distingue des évaluations traditionnelles par l'association directe et active d'une palette diversifiée d'acteurs (gestionnaires de projets, bénéficiaires, citoyens, société civile, etc.) dans le processus évaluatif, de l'élaboration des questions à la diffusion des résultats de l'évaluation. Devant les résultats partagés des évaluations managériales dans certains domaines, les approches privilégiant la participation des parties prenantes ont peu à peu pris de l'essor. Elles se sont notamment développées dans les secteurs sociaux, où une connaissance fine des besoins de la population est de plus en plus nécessaire afin de mieux prendre en compte ses besoins particuliers et son contexte socioculturel.

Les origines de l'évaluation participative sont multiples et ont pris racine dans divers contextes et disciplines à travers le monde (King, 2005). Ainsi, un grand nombre d'approches sont associées à la notion d'évaluation participative (évaluation pratique-participative, transformative, axée sur les acteurs, démocratique, émancipatrice, etc.). Parmi les approches emblématiques de l'évaluation participative, on peut mentionner :

- **L'empowerment evaluation (ou évaluation émancipatrice)** encourage le renforcement des capacités, l'autonomisation et l'autodétermination des acteurs. Elle vise, au-delà de l'amélioration de l'efficacité d'un programme ou d'une politique, à permettre aux acteurs de créer leur propre savoir, d'affiner leur compréhension de la situation et de développer les moyens nécessaires pour la modifier. Cette approche met l'accent sur le pouvoir donné aux participants dans la réalisation, l'internalisation et l'institutionnalisation des processus évaluatifs. L'évaluateur y est considéré comme un facilitateur, un accompagnateur, plutôt que comme un décideur détenant le contrôle sur le processus. Le contrôle de l'évaluation est généralement partagé entre les acteurs et les décideurs (Fetterman, 2005).
- **L'évaluation axée sur l'utilisation** considère qu'une évaluation doit d'abord être jugée par rapport à son utilité et son utilisation. Ce modèle est basé sur une orientation pragmatique et vise à améliorer l'action publique et les programmes. Son objectif principal est l'utilisation effective des résultats par ses utilisateurs potentiels. Elle met donc l'accent sur une collaboration active de l'évaluateur avec les utilisateurs potentiels de l'évaluation. Toutefois, dans la mesure où les acteurs ont des intérêts variés et souvent divergents, Patton choisit de restreindre le cercle des parties prenantes aux acteurs qui seront les utilisateurs de première ligne des résultats de l'évaluation. Par ailleurs, le contrôle décisionnel de l'évaluation est partagé de manière relativement égalitaire entre l'évaluateur et les parties prenantes et l'accent est mis sur l'importance de la motivation et l'engagement des individus dans le processus (Patton, 2005).
- **La responsive evaluation (ou évaluation répondante)** met l'accent sur la prise en compte des préoccupations et des aspirations des acteurs de l'évaluation plus que sur les objectifs affichés d'un programme ou sa conception théorique. Cette approche s'intéresse à la pluralité des participants, à la spécificité du programme et du contexte local, à leurs enjeux et à leurs préoccupations clés. L'évaluateur joue un rôle primordial et les acteurs y ont une influence plus limitée ou indirecte, notamment en ce qui concerne les enjeux de l'évaluation. Cette démarche s'est construite en opposition aux tests standardisés qui se sont développés en particulier dans le domaine de l'éducation, jugés inadaptés et ne permettant pas de répondre aux questions essentielles (Stake et Abma, 2005).

Plusieurs modèles ont également été proposés pour conceptualiser l'évaluation participative autour des dimensions qui la déterminent et permettre ainsi de mieux situer et caractériser les approches existantes. Weaver et Cousins (2004) ont développé un modèle à cinq dimensions (contrôle du processus décisionnel, diversité des acteurs, relations de pouvoir entre les acteurs, profondeur de la participation et gestion du processus). Plus récemment, Daigneault et Jacob (2009), en s'appuyant sur le travail de Cousins et Whitmore (1998), ont affiné cette conceptualisation en précisant les trois dimensions qui déterminent la participation — diversité des acteurs engagés dans l'évaluation, étendue de leur participation et contrôle du processus évaluatif — tout en proposant un outil pour mesurer celle-ci. Nous fonderons notre analyse de la participation dans le cadre du PEP sur ces derniers développements.

2.2 Objet et mandat de recherche

L'évaluation participative, objet de notre étude, s'est déroulée au Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, le CJQ-IU. La mission centrale de cette institution publique est d'aider les jeunes en difficulté ainsi que leur famille en leur permettant de se reprendre en main sur les plans personnel, familial ou social⁵. Depuis sa désignation à titre d'institut universitaire, soit en 1995, le CJQ-IU a également une mission de recherche, d'enseignement, de transfert de connaissances et de développement de pratiques de pointe. Ainsi, la poursuite de cette mission se traduit notamment par la conduite de recherches évaluatives sur les programmes offerts et les interventions faites par le CJQ-IU. En 2005, la direction scientifique de l'Institut, en collaboration avec la Direction du développement de la pratique professionnelle et des affaires universitaires (DDPPAU), entamait l'élaboration d'un projet pilote en matière d'évaluation : le Projet d'évaluation des pratiques, ou PEP. C'est précisément ce projet qui est l'objet de la présente étude.

2.2.1 Description du Projet d'évaluation des pratiques

2.2.1.1 Objectifs

Les objectifs du PEP s'articulent autour de deux visées principales :

- Offrir la possibilité à six équipes cliniques du CJQ-IU de s'approprier une démarche de recherche évaluative reliée à leur pratique, en tenant compte du Projet intégration jeunesse (PIJ) et du Programme national de formation (PNF);
- Permettre à l'Institut universitaire du Centre jeunesse de Québec d'étudier, en temps réel, le processus d'appropriation de la recherche évaluative par ces équipes⁶.

Parmi les retombées attendues du PEP⁷, on peut relever : la production de résultats pertinents pour l'amélioration de la pratique, la modification de certains paramètres de la pratique, la mise à disposition de stratégies et d'outils d'évaluation des pratiques validés, une meilleure compréhension de certaines clientèles et une sensibilité accrue des intervenants au vécu et à la réalité des usagers, l'élaboration de stratégies d'exploitation et d'outils transférables entre les équipes, le développement de l'intérêt d'autres équipes à réaliser un tel projet, etc.

2.2.1.2 Calendrier et ressources

Les concepteurs du PEP ont souhaité que le projet se déroule sur trois ans. Six équipes, réparties en deux cohortes, se chevauchent lors de la deuxième année. Chaque équipe a connu une phase préliminaire d'élaboration et de conception de son projet de recherche. Par la suite, une fois le projet accepté par le comité de sélection, chaque projet d'équipe a duré approximativement deux ans et s'est divisé, sur le plan fonctionnel, en trois phases : phase 1 (six mois) – mise au point de la démarche et des outils; phase 2 (douze mois) – collecte de données et analyses préliminaires; phase 3 (six mois) – synthèse et diffusion des résultats.

Tableau 1 : Calendrier de réalisation et principales étapes du Projet d'évaluation des pratiques

	2006	2007	2008	2009
Première cohorte (trois équipes)	Appel de candidature + Phase 1	Phase 2	Phase 3	
Deuxième cohorte (trois équipes)		Appel de candidature + Phase 1	Phase 4	Phase 3

5 Voir les rapports annuels du CJQ-IU.

6 Voir le dépliant du PEP du 1^{er} mars 2006.

7 Voir la présentation du PEP au CJQ-IU.

En ce qui concerne le cadre budgétaire du PEP, les sommes engagées dans le projet proviennent des budgets de recherche et d'infrastructure du CJQ-IU. Elles totalisent environ 368 000 \$. De cette enveloppe totale, 340 000 \$ servent à payer une équipe d'animation scientifique et la libération d'intervenants, 10 000 \$ sont destinés au transfert des connaissances et les 18 000 \$ restants sont alloués au suivi et à l'évaluation du PEP par des chercheurs externes.

Tableau 2 : Cadre budgétaire du Projet d'évaluation des pratiques⁸

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	TOTAL
Budget assumé par le groupe scientifique				
Coordination	25 000 \$	50 000 \$	25 000 \$	100 000 \$
Analyse	15 000 \$	30 000 \$	15 000 \$	60 000 \$
Évaluation du PEP		9 000 \$	9 000 \$	18 000 \$
Libération d'intervenants	Équipes 1, 2 et 3 3 × 0.25ETC =	Équipes 4, 5 et 6 3 × 0.25ETC =		90 000 \$
Total partiel	85 000 \$	134 000 \$	49 000 \$	268 000 \$
Budget assumé par l'établissement				
Libération d'intervenants		Équipes 1, 2 et 3	Équipes 4, 5 et 6	90 000 \$
Soutien au transfert des connaissances		5 000 \$	5 000 \$	10 000 \$
Total partiel		50 000 \$	50 000 \$	100 000 \$

2.2.1.3 Processus de sélection des équipes et différents acteurs

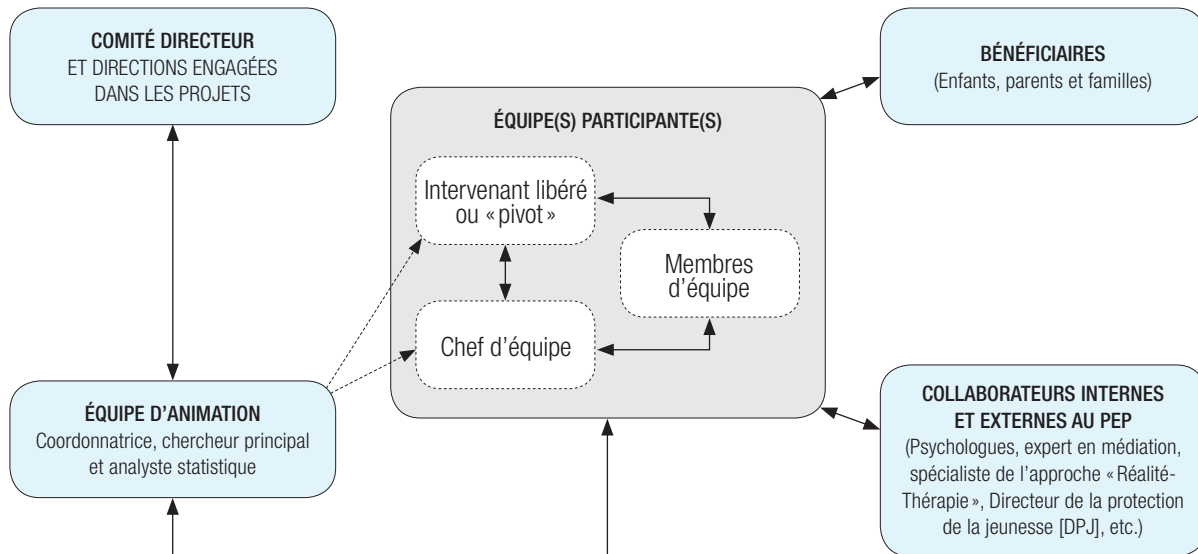
Afin de favoriser une réelle appropriation de la démarche par les équipes cliniques, les concepteurs du PEP ont choisi de procéder par appel de candidatures pour le choix des équipes participantes. Pour ce processus de sélection, un jury de cinq individus a été mis sur pied. Celui-ci était constitué d'une palette d'individus (chefs d'équipe, directeurs, répondants à la recherche, etc.) ne devant pas être dans une situation de conflit d'intérêts par rapport au PEP ou aux équipes postulantes. Les équipes intéressées ont soumis une proposition de recherche se rattachant à leur pratique après avoir recueilli, par vote secret, au moins 75 % d'appui parmi les membres de l'équipe. Également, il a été exigé que « la question de recherche » soit liée aux valeurs ou orientations proposées par le PNF⁹ et qu'au moins une partie de la réponse se trouve dans la Banque de données informationnelles (BDI)¹⁰. Chaque équipe désirant participer au PEP a désigné une personne responsable de l'animation du projet. Cet intervenant a bénéficié d'un remplacement, à raison d'un quart de son temps par semaine (environ une journée), afin de se consacrer plus intensément au PEP et d'en assurer le suivi au sein de son équipe. Une fois le projet mis en route, c'est principalement l'intervenant libéré qui a été amené à travailler en collaboration avec l'équipe d'animation. Celle-ci, composée du chercheur responsable du projet, de la personne coordonnatrice du projet et de l'analyste chargé de l'extraction des données de la BDI, a pour principales fonctions de coordonner l'ensemble du projet pilote et d'accompagner chacune des équipes dans la réalisation de leur évaluation. De plus, un comité directeur a été mis sur pied et s'est réuni sur une base régulière afin de discuter de l'appropriation de la démarche évaluative dans les équipes. Ce comité est composé d'un membre du bureau de direction, du directeur du CJQ-IU, d'un répondant à la recherche, du chercheur responsable du PEP, d'un chercheur du CJQ-IU, de la personne coordonnatrice du projet et des intervenants libérés. Enfin, il est important de souligner que des bénéficiaires (enfants, parents, familles élargies ou familles d'accueil), des collaborateurs (internes ou externes au CJQ-IU) et certaines directions ont participé au processus évaluatif dans les projets d'équipe.

⁸ Tableau issu du document intitulé *Description du PEP* et datant du 27 février 2006.

⁹ Depuis 1999, le PNF semble être devenu un important cadre de référence en ce qui a trait au développement des pratiques ou des compétences des employés du réseau des centres jeunesse du Québec. (Voir *Programme national de formation : rapport annuel 30 juin 2003*.)

¹⁰ La BDI regroupe plusieurs banques de données cliniques informatisées, dont les principales sont PIJ (Projet intégration jeunesse) et PIBE (Plateforme informationnelle sur le bien-être de l'enfant).

Figure 1 : Les principaux acteurs du Projet d'évaluation des pratiques et les liens qui les unissent



2.2.1.4 Équipes participantes

Pour conclure la présentation du cas à l'étude, voici un aperçu des six projets d'évaluation des pratiques conduits par les équipes participantes :

Équipes de la première cohorte

- L'équipe **MultiPEPformante** réunit deux équipes cliniques distinctes provenant des unités de réadaptation (à l'interne) l'Escale et le Gouvernail. Leur évaluation vise à obtenir une meilleure connaissance de leur clientèle et du niveau de satisfaction à l'égard des services offerts. Puisque leur mandat est d'éviter les placements à long terme, les membres de l'équipe MultiPEPformante ont cherché à définir plus précisément les facteurs déterminants (engagement parental, historique des placements, etc.) d'un retour rapide des jeunes dans leur milieu de vie. Est-ce attribuable à l'engagement parental, au contexte d'un premier placement ou à d'autres facteurs ?
- L'équipe **Impact-RT** est formée par les employés de quatre foyers de groupe (Saint-Louis, Pélican, Pie-XII et Du Parc) utilisant la « thérapie de la réalité »¹¹. Leur projet d'évaluation vise essentiellement à cerner l'effet qu'a eu l'approche de la « thérapie de la réalité » depuis cinq ans et plus dans quatre foyers de groupe du CJQ-IU qui utilisent cette approche.
- L'équipe **Ma nouvelle famille pour la vie** regroupe des employés du service d'adoption et de postadoption du CJQ-IU. Un des principaux objectifs de ce service est d'offrir à l'enfant un milieu de vie stable le plus tôt possible et d'éviter les déplacements d'un milieu de vie à l'autre. Leur projet d'évaluation vise donc à obtenir un portrait du parcours des enfants du groupe clients 0-5 ans pour lesquels une ordonnance de placement d'une durée de cinq ans et plus a été prononcée par un juge du Tribunal de la jeunesse. Les résultats attendus du projet visent à alimenter leur réflexion quant aux décisions cliniques et aux recommandations légales à privilégier pour favoriser la stabilité et la permanence des liens, le plus tôt possible dans la vie de l'enfant. Par ailleurs, l'équipe a voulu se renseigner sur la situation des familles d'accueil de type « Banque mixte », ressources d'accueil avec lesquelles le service d'adoption travaille au quotidien.

¹¹ L'approche de la « thérapie de la réalité » met l'accent sur le savoir-être, primordial en relation d'aide. L'intervenant doit dégager une assurance et un contrôle de soi dans sa relation avec le jeune et ses parents. Il met en place des actions qui leur permettent de découvrir leurs forces et leurs capacités et de développer de nouvelles compétences. L'intervention dépasse le simple arrêt du comportement déviant pour faire place à un processus visant le développement de la personne (*Rapport final PEP – L'impact RT*, septembre 2008).

Équipes de la deuxième cohorte

- L'équipe **Des balises pour éviter les valises** regroupe les employés de l'équipe d'application des mesures du secteur Limoilou de la sous-région Québec-Sud. Depuis quelques années déjà, lorsqu'il est question d'un placement à long terme, cette équipe clinique oriente la clientèle 0-5 ans vers la famille élargie. Pourtant, il apparaît que ces placements requièrent souvent davantage de suivi et de travail de la part des intervenants et qu'ils ne sont pas nécessairement garants de succès. Le projet d'équipe vise donc à mieux déterminer le taux de réussite de cette pratique et les facteurs qui influencent sa réussite ou son échec.
- L'équipe **Médiation** regroupe les employés de l'équipe d'application des mesures du secteur Val-Bélair de la sous-région Québec-Nord. Au moment de soumettre sa candidature pour le PEP, cette équipe était déjà engagée dans un projet pilote, lequel visait à implanter l'approche de médiation¹². Leur PEP vise donc à évaluer l'appropriation de l'approche par l'équipe et à cerner ses principaux effets sur la clientèle.
- L'équipe **Un c'est bien, deux est-ce mieux?** regroupe les employés de l'équipe d'application des mesures du secteur de L'Ancienne-Lorette de la sous-région Québec-Sud. Leur projet d'évaluation vise la pratique de la co-intervention. L'équipe désire analyser la pertinence de la co-intervention en application des mesures ainsi que ses effets sur les plans cliniques et de la gestion.

2.2.2 Questions de recherche

La présente recherche intervient en cours de déroulement du PEP et s'articule autour de trois axes principaux :

L'analyse de la participation

Cette analyse nous permettra de mieux apprécier le niveau de participation des acteurs du PEP, y compris les difficultés et les obstacles qui ont contraint leur mobilisation. Nous étudierons en détail les caractéristiques et les modalités de la participation à l'échelle des équipes et du PEP dans sa globalité. Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quels sont les différents acteurs mobilisés? Sous quelle forme? À quelles étapes de l'évaluation? Quel est leur degré d'engagement et de maîtrise par rapport au processus évaluatif? Quel rôle a joué l'équipe d'animation? Dans quelle mesure l'évaluation est-elle participative?

L'analyse du processus évaluatif

Nous analyserons en détail la gestion et le déroulement du processus évaluatif ainsi que les facteurs qui ont facilité ou freiné sa mise en œuvre et la participation des acteurs. Nous étudierons en particulier les intérêts en jeu, les ressources mobilisées, les modalités d'organisation et d'animation du processus, la méthodologie utilisée et les questions éthiques. Nous analyserons également les ajustements apportés pour améliorer le déroulement du processus. Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quels sont les intérêts en jeu pour les différents acteurs engagés? Quelle est la disponibilité des acteurs et quel effet a-t-elle sur leur degré de participation? Quelles ressources ont été mobilisées et ont-elles été suffisantes? Comment s'organise le processus et qui l'anime? Quelles ont été les conditions initiales favorables ou défavorables au bon déroulement du projet dans les équipes?

Les retombées du processus évaluatif

Les questions relatives à la qualité et à la validité des résultats obtenus, à l'utilisation de ces résultats (en particulier les changements observés dans la pratique), au renforcement des compétences des acteurs, aux retombées sur les relations entre les acteurs et enfin, à l'appropriation de la démarche évaluative par les équipes du PEP seront analysées en détail. Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quels sont les résultats obtenus? Ont-ils été appropriés et utilisés par les équipes? Si oui, de quelle façon? Observe-t-on des changements dans les pratiques? Le projet a-t-il permis aux acteurs de renforcer leurs compétences et de s'approprier la démarche évaluative? Quel lien peut-on faire avec le degré de participation des acteurs?

12 L'approche de médiation ou approche consensuelle favorise une communication fonctionnelle avec les usagers qui ne sont pas souvent volontaires au départ. Les principes mis en valeur par l'approche de médiation sont : la capacité des personnes à définir leurs propres besoins et leurs propres solutions, à condition qu'ils reçoivent un accueil et un accompagnement appropriés, la nécessité d'une approche globale et systémique auprès de toutes les personnes en conflit, l'accent mis sur les compétences, les forces et les besoins plutôt que sur les limites et les problèmes (Bilan des activités du PEP, décembre 2008).

2.3 Procédures et outils de collecte de données

Quatre méthodes de collecte de données ont été utilisées pour réaliser la recherche : entrevues semi-dirigées, collecte documentaire, observation directe et utilisation d'un questionnaire en ligne axé sur la participation. Le projet de recherche a initialement été approuvé par les comités d'éthique de l'Université Laval et du CJQ-IU.

2.3.1 Entrevues et séances d'observation

Pour la conduite des entrevues, une méthode d'échantillonnage « boule de neige » a été utilisée. Nos premiers entretiens se sont déroulés auprès d'instigateurs et de coordonnateurs du projet pilote. Nous leur avons demandé de nous donner, à la lumière de leur connaissance, le nom des différentes personnes engagées dans les projets d'équipe. Et ainsi, d'une entrevue à l'autre, nous avons continué à demander aux individus de nous fournir des noms de personnes ayant collaboré de près ou de loin au PEP. Cette méthode nous a permis d'identifier 64 individus sur un peu moins d'une centaine d'individus estimée. Cette population est composée à très forte majorité des membres d'équipe (52/64) et, de façon plus marginale, de membres de la direction ou du « groupe scientifique » (12/64). Un échantillon de 28 individus a été constitué avec un souci de représentativité des différents types d'acteurs engagés dans le PEP. Le tableau ci-dessous détaille la composition de notre échantillon final.

Tableau 3 : Composition de l'échantillon d'individus interviewés

	MultiPEPerfor- mance	Ma nouvelle famille pour la vie	Impact RT	Médiation	Un c'est mieux, deux est-ce mieux?	Des balises pour éviter les valises	Autres acteurs	Total
Libérés/pivots	2	1	3	1	1	1	-	9
Chefs d'équipe	3	1	0	2	1	1	-	8
Non-libérés	3	0	0	0	0	0	-	3
Équipe d'animation scientifique	-	-	-	-	-	-	3	3
Direction	-	-	-	-	-	-	4	4
Agent de liaison	-	-	-	-	-	-	1	1
Total	8	2	3	3	2	2	8	28

Les entrevues conduites duraient en moyenne 90 minutes et se faisaient à l'aide d'un canevas composé d'environ 25 questions. En règle générale, elles étaient conduites de manière à discuter dans le détail des perceptions de l'interviewé à propos de sa participation personnelle et de celle des autres acteurs lors de chacune des phases énumérées ci-dessous. Le canevas d'entrevue était organisé autour des principales phases du PEP, soit l'élaboration, l'appel de candidatures, la phase 1 de mise au point de la démarche et des outils, la phase 2 de collecte et d'analyses préliminaires et la phase 3 de synthèse et de diffusion des résultats. Un formulaire de consentement a été présenté et signé par les personnes interrogées. Celui-ci exposait les principaux objectifs de la recherche, le déroulement de la participation pour les acteurs interviewés, les avantages et les risques liés à la participation et les questions de confidentialité et de gestion des données.

Deux séances d'observation ont été réalisées dans le cadre de nos travaux. La première de ces séances a eu lieu le 10 novembre 2008 et consistait en une présentation de résultats par les équipes participantes lors du congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec. La deuxième séance d'observation date du 12 décembre 2008 et il s'agissait d'une réunion du comité directeur du PEP. Dans ces deux cas, les observations portaient essentiellement sur les acteurs présents, les propos qu'ils ont tenus, la place qu'ils occupaient et les rapports qu'ils entretenaient avec les autres acteurs. Ces deux moments ont également été une occasion supplémentaire d'échanger avec les individus afin d'approfondir notre compréhension du cas à l'étude.

2.3.2 Collecte et analyse documentaires

La collecte documentaire a été effectuée parallèlement à la conduite des entrevues et toujours selon la méthode « boule de neige ». Plusieurs dizaines de documents relatifs au PEP ont ainsi été recueillis¹³ : réponses à l'appel de candidatures, grilles d'évaluation du jury, élaboration et présentation du PEP, description et suivi du projet, cahiers de bord, affiches, documents de travail, présentations PowerPoint, rapports finaux, procès-verbaux de réunions, etc. Tous ces documents nous ont permis, d'une manière continue, de corroborer, de clarifier et de remettre en question certains éléments lors des entrevues tout autant que pendant la rédaction du présent rapport.

2.3.3 Questionnaire sur la participation

Le dernier outil de collecte de données utilisé consiste en un questionnaire portant sur les modalités de la participation des différents acteurs au PEP. En clair, ce dernier a été une première tentative d'opérationnalisation de l'outil de mesure de la participation proposé par Daigneault et Jacob (2009). L'outil en question s'articule autour des trois dimensions de la participation : la diversité des acteurs non évaluatifs¹⁴ mobilisés, l'étendue de leur participation et le contrôle exercé par ces acteurs sur le processus évaluatif. Ainsi, le questionnaire comportait entre 10 et 20 questions, selon le type d'acteur visé (équipe d'animation, membre du comité directeur ou équipe du PEP). Le document a été mis en ligne le 27 novembre 2008 et des copies papier ont également été proposées. L'équipe d'animation scientifique a transmis l'annonce relative à ce questionnaire au personnel du CJK-IU par courriel. Ainsi, nous estimons qu'au moins une cinquantaine d'individus ont eu la possibilité de remplir le questionnaire. Au total, 25 questionnaires ont été entamés et 16 entièrement remplis.

Tableau 4 : Description de l'échantillon ayant répondu au questionnaire

ACTEUR MEMBRE...	%	N
D'une équipe du PEP	88 %	22
De l'équipe d'animation	12 %	3
Du comité directeur	0 %	0
Total	100 %	25

2.4 Analyse des résultats

2.4.1 Analyse des entrevues

Les 28 entrevues réalisées ont été enregistrées. Parmi elles, 20 entrevues, sélectionnées dans le souci de préserver une certaine représentativité de l'échantillon, ont été retranscrites entièrement.

Une analyse de contenu a ensuite été effectuée sur la base d'une grille d'analyse organisée par catégories et sous-catégories. L'ensemble des 28 entrevues a ensuite été relu ou réécouté, et codé dans la grille d'analyse. Outre les renseignements relatifs aux individus interrogés (fonction dans le cadre du PEP, formation, ancienneté au CJK-IU, etc.), les données recueillies ont porté sur les trois grands thèmes de la recherche : participation, déroulement du processus et retombées du PEP.

2.4.2 Analyse documentaire

L'ensemble des documents recueillis a également été lu et analysé. Les renseignements pertinents amassés ont été comparés avec ceux obtenus au cours des entrevues dans un souci de triangulation des données. Ce travail a donc permis de préciser et de compléter l'analyse.

¹³ Voir la bibliographie pour consulter la liste des documents recueillis.

¹⁴ Par acteurs non évaluatifs, on entend les différents types d'acteurs participant à l'évaluation hormis l'évaluateur ou le commanditaire (Daigneault et Jacob, 2009).

2.4.3 Analyse des réponses au questionnaire sur la participation

Les données issues du questionnaire en ligne sur la participation des acteurs ont été exploitées par l'intermédiaire d'un logiciel en ligne (SurveyMonkey). Les données recueillies sur la diversité et l'étendue de la participation ont été comparées aux renseignements obtenus pendant les entrevues et l'analyse documentaire. Les données portant sur le contrôle ont été compilées et examinées pour compléter l'analyse effectuée sur le volet du contrôle de la participation.

2.5 Limites de la démarche

La recherche que nous avons entreprise a été effectuée en milieu de parcours du PEP. Les résultats que nous présentons sont donc partiels, en particulier pour les équipes de la deuxième cohorte qui étaient en train de réaliser leur projet au moment de notre étude. Nous n'avons pu analyser que partiellement leur participation au processus et les retombées de chacun des projets. Par ailleurs, les intervenants non libérés sont sous-représentés dans notre échantillon parce qu'il nous a été difficile de les rencontrer (roulement de personnel, manque de disponibilité, moyens souvent limités pour entrer en contact avec eux). Enfin, le questionnaire sur la participation était une version-test d'un outil que nous souhaitons développer et a souffert de plusieurs lacunes (vocabulaire utilisé, opérationnalisation difficile de la dimension contrôle, etc.) qui ont pu limiter la participation et la qualité des réponses obtenues.

III- RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

La synthèse des résultats est organisée autour des trois grandes questions de recherche. Dans un premier temps, nous analyserons les caractéristiques de la participation des différents types d'acteurs afin de donner une appréciation globale de la participation dans le cadre du PEP. Nous examinerons également la perception et la compréhension des acteurs en ce qui concerne le processus. Dans un second temps, nous chercherons à mieux cerner les facteurs qui peuvent expliquer et influencer cette participation en nous concentrant sur le processus et sur son déroulement (ressources mobilisées, animation et organisation du processus, méthodologie et questions éthiques), mais également sur les difficultés, les enjeux et les défis soulevés par la démarche évaluative. Enfin, nous analyserons les retombées du PEP en matière de résultats obtenus, d'appropriation et d'utilisation de ces résultats, de renforcement des compétences des acteurs, de relations entre acteurs et d'appropriation de la démarche évaluative.

3.1 Fondements théoriques de notre analyse sur la participation

Notre analyse repose sur les développements théoriques récents visant à conceptualiser l'évaluation participative autour des dimensions principales qui la déterminent. Daigneault et Jacob (2009) ont récemment proposé d'affiner cette conceptualisation en précisant les dimensions de l'évaluation participative et en proposant un instrument de mesure de la participation. Dans leur analyse, la participation se caractérise par trois dimensions particulières et indépendantes : la diversité des acteurs non évaluatifs mobilisés, l'étendue de leur participation et le contrôle qu'ils exercent sur le processus par leur autorité formelle ou leur pouvoir d'influence (technique, financier, etc.). Un système de mesure est ensuite appliqué à ces trois dimensions pour tenter de mesurer objectivement le caractère participatif de l'évaluation. Notre analyse de la participation dans le contexte du PEP repose sur cette conceptualisation.

3.1.1 Diversité des acteurs

La diversité des participants fait référence aux types d'acteurs non évaluatifs engagés dans l'évaluation. Daigneault et Jacob (2009) proposent une échelle de mesure de la diversité. Au préalable, une classification des différents types d'acteurs non évaluatifs (hors évaluateur) est proposée : les décideurs et les concepteurs des politiques (personnes responsables politiquement, légalement et sur le plan organisationnel du programme et de son évaluation), les responsables de la mise en œuvre et de la livraison des programmes (personnes responsables de la gestion, de la mise en œuvre et du suivi des programmes : gestionnaires de niveau intermédiaire, professionnels chargés de la prestation de services, etc.), les populations bénéficiaires directes et indirectes ainsi que les parties lésées (groupes visés et personnes touchées par un programme) et enfin la société civile et les citoyens (personne ou groupe ayant un intérêt politique ou scientifique dans le programme et son évaluation). Une notation de la diversité est proposée dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Notation de la diversité des acteurs non évaluatifs

NOMBRE DE TYPES D'ACTEURS IMPLIQUÉS	APPRÉCIATION INTUITIVE	APPRÉCIATION NUMÉRIQUE
0	Pas de diversité	0,00
1	Diversité limitée	0,25
2	Diversité modérée	0,50
3	Forte diversité	0,75
4	Diversité totale	1,00

Plus le nombre de types d'acteurs non évaluatifs impliqués dans l'évaluation est important, plus la diversité des acteurs est jugée forte.

3.1.2 Étendue de la participation

L'étendue de la participation fait référence aux étapes du processus évaluatif dans lesquelles sont engagés les acteurs non évaluatifs.

Au préalable, une série d'étapes clés ont été définies par Daigneault et Jacob : définition des questions évaluatives et conception de la méthodologie (étape 1), collecte et analyse des données (étape 2), formulation des jugements et recommandations (étape 3) et élaboration du rapport et diffusion des résultats (étape 4). Une notation est proposée dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Notation de l'étendue de la participation

NOMBRE D'ÉTAPES DANS LESQUELLES SONT ENGAGÉS LES ACTEURS NON ÉVALUATIFS	APPRÉCIATION INTUITIVE	APPRÉCIATION NUMÉRIQUE
0	Pas d'engagement	0,00
1	Engagement limité-faible	0,25
2	Engagement modéré	0,50
3	Fort engagement	0,75
4	Engagement total	1,00

Plus le nombre d'étapes dans lesquelles sont engagés les acteurs non évaluatifs (et ce, quel que soit le nombre d'acteurs non évaluatifs participant à une étape) est important, plus l'étendue de la participation est jugée forte.

3.1.3 Contrôle de la participation

Le contrôle de la participation fait référence à la part de pouvoir que les acteurs non évaluatifs possèdent par rapport à l'évaluateur et aux commanditaires de l'évaluation (si ceux-ci ne sont pas eux-mêmes parties prenantes du processus évaluatif) relativement aux décisions influençant la réalisation de l'évaluation.

La mesure du contrôle suggérée pour cette troisième dimension repose plutôt sur un jugement informé. Une notation similaire aux notations précédentes est proposée, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 7 : Notation du contrôle exercé par les acteurs non évaluatifs sur le processus évaluatif

APPRÉCIATION INTUITIVE DU CONTRÔLE DU PROCESSUS ÉVALUATIF	APPRÉCIATION NUMÉRIQUE
Contrôle exclusif de l'évaluateur et du commanditaire	0,00
Contrôle limité des acteurs non évaluatifs	0,25
Contrôle partagé entre les acteurs non évaluatifs et les évaluateurs et les commanditaires	0,50
Contrôle substantiel des acteurs non évaluatifs	0,75
Contrôle total des acteurs non évaluatifs	1,00

Plus les acteurs non évaluatifs contrôlent le processus, plus le contrôle du processus évaluatif est jugé élevé.

Deux indicateurs permettent de mesurer le contrôle exercé sur le processus évaluatif : l'autorité formelle, qui fait référence au pouvoir légal ou organisationnel, mais aussi à la légitimité de la prise de décision, et l'autorité officieuse, qui se rapporte à l'influence qui peut être exercée sur le processus évaluatif par une expertise technique, scientifique, le pouvoir de persuasion, des valeurs, des normes et des principes.

3.1.4 Notation globale de la participation

Daigneault et Jacob (2009) utilisent la logique de la condition nécessaire et suffisante pour déterminer le niveau de participation global d'une évaluation. En effet, les trois dimensions déterminées précédemment sont toutes nécessaires pour qualifier une évaluation de participative et le score final de l'évaluation correspond à la notation minimale obtenue par l'évaluation sur une dimension. Si une évaluation obtient des scores élevés pour les dimensions étendue et diversité, mais qu'en revanche, le contrôle du processus par les acteurs non évaluatifs a été faible, l'évaluation sera considérée comme faiblement participative.

Au final, l'évaluation sera qualifiée de plus ou moins participative selon l'échelle de notation suivante.

Tableau 8 : Notation globale de la participation

APPRÉCIATION INTUITIVE	APPRÉCIATION NUMÉRIQUE
Évaluation non participative (de type managériale)	0,00
Évaluation faiblement participative	0,25
Évaluation modérément participative	0,50
Évaluation fortement participative	0,75
Évaluation totalement participative	1,00

3.2 Appréciation de la participation au processus

Dans cette partie, nous tenterons de décrire et de caractériser la participation des acteurs engagés dans le PEP. Nous analyserons dans un premier temps l'appréciation générale et la perception des acteurs par rapport au PEP. Nous étudierons dans quelle mesure les équipes du PEP¹⁵ ont été parties prenantes du processus évaluatif et en ont maîtrisé ou non les tenants et les aboutissants. Nous analyserons quels acteurs ont été mobilisés, quelle forme a prise leur participation et quel a été leur degré de contrôle sur le processus du PEP.

3.2.1 Appréciation générale et perception des acteurs

Le PEP a été conçu et envisagé comme un projet pilote visant à démontrer qu'une démarche de ce type peut fonctionner et pourrait être reproductible à plus long terme. Des balises ont été fixées au départ, mais une marge de manœuvre a été laissée aux acteurs, et en particulier à l'équipe d'animation, pour développer et construire le processus progressivement.

L'analyse des entrevues réalisées nous a permis de mieux cerner la compréhension initiale du projet par les acteurs : Quels étaient les objectifs et les attentes prioritaires des équipes? Comment les différents acteurs mobilisés ont-ils compris et cerné le projet?

¹⁵ Par souci de confidentialité, dans le reste de notre analyse, les noms des équipes ont été remplacés par des chiffres.

3.2.1.1 Perception des acteurs relativement au Projet d'évaluation des pratiques

Le PEP a avant tout été perçu par les équipes (intervenants libérés, chefs et membres d'équipe) comme un moyen d'évaluer et d'améliorer leur pratique. Plus précisément, le projet est apparu comme une occasion de se remettre en question et de faire évoluer, de changer et d'améliorer les pratiques. Il a également été considéré comme un outil d'évaluation et de suivi d'une nouvelle pratique ou comme un moyen de démontrer l'efficacité d'une démarche pour convaincre de son utilité, mieux communiquer à son sujet et éventuellement favoriser sa pérennisation. L'objectif des équipes était également de mieux documenter leurs activités et d'obtenir un portrait d'une situation, c'est-à-dire de rassembler des données sur la clientèle, les partenaires et les services offerts.

Le souci de développer une culture d'évaluation et de favoriser son appropriation par les équipes a également fait partie des préoccupations des équipes engagées dans le PEP. Au-delà de la nécessité d'implanter une culture d'évaluation, les équipes mentionnent surtout l'importance de rapprocher deux mondes (recherche et quotidien des intervenants) qui se côtoient peu et se méconnaissent. L'intérêt était de pouvoir relier la théorie et la pratique et de faire descendre une démarche de recherche au niveau des intervenants.

L'équipe d'animation et les instigateurs du PEP ont également mis l'accent sur la volonté d'appropriation de la démarche d'évaluation par les équipes et l'évaluation de ce processus pour en tirer des leçons (temps requis, conditions gagnantes, obstacles, accompagnement nécessaire, etc.). Il s'agissait de sortir de la dynamique de passage de commande pour faire en sorte que tout projet d'évaluation soit avant tout le projet du demandeur et qu'à terme, l'évaluation puisse être une démarche institutionnalisée. L'objectif était de démontrer aux gestionnaires qu'il est bénéfique qu'une équipe consacre une partie de ses ressources et de son énergie à l'évaluation.

Enfin, le lien entre le PEP, le PNF et l'objectif d'une meilleure exploitation ou utilisation des bases de données du PIJ (bases de données du CJK-IU) par le PEP ont essentiellement été soulignés par les instigateurs du PEP ainsi que par l'équipe d'animation. Avec du recul, certains considèrent d'ailleurs ce lien plutôt comme un moyen que comme un objectif proprement dit. Les équipes ont très rarement souligné cet objectif.

De façon marginale et isolée, le PEP a aussi été considéré comme un moyen supplémentaire de mobiliser une équipe et de la sortir de son isolement en la distinguant par un projet spécial.

Malgré une bonne compréhension globale du PEP, des différences dans l'interprétation des objectifs sont apparues chez certaines équipes au moment de la définition de leur projet, la démarche ayant été perçue comme une occasion de promouvoir une approche particulière plutôt que d'en réaliser l'évaluation, ou bien de répondre à une question de recherche sans que celle-ci intègre l'évaluation de la pratique des intervenants. Les équipes concernées ont donc dû modifier leur proposition de recherche pour respecter les principes généraux du PEP.

3.2.1.2 Perception des acteurs en ce qui concerne la démarche évaluative

Malgré un intérêt réel de la part des équipes à s'engager dans le PEP au démarrage, des réticences et des craintes par rapport à la démarche évaluative ont été exprimées dans quelques cas. En particulier, les intervenants ont craint d'être évalués de façon personnelle ou en tant qu'équipe et les conséquences possibles de l'évaluation sur la pérennisation du programme dont ils avaient la charge. Cela concerne particulièrement une équipe pour laquelle le lancement du PEP a coïncidé avec des difficultés de fonctionnement et une mise en garde récente de la direction. L'équipe a eu la crainte de « disparaître ou d'être discréditée » par le résultat de l'évaluation¹⁶. Dans d'autres équipes, la peur du jugement personnel pouvait être exacerbée par le fait que les membres de l'équipe étaient en train d'expérimenter une nouvelle démarche qui les rendait plus craintifs, moins confiants et donc plus vulnérables aux critiques. En effet, intégrer le PEP et une nouvelle pratique professionnelle pouvait installer l'équipe dans une zone d'inconfort et la rendre plus craintive par rapport au questionnement évaluatif. Un chef d'équipe a également mentionné la difficulté d'inculquer une culture d'évaluation à des personnes ayant un grand nombre d'années d'expérience professionnelle. Enfin, l'éloignement supposé de la recherche et ses faibles retombées pratiques ont aussi suscité un certain scepticisme. Toutefois, il semble que les craintes se soient peu à peu estompées au fur et à mesure du déroulement du projet.

16 Voir le rapport final du PEP de l'équipe 3.

Ces craintes ont été confirmées par l'équipe d'animation, qui a dû, d'une manière pédagogique, réexpliquer les objectifs de l'évaluation. L'équipe d'animation a précisé que l'évaluation était fondée sur le questionnement de la pratique et non sur le jugement de la valeur professionnelle des individus.

Toutefois, en majorité, les acteurs interrogés mentionnent ne pas avoir rencontré de réticences particulières de la part de leur équipe. Un intervenant libéré a précisé que les résistances par rapport à la démarche étaient inévitables, mais qu'il a été préférable de les affronter et de ne pas les éviter pour permettre au processus de progresser.

3.2.2 Caractéristiques de la participation au Projet d'évaluation des pratiques (diversité, étendue et contrôle)

Dans l'analyse qui suit, nous caractérisons la participation des acteurs du PEP au processus évaluatif selon les trois dimensions définies et l'outil de mesure proposé précédemment. Notre analyse de la participation repose à la fois sur les entrevues réalisées, l'analyse des documents recueillis et le questionnaire électronique envoyé aux participants.

3.2.2.1 Diversité des acteurs impliqués

Comme nous l'avons mentionné dans la présentation initiale du PEP, une variété d'acteurs a participé aux différentes étapes du processus évaluatif :

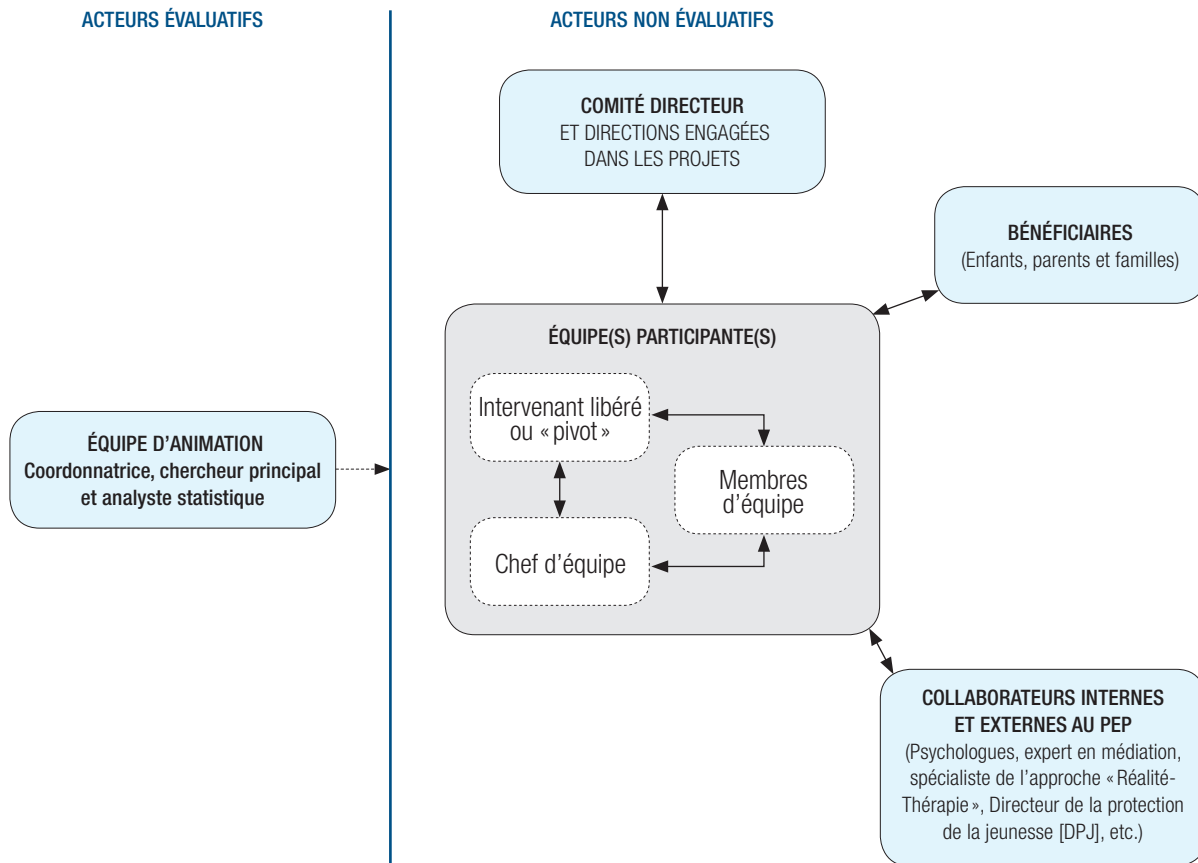
- Les équipes composées des membres d'équipe (intervenants psychosociaux ou éducateurs), de l'intervenant libéré et du chef d'équipe. Dans un projet en particulier concernant quatre équipes au total, un budget complémentaire a été mobilisé pour financer la libération de trois autres intervenants (appelés « intervenants pivots »), intermédiaires entre l'intervenant libéré et leur équipe respective;
- Les équipes ont sollicité la participation de bénéficiaires de leurs services (parents, enfants, jeunes et familles d'accueil);
- Quelques équipes ont sollicité la participation de collaborateurs (Directeur de la protection de la jeunesse [DPJ], experts externes, psychologues, etc.);
- Enfin, des représentants des directions du CJQ-IU ont également participé par l'intermédiaire du comité directeur et, dans certains cas, sont intervenus dans un projet d'équipe précis.

L'équipe d'animation a été mobilisée en appui et en accompagnement des équipes du PEP. Elle n'a pas participé directement aux projets d'équipe, mais a géré et animé le processus de recherche dans sa globalité et apporté un appui scientifique et technique aux équipes pour leur permettre de réaliser et de mener à bien leur recherche. Les fonctions qu'elle a assumées peuvent donc être comparées à celle d'un évaluateur-accompagnateur.

Dans la suite de notre étude, nous faisons référence à la distinction proposée par Daigneault et Jacob (2009) entre les acteurs dits « évaluatifs » (évaluateurs ou commanditaires), généralement instigateurs, organisateurs ou meneurs de l'évaluation, et les acteurs non évaluatifs, qui correspondent à l'ensemble des autres parties prenantes engagées dans l'évaluation. Dans ce sens, nous proposons de considérer l'équipe d'animation comme un acteur évaluatif. Nous justifions ce choix par le fait qu'elle a été à l'origine du PEP et a joué le rôle d'un évaluateur-accompagnateur en gérant le processus et en apportant un appui constant et régulier aux équipes. Les autres parties prenantes (membres et chefs d'équipe, intervenants libérés, directions, collaborateurs et bénéficiaires) seront considérées comme des acteurs non évaluatifs. Les représentants de la direction ont été intégrés dans cette catégorie, car ils ont participé concrètement au processus évaluatif sous différentes formes (comité directeur, participation dans les équipes, etc.), même si cette participation a été inégale selon les équipes.

Le schéma suivant récapitule les différents types d'acteurs impliqués dans le processus :

Figure 2 : Les relations entre les acteurs évaluatifs et non-évaluatifs du Projet d'évaluation des pratiques



Le tableau suivant présente en détail, pour chacune des équipes, les différents types d'acteurs associés au PEP.

Tableau 9 : Types d'acteurs associés au Projet d'évaluation des pratiques

TYPES D'ACTEURS MOBILISÉS	ÉQUIPES DU PEP (MEMBRES, INTERVENANT LIBÉRÉ, CHEF DE SERVICE)	COLLABORATEURS DU C.JQ-IU	DIRECTIONS	BÉNÉFICIAIRES	COLLABORATEURS EXTERNES
Équipe 1	X	X (psychologue)	X (direction de la sous-région et comité directeur)	X (parents, jeunes)	X (expert)
Équipe 2	X	-	X (DPJ et comité directeur)	X (familles d'accueil)	-
Équipe 3	X	-	X (comité directeur)	X (parents et jeunes)	-
Équipe 4	X	X (représentant de la DDPPAU)	X (comité directeur)	X (parents)	X (expert)
Équipe 5	X	X (chef du service des ressources Québec-Sud)	X (comité directeur)	X (familles)	-
Équipe 6	X	-	X (comité directeur)	X (familles)	-

Sur la base du récapitulatif précédent et de la classification proposée par Daigneault et Jacob (2009), nous proposons une classification des différents acteurs du PEP, puis une notation de la diversité pour chaque équipe et, sur cette base, une notation globale de la diversité pour le PEP dans son ensemble (considérée comme la moyenne des scores obtenus pour chaque équipe).

Tableau 10 : Notation de la diversité pour chacune des équipes et pour le Projet d'évaluation des pratiques dans son ensemble

Classification des acteurs non évaluatifs (Daigneau et Jacob, 2009)	TYPE 1 Décideurs et concepteurs des politiques (directions du PEP)	TYPE 2 Responsables de la mise en œuvre des programmes (équipes du PEP et collaborateurs internes du C.JQ-IU)	TYPE 3 Bénéficiaires directs et indirects (parents, jeunes et familles)	TYPE 4 Société civile (experts externes au C.JQ-IU)	Nombre d'acteurs concernés sur le total des acteurs	Notation
Équipe 1	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 2	X	X	X		3/4	0,75
Équipe 3	X	X	X		3/4	0,75
Équipe 4	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 5	X	X	X		3/4	0,75
Équipe 6	X	X	X		3/4	0,75
					Moyenne des notations	0,83
					Score final du PEP	0,75 ¹⁷

En somme, avec un score de 0,75, la diversité des acteurs engagés dans le PEP peut être qualifiée de forte. Deux équipes se caractérisent par une diversité totale des participants tandis que les quatre autres se caractérisent par une forte diversité.

3.2.2.2 Étendue de la participation

Par l'étendue de la participation, nous souhaitons déterminer dans quelle mesure les différents types d'acteurs du PEP ont été mobilisés dans le processus évaluatif, c'est-à-dire le nombre et le type d'étapes auxquelles ils ont participé.

Les différentes étapes du processus évaluatif

Rappelons que chaque projet d'équipe a eu une durée approximative de deux ans. Nous considérons que chacun s'est déroulé en quatre étapes majeures pour les participants :

- Phase 0 : phase préliminaire de prise de connaissance du programme et d'élaboration de sa candidature (y compris des questions de recherche) par chacune des équipes.
- Phase 1 (six mois) : mise au point de la démarche et des outils. Cette étape a été l'occasion pour les équipes de préciser la question de recherche et de construire les outils de collecte de données. Les principales méthodes de collecte utilisées ont été : sondages, entrevues, extraction de données du PIJ et analyse documentaire (plans d'intervention dans le cas d'une équipe).
- Phase 2 (douze mois) : phase de collecte de données et de production de résultats préliminaires, généralement présentés et discutés en équipe.
- Phase 3 (six mois) : phase de synthèse des résultats, avec en particulier la rédaction du rapport final du projet, et de diffusion des résultats à l'intérieur du C.JQ-IU et à l'extérieur.

¹⁷ La notation finale a été arrondie à la limite inférieure proposée dans la grille de notation de Daigneau et Jacob (2009).

Pour mieux restituer la réalité du PEP, nous avons conservé ses principales étapes de mise en œuvre. Elles diffèrent légèrement de la classification proposée par Daigneault et Jacob (2009), car elles intègrent l'étape d'amorce et de construction du projet d'équipe (phase 0). Nous avons souhaité conserver cette étape dans l'analyse, car elle a été une occasion importante pour les équipes de réfléchir aux enjeux de l'évaluation et de construire les questions affinées dans l'étape suivante.

Étendue de la participation dans l'ensemble du processus

Pour chacune des équipes du PEP, nous avons reconstitué la participation des acteurs non évaluatifs (intervenants libérés, membres d'équipe, chefs d'équipe, directions, bénéficiaires et collaborateurs internes et externes) aux quatre étapes du processus évaluatif : participation ou non de chaque acteur à chaque étape du processus et description le cas échéant des activités réalisées. Ces renseignements détaillés sont récapitulés en annexes dans un tableau pour chaque équipe. Le tableau suivant est une version synthétique de cette analyse qui nous permettra de qualifier ensuite l'étendue de la participation au PEP dans sa globalité.

Dans ce même tableau, nous avons appliqué la grille de notation proposée par Daigneault et Jacob (2009). L'exercice a toutefois une portée limitée, car toutes les équipes n'avaient pas achevé le processus au moment de notre enquête. Les résultats obtenus sont donc partiels.

Tableau 11 : Étendue de la participation des acteurs des équipes tout au long du processus

			PHASE 0	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	ÉTENDUE	NOTATION
ÉQUIPE 1	Type 1	Direction	X	X	X	X	4/4	1
	Type 2	Intervenant libéré	X	X	X	X		
		Chefs d'équipe	X	X	X	X		
		Membres d'équipe	X	X	X			
	Type 3	Bénéficiaires et clients			X			
Type 4	Collaborateurs ex	X	X	X				
ÉQUIPE 2	Type 1	Direction		X	X	X	4/4	1
	Type 2	Intervenant libéré	X	X	X	X		
		Chefs d'équipe	X	X	X	X		
		Membres d'équipe	X	X	X			
		Collaborateurs internes	X	X	X			
Type 3	Bénéficiaires et clients			X				
ÉQUIPE 3	Type 1	Direction		X	X	X	4/4	1
	Type 2	Intervenant libéré	X	X	X	X		
		Chefs d'équipe	X	X	X	X		
		Membres d'équipe	X	X	X			
Type 3	Bénéficiaires et clients			X				
ÉQUIPE 4	Type 1	Direction		X	X	ND	Résultat partiel 3/3	ND
	Type 2	Intervenant libéré	X	X	X	ND		
		Chefs d'équipe	X	X	X	ND		
		Membres d'équipe	X	X	X	ND		
		Collaborateurs internes	X					
	Type 3	Bénéficiaires et clients			X	ND		
Type 4	Collaborateurs externes		X		ND			
ÉQUIPE 5	Type 1	Direction		X	X	ND	Résultat partiel 3/3	ND
	Type 2	Intervenant libéré	X	X	X	ND		
		Chefs d'équipe	X	X	X	ND		
		Membres d'équipe	X	X	X	ND		
		Collaborateurs internes			X	ND		
Type 3	Bénéficiaires et clients			X	ND			
ÉQUIPE 6	Type 1	Direction		X	X	ND	Résultat partiel 3/3	ND
	Type 2	Intervenant libéré	X	X	X	ND		
		Chefs d'équipe	X	X	X	ND		
		Membres d'équipe	X	X	X	ND		
Type 3	Bénéficiaires et clients			X	ND			

Si on se fonde uniquement sur l'analyse des équipes qui ont terminé le processus, la moyenne des scores obtenus pour ces équipes est de 1. L'étendue de la participation est totale (score = 1) puisqu'au moins un type d'acteur non évaluatif est mobilisé à toutes les étapes du processus.

Il apparaît toutefois des nuances entre les différents acteurs des équipes du PEP. Si les intervenants libérés et les chefs d'équipe ont participé à l'ensemble du processus, les membres d'équipe n'ont globalement pas été mobilisés lors de la phase 3. Les bénéficiaires ont participé uniquement lors de la phase de collecte de données (phase 2) et les collaborateurs externes ou internes ont contribué de façon ponctuelle et variable selon les équipes.

3.2.2.3 Rôle et positionnement de l'équipe d'animation

Avant d'aborder le contrôle de la participation, nous présentons en détail le rôle de l'équipe d'animation, le type d'appui apporté aux équipes et l'appréciation de celles-ci quant à l'accompagnement reçu. Cette analyse préliminaire nous permettra de mieux appréhender la notion de contrôle qui sera développée dans la section suivante et qui suppose une analyse détaillée du rôle joué par l'équipe d'animation.

Définition initiale des rôles

Le rôle de l'équipe d'animation a été défini au préalable de façon relativement succincte. Celle-ci assume la responsabilité scientifique du projet et l'encadrement des équipes, est responsable du rassemblement et de la circulation des documents et de l'information, agit à titre de secrétaire pour le comité directeur et le comité de gestion, et est également responsable de la reddition des comptes au comité directeur¹⁸.

Son rôle s'est précisé au fur et à mesure du processus et s'est structuré au bénéfice de la deuxième cohorte, en particulier pour la phase 1 de lancement du projet avec les équipes (formation et discussions préalables sur l'évaluation et le projet).

Appui effectif

Nous analysons dans un premier temps les activités menées et le type d'appui apporté aux acteurs du PEP par l'équipe d'animation. Deux tableaux reprenant en détail ces éléments sont présentés en annexes. Les renseignements relevés ne sont sans doute pas exhaustifs, mais permettent de dresser un portrait global de l'appui apporté aux acteurs.

Cet appui de l'équipe d'animation s'est concrétisé essentiellement par des rencontres régulières avec les acteurs des équipes, occasions d'échanges, de conseils, d'appui et de suggestions. Au cours de ces rencontres, les propositions faites aux équipes ont, dans certains cas, porté sur des ajouts au devis de recherche (ajout d'un volet d'évaluation des pratiques, réalisation d'entrevues complémentaires auprès de la clientèle, etc.) dont les équipes ont tenu compte.

Les rencontres ont été très régulières avec les intervenants libérés tout au long du processus. Moins fréquentes, les rencontres avec les chefs d'équipe (accompagnés des intervenants libérés) ont eu lieu surtout lors de la phase de préparation de la recherche : lancement de l'évaluation, élaboration de la question, planification et déroulement du processus dans les équipes. On constate une baisse de la fréquence des rencontres lors de la phase suivante de collecte et d'analyse des données. Par ailleurs, l'appui de l'équipe d'animation a évolué entre la cohorte 1 et la cohorte 2 et s'est structuré. Les rencontres individualisées avec les chefs d'équipe et les intervenants libérés ont été remplacées par des rencontres de groupe avec les trois équipes de la deuxième cohorte où les différents aspects de la recherche ont été abordés de façon plus systématique.

Enfin, la fréquence des rencontres avec les équipes dans leur globalité a été de l'ordre d'une à deux rencontres par équipe lors des phases de préparation de la recherche ainsi que de collecte et d'analyse des résultats préliminaires. Elles avaient pour objet d'informer les équipes sur la recherche et son déroulement (étape de préparation de la recherche, essentiellement) et de susciter des réactions et des commentaires sur des résultats préliminaires.

18 Description du rôle des acteurs du PEP, août 2006.

Lors de la phase de rédaction du rapport et de présentation des résultats, les rencontres ont surtout eu lieu avec les intervenants libérés. Toutefois, les renseignements dont nous disposons sont partiels pour la cohorte 2, qui n'avait pas encore atteint cette étape au moment de notre enquête.

L'équipe d'animation a également apporté un appui technique aux équipes pour le choix des outils de collecte, l'extraction de données statistiques (du PIJ, notamment), l'élaboration de fichiers SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour la saisie de données, la préparation de questionnaires en ligne ou le suivi du travail de codification des questionnaires. Elle a appuyé les équipes dans l'analyse de leurs données statistiques (aide à l'élaboration d'un rapport sommaire de résultats préliminaires, par exemple) et dans la présentation des résultats (réalisation de présentations PowerPoint, production de graphiques).

Dans certains cas, elle a revu et corrigé les documents produits par les équipes (résumés d'entrevues, présentation au comité directeur, etc.) et rédigé elle-même quelques documents à partir de données extraites du PIJ sur la clientèle à titre d'information aux équipes. Elle a proposé un canevas de rédaction pour le rapport final, mais également relu et corrigé les rapports d'équipe. Dans un cas précis, elle a achevé le rapport final, les intervenants libérés n'ayant plus les heures nécessaires pour effectuer ce travail. Enfin, elle a participé avec les équipes à la présentation des résultats du projet (par exemple au congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec).

En annexes se trouvent un tableau détaillé ainsi qu'un autre plus synthétique présentant l'appui apporté à chacune des équipes par l'équipe d'animation. L'aide fournie aux équipes semble avoir été assez homogène (type et intensité de l'appui), même si les rencontres ont été plus nombreuses avec certains intervenants libérés et que l'appui technique de l'équipe d'animation (notamment dans l'analyse des données et la synthèse) s'est avéré plus soutenu pour certaines équipes.

Perception des acteurs du Projet d'évaluation des pratiques quant au rôle de l'équipe d'animation

L'analyse des entrevues et des documents nous a permis de dresser un portrait plus précis de la perception des acteurs du PEP relativement à l'appui apporté par l'équipe d'animation.

Confirmant ce qui a été constaté précédemment, le rôle de l'équipe d'animation a été perçu par une grande majorité d'acteurs comme un rôle d'accompagnement, de conseil et d'orientation. L'avis de ces derniers sur le rôle joué, la disponibilité, le professionnalisme et l'ouverture des membres de l'équipe est généralement très favorable. Les intervenants libérés soulignent en particulier le fait que l'équipe d'animation leur a laissé la responsabilité de mener leur projet et la possibilité d'avoir des discussions ouvertes sur les difficultés et les résistances éprouvées. Ils soulignent l'importance du respect mutuel et le fait de s'être sentis respectés dans leur propre expertise.

L'appui apporté par l'équipe d'animation a également été apprécié par les équipes, n'ayant pas toujours les compétences et les connaissances nécessaires pour réaliser certaines tâches techniques. Ce sont surtout les intervenants libérés, ayant été les bénéficiaires directs de ce type d'appui, qui rapportent cet aspect. Ils mentionnent l'aide fournie dans l'utilisation de logiciels, la réalisation de tableaux, l'extraction de données et le travail de vulgarisation pour rendre les résultats accessibles. Ils soulignent que l'appui de l'équipe d'animation a renforcé la crédibilité de leur recherche. D'autres acteurs (instigateurs ou membres du comité directeur) considèrent que l'équipe d'animation a joué un rôle important pour préciser la recherche et ramener les équipes à des objectifs plus réalistes.

Parmi les difficultés éprouvées ou les critiques émises, certains chefs d'équipe ont mentionné qu'ils auraient aimé avoir plus de rencontres avec l'équipe d'animation après la phase 1 (comme constaté précédemment, les rencontres avec les chefs d'équipe ont été moins fréquentes au cours de la phase de collecte et d'analyse) et que l'équipe d'animation aurait pu se déplacer plus souvent dans les équipes. Cela a également été souligné par un membre d'équipe.

Enfin, les suggestions ou modifications demandées lors des rencontres avec les intervenants libérés ont, dans quelques rares cas relevés, été acceptées avec réticence par les équipes. Dans un cas particulier, cela est à relier directement au travail d'animation et d'information réalisé par l'intervenant libéré avec son équipe.

De son côté, l'équipe d'animation confirme qu'elle a joué un rôle d'accompagnement et de guide tout au long du processus de recherche, avec le souci de ne pas « faire à la place des équipes ». Elle considère avoir joué un rôle important dans le choix des outils de collecte et lors de l'analyse des données. Un membre de l'équipe d'animation souligne que le type d'appui a pu varier d'un membre de l'équipe à l'autre (plus ou moins fort en ce qui a trait à l'analyse des données, en particulier). Beaucoup de temps a été passé à expliquer la démarche ou à la réexpliquer si nécessaire dans certaines équipes. L'équipe d'animation a également dû dissiper les craintes, rassurer et soutenir l'intervenant libéré lors de rencontres avec son équipe, dans certains cas, en conférant une certaine crédibilité au processus. En revanche, elle souligne qu'elle n'a pas apporté d'appui particulier aux équipes sur le volet de l'animation du processus. Elle ne s'est pas non plus investie dans la gestion des équipes, cela étant du ressort des ressources humaines. Enfin, elle estime qu'un apprentissage a eu lieu entre la première et la deuxième cohorte, ce qui lui a permis d'affiner son appui et de le structurer (changement de terminologie, approche plus pédagogique, etc.). Elle s'est interrogée sur la nécessité d'être plus présente pour la deuxième cohorte, pour éviter notamment que tout le poids de la démarche ne repose uniquement sur l'intervenant libéré.

En résumé...

Au final, l'équipe d'animation a joué un rôle d'accompagnement, d'orientation et de conseil auprès des équipes, rôle largement apprécié par les acteurs du projet. La présence de l'équipe a été régulière et les contacts fréquents, mais essentiellement avec l'intervenant libéré et dans une moindre mesure avec les chefs d'équipe et les équipes. Elle a assuré un appui technique essentiel et, dans certains cas, a effectué des tâches techniques pour le compte des équipes. Elle a également joué un rôle pédagogique auprès des équipes lors de rencontres pour expliquer la recherche et ses objectifs, en particulier lorsque des craintes ou des réticences ont été exprimées par celles-ci. En revanche, elle n'a pas joué de rôle de médiation et n'est pas intervenue dans la gestion de conflits. Elle n'a pas non plus apporté d'appui particulier aux équipes en ce qui concerne les questions d'animation.

3.2.2.4 Contrôle exercé sur le processus évaluatif

En complément de la diversité des acteurs mobilisés et de l'étendue de leur participation, nous abordons dans cette section la dimension du contrôle, autre dimension constitutive de la participation. En référence à la distinction faite précédemment entre les acteurs évaluatifs et les acteurs non évaluatifs, nous analyserons la part de pouvoir détenue par les acteurs du PEP par rapport à celle de l'équipe d'animation dans la réalisation des différentes étapes du processus évaluatif. Puis, nous affinerons notre analyse en étudiant également le partage du pouvoir entre les différents types d'acteurs au sein même des équipes.

Définition initiale du rôle des différents acteurs

Les rôles des différents acteurs ont été définis au démarrage du programme¹⁹ par l'équipe d'animation et précisés par les équipes dans leur document de candidature. Toutefois, cette définition initiale est restée relativement vague et générale, comme le montre le tableau ci-dessous. Voici un résumé des fonctions de chaque type d'acteur comme prévu initialement²⁰ :

19 Voir le document de l'équipe d'animation scientifique du PEP en date du 22 août 2006.

20 Voir la description du rôle des acteurs du PEP, de l'équipe d'animation scientifique et les documents de candidature des équipes PEP.

Tableau 12 : Définition initiale du rôle des différents acteurs

	DÉFINITION INITIALE DU PEP (équipe d'animation scientifique)	CONCEPTION INITIALE DES ÉQUIPES (dans leurs documents de candidature)
INTERVENANTS LIBÉRÉS	<ul style="list-style-type: none"> Être libérés, en tant qu'animateurs du PEP, à raison du quart de leur temps par semaine. Être chargés, comme intervenants pivots et avec le soutien de leur chef d'équipe, d'informer tous les membres de l'équipe de l'état d'avancement des activités et de les faire participer aux diverses tâches en plus d'effectuer les tâches propres à la recherche. Avoir comme mandat, pour les intervenants libérés, de faire le point sur l'avancement de leur recherche en comité directeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Animer et motiver l'équipe dans la réalisation du projet, stimuler sa participation, assurer un leadership mobilisateur. Informer l'équipe des attentes et du déroulement du projet. Promouvoir la collecte de données à l'intérieur des équipes, dégager toute source d'information utile dans ce sens, déterminer les outils, les sources d'information pertinentes, amasser, compiler et évaluer les données recueillies. Collaborer avec les différentes instances nécessaires à la réalisation du projet de recherche. Participer à la mise en forme des résultats de la collecte de données, des échanges, des points saillants de la littérature pour dégager un portrait fidèle de la réalité, participer à la production écrite à toutes les étapes de la recherche (élaboration des questions, analyse des données techniques et pratiques, réflexion sur les résultats recueillis, rédaction du rapport final, etc.). Partager, diffuser, valider et faire connaître les résultats obtenus au moyen de différents médias tels que la Journée de la recherche, les causeries midi, les conseils multi.
MEMBRES D'ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> Aider la personne libérée dans la réalisation de tâches particulières si cette dernière en fait la demande. Assister aux réunions cliniques d'équipe et se tenir informés de l'avancement de la recherche. Peuvent contribuer en tout temps à la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Donner leur aval au projet et le soutenir. Fournir les renseignements nécessaires (par exemple, donner dans le PIJ les renseignements requis, fournir systématiquement les données sur leur pratique tout au long du projet) et collaborer à la collecte de données. Être consultés, amenés à échanger, à poser un regard critique sur leur pratique. Ils s'engagent à collaborer et à s'engager au besoin dans diverses tâches selon l'évolution du projet. Ils pourront être sollicités afin de participer à l'élaboration de différents concepts. Être prêts à s'autoévaluer, à ajuster leur intervention selon les résultats de la recherche, à être à l'affût de nouveaux champs de pratique ou d'autres expertises visant à améliorer les services.
CHEFS D'ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> Allouer du temps dans leurs rencontres cliniques d'équipe à des discussions autour du PEP. Être possiblement consultés et recevoir des renseignements reliés à l'avancement du projet (comptes rendus de réunions, documents d'information, cahier de bord, etc.). 	Pas de définition de leur rôle dans les documents de candidature disponibles.

L'intervenant libéré apparaît dès le départ comme le moteur et le pivot du projet dans les équipes. En revanche, la définition du rôle des membres et du chef d'équipe est beaucoup moins précise, qu'elle ait été donnée par l'équipe d'animation ou par les équipes lors du dépôt de leur candidature. Il n'est pas fait mention du rôle des autres acteurs : directions, bénéficiaires des services et collaborateurs externes ou internes.

Contrôle exercé par les acteurs non évaluatifs sur le processus par rapport à celui détenu par l'équipe d'animation

Les analyses précédentes nous ont permis de décrire en détail les activités réalisées par les acteurs non évaluatifs du PEP (équipes PEP, collaborateurs internes et externes, bénéficiaires et directions) et l'équipe d'animation.

Comme expliqué précédemment, la notion de contrôle englobe la question du pouvoir (formel, officieux) qu'ont pu exercer les acteurs à chaque étape du processus, se concrétisant par leur capacité à faire des propositions, à prendre des décisions et à gérer le processus organisationnel. Le pouvoir formel fait référence à l'autorité formelle dont disposent ou non les acteurs pour prendre des décisions dans le processus évaluatif. Le pouvoir officieux correspond aux autres manières d'influencer le processus, comme le fait de disposer d'une expertise particulière, de ressources financières et matérielles, d'un pouvoir de mobilisation, de capacités sociales et de persuasion, etc.

Le pouvoir formel de l'équipe d'animation a essentiellement été exercé à travers son rôle de gestionnaire du PEP dans sa globalité (gestion des ressources, animation du processus dans son ensemble). Toutefois, n'ayant aucun rapport hiérarchique avec les équipes du PEP (acteurs principaux du processus), elle n'a pas exercé de pouvoir décisionnel formel sur elles et sur le déroulement de leur projet, celles-ci disposant d'une réelle autonomie dans la gestion de la démarche, et ce, dès la conception du projet.

Dans le reste de notre analyse, nous avons mis l'accent sur l'influence qu'a pu exercer l'équipe d'animation sur le processus évaluatif et les acteurs non évaluatifs du PEP, car elle nous semble avoir eu un réel effet sur le partage du pouvoir entre eux. Par souci de clarté et de simplification (comme nous l'avons fait pour le questionnaire en ligne), nous utiliserons le terme « équipes PEP » pour désigner l'ensemble des acteurs non évaluatifs (équipes du PEP, collaborateurs internes et externes, bénéficiaires, directions).

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé et mis en perspective les rôles exercés par les équipes PEP et par l'équipe d'animation. Nous avons tenté de déterminer les activités maîtrisées entièrement par les équipes PEP d'un côté et par l'équipe d'animation de l'autre en les distinguant de celles qui ont été réalisées en commun, partagées ou dont la réalisation a profité d'un appui (de faible à substantiel) de la part de l'équipe d'animation. Sur cette base, nous avons tenté de qualifier le degré de contrôle et de pouvoir exercé par les équipes PEP à chacune des étapes du processus évaluatif. L'appréciation portée n'a toutefois pas la précision des notations précédentes; il s'agit d'un jugement informé, fondé sur l'analyse des données recueillies, mais qui demeure subjectif.

Tableau 13 : Partage du pouvoir entre les équipes PEP et l'équipe d'animation

	ÉLABORATION ET LANCEMENT (PHASE 0)	MISE AU POINT (PHASE 1)	COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSES PRÉLIMINAIRES (PHASE 2)		SYNTHÈSE ET DIFFUSION DES RÉSULTATS (PHASE 3)
			COLLECTE DE DONNÉES	ANALYSES PRÉLIMINAIRES	
Tâches maîtrisées entièrement par les équipes PEP (pouvoir d'élaboration, de gestion et de décision)	Amorce de la candidature	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'entrevues préliminaires - Prétests pour les outils de collecte - Animation de l'équipe - Mobilisation d'une direction pour l'obtention d'un budget complémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données - Animation de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Codage des données - Animation de l'équipe 	Présentation des résultats lors de conférences, de Journées de la recherche, etc.
Maîtrise partagée et degré d'influence exercée par l'équipe d'animation sur les équipes PEP	Élaboration de la candidature (faible)	<ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le modèle logique (forte) - Élaboration des outils (forte) - Élaboration des questions (moyenne) 		<ul style="list-style-type: none"> - Codification des questionnaires (moyenne) - Analyse des données (forte) - Présentation des résultats aux équipes (de moyenne à forte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction du rapport (de moyenne à forte) - Appui à la présentation des résultats (moyenne)
Type d'influence exercée par l'équipe d'animation sur les équipes PEP	Influence technique (orientation de la recherche par rapport aux objectifs du PEP)	<ul style="list-style-type: none"> - Influence technique sur la méthodologie de recherche et le choix des outils - Capacité de persuasion : poids et crédibilité scientifique de l'équipe d'animation 		<ul style="list-style-type: none"> Influence technique sur l'analyse des résultats, la réalisation de présentations PowerPoint et la présentation de résultats préliminaires aux équipes Capacité de persuasion : poids et crédibilité scientifique de l'équipe d'animation 	Influence technique sur la réalisation de présentations PowerPoint et la rédaction du rapport
Tâches maîtrisées entièrement par l'équipe d'animation (pouvoir d'élaboration, de gestion et de décision)		<ul style="list-style-type: none"> - Formation (modèle logique, notions d'évaluation, etc.) - Tâches techniques (extraction de données statistiques, élaboration de fichiers SPSS, correction de résumés d'entrevue, etc.) 	Extraction de données des banques de données du CJQ-IU	Tâches techniques (suite de la préparation à la saisie SPSS, production de graphiques, etc.)	Présentation de résultats sur le PEP dans sa globalité
Appréciation du contrôle exercé sur le processus par les équipes PEP	Contrôle substantiel des équipes PEP (0,75)	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)	Contrôle substantiel des équipes PEP	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)
			Contrôle du processus partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)		

Au final, il apparaît que les équipes PEP ont exercé un large contrôle sur le processus au moment de la phase d'amorce (phase 0) et que ce pouvoir a été ensuite partagé avec l'équipe d'animation scientifique pendant la phase 1 (mise au point du projet). Concernant la phase 2 de collecte et d'analyses préliminaires, le contrôle exercé par les équipes a été différent selon les deux grandes activités menées au cours de cette étape (collecte de données et analyses préliminaires). Hormis l'extraction d'information des banques de données du CJK-IU réalisée par l'équipe d'animation, la collecte de données a été maîtrisée largement par les équipes pour ce qui est de sa gestion et de son organisation. En revanche, l'équipe d'animation est intervenue de façon plus importante dans l'analyse préliminaire des résultats des équipes. Afin de porter un jugement unique sur cette phase, nous nous sommes référés à la logique de la condition nécessaire et suffisante développée dans l'article de Daigneault et Jacob (2009). La note minimale est donc considérée comme la note finale pour cette phase. Nous considérons en conséquence que le pouvoir a été partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation pendant la phase 2 (collecte et analyse des données).

La phase 3 est plus délicate à apprécier, car au moment de notre enquête, les équipes de la deuxième cohorte n'avaient pas atteint cette étape du processus. Toutefois, l'analyse de la première cohorte semble montrer que le pouvoir a été partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP. Cette appréciation resterait toutefois à confirmer par l'analyse du comportement des équipes de la deuxième cohorte.

Un autre point mériterait également une attention particulière, soit celui de l'influence exercée par les équipes PEP sur l'équipe d'animation, en particulier leur capacité de persuasion et de mobilisation (obtention de fonds supplémentaires, mobilisation des différents échelons de leur direction pour le projet, etc.) ou leurs connaissances professionnelles particulières qui ont pu influencer en retour l'équipe d'animation. Les entrevues ont fait apparaître que les échanges n'étaient pas à sens unique et qu'un apprentissage mutuel a pu se faire. Par ailleurs, comme l'a exprimé un membre de l'équipe d'animation, il peut parfois être « difficile d'arrêter et de faire changer d'idée » une équipe engagée et persuasive²¹. Il reste toutefois ardu d'apprécier et de mesurer cet effet en matière d'influence sur l'équipe d'animation, variable selon les équipes.

Afin d'affiner notre analyse précédente et de la confronter à une autre source d'information, nous avons pris en considération les résultats du questionnaire électronique rempli par les acteurs du PEP. La question du contrôle y a été abordée en prenant en compte trois aspects : contrôle sur le choix des options (Est-ce que les acteurs non évaluateurs ont été en mesure de faire des propositions?), contrôle décisionnel (Est-ce que les acteurs non évaluateurs ont joué un rôle décisionnel?) et contrôle organisationnel (Est-ce que les acteurs non évaluateurs ont géré et organisé le processus?). Cette décomposition reposait sur une version antérieure du travail effectué par Daigneault et Jacob (2009) qui a intégré ultérieurement les notions plus globales de pouvoir formel et officieux censées influencer la capacité des acteurs à faire des propositions, à prendre des décisions et à gérer le processus.

Dans le questionnaire proposé, abordant chacun des aspects du contrôle (contrôle exercé sur le choix des options, la prise de décision et la gestion opérationnelle du processus), les personnes interrogées devaient fournir leur appréciation selon l'échelle suivante (pour chaque étape du processus évaluatif) :

- 0 : aucun contrôle exercé par l'équipe PEP
- 0,25 : contrôle exercé très partiellement par l'équipe PEP
- 0,50 : contrôle partagé également entre l'équipe PEP et l'équipe d'animation
- 0,75 : contrôle exercé très largement par l'équipe PEP
- 1 : contrôle exercé totalement par l'équipe PEP

21 Voir le procès-verbal du comité directeur du PEP du 2 mai 2008.

Les résultats obtenus doivent être considérés avec précaution étant donné le faible nombre de répondants au questionnaire (16 personnes ont rempli le volet sur le contrôle du questionnaire), la représentativité relative de l'échantillon final, la difficulté potentielle des acteurs à évaluer la maîtrise du processus par l'ensemble de leur équipe ou l'appréciation de certains acteurs (comme les membres d'équipe), qui a pu porter sur leur propre appropriation du processus par rapport au pouvoir exercé par l'intervenant libéré et l'équipe d'animation. Le terme contrôle a pu également apparaître comme une notion inappropriée ou incongrue dans le contexte du PEP, qui n'abordait pas la question de la participation des équipes en ces termes ou de façon aussi précise. Plus globalement, la terminologie et la complexité du questionnaire n'ont sans doute pas toujours été adaptées aux contextes des intervenants.

Nous avons volontairement distingué les réponses des équipes PEP de celles de l'équipe d'animation dans une optique comparative. Les résultats du point de vue des équipes PEP apparaissent dans le tableau suivant.

Tableau 14 : Résultats du questionnaire sur le contrôle exercé par les équipes PEP sur le processus (perception des équipes)

	PHASE 0	PHASE 1	PHASE 2		PHASE 3	
MOYENNE DES NOTATIONS DIMENSION ÉLABORATION			Collecte de données	0,66	Formulation des jugements	0,81
			Analyse des données	0,48	Diffusion des résultats	0,72
	0,73	0,49		0,57		0,76
MOYENNE DES NOTATIONS DIMENSION POUVOIR DE DÉCISION			Collecte de données	0,50	Formulation des jugements et recommandations	0,43
			Analyse des données	0,67	Diffusion des résultats	0,48
	0,80	0,73		0,58		0,45
MOYENNE DES NOTATIONS DIMENSION POUVOIR DE GESTION			Collecte de données	0,50	Formulation des jugements et recommandations	0,63
			Analyse des données	0,57	Diffusion des résultats	0,57
	0,78	0,68		0,54		0,60
NOTE MOYENNE GLOBALE	0,77	0,63		0,56		0,60
			Dont collecte de données	0,55		
			Dont analyse des données	0,61		
APPRÉCIATION DU CONTRÔLE EXERCÉ PAR LES ÉQUIPES	Contrôle substantiel des équipes PEP exercé sur le processus (0,75)²²	Contrôle partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation (0,50)	Contrôle partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation (0,50)		Contrôle partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation (0,50)	

Il apparaît que les résultats obtenus sont similaires à ceux de notre première analyse pour l'ensemble des phases.

22 La note finale proposée a été arrondie à la limite inférieure de la grille de notation proposée par Daigneault et Jacob (2009).

Tableau 15 : Résultats du questionnaire sur le contrôle exercé par les équipes PEP sur le processus (perception de l'équipe d'animation)

	PHASE 0	PHASE 1	PHASE 2		PHASE 3	
MOYENNE DES NOTATIONS DIMENSION ÉLABORATION			Collecte de données	0,88	Formulation des jugements	0,63
			Analyse des données	0,65	Diffusion des résultats	0,88
	1	0,63		0,76		0,75
MOYENNE DES NOTATIONS DIMENSION POUVOIR DE DÉCISION			Collecte de données	0,88	Formulation des jugements et recommandations	0,63
			Analyse des données	0,63	Diffusion des résultats	0,88
	1	0,88		0,75		0,75
MOYENNE DES NOTATIONS DIMENSION POUVOIR DE GESTION			Collecte de données	0,88	Formulation des jugements et recommandations	0,63
			Analyse des données	0,75	Diffusion des résultats	0,75
	0,78	0,68		0,81		0,81
NOTE MOYENNE GLOBALE	0,77	0,63		0,77		0,77
			Dont collecte de données	0,88		
			Dont analyse des données	0,68		
APPRÉCIATION DU CONTRÔLE EXERCÉ PAR LES ÉQUIPES PEP	Contrôle total exercé par les équipes PEP (1)	Contrôle substantiel des équipes PEP exercé sur le processus (0,75)	Contrôle substantiel des équipes PEP exercé sur le processus (0,75)		Contrôle substantiel des équipes PEP exercé sur le processus (0,75)	

Pour chaque phase, l'équipe d'animation estime que les équipes PEP ont exercé un contrôle sur le processus plus fort qu'elles ne le pensent. L'équipe d'animation considère en particulier qu'un contrôle substantiel a été exercé par les équipes PEP sur le reste du processus (étapes 1, 2 et 3), alors que ces dernières ont plutôt perçu que le contrôle avait été partagé. La différence d'appréciation est intéressante à relever et montre que la perception varie selon le positionnement des acteurs. Elle peut s'expliquer par la diversité des équipes et de leurs besoins particuliers (notamment par rapport au soutien de l'équipe d'animation). Toutefois, l'interprétation de ces différences d'appréciation reste limitée étant donné les réserves mentionnées précédemment sur le questionnaire et les données recueillies.

Le tableau suivant nous permet de synthétiser et de comparer les différents points de vue recueillis sur le contrôle du processus par les équipes PEP.

Tableau 16 : Tableau récapitulatif – Notation du contrôle

APPRÉCIATION DU CONTRÔLE EXERCÉ	PHASE 0	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
ANALYSE DOCUMENTAIRE ET DES ENTREVUES	Contrôle substantiel exercé par les équipes PEP (0,75)	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)	D'un contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP à substantiel des équipes PEP (0,50)	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)
QUESTIONNAIRE (ÉQUIPES PEP)	Contrôle substantiel des équipes PEP (0,75)	D'un contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP à substantiel des équipes PEP (0,50)	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)	Contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP (0,50)
QUESTIONNAIRE (ÉQUIPE D'ANIMATION)	Contrôle total exercé par les équipes PEP (1)	Contrôle substantiel exercé par les équipes PEP (0,75)	Contrôle substantiel exercé par les équipes PEP (0,75)	Contrôle substantiel exercé par les équipes PEP (0,75)
MOYENNE DES SCORES	0,83	0,58	0,58	0,58
NOTATION FINALE PAR ÉTAPE	0,75 (contrôle substantiel exercé par les équipes PEP)	0,50 (contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP)	0,50 (contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP)	0,50 (contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP)
MOYENNE DES SCORES	0,5625			
SCORE FINAL	0,50 (contrôle partagé entre l'équipe d'animation et les équipes PEP)			

Au final, il apparaît que le contrôle exercé par les équipes PEP a été substantiel lors de la phase 0, puis partagé entre elles et l'équipe d'animation pour les phases 1, 2 et 3. Notre conclusion est donc que le contrôle a été partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation (score final = 0,50).

Contrôle exercé par les différents acteurs du Projet d'évaluation des pratiques au sein des équipes

Si les équipes considérées dans leur globalité ont partagé le contrôle du processus du PEP avec l'équipe d'animation pendant les phases 1, 2 et 3, cette maîtrise n'a pas été homogène au sein même des équipes. La participation et la capacité des acteurs à proposer des choix, à prendre des décisions et à gérer le processus ont été variables selon les différents types d'acteurs, en particulier les chefs d'équipe, les membres d'équipe et les intervenants libérés. Le tableau suivant montre le rôle joué par les différents acteurs tout au long du processus du PEP.

Tableau 17 : Activités réalisées par les différents acteurs selon les étapes de déroulement du Projet d'évaluation des pratiques

	ÉLABORATION ET LANCEMENT (PHASE 0)	MISE AU POINT (PHASE 1)	COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSES PRÉLIMINAIRES (PHASE 2)	SYNTHÈSE ET DIFFUSION DES RÉSULTATS (PHASE 3)
INTERVENANTS LIBÉRÉS	Amorce du projet (un cas recensé) Élaboration (ou participation à l'élaboration) de la candidature	Travail sur le modèle logique et sur les questions, élaboration des outils de collecte, information aux équipes par divers canaux, entrevues préliminaires (dans certains cas)	Collecte de données et suivi de la collecte, codage des données et analyses préliminaires, information aux équipes, présentation et discussion sur les analyses préliminaires	Rédaction du rapport final, présentation des résultats
INTERVENANTS PIVOTS	Discussion du projet en équipe	Commentaires et réactions sur les outils de collecte et les autres documents produits, information aux équipes	Collecte de données, analyses préliminaires, information aux équipes	Participation à certaines présentations de résultats
CHEFS D'ÉQUIPE	Amorce du projet, discussion du projet en équipe et élaboration (ou participation ou appui à l'élaboration) de la candidature	Rencontres avec l'équipe d'animation et les intervenants libérés, organisation de temps d'échanges avec l'équipe, transmission d'information à d'autres échelons (directions par exemple) dans certains cas, rencontres individuelles avec l'intervenant libéré	Organisation de temps d'échanges avec l'équipe (avis sollicité sur les résultats préliminaires, par exemple), en présence, dans un certain nombre de cas, de l'équipe d'animation	Discussion sur le rapport, rencontres de présentation des résultats
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion et accord sur le projet	Discussions en équipe (membres d'équipe consultés, invités à réagir pour valider par exemple les outils) et dans certains cas rencontres avec l'équipe d'animation	Collecte de données (remplissage de questionnaires et administration, réception de questionnaires, prises de contact avec des clients pour des entrevues, etc.), consultation et invitation à réagir sur les résultats préliminaires, discussion sur l'amélioration des pratiques dans certains cas	Invitation à réagir sur les résultats finaux (peu de cas mentionnent cette situation clairement)
COLLABORATEURS EXTERNES	Pour certaines équipes, appui de personnes-ressources externes sous forme de conseils aux différentes étapes du processus (variable selon les équipes)			
BÉNÉFICIAIRES ET CLIENTS			Sondés par les équipes (entrevues, questionnaires)	
DIRECTIONS	Dans un cas recensé, consultation de la direction pour avis	Échanges, discussions avec le comité directeur tout au long du processus (rencontres semestrielles). Pour quelques équipes, appui de directions (sous forme par exemple de soutien à la démarche, d'appui budgétaire, de diffusion de l'information)		

L'intervenant libéré apparaît comme l'acteur clé du projet dans chaque équipe, le porteur et l'animateur du processus et l'interlocuteur principal de l'équipe d'animation. Il a participé à toutes les étapes du projet et a réalisé la plupart des tâches essentielles de l'évaluation : amorce du processus dans certains cas, élaboration de la candidature (ou participation à son élaboration), précision de la question, élaboration des outils, animation du processus dans les équipes, suivi de la collecte de données ou participation à celle-ci, analyse et interprétation des résultats, rédaction du rapport final et présentation des résultats. On constate que les intervenants libérés et pivots sont généralement des personnes expérimentées disposant d'une longue expérience professionnelle au sein du CJQ-IU (en moyenne 24 ans d'ancienneté) et titulaires d'un diplôme d'études collégiales, d'un baccalauréat ou d'une maîtrise. De façon générale, le choix de l'intervenant libéré s'est fait de manière consensuelle et ce dernier a été bien accepté par les équipes. Nous n'avons toutefois pas de renseignements précis sur les critères qui ont présidé à leur choix (motivation, ancienneté, compétences initiales, etc.). Dans un cas particulier, la transparence du processus de sélection a été jugée insuffisante. Par ailleurs, des difficultés ont été éprouvées dans une équipe quant à la capacité de l'intervenant libéré à mobiliser les acteurs et à animer le processus. Ces éléments seront abordés plus en détail dans la suite de notre analyse. Malgré ces difficultés, l'intervenant libéré a exercé un fort contrôle sur le processus.

Les chefs d'équipe ont joué un rôle important au moment de l'amorce du processus et de la mise au point de la démarche. Un certain nombre d'entre eux ont été les instigateurs du projet et ont contribué à sa conception. Au moment du lancement du projet, ils ont participé à quelques réunions avec leur intervenant libéré et l'équipe d'animation pour planifier la recherche, préciser la question ou suivre la conception des outils. En revanche, par la suite, si certains chefs d'équipe ont pu assurer un suivi rapproché et participer à la vie du projet, la contribution des chefs d'autres équipes a été plus limitée. Cette participation discontinue, et inégale entre les équipes, des chefs d'équipe s'explique en partie par leur fort taux de roulement, par le poids de la gestion quotidienne, mais également par le fait que l'évaluation n'est pas considérée comme une tâche prioritaire, la définition de tâches des chefs d'équipe n'incluant pas explicitement la participation à des évaluations ou à des activités de recherche. De façon générale, leur participation s'est essentiellement concrétisée par l'organisation de rencontres avec l'intervenant libéré et les membres d'équipe, de façon régulière à l'occasion des rencontres de service ou de façon plus ponctuelle pour discuter et échanger plus en profondeur sur les résultats de la recherche par exemple. On constate que la participation du chef d'équipe, en particulier son intérêt pour la recherche, et son souci de faciliter le travail de l'intervenant libéré et la circulation d'information sur le projet ont été des facteurs facilitant la démarche. Dans les cas inverses, la démarche du PEP a été mise en œuvre de façon plus difficile dans les équipes, la responsabilité du projet reposant entièrement sur les épaules de l'intervenant libéré. Les membres de l'équipe d'animation ont souligné dans le même sens que le rôle du chef d'équipe ne devait pas être sous-estimé; plus la participation du chef d'équipe a été forte, plus le déroulement du projet a été facilité. Il est à noter que les chefs d'équipe n'ont pas participé au comité directeur, espace d'échanges et de discussion sur le projet. Finalement, malgré leur pouvoir ou leur autorité « formels » sur leurs équipes, en tant que responsables de la gestion de leur équipe et de l'intervenant libéré, leur pouvoir « réel » sur le processus évaluatif semble avoir été modéré.

Les membres d'équipe ont participé à l'ensemble du processus, mais de façon inégale. Leur contribution s'est concrétisée par leur participation aux différentes réunions organisées par l'intervenant libéré, en collaboration avec le chef d'équipe et l'équipe d'animation dans certains cas, ce qui leur a permis d'exprimer leur point de vue, de réagir, d'apporter de l'information ou leur expertise et de valider la question posée, les outils ou les résultats. Ils ont été consultés et ont validé la candidature lors de la phase de lancement du projet et ont été invités à donner leur avis lors de la mise au point de la question et des outils de collecte. Leur contribution essentielle a eu lieu au moment de la collecte de données, où ils ont contribué à faire passer des questionnaires et ont facilité la prise de contact avec les clients, comme « agents de liaison ». La participation a toutefois été plus ou moins forte selon les équipes. Dans un cas particulier, la participation de l'équipe semble avoir été un réel problème : celle-ci ne s'est pas sentie concernée par le processus, estimant ne pas avoir été suffisamment consultée ni informée de l'état d'avancement du projet, en particulier au moment de l'élaboration de la question et des outils. Cela s'explique notamment par le contexte initial de l'équipe, marqué en particulier par des difficultés de fonctionnement, et par un fort roulement de personnel. Les intervenants pivots ont joué un rôle intermédiaire intéressant entre les membres d'équipe et l'intervenant libéré en étant engagés dans la collecte et l'analyse, et partiellement dans la présentation de résultats, ainsi qu'en jouant un rôle essentiel d'animation auprès de leurs équipes. Selon un membre du comité directeur, les projets de la deuxième cohorte reposeraient toutefois moins sur l'intervenant libéré et plus sur l'équipe dans sa globalité.

Hormis leur participation active lors de la collecte de données, les membres d'équipe ont donc plutôt été consultés et ont effectué un travail de validation. Les intervenants libérés insistent particulièrement sur l'importance de ce travail de consultation régulier et de validation de leurs propositions et résultats. Au final, il apparaît que le contrôle exercé par les membres d'équipe a été de modéré à faible : ils ont eu l'occasion d'émettre des propositions, de valider des options, des résultats et des orientations, mais n'ont pas géré le processus et ont eu une capacité d'initiative limitée.

Deux équipes ont associé une direction à leur projet : dans un cas, celle-ci a été sensibilisée dès le démarrage du programme, a suivi sa mise en œuvre et a contribué financièrement à la libération d'intervenants supplémentaires; dans l'autre, elle a été consultée régulièrement tout au long du processus. Deux directions (sur un total de cinq) étaient également représentées au sein du comité directeur. Toutefois, la participation directe et concrète au projet des directions dans leur ensemble a été relativement limitée.

Enfin, les bénéficiaires ont essentiellement été consultés par les intervenants (au moyen de questionnaires et d'entrevues), mais n'ont exercé aucun contrôle particulier sur le processus. Un des instigateurs du PEP rappelle qu'il est difficile de les mobiliser dans un contexte où il est déjà complexe de faire participer les intervenants. Un certain nombre de collaborateurs ou de personnes-ressources (internes ou externes au C.JQ-IU) ont été sollicités pour appuyer la démarche et apporter leur savoir-faire technique sur différents aspects. Ils ont pu exercer une influence technique sur le processus, mais de façon inégale, selon les équipes, qui n'ont pas toutes eu recours à ces ressources, ou seulement de façon ponctuelle. Ils ont donc exercé un pouvoir limité sur le processus.

En conclusion, l'analyse fait apparaître un déséquilibre dans le partage du pouvoir entre les différents acteurs du PEP. Si les intervenants libérés ont joué un rôle moteur dans le projet et exercé un réel contrôle sur le processus, les chefs d'équipe et les membres d'équipe ont en revanche exercé un contrôle plus limité. Cela s'explique en particulier par la libération de temps accordée à l'intervenant et par les responsabilités qui lui ont été conférées dès la conception du projet, mais aussi par le contexte organisationnel et la mobilité des ressources humaines au sein des équipes. Ce jugement peut toutefois être nuancé selon les équipes. Le PEP en tant que démarche d'équipe et l'appropriation du projet et des résultats par les équipes en ont souffert dans un certain nombre de cas.

3.2.2.5 Bilan de la participation

Pour conclure, sur la base des trois dimensions étudiées précédemment et des notations obtenues, nous déterminons la note globale de participation du PEP. Celle-ci nous permet d'apprécier dans quelle mesure le PEP a été participatif, c'est-à-dire le degré de maîtrise du processus par les acteurs non évaluatifs du PEP. Le tableau suivant résume les résultats obtenus :

Tableau 18 : Notation globale de la participation

APPRÉCIATION DU CONTRÔLE	APPRÉCIATION INTUITIVE	NOTATION
Diversité des acteurs non évaluatifs	Diversité forte	0,75
Étendue de la participation	Étendue totale	1
Contrôle de la participation	Contrôle partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation	0,50
Bilan de la participation (minimum des scores obtenus pour les trois dimensions)	Évaluation modérément participative	0,50

Nous nous référons au calcul du score final proposé par Daigneault et Jacob (2009), correspondant à la notation minimale obtenue par l'évaluation dans chaque dimension.

En conclusion, il apparaît que le PEP présente un niveau de participation modéré. Si la diversité et l'étendue de la participation ont été respectivement forte et totale, le contrôle de la participation a en revanche été partagé entre les équipes PEP et l'équipe d'animation. Il est important de noter toutefois que cette appréciation porte sur le processus dans son ensemble. Ce résultat peut cacher des différences entre les équipes, qui ont plus ou moins contrôlé le processus évaluatif. Il cache également les disparités qui existent à l'intérieur même des équipes PEP, où l'on constate que la participation a été inégale entre les intervenants libérés, les membres et les chefs d'équipe, et cela au profit des intervenants libérés. Par ailleurs, il est important de noter que l'appréciation portée n'est pas un jugement normatif, mais permet seulement de situer l'évaluation sur une échelle de participation. Le but n'est pas de considérer l'augmentation du contrôle de la participation comme une obligation et un but en soi. Tout dépend des objectifs que se sont assignés au départ les acteurs du processus.

3.3 Analyse du processus évaluatif

Dans cette partie, nous aborderons plus en détail le processus évaluatif participatif : intérêts en jeu, ressources mobilisées, gestion et animation de l'évaluation, méthodologie utilisée et questions éthiques. Nous mettrons particulièrement l'accent sur les facteurs qui ont facilité la mise en œuvre du PEP et ceux qui, au contraire, l'ont entravée. Nous ferons le lien entre ces éléments et notre analyse de la participation.

3.3.1 Enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs

L'évaluation n'est pas seulement un processus technique : elle comporte également une dimension politique (Jacob, 2009). Elle concerne des acteurs variés aux intérêts différents, voire divergents, amenés à collaborer dans le cadre de l'évaluation : la confrontation de ces intérêts peut avoir un effet direct sur le déroulement du processus et en particulier sur l'intensité de la participation des différents acteurs.

Cette analyse peut également s'appliquer au PEP, où les différents types d'acteurs concernés avaient des attentes et intérêts particuliers par rapport au processus. L'équipe d'animation (et plus largement l'Institut universitaire), en tant que partie prenante à l'initiative du PEP et à sa conception, mais également comme gestionnaire du projet, avait un intérêt direct à la réussite de ce projet pilote. Les enjeux portaient notamment sur l'opportunité de mieux positionner l'évaluation au sein du CJQ-IU en mobilisant plus étroitement les équipes cliniques, sur l'utilisation des bases de données gérées par l'Institut universitaire, mais aussi sur la place et le positionnement de l'Institut universitaire au sein de l'organisation en ce qui concerne les questions évaluatives. Ces enjeux ont sans doute induit un suivi plus rapproché des équipes et expliquent en partie le contrôle exercé par l'équipe d'animation sur le processus évaluatif.

De leur côté, les équipes PEP ont plutôt mis l'accent sur les résultats obtenus, le processus étant vu comme une occasion de changer et d'améliorer les pratiques. Pour certaines d'entre elles, l'enjeu était encore plus important. Il s'agissait de montrer, par les résultats obtenus, qu'une démarche ou qu'une méthode fonctionne, avec le souhait qu'elle soit, en fin de compte, mieux acceptée, reconnue et validée, et éventuellement financée de façon pérenne ou étendue à d'autres services. Les équipes jouaient aussi leur réputation et la reconnaissance de leur travail. Cela explique également comment certaines ont su maîtriser ou contrôler le processus plus fortement que d'autres ; l'enjeu était plus important pour elles. Ce point soulève aussi la question du risque d'instrumentalisation de l'évaluation et des biais possibles que cela peut entraîner. Par ailleurs, à l'intérieur même des équipes, les intervenants libérés avaient un intérêt particulier à ce que le projet réussisse et par conséquent, à y participer. Ils jouaient également la reconnaissance de leur travail, de leurs compétences et possiblement leur évolution professionnelle.

Les autres acteurs du PEP (bénéficiaires, collaborateurs et directions) avaient, de manière générale, des intérêts directs plus faibles dans le PEP et des attentes moindres, ce qui peut expliquer en partie leur faible degré de contrôle et leur participation plus limitée au processus.

La confrontation de ces différents intérêts a donc joué un rôle non négligeable dans le partage du contrôle de l'évaluation, en particulier entre les équipes PEP et l'équipe d'animation.

3.3.2 Ressources mobilisées

Les ressources disponibles (temporelles, financières et humaines) ont joué un rôle important dans le bon déroulement du processus, en particulier sur la qualité et le niveau de participation des acteurs. Dans la présente section, nous présentons les enjeux et défis soulevés par la disponibilité ou non des ressources nécessaires au déroulement du processus.

3.3.2.1 Ressources temporelles

Disponibilité et charge de travail

Le manque de disponibilité des intervenants a été souligné par quelques équipes dès le démarrage du PEP comme un frein possible au bon déroulement du projet, en particulier pour celles qui connaissaient déjà une forte charge de travail.

Tout au long du processus, il est apparu que le manque de disponibilité et la surcharge de travail des intervenants ont eu des conséquences négatives sur le déroulement du projet de certaines équipes. Les différents types d'intervenants des équipes PEP ont été concernés et influencés par ce phénomène : chef d'équipe préoccupé par la gestion de son équipe, intervenant libéré ayant de la difficulté à dégager le temps nécessaire pour mener à bien le PEP, etc. La difficile conciliation entre le PEP et les engagements professionnels quotidiens a touché plus particulièrement les intervenants psychosociaux : ceux-ci n'ont pas été systématiquement libérés d'une partie de leur charge de cas et ont ressenti de la difficulté à concilier les deux fonctions, recherche et travail au quotidien. Même ceux qui ont vu leur charge de cas diminuer ont dû faire face à d'autres contraintes (roulement du personnel au sein de l'équipe, urgences à traiter en priorité). Cette contrainte a été plus facile à gérer dans les équipes de réadaptation, où l'intervenant libéré devait être systématiquement remplacé lors de ses libérations. À cause de ces contraintes, il devient plus difficile de motiver les équipes et de maintenir leur niveau d'engagement malgré leur enthousiasme initial. Cela a eu un effet certain sur la dynamique de certaines équipes engagées dans le PEP. Pour pallier cela, l'équipe d'animation souligne que les intervenants libérés, dans certains cas, ont limité leurs exigences de participation auprès des équipes de peur de les surcharger.

Un certain nombre d'intervenants libérés a souligné le fait que la libération a été essentielle et qu'elle leur a laissé suffisamment de temps pour mener à bien le processus, permettant de compenser la charge de travail par la satisfaction procurée par la participation au projet. Une organisation préalable de l'équipe (remplacement des acteurs) a également permis d'alléger efficacement la charge de travail des intervenants, en particulier celle de l'intervenant libéré. Certains chefs d'équipe ont également souligné que leur charge de travail a été peu touchée par le PEP.

Appréciation de la durée du processus

Des appréciations diverses ont été portées sur la durée du projet (deux ans). Un certain nombre d'acteurs ont souligné l'importance du facteur temps pour lancer une approche de ce type — nécessité de réfléchir, de prendre du recul, de se détacher de l'action en travaillant à leur rythme. Ils ont reconnu l'importance de la phase de démarrage (malgré sa longueur) pour mieux cibler les besoins. L'équipe d'animation a, quant à elle, souligné la nécessité de ne pas brusquer le déroulement et d'y aller étape par étape, la lenteur du processus étant essentielle pour permettre une appropriation de la démarche. Elle rapporte que les intervenants plus expérimentés ont exprimé leur satisfaction de pouvoir prendre leur temps.

En revanche, d'autres acteurs (intervenants libérés, membres et chef d'équipe et équipe d'animation) ont souligné la difficulté de mobiliser les équipes sur la durée et de garder un fil conducteur sur une période aussi longue. Le processus a également été jugé trop long au démarrage, pas suffisamment concret, ce qui a perturbé un certain nombre d'intervenants, habitués à réagir rapidement à des situations quotidiennes et à y donner des réponses immédiates. Les six premiers mois de mise au point de la démarche (précision des questions et conception des outils) ont été plus laborieux, en particulier avec la première cohorte. Cette différence de rythme entre la recherche et la pratique des intervenants a été mentionnée comme un aspect déstabilisateur pour les intervenants.

Enfin, une seule équipe a signalé un manque de temps pour achever le processus, en particulier la rédaction du rapport final, alors que beaucoup de temps avait été consacré à la diffusion des résultats.

3.3.2.2 Ressources financières

Les ressources financières ont généralement été jugées suffisantes par les acteurs. Le soutien financier accordé dans le cadre du PEP (complété dans un cas précis par des ressources additionnelles de la direction d'une équipe participant au PEP) a été considéré comme une condition favorable. Ce type de démarche nécessite en effet de mobiliser des ressources non négligeables pour compenser la participation dans un contexte où les personnes sont de plus en plus exigeantes sur le plan de l'organisation du travail et de la conciliation travail-famille. Un membre de l'équipe d'animation souligne le caractère efficient de la démarche (six projets de recherche financés). En revanche, dans un seul cas, les ressources consacrées à la libération de l'intervenant libéré ont été jugées insuffisantes. Il s'agit toutefois d'un cas particulier où deux intervenants libérés se sont partagé le temps disponible prévu initialement pour un seul. Le manque de ressources disponibles pour financer l'accueil des groupes de bénéficiaires lors de la collecte de données a également été souligné dans quelques cas.

On peut noter que la concentration des ressources sur le financement de l'intervenant libéré a sans doute contribué à l'intensité inégale de participation entre les différents acteurs des équipes PEP.

3.3.2.3 Compétences mobilisées

Les acteurs ont constaté que les qualités professionnelles et le savoir-être des intervenants libérés avaient facilité le déroulement du processus : motivation, crédibilité professionnelle vis-à-vis d'autres intervenants, capacité d'animation, etc. Les connaissances professionnelles des intervenants ont également été d'un apport utile à la démarche. En revanche, des lacunes ont été constatées, en particulier par l'équipe d'animation, sur le plan technique : les intervenants n'étaient pas suffisamment outillés et formés pour la collecte et l'analyse des données ou dans le domaine informatique. Ils avaient également des niveaux de compétence variables. Parmi les difficultés éprouvées, le manque de leadership de l'intervenant libéré, le manque d'appropriation de la recherche par le chef d'équipe ou les difficultés d'adaptation à une autre démarche nécessitant de nouveaux apprentissages ont également été mentionnés comme des facteurs limitatifs.

3.3.2.4 Bilan des avantages et des difficultés

En conclusion, il apparaît que le manque de disponibilité des intervenants (surchargés de travail au quotidien) a été un facteur réellement contraignant et a limité leur participation dans un certain nombre de cas. Par ailleurs, la durée et la lenteur du PEP (en particulier à son démarrage) ont perturbé certains intervenants, habitués à gérer et à régler rapidement les problèmes qui se présentent à eux. Enfin, dans certains cas, les compétences techniques insuffisantes des intervenants (collecte de données, analyse, informatique) ont obligé l'équipe d'animation à intervenir plus fortement auprès des équipes, ce qui explique en partie le contrôle qu'elle a pu exercer sur elles tout au long du processus.

La nécessité d'une certaine lenteur pour favoriser l'appropriation du processus semble avoir été comprise et appréciée par un certain nombre d'acteurs.

Au final, il apparaît que la libération d'un intervenant a joué un rôle essentiel pour dégager le temps nécessaire à la recherche et que les ressources mobilisées ont été globalement suffisantes. Toutefois, la concentration des ressources sur le financement de l'intervenant libéré a pu contribuer au déséquilibre du pouvoir entre les acteurs participant à l'évaluation.

Tableau 19 : Ressources mobilisées – Bilan des avantages et des difficultés

	RESSOURCES MOBILISÉES – AVANTAGES ET DIFFICULTÉS	
	Avantages	Difficultés
RESSOURCES TEMPORELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Libération d'un intervenant essentielle • Lenteur du processus appréciée par certains acteurs (prise de recul par rapport à la pratique favorable à l'appropriation de l'évaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de disponibilité et surcharge des intervenants (en particulier les intervenants psychosociaux) • Lenteur du processus (notamment lors de la phase de démarrage : élaboration des questions et des outils) : facteur déstabilisant pour les équipes habituées à gérer les problèmes dans l'urgence • Durée du processus avec pour conséquence la difficulté de mobiliser les équipes sur une longue période
RESSOURCES FINANCIÈRES	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières totales suffisantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources insuffisantes pour l'accueil des clients lors de la collecte de données • Concentration des ressources financières liées à la libération sur un type d'acteur
COMPÉTENCES MOBILISÉES	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences professionnelles et savoir-être des intervenants libérés 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences techniques des intervenants libérés (collecte et analyse des données, informatique)
CONDITIONS FAVORABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation préalable de l'équipe pour assurer un remplacement de l'intervenant libéré de façon efficace 	

3.3.3 Gestion et organisation du processus évaluatif

Dans cette partie, nous abordons plus en détail la gestion du processus du PEP (y compris les questions de méthodologie et d'éthique), en particulier les difficultés éprouvées et les points favorables de la démarche. Nous ferons également le point sur le contexte initial des équipes et plus généralement sur les facteurs incitatifs et contraignants pour le bon déroulement du PEP et la participation.

3.3.3.1 Contexte initial des équipes : facteurs incitatifs et contraignants

L'attitude des équipes et leur intérêt initial pour la démarche ont joué un rôle important dès le démarrage du processus. De manière générale, les équipes étaient motivées et intéressées par le PEP, à l'exception d'une équipe en raison d'un climat interne défavorable associé à un manque de discussion préalable sur le projet et ses retombées. Ce manque d'intérêt a eu des conséquences sur le déroulement du projet par la suite.

La motivation et la volonté de l'intervenant libéré dès le démarrage ont aussi été des facteurs favorables. L'intérêt pour la recherche et le fait que le projet réponde à des questions liées à la pratique faisaient partie de ses motivations initiales. Pour l'intervenant libéré, la possibilité de dégager du temps pour se questionner, renouveler sa réflexion, prendre du recul par rapport à son quotidien ou encore faire des apprentissages a aussi été un facteur incitatif. L'équipe d'animation souligne également l'importance de la disponibilité psychologique des acteurs à réaliser une évaluation, démarche qui ne constitue pas de prime abord une priorité pour les praticiens, et à intégrer ce type de démarche dans la pratique courante au même titre que la gestion des horaires ou des jeunes par exemple.

L'appui des directions du CJQ-IU a été un autre facteur favorable au bon déroulement du projet. L'équipe d'animation a mentionné l'existence d'un terrain favorable à un projet participatif du côté de l'Institut universitaire et des directions du CJQ-IU. Deux équipes ont rapporté qu'elles ont évolué dans un climat incitatif grâce au soutien du chef d'équipe et de l'ensemble de la hiérarchie. Les projets qui ont bien fonctionné semblent être ceux qui ont été souhaités par leur direction et mis en œuvre par des équipes motivées. Un membre du comité directeur a toutefois nuancé ces propos en soulignant que les directions étaient sensibilisées et mobilisées, mais que cela n'a pas été l'élément déclencheur de la participation des équipes.

Enfin, l'état initial des équipes (climat, fonctionnement, etc.) a eu un effet direct sur le déroulement du projet. Au fil de l'enquête, il est apparu clairement que les projets se sont déroulés plus facilement lorsque l'équipe était stable et composée d'intervenants dynamiques et capables de se remettre en question. Certaines équipes ont en effet souligné que la bonne stabilité de leur équipe, son organisation interne efficace, les échanges intéressants entre éducateurs, le professionnalisme de l'unité, une vision d'équipe constructive, l'acceptation des critiques, la collaboration entre collègues et la motivation ont été des conditions initiales favorables et ont facilité l'adhésion des membres des équipes au projet. Ces éléments ont également été constatés par l'équipe d'animation : les équipes avec une bonne dynamique, proactives et avec un fonctionnement participatif ont mené leur recherche plus aisément. Quelques nuances ont été apportées sur ce point par un chef d'équipe rappelant qu'il est toujours difficile de prévoir quel sera le comportement de l'équipe au fur et à mesure du déroulement du projet, indépendamment de son état de fonctionnement initial.

Une équipe en difficulté, instable, avec un fort roulement de personnel (chefs d'équipe et intervenants) a eu de réelles difficultés à mettre en œuvre le PEP et à trouver une dynamique d'équipe autour de ce projet. Le lancement de ce dernier a coïncidé avec la mise en place récente d'un plan d'encadrement de l'équipe par la direction; le PEP a alors été associé à une évaluation-contrôle commanditée par la direction. Comme l'a souligné un des instigateurs du PEP, les équipes vivant des transitions ou ayant vécu des événements particuliers difficiles n'ont pas toujours la réserve d'énergie nécessaire pour ce type de projet. Il ne semble donc pas toujours opportun de lancer une évaluation et un projet comme le PEP dans ces conditions.

3.3.3.2 Gestion du processus

Gestion des ressources humaines (roulement du personnel, flexibilité)

Le roulement du personnel a été cité de façon récurrente comme facteur contraignant par les acteurs rencontrés. Le tableau suivant donne un aperçu du roulement de personnel au sein des équipes PEP tout au long de la mise en œuvre de leur projet²³.

Tableau 20 : Roulement du personnel selon les équipes PEP (de mai 2006 à janvier 2007)

	CHEF D'ÉQUIPE	INTERVENANT LIBÉRÉ	MEMBRES D'ÉQUIPE
ÉQUIPE 1	2	1	Roulement en fin de projet uniquement
ÉQUIPE 2	3	1	Fort roulement
ÉQUIPE 3 (composée de 2 équipes)	1 et 2 (pour chaque équipe respectivement)	1 et 2 (pour chaque équipe respectivement)	Fort roulement pour une équipe, roulement graduel pour l'autre
ÉQUIPE 4	2	1	Fort roulement
ÉQUIPE 5	2	3	Fort roulement
ÉQUIPE 6	1	1	Peu de roulement

23 Les équipes de la deuxième cohorte n'ayant pas encore finalisé leur projet au moment de notre enquête, le portrait présenté dans le tableau reste approximatif.

On constate que les équipes ont en majorité connu des problèmes de roulement du personnel à tous les niveaux : membres et chefs d'équipe, et intervenants libérés.

Le roulement du personnel a eu un effet défavorable sur la participation des intervenants, la cohésion et la dynamique du groupe. Il a posé de réelles contraintes organisationnelles. Dans certains cas, l'intervenant libéré a dû réexpliquer la démarche aux nouveaux venus à plusieurs reprises et tenter de recréer une dynamique d'équipe autour du projet. Cela a eu des conséquences sur la collecte de données (recrutement des usagers pour les sondages) ou sur l'intérêt de son équipe pour les résultats. Le roulement du personnel a également pu renforcer l'isolement de l'intervenant libéré, devenu de fait le seul porteur réel du projet. Dans la mesure où les chefs d'équipe ont également été touchés par ce phénomène, la cohésion de l'équipe et la continuité du projet ont été particulièrement influencées dans certains cas.

Deux équipes semblent avoir été relativement épargnées par ce phénomène. Pour l'une, le roulement de personnel a été graduel et accompagné d'une information systématique sur le projet de la part du chef d'équipe auprès des nouveaux venus et pour l'autre, le roulement de personnel a été limité, permettant de fonctionner avec une équipe majoritairement soudée tout au long du processus. Certains intervenants ayant quitté l'équipe sont même devenus des ambassadeurs du projet dans leur nouveau lieu d'affectation. Un intervenant libéré mentionne en particulier les arrangements préalables pris avec ses collègues pour éviter les interruptions ou une surcharge de travail en cas d'absence. Selon l'équipe d'animation, le problème du roulement de personnel et ses conséquences sur la participation n'ont toutefois pas forcément empêché les équipes de produire des résultats.

Dans un autre ordre d'idée, les intervenants libérés (et pivots) de deux équipes en particulier ont souligné la souplesse de fonctionnement du PEP, qui leur a laissé une certaine flexibilité tenant compte de leurs horaires et de leur disponibilité.

Aspects logistiques

Les équipes sont globalement satisfaites des conditions logistiques de réalisation du projet. La disponibilité de bureaux à l'Institut universitaire a été appréciée, en particulier le fait de pouvoir utiliser un bureau et tout son équipement à l'extérieur du milieu de travail régulier. Pour l'équipe d'animation, cela a été l'occasion de mieux connaître les intervenants libérés et de mieux accompagner leur démarche. Un membre de l'équipe d'animation souligne qu'une évaluation plus classique aurait été plus contraignante sur le plan logistique (formalités administratives, notamment pour les questions de confidentialité, accès à la clientèle, organisation des rencontres avec les équipes, etc.). Parmi les contraintes éprouvées, un intervenant libéré aurait souhaité un meilleur accès aux logiciels statistiques sur son propre ordinateur. Une équipe a souligné que l'absence d'un soutien de secrétariat prévu par le PEP a été une contrainte, obligeant les équipes à mobiliser des ressources en interne. Enfin, l'éloignement et l'éparpillement des équipes ont également été mentionnés par un membre de l'équipe d'animation comme un facteur contraignant.

La difficulté d'accès aux bénéficiaires a été mentionnée comme une contrainte : difficulté à joindre la clientèle (parents, jeunes), elle-même connaissant un fort taux de roulement ou parfois difficile à aborder en raison de ses difficultés propres. S'ajoute à cela la crainte pour certains intervenants de voir leurs interventions dénigrées par les bénéficiaires. Toutefois, une équipe a su développer des méthodes originales pour réaliser des entrevues et recueillir les données souhaitées auprès d'enfants.

Organisation et animation du processus

L'animation du processus a été un élément essentiel de réussite du projet dans chaque équipe. Divers types d'échanges ont été organisés avec une fréquence variable :

- Rencontres d'équipes régulières : point statutaire lors de rencontres d'équipes (fréquence variable selon les équipes; mensuelles, bimensuelles ou hebdomadaires) effectué par l'intervenant libéré, réunions non officielles pour échanger sur les outils de collecte, rencontres régulières entre l'intervenant libéré et les intervenants pivots, journée d'étude comme occasion de discuter de l'état d'avancement du projet et d'échanger autour des outils et des résultats;

- Activités de diffusion d'information, de communication, réalisées par les équipes PEP ou l'équipe d'animation : présentation de résultats au comité de direction, au comité de gestion des cadres de certaines équipes, rédaction du bulletin PEP pour vulgariser les résultats, participation aux Journées de la recherche, participation à des congrès (congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec, par exemple);
- Utilisation du réseau intranet du C/JQ-IU pour informer les gens sur l'état d'avancement des travaux, utilisation des courriels pour relancer et informer les membres des équipes;
- Affiches et graffitis : capsules d'information pour faire connaître les résultats de la recherche dans les équipes, rappels réguliers aux équipes, avec des affiches ou des graffitis, pour le remplissage des questionnaires, mise en place d'un tableau de bord accessible à tous dans une équipe, etc.;
- Rencontres du comité directeur pour permettre aux équipes d'échanger sur leurs expériences.

À cette liste s'ajoutent les rencontres très régulières avec l'équipe d'animation et dans certains cas, les rencontres organisées avec la direction, les intervenants libérés et le chef d'équipe.

La transmission d'information régulière aux équipes dans le souci de favoriser les échanges et les interactions a été un élément essentiel pour faciliter leur participation au processus et une meilleure appropriation des résultats. La régularité de cette transmission (rencontres, circulation de documents, etc.) a permis d'assurer la continuité du processus. Les intervenants ont joué un rôle clé et moteur dans ce sens. En revanche, les chefs d'équipe ont joué un rôle plus limité en tant que facilitateurs dans l'organisation des échanges et des rencontres d'équipe. Ce travail d'animation a été essentiel pour maintenir la motivation et s'assurer de la participation des intervenants tout au long du projet. La plupart des intervenants libérés ont témoigné de leur souci d'associer les équipes, de leur faire valider les outils ou les résultats à chaque avancée et de soutenir leur intérêt avec de nouveaux renseignements ou données (y compris le chef d'équipe). Ils ont mis en avant l'importance de ce lien avec les équipes de terrain et de maintenir le processus vivant pour conserver l'intérêt de celles-ci. L'équipe d'animation a également mentionné le besoin de réactions sur les résultats de la part des équipes pour mieux faire parler les données et en garantir une interprétation plus exacte. Un cas particulier nous montre que le manque d'information et d'interaction entre l'intervenant libéré et son équipe (équipe peu sollicitée, qui ne s'est pas sentie concernée, etc.), surtout lors de la phase de mise au point du projet, a eu un effet défavorable sur le déroulement du projet (remplissage des questionnaires par exemple), la participation et la motivation des membres de cette équipe. Le processus leur est apparu long et opaque. La situation a évolué de façon plus favorable avec le deuxième intervenant libéré, qui a interpellé et informé l'équipe de façon plus régulière. Dans deux autres équipes, les intervenants libérés ont montré une certaine lassitude par rapport à la nécessité de relancer régulièrement les membres, en particulier lors de la collecte de données. Par ailleurs, l'équipe d'animation n'est pas intervenue dans la gestion et l'animation du processus auprès des équipes. Les intervenants libérés ont mobilisé leurs propres compétences, imagination et esprit inventif pour animer le projet dans leurs équipes.

Au final, il apparaît que la qualité de l'organisation et de l'animation du processus a été un facteur essentiel pour motiver et favoriser la participation des équipes.

Methodologie

Les équipes ont fait appel à des outils variés. Le tableau suivant détaille les méthodes de collecte de données utilisées par les équipes.

Tableau 21 : Méthode de collecte de données selon les équipes PEP

MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	
ÉQUIPE 1	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès du personnel • Questionnaires et entrevues auprès des clients (jeunes, parents), des agents orienteurs (travailleurs sociaux, psychologues, etc.) et du personnel • Collecte et analyse documentaire • Analyse
ÉQUIPE 2	<ul style="list-style-type: none"> • Extraction de données du PIJ • Questionnaires auprès des familles
ÉQUIPE 3	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues • Questionnaires (jeunes, parents, éducateurs et agents orienteurs) • Extraction de données du PIJ
ÉQUIPE 4	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte et analyse documentaire • Questionnaires auprès des intervenants et des usagers
ÉQUIPE 5	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des clients • Collecte et analyse documentaire
ÉQUIPE 6	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire auprès des intervenants et de la clientèle

Les équipes PEP ont majoritairement utilisé la technique du sondage pour recueillir les données nécessaires. Dans certains cas, des données ont également été recueillies par une analyse documentaire, des entrevues ou l'extraction de données du PIJ.

L'équipe d'animation souligne que le choix des outils a été fait en fonction du contexte et de la faisabilité pour chaque équipe. L'équipe d'animation a joué un rôle important dans les choix méthodologiques parce que les intervenants n'étaient pas toujours habitués à une démarche fondée sur la production de données objectives plutôt que sur des intuitions. Un membre du comité directeur a insisté sur le souci de rigueur scientifique exprimé par les équipes PEP et l'équipe d'animation, en particulier lors de la collecte de données.

Certains intervenants ont rapporté leur volonté de rechercher des renseignements variés, de représenter la multiplicité des points de vue en associant des acteurs diversifiés (enfants, parents, intervenants, etc.) et de recueillir le plus de données possible pour rendre l'étude réellement probante. Ce qui pourrait être considéré comme une contrainte, à savoir le fait de devoir mobiliser un grand nombre d'intervenants, s'est avéré payant en permettant entre autres au projet de profiter de multiples expertises, d'effectuer des démarches de sondage et de recherche à plus grand déploiement ou de briser l'isolement²⁴. Le processus est apparu plus concret aux yeux des intervenants, car ils étaient responsables du contenu et de ce qui allait être découvert. Une équipe a toutefois fait part de sa difficulté à comprendre l'approche utilisée : détermination des questions de recherche, objectivité des outils développés, remise en cause de certaines questions posées dans les questionnaires, taille de l'échantillon jugée trop faible, etc. Un membre de l'équipe d'animation a également souligné que la démarche a parfois manqué de rigueur, mais qu'elle répondait malgré tout aux besoins des acteurs.

24 Voir le rapport final PEP de l'équipe 1.

Éthique de l'évaluation

De manière générale, l'évaluation participative soulève un certain nombre de questions éthiques : risque de biais, de conflits d'intérêts, manque d'objectivité du fait de l'engagement des parties prenantes dans le processus, déséquilibre de pouvoir entre les acteurs, etc. Ces questions éthiques ont été abordées par les équipes PEP avec l'appui de l'équipe d'animation, en particulier au moment de la conception des outils et de la collecte de données. Deux équipes ont fourni des précisions sur les méthodes utilisées pour respecter la confidentialité et l'anonymat : formulaires de consentement lors des entrevues, partage des entrevues entre éducateurs afin d'éviter les biais et de respecter l'anonymat, politique de destruction des données, courriers cachetés, etc. Peu d'information est toutefois disponible sur cette question.

3.3.3.3 Bilan des avantages et des difficultés

Finalement, il apparaît que les équipes ont mené leur projet dans des conditions logistiques favorables, mais qu'elles ont dû faire face (pour au moins quatre d'entre elles) à un fort roulement de leur personnel, situation à l'origine de difficultés organisationnelles, en particulier pour l'intervenant libéré, et d'une diminution réelle de la dynamique et de la participation de l'équipe au projet. Cela a été une contrainte majeure abordée de façon récurrente par les équipes concernées.

L'intervenant libéré a joué un rôle clé en tant qu'animateur du projet pour maintenir la dynamique de son équipe et sa participation, travail qui a pu être entravé par le roulement du personnel ou par son manque éventuel de compétences. L'équipe d'animation, très présente pour accompagner les équipes aux différentes étapes de leur recherche sur les aspects techniques et scientifiques, s'est en revanche peu investie dans l'accompagnement de celles-ci sur le volet de l'animation.

Enfin, sur les aspects méthodologiques, la démarche a été menée de façon exploratoire en fonction des besoins des équipes et en collaboration très étroite avec l'équipe d'animation. Les outils semblent avoir été bien acceptés, hormis quelques critiques sur leur objectivité et des craintes par rapport à certaines questions posées ainsi que la mobilisation plus difficile de certaines équipes au moment de la collecte de données.

Tableau 22 : Bilan des avantages et des difficultés du processus

	GESTION DU PROCESSUS – AVANTAGES ET DIFFICULTÉS	
	Avantages	Difficultés
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité dans la gestion du temps pour l'intervenant libéré 	<ul style="list-style-type: none"> Roulement du personnel (membres et chefs d'équipe et intervenants libérés)
ASPECTS LOGISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Services logistiques fournis par l'Institut universitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de soutien pour le secrétariat (obligation de mobiliser des ressources internes des équipes) Difficultés d'accès aux clients
ORGANISATION ET ANIMATION DU PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> Animation dynamique du processus par la majorité des intervenants libérés (information, relance, processus itératif de réflexion avec les équipes) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'animation insuffisante de la part de l'intervenant libéré (dans un cas en particulier)
MÉTHODOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> Démarche exploratoire répondant aux besoins des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> Possible manque de rigueur et d'objectivité
CONDITIONS FAVORABLES	<ul style="list-style-type: none"> Motivation initiale de l'équipe Motivation et volonté de l'intervenant libéré Appui de la direction Contexte initial de l'équipe (climat, fonctionnement) Importance d'une communication permanente 	

3.4 Analyse des retombées du processus évaluatif

Après l'analyse de la participation et du processus, nous abordons plus en détail les retombées du PEP. Notre analyse portera en particulier sur la qualité et la validité des résultats, sur leur degré d'appropriation et d'utilisation, mais également sur le renforcement de la capacité des acteurs, sur le degré d'appropriation du processus évaluatif et enfin sur l'amélioration ou non des relations entre les acteurs.

3.4.1 Appréciation de la qualité et de la validité des résultats

Le tableau de l'annexe présente les résultats des évaluations menées dans chaque équipe (disponibles au moment de notre enquête). Les évaluations ont généralement permis de dresser le portrait d'une situation ou d'une clientèle et de porter une appréciation générale (émise par les intervenants ou les clients) sur une pratique ou un type d'intervention et sur son effet.

Le regard porté par les équipes sur les résultats obtenus est globalement favorable. Les intervenants les ont jugés globalement accessibles, compréhensibles, répondant à leurs questions concrètes; ils s'en sont sentis propriétaires et ont éprouvé une certaine fierté vis-à-vis de ces résultats. Dans le même sens, l'équipe d'animation souligne que les intervenants se sont montrés satisfaits de disposer de données sur leur pratique, leur service et leur clientèle. Elle rappelle également que la diversité des opinions et des points de vue a renforcé la fiabilité des données tout en ayant permis de conserver un regard objectif.

Un certain nombre d'intervenants ont fait part de leur souci d'obtenir des résultats significatifs et crédibles, une accumulation de preuves raisonnables et, au bout du compte, une évaluation de qualité et rigoureuse. Certains soulignent le fait que les données probantes vont au-delà de la simple intuition et viennent refléter une réalité. Elles apportent objectivité et détachement et peuvent remettre en cause les perceptions des intervenants (susceptibles d'être trop centrés sur leur propre situation ou de généraliser trop vite à partir de leur expérience). Un membre du comité directeur rappelle que la rigueur a donné de la crédibilité au processus.

En revanche, quelques acteurs ont exprimé des doutes sur la rigueur de la démarche : interrogation sur le sens des chiffres produits et sur les interprétations qui en découlent, risque de biais (par exemple dans la sélection des clients interrogés), manque d'objectivité, car l'équipe est à la fois juge et partie, et enfin, faible lien avec les écrits scientifiques (entre la théorie et la pratique). Un membre du comité directeur a souligné le possible manque de robustesse de certains résultats (est-ce la démarche évaluée qui donne les résultats obtenus ou autre chose?), en expliquant toutefois qu'il ne s'agit pas forcément d'un point faible, les résultats obtenus étant malgré tout suffisamment robustes pour justifier de garder une approche qui est appréciée par les équipes. On constate également des différences d'appréciation au sein de l'équipe d'animation. Un membre a fait part de son scepticisme quant à certaines données (qui ont suscité des débats) tout en reconnaissant que les résultats obtenus, même s'ils n'étaient pas parfaits, répondaient aux besoins des équipes.

Dans quelques cas, les données et les résultats obtenus ont intéressé d'autres chercheurs, externes au C.JQ-IU. Une équipe a pu valoriser sa recherche en la publiant dans une revue américaine.

3.4.2 Degré d'appropriation et d'utilisation des résultats

Le tableau suivant montre l'utilisation des résultats de chaque PEP. La deuxième cohorte n'ayant pas terminé le processus, les résultats obtenus sont partiels. Globalement, les renseignements recueillis font apparaître plusieurs types d'utilisation des résultats :

- Une modification des pratiques quotidiennes : accueil des jeunes ou des familles, temps de présence avec les jeunes, remobilisation d'une équipe, aménagements organisationnels divers (allongement de la durée des rencontres hebdomadaires du comité, par exemple), discussions et échanges avec d'autres centres jeunesse, rigueur accrue dans la saisie des données, changements apportés au type d'intervention (plus d'individualisation dans le suivi des jeunes, par exemple);
- La validation ou la légitimation d'une pratique : budget de formation sécurisé pour cette pratique, extension de la formation à d'autres unités, etc.;
- Des changements envisagés dans le futur par les équipes : pistes pour améliorer le climat organisationnel, présentation des résultats et échanges à propos de ceux-ci avec la clientèle, mise en place d'un plan d'action à la suite des recommandations, souhait que l'appui des instances dirigeantes ait des retombées favorables, demande de soutien pour accueillir adéquatement les jeunes, plus grande mobilisation des parents dans la vie du service et la relation avec les jeunes, etc.

Les changements apportés sont à relier directement aux résultats obtenus. Ils concernent essentiellement des changements très concrets dans les pratiques quotidiennes de l'équipe, notamment dans la relation avec les clients. Certains résultats obtenus ont eu une portée plus large et ont été utilisés par une direction pour légitimer une pratique et défendre le budget de formation associé à cette pratique, par exemple. Cela a été favorisé par la participation des différents échelons du service (équipe, chef d'équipe, directions) à la réalisation du projet dès son démarrage.

Toutefois, les renseignements disponibles sont disparates et peu nombreux. Il aurait fallu une analyse beaucoup plus approfondie du phénomène pour en tirer des conclusions précises. Par ailleurs, certains effets pourront se produire à plus long terme et étaient donc imperceptibles au moment de notre enquête, ce qui limite la portée de notre analyse.

Tableau 23 : Retombées du Projet d'évaluation des pratiques pour chaque équipe

UTILISATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION ET EFFETS DIRECTS SUR LA PRATIQUE		
	Retombées constatées	Changements envisagés
ÉQUIPE 1	<ul style="list-style-type: none"> • Changements rapides dans les pratiques : accueil des jeunes, temps de présence avec eux • Approche légitimée et budget de formation correspondant mieux sécurisé (résultats du PEP utilisés par la direction pour défendre sa demande de financement pour la formation, formation offerte aux intervenants qui travaillent avec les familles d'accueil) • Effet sur le remplissage des données dans le PIJ, amélioration de la saisie des données • Document de capitalisation • Remobilisation d'une équipe qui fonctionnait moins bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche utile pour documenter en quoi il est pertinent d'obtenir les budgets nécessaires à la formation dans l'approche évaluée • Pistes intéressantes à consulter pour une amélioration du climat organisationnel
ÉQUIPE 2	<ul style="list-style-type: none"> • Changements dans l'accueil des familles • À la suite des rencontres parents biologiques-enfants, retour fait auprès des familles d'accueil par l'éducatrice supervisant les visites contact afin d'informer ces familles du déroulement de la visite et des réactions de l'enfant • Meilleure préparation des familles pour le tribunal • Discussions et échanges avec d'autres centres jeunesse dans le reste du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action, pistes pour corriger certaines pratiques • Invitation à une rencontre de groupe avec les familles envisagée pour leur faire part des résultats obtenus, connaître leur opinion et discuter avec elles de pistes de solution aux difficultés énoncées (existence d'un engagement signé avec les familles de donner suite à la recherche du PEP) • Souhait que l'intérêt porté par les directeurs aux résultats de ce projet, et en particulier par le Directeur de la protection de la jeunesse, ait des retombées et influence certaines décisions
ÉQUIPE 3	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de certaines activités : programmes avec les jeunes, documents d'accueil des jeunes moins directifs (renseignant davantage sur ce qui est autorisé plutôt que sur ce qui est défendu), modification du savoir-être des intervenants (notamment à l'accueil) • Souci de privilégier des interventions ou des accompagnements diversifiés plutôt que d'avoir recours à des mesures de retrait • Allongement d'une heure des rencontres des comités hebdomadaires afin d'augmenter le temps de concertation entre les membres de l'équipe • Souci d'une plus grande individualisation de l'intervention afin de mieux répondre aux besoins des jeunes • Plus grande rigueur en ce qui concerne les plans de séjour, rencontre de plan de séjour se tenant dans la première semaine de placement pour mobiliser les parties • Mise en place d'un système d'évaluation continue au sein d'une unité, utilisation des résultats obtenus pour asseoir des critères de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander du soutien pour accueillir adéquatement chaque jeune • Autres changements envisagés : mettre en place un groupe de parents, développer une formule pour intégrer les parents aux rencontres hebdomadaires, élaborer un dépliant pour informer le parent sur l'intervention et les horaires, favoriser le modeling lors des présences avec les parents aux différentes activités, sensibiliser les collaborateurs à l'importance d'accompagner le parent à l'arrivée du jeune à l'unité pour le partage d'information, et ce, afin d'établir une collaboration rapide, mobiliser davantage le parent dans les moments de vie du jeune, développer des mécanismes permettant d'avoir des ententes claires, questionner les collaborateurs pour connaître leur degré de satisfaction à l'égard du service
ÉQUIPE 4	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau financement pour la formation 	
ÉQUIPE 5	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de rigueur dans la saisie des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements qui pourraient modifier la pratique : révision possible de la pondération des charges de cas
ÉQUIPE 6	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de données disponibles au moment de l'enquête 	

Les acteurs s'accordent globalement sur le fait que la démarche a favorisé une meilleure appropriation des résultats par les équipes. Elle a permis aux intervenants d'être au premier plan et de participer à un processus vivant. Un intervenant libéré souligne la réaction très favorable des membres de son équipe au moment de la présentation des résultats; ceux-ci avaient le sentiment d'avoir été des participants à part entière tout au long du projet. L'appropriation des résultats s'est faite au fur et à mesure, en même temps que les membres d'équipe étaient régulièrement consultés et informés de l'avancement de la recherche. Ce travail itératif et participatif a favorisé l'appropriation du processus et des résultats par les membres d'équipe.

Dans le rapport d'évaluation de l'équipe 3, il est mentionné que « l'appropriation de ce type de démarche d'évaluation de la pratique doit solliciter chacun des acteurs à l'analyse des données. Il apparaît gagnant de donner la chance aux intervenants d'interpréter les données plutôt que de leur présenter simplement les résultats [...] il importe donc que les personnes interpellées à la cueillette des données le soient à l'analyse afin de dynamiser le processus et ses retombées ». Ce rapport mentionne par ailleurs que « la démarche d'appropriation ne fut pas identique dans les deux unités compte tenu de différents facteurs : congés maladie, roulement du personnel, diversité de la clientèle... » Un lien direct est donc établi entre la participation (ainsi que l'intensité de cette participation) et l'appropriation des résultats par les équipes. Le même rapport souligne toutefois le fait que « le travail de recherche étant très différent du travail régulier d'un éducateur, il en résulte que l'appropriation ne fut pas chose facile ».

Des réserves ont été émises, en particulier par une membre de l'équipe, sur les résultats produits par son équipe, qui ne lui ont semblé ni parlants ni représentatifs de ce qu'elle vivait. Un des instigateurs du projet souligne également que l'adhésion et l'appropriation des résultats ont pu être moins fortes dans les équipes qui ont connu un fort taux de roulement de personnel. Dans ce sens, ce sont plus les gestionnaires qui profitent des résultats que les membres d'équipe. Il a également été mentionné que la multiplicité des acteurs et des droits de parole a des effets favorables sur l'appropriation, mais engendre des coûts sur le plan de la coordination, de la cohérence et du temps.

3.4.3 Renforcement de la capacité des acteurs et appropriation du processus évaluatif

Le PEP a eu un effet favorable sur le renforcement de la capacité des acteurs, c'est-à-dire sur leurs compétences techniques, leur savoir-faire et leur confiance en soi. Il a favorisé une série de petits apprentissages pratiques qui ne sont pas directement liés à la profession : présentation orale délimitée dans le temps, utilisation de PowerPoint et d'autres logiciels, mais également des apprentissages plus fondamentaux sur la méthodologie de la recherche (élaboration de la question évaluative, de questionnaires, compilation et analyse des données, capacité à se questionner, à analyser sa pratique et à structurer sa pensée, etc.).

Les intervenants ont également gagné confiance en eux en saisissant mieux les tenants et les aboutissants de leur travail. Cela a bousculé certaines personnes en les faisant sortir de leur zone de confort et en leur permettant de prendre du recul par rapport à leur propre expérience au quotidien. Un chef d'équipe rapporte que, malgré les difficultés de son équipe dans la réalisation du PEP, cela a redonné du sens à son travail et de la crédibilité à son programme. Le PEP a aussi été l'occasion pour les intervenants seniors de rayonner autrement, d'apprendre, mais aussi de démontrer leur savoir-faire. Dans une équipe en particulier, le PEP a été une expérience très valorisante pour l'intervenant libéré et lui a servi de rampe de lancement vers d'autres expériences professionnelles. Enfin, un chef d'équipe mentionne qu'il est désormais mieux outillé pour présenter ses activités et ses résultats et qu'il peut appuyer son point de vue sur des éléments chiffrés.

Toutefois, un des instigateurs du projet et un membre du comité directeur ont nuancé l'effet sur les équipes. Il apparaît que ceux qui ont le plus bénéficié de la démarche sont les individus libérés (et pivots), qui ont effectué une grande partie des tâches essentielles de l'évaluation en interaction permanente avec l'équipe d'animation. Les membres et chefs d'équipe ont moins bénéficié de cet apprentissage du fait de leur participation plus limitée au processus. Au bout du compte, ce sont plutôt des personnes isolées et non les équipes qui ont réellement été valorisées dans leurs compétences par le PEP. Ce sont essentiellement les intervenants libérés et quelques chefs d'équipe qui ont exprimé un point de vue sur cette question au cours de notre enquête.

Le PEP a aussi favorisé l'apprentissage et l'appropriation de la démarche évaluative. Les intervenants libérés et les chefs d'équipe rapportent que le PEP leur a permis de mieux connaître ce qu'est une démarche rigoureuse d'évaluation des pratiques et de réaliser que ce type de démarche peut être menée par des équipes. Certaines équipes ont pris conscience de l'importance de l'évaluation en évacuant leurs craintes initiales et en la démystifiant. Un des instigateurs du PEP mentionne que les équipes ont pu saisir ce qu'est un processus de recherche et comment on parvient aux résultats. Elles sont devenues des « ambassadrices » de la recherche. Selon les intervenants d'une même équipe (intervenant libéré et chef d'équipe), la pérennisation de la démarche évaluative, dans un contexte de fort roulement de personnel et de fonctionnement en urgence du service, sera difficile sans un soutien appuyé de la direction et une réelle volonté politique. Un chef d'équipe de la deuxième cohorte mentionne que la pérennisation de la démarche dépendra des résultats obtenus par le PEP.

Dans certaines équipes, on assiste toutefois aux prémices d'une institutionnalisation ou d'une pérennisation de la démarche. Dans une équipe en particulier, un système d'évaluation continue a été mis en place²⁵. En effet, le questionnaire élaboré pendant le PEP a été repris par l'équipe et son utilisation se poursuit. Une réflexion sur les résultats, au rythme de deux fois par année, est également prévue et le chef d'équipe envisage de libérer un membre de son équipe à même son propre budget. Selon un membre de cette équipe, le PEP a abouti à la mise en place d'outils d'évaluation qui vont permettre une alimentation continue de la réflexion et l'instauration de mécanismes pérennes d'évaluation de la clientèle. Cela est essentiel dans un contexte de fort roulement de personnel qui nécessite d'avoir des standards et des données qui demeurent. L'appui d'un chercheur est jugé nécessaire pour valider le processus. Au final, la démarche pourrait être exportable à d'autres unités. On note que les obstacles mentionnés par d'autres équipes (fort roulement du personnel, notamment) sont ici considérés comme une occasion d'avancer et de pousser à la pérennisation de la démarche évaluative et que l'appui de l'encadrement (le chef d'équipe dans l'exemple mentionné ci-dessus) est un facteur incitatif fort.

D'une façon plus générale, la question de la pérennisation de la démarche n'a pas fait l'objet d'une réflexion formelle et aucun objectif précis n'a été fixé au préalable, le PEP étant mené dans une logique exploratoire et considéré comme un projet pilote. L'objectif était de pouvoir démontrer aux gestionnaires qu'il est bénéfique pour une équipe qu'elle consacre une partie de son énergie à l'évaluation. La pérennisation a plutôt été envisagée comme un objectif à long terme, même si la création d'outils transférables à l'issue du PEP, la sensibilisation des équipes à la question de l'évaluation et le développement de leurs capacités dans ce domaine faisaient partie des préoccupations initiales du PEP.

3.4.4 Amélioration de la relation entre les acteurs

Le PEP a permis de rapprocher deux mondes a priori éloignés et qui se connaissent peu : la recherche et la pratique. Cet élément a été souligné à la fois par les équipes PEP et par l'équipe d'animation. Le PEP a démystifié le monde de la recherche aux yeux des intervenants, qui ont affronté un monde différent du leur. Ils étaient satisfaits d'obtenir des réponses rapides à leurs questions (grâce notamment à une information régulière sous forme de capsules), alors que la recherche leur apparaissait comme une pratique coûteuse dont les résultats ne sont pas accessibles ou seulement après un long délai. Le PEP a également permis aux chercheurs d'avoir une idée plus claire de ce qui se passe sur le terrain et d'apparaître plus accessibles aux yeux des intervenants. L'apprentissage a donc été mutuel. Ce constat a été fait fréquemment par les intervenants, qui ont souligné l'enrichissement mutuel entre les équipes PEP et l'équipe d'animation ainsi que leur complémentarité, chacun ayant ses forces et ses savoirs. Un intervenant libéré rapporte que « deux mondes se sont rejoints ».

Dans quelques cas (deux équipes en particulier), la communication entre les acteurs semble s'être améliorée grâce au PEP et aux échanges qu'il a pu favoriser.

25 Voir le rapport final du PEP de l'équipe 3.

3.4.5 Bilan des avantages et des difficultés

Finalement, l'appréciation portée par les acteurs sur les résultats obtenus est globalement favorable. Ceux-ci sont jugés accessibles, compréhensibles et répondant aux questions concrètes des acteurs. Des chercheurs externes au PEP se sont également montrés intéressés par certains résultats. Quelques doutes ont toutefois été émis sur la robustesse de certains résultats, même s'ils ont été jugés globalement satisfaisants pour répondre aux besoins des acteurs. La démarche du PEP a globalement favorisé l'appropriation des résultats par les équipes. Toutefois, celle-ci a été variable en fonction des équipes, selon les difficultés auxquelles elles devaient faire face (roulement du personnel, par exemple), et au sein même des équipes (l'intervenant libéré maîtrisant plus fortement le contenu et le sens des résultats que les membres d'équipe).

Même si les données recueillies sont partielles (processus du PEP en cours au moment de notre étude), elles montrent que le PEP a entraîné quelques changements dans les pratiques quotidiennes des équipes et leur a permis de valider ou de légitimer certaines d'entre elles. Une analyse plus approfondie reste à mener pour déterminer plus précisément l'utilisation des résultats, en particulier après l'achèvement des projets des équipes de la deuxième cohorte.

Notre analyse montre également que les principaux bénéficiaires du PEP sur le plan de l'apprentissage et du renforcement des compétences ont surtout été les intervenants libérés. Les apprentissages ont été de divers ordres : apprentissages techniques, acquisition de savoir-faire et confiance en soi. Pour certains intervenants libérés (et pivots), l'expérience semble avoir été très valorisante et riche d'enseignements. En revanche, le bilan semble plus nuancé pour les membres d'équipe. Il est à relier directement à leur participation au projet, plus limitée que celle des intervenants libérés. Les intervenants ont été consultés, invités à réagir et à faire des propositions régulièrement. Si les membres d'équipe ont participé activement à la phase de collecte de données, ils ont été beaucoup moins mobilisés par des tâches concrètes plus exigeantes et complexes de conception, d'analyse et de rédaction, plus formatrices en fin de compte pour les intervenants. Un exemple intéressant d'appropriation de la démarche évaluative a été la mise en place d'un processus pérenne d'autoévaluation par une équipe à partir des outils développés au cours du PEP et grâce au soutien financier du chef d'équipe pour permettre la libération d'un intervenant.

Enfin, un autre gain essentiel du PEP aura été de rapprocher deux mondes qui se méconnaissent, soit ceux de la recherche et de la pratique.

Tableau 24 : Retombées du Projet d'évaluation des pratiques – Avantages et difficultés

	RETOMBÉES DU PEP – AVANTAGES ET DIFFICULTÉS	
	Avantages	Difficultés
QUALITÉ ET VALIDITÉ DES DONNÉES	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats jugés accessibles, compréhensibles et répondant aux besoins concrets des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques doutes sur la robustesse des résultats obtenus et sur l'objectivité de la démarche
APPROPRIATION ET UTILISATION DES RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation des données par les acteurs • Changements constatés dans les pratiques, validation et légitimation de certaines pratiques (budgets de formation sécurisés par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation variable selon les équipes et le type d'intervenant
RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES ET APPROPRIATION DU PROCESSUS ÉVALUATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissages et confiance en soi • Renforcement des compétences en évaluation • Mise en place (dans un cas précis) d'un système d'autoévaluation pérenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des individus et non des équipes (intervenant libéré, principal bénéficiaire du processus)
RELATIONS ENTRE ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Rapprochement de la recherche et de la pratique 	
CONDITIONS FAVORABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des résultats et pérennisation de la démarche évaluative favorisées par la participation des décideurs • Travail itératif avec les équipes favorable à l'appropriation des résultats • Multiplicité des acteurs et des paroles : effet favorable sur la qualité des résultats 	

3.4.6 Recommandations des acteurs

Un certain nombre de suggestions ont été émises pour améliorer la mise en œuvre du PEP. Elles concernent en particulier le rôle des différents acteurs, l'animation et l'organisation des ressources (temporelles, humaines, financières, etc.) et visent le PEP en tant que tel, mais aussi la mise en place de projets du même type à l'avenir.

Plusieurs répondants ont plaidé pour une meilleure définition des rôles des différents acteurs dans le processus. Il leur a semblé important de clarifier les rôles de chacun dès le départ. En particulier, ils ont souligné la nécessité de ne pas sous-estimer le rôle du chef d'équipe et de le définir plus précisément pour mieux le mobiliser. Selon un intervenant libéré, il devrait être associé très tôt au projet avec un rôle précis. Comme le mentionne le rapport final de l'équipe 2, « le support du chef de service est [...] nécessaire. Nous devons sentir ce dernier motivé ». Il apparaît aussi essentiel de mettre davantage l'accent sur la fonction recherche et évaluation dans la mission du chef d'équipe. Enfin, la nécessité de mieux mobiliser les équipes et de faire reconnaître la démarche à tous les échelons, en particulier par la direction, a été régulièrement soulignée.

Les intervenants rappellent également que le roulement du personnel est un état de fait à prendre en considération et qu'il constitue un obstacle réel au bon déroulement d'une évaluation du type du PEP. Dans ce sens, il leur paraît nécessaire de faire en sorte que les gens nouvellement arrivés dans une unité se sentent parties prenantes du projet d'évaluation. Le choix d'une personne pivot dans l'unité (au-delà du PEP), qui aurait la charge de l'évaluation et qui maintiendrait le processus vivant, est suggéré. Un intervenant propose également de faire appel à des étudiants pour la collecte de données.

Les intervenants tirent des leçons de leur participation et insistent sur l'importance d'une animation dynamique du processus. Selon eux, il est essentiel de se sentir interpellé et de pouvoir s'assurer de son apport direct au projet. Le défi est de pouvoir mobiliser toute une équipe et pas seulement une personne sur qui repose tout le processus. Il apparaît également important de bien réfléchir au calendrier et à l'organisation du processus évaluatif pour s'assurer qu'il y ait une continuité et que tout le monde s'approprie et comprenne le processus. Deux intervenants (intervenant libéré, chef d'équipe) suggèrent de mettre en place un processus moins long mais avec plus de libération.

L'accent est mis particulièrement sur l'appropriation de l'évaluation au CJQ-IU. Plusieurs acteurs ont exprimé le souhait que l'évaluation devienne un outil, une activité à part entière et soit globalement mieux reconnue à tous les échelons, ce qui suppose une organisation et des conditions favorables (sur le plan budgétaire, humain, etc.). Ils souhaitent développer une culture d'autoévaluation et poursuivre ce mode de recherche qui associe le plus souvent possible le monde de l'intervention à celui de la recherche pour continuer à offrir aux intervenants un espace de réflexion suffisant sur leur pratique. L'importance de l'appui de l'Institut universitaire est également soulignée. Un des instigateurs du PEP fait part de son souhait que le processus se pérennise avec un financement spécifique des directions. La question budgétaire reste toutefois une contrainte, la libération ayant un coût. Dans un autre ordre d'idée, un membre du comité directeur souligne que la méthode participative est essentielle si on veut développer une culture d'évaluation, mais que pour obtenir des résultats plus scientifiques et disposer d'une expertise et de devis plus robustes, le recours à des experts associés pourrait être utile.

IV- DISCUSSION

Dans cette partie, nous présentons un bilan de notre analyse et proposons de le comparer avec les enseignements de la revue de littérature que nous avons réalisée sur les avantages et les inconvénients de l'évaluation participative²⁶.

4.1 Bilan de l'analyse

En résumé, il ressort de notre analyse que le PEP a été une démarche évaluative modérément participative. La participation des acteurs au PEP a été diversifiée et étendue, mais la maîtrise du processus a été partagée entre les parties prenantes (équipes PEP, directions, bénéficiaires et collaborateurs extérieurs) et l'équipe d'animation. Cette dernière a joué un rôle central en tant que gestionnaire du projet et exercé une influence relativement forte sur les équipes (en particulier sur leurs choix méthodologiques et sur l'analyse de leurs résultats) en raison notamment de ses compétences techniques et scientifiques. Son rôle a globalement été apprécié par les équipes, en particulier la disponibilité, l'ouverture et la compétence scientifique de ses membres.

Toutefois, la dynamique de groupe a été variable selon les équipes participantes et on a constaté une intensité inégale de participation entre les différents types d'acteurs (membres et chefs d'équipe, intervenants libérés) à l'intérieur même des équipes. Les intervenants libérés ont été les acteurs pivots du dispositif et ont joué un rôle clé dans la réalisation et la réussite de leur projet, en exerçant un réel contrôle sur le processus. Cependant, cet investissement a pu se faire au détriment, dans certains cas, de la dynamique de groupe et de l'appropriation du processus par l'équipe dans sa globalité. L'intensité de la participation des membres et des chefs d'équipe a été inégale selon les étapes du processus et le pouvoir exercé, relativement faible pour les membres. Les chefs d'équipe, malgré leur autorité « formelle » sur les équipes et par conséquent sur le processus, ont exercé un contrôle modéré, plutôt décroissant au fur et à mesure du déroulement du projet. Les bénéficiaires (parents, jeunes, familles d'accueil) ont essentiellement été des sources d'information pour le projet, même si, dans de rares cas, ils ont été associés à la restitution des résultats ou qu'un contact ultérieur a été envisagé pour échanger avec eux sur les résultats. Enfin, les directions ont été mobilisées de façon inégale dans la mise en œuvre du projet : participation forte avec la mise à disposition de ressources complémentaires pour la libération d'intervenants dans une équipe, modérée avec un rôle de conseil, ou inexistante pour d'autres équipes. Elles ont toutefois été représentées par le comité directeur, qui a assuré un suivi régulier du projet tout au long de son déroulement. Au final, une contribution moins déséquilibrée des membres de l'équipe (intervenants libérés par rapport aux membres d'équipe), une participation et un rôle mieux définis de la direction dans la mise en œuvre du PEP et du chef d'équipe par rapport à son équipe auraient permis à certaines équipes de mieux s'approprier la démarche et ses résultats.

Un certain nombre de facteurs ont facilité ou freiné le bon déroulement du processus et la participation des parties prenantes. Parmi les conditions favorables, nous avons noté l'importance du contexte initial de l'équipe (climat incitatif, bonnes relations entre collègues, fonctionnement et organisation internes efficaces) et de l'intérêt réel de celle-ci pour le PEP au moment de l'amorce du processus. L'anticipation et l'organisation préalable de l'équipe pour effectuer un remplacement efficace de l'intervenant libéré semblent avoir également été des facteurs favorables. La motivation, la volonté et la capacité d'animation de l'intervenant libéré ont été essentielles pour maintenir le projet vivant et dynamique au sein de l'équipe et favoriser son appropriation. Dans le même sens, le travail itératif effectué avec les équipes tout au long du processus (échanges et discussion autour des outils, des résultats, etc.) a été primordial pour favoriser l'appropriation des résultats. L'appui du chef d'équipe au projet a également été un facteur favorable (information aux équipes, soutien de l'intervenant libéré, etc.). Enfin, l'appui de la direction a facilité le déroulement du processus (mise à disposition de moyens complémentaires, par exemple), mais aussi l'utilisation et la pérennisation de la démarche évaluative. Les équipes PEP qui semblent avoir le mieux réussi leur démarche évaluative sont celles qui ont réuni un certain nombre de ces conditions favorables.

26 Voir S. Jacob et L. Ouvrard, « L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante », *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, Québec, PerfEval, n° 1, 2009.

Globalement, le projet s'est déroulé au rythme des équipes et selon une démarche exploratoire et souple. L'intervenant libéré a pu gérer son temps de façon flexible. Ses capacités d'animation ont été essentielles pour maintenir le projet vivant au sein des équipes et leur permettre de participer à celui-ci et de se l'approprier. Les intervenants libérés ont géré cet aspect de façon autonome, sans appui particulier de l'équipe d'animation, en faisant appel à leur imagination et à leur créativité. L'analyse montre qu'une communication régulière, c'est-à-dire des discussions et des échanges fréquents sur le processus et les résultats, a grandement favorisé la participation à l'évaluation et l'appropriation de celle-ci par les équipes.

Les ressources financières consacrées au PEP ainsi que l'appui logistique du CJQ-IU au déroulement du projet ont été jugés globalement satisfaisants. La contribution financière prévue pour libérer un intervenant a été considérée comme essentielle pour permettre sa participation active au processus évaluatif. En outre, les intervenants libérés ont mobilisé leurs compétences professionnelles et leur savoir-faire pour animer le processus et enrichir les analyses. Toutefois, ils disposaient de compétences techniques limitées en recherche et en évaluation, ce qui explique la participation plus forte de l'équipe d'animation à un certain nombre de tâches clés du projet et le pouvoir qu'elle a pu exercer sur le processus. Le roulement du personnel a aussi été un facteur contraignant majeur pour un certain nombre d'équipes (membres et chefs d'équipe, intervenants libérés), avec pour effet de les démotiver, d'isoler l'intervenant libéré devenu l'unique porteur de la démarche et finalement, de limiter la participation à l'évaluation et l'appropriation de celle-ci par les équipes. La charge de travail et le manque de disponibilité des acteurs ont également représenté une difficulté majeure, en particulier pour les intervenants libérés ayant à gérer une charge de cas (intervenants psychosociaux) qui n'a pas toujours été allégée malgré leur participation au PEP.

Une analyse plus fine des enjeux du PEP montre que les différentes parties prenantes avaient des attentes et des intérêts variés vis-à-vis du processus qui peuvent expliquer en partie leur participation plus ou moins forte au processus évaluatif. L'équipe d'animation, certaines équipes et les intervenants libérés avaient un intérêt particulier à ce que la démarche réussisse et, par conséquent, à s'y investir fortement. Les attentes et les enjeux étaient moindres pour d'autres acteurs comme les bénéficiaires ou les collaborateurs.

En définitive, les résultats obtenus ont été jugés accessibles, compréhensibles et répondant bien aux besoins des acteurs. Des doutes ont toutefois été émis sur la robustesse de certains résultats, voire sur leur objectivité. Il semble toutefois que ces imperfections aient été globalement acceptées dans la mesure où les résultats obtenus répondaient aux besoins directs des équipes. Malgré les contraintes et les limites mentionnées précédemment, la participation des acteurs au processus a contribué à l'appropriation des résultats et par conséquent, à leur utilisation. Les résultats dont nous disposons jusqu'à présent sont peu nombreux (et partiels) et notre analyse devra être précisée avec les résultats de la deuxième cohorte. Cependant, ils montrent déjà que des changements de pratique ont été adoptés progressivement dans certaines équipes. Dans un cas particulier, le PEP a permis de valider et de légitimer une pratique aux yeux de la direction. Des actions sont également planifiées à moyen terme. Par ailleurs, malgré la difficulté d'apprécier les améliorations effectives, les acteurs semblent avoir renforcé certaines de leurs compétences en ce qui a trait à des apprentissages divers (présentations orales, PowerPoint, utilisation de matériel informatique, etc.), à la méthodologie de recherche et à la démarche évaluative. Si la plupart des équipes ont été sensibilisées, au minimum, à ce que pouvait être une démarche d'évaluation, une équipe est allée beaucoup plus loin en instaurant un système pérenne d'autoévaluation sur la base du travail effectué à l'occasion du PEP et avec le soutien de sa hiérarchie, qui s'est révélée un facteur facilitant essentiel. Toutefois, les intervenants libérés semblent avoir été, malgré tout, les principaux bénéficiaires de ce renforcement de compétences. Le PEP aurait, au final, valorisé les individus plutôt que les équipes. Enfin, le rapprochement entre la recherche et la pratique est apparu comme un gain majeur du PEP.

Pour conclure, comparativement aux retombées attendues du projet définies initialement, on constate que certains objectifs ont pu être atteints totalement, alors que d'autres l'ont été en partie seulement :

- Meilleure compréhension des enjeux concernant la pratique : variable selon les équipes, plus ou moins partagée entre l'intervenant libéré et le reste de son équipe;
- Meilleure compréhension de certaines clientèles problématiques, production de résultats pertinents et modification de certains paramètres de la pratique : portrait plus détaillé de la clientèle, changements observés dans certaines pratiques;
- Sensibilité accrue des intervenants au vécu et à la réalité des usagers : préoccupation exprimée par les acteurs interrogés, mais difficile à évaluer et variable selon les équipes et leur degré d'appropriation de la démarche et de ses résultats.
- Au regard des renseignements disponibles au moment de notre enquête, le bilan est plus partagé quant à la mise en place de stratégies d'exploitation et d'outils transférables entre les équipes (mis à part le cas précis d'une équipe) et à l'intérêt d'autres équipes à réaliser un tel projet.

Figure 3 : Participation au processus du Projet d'évaluation des pratiques : facteurs et retombées favorables

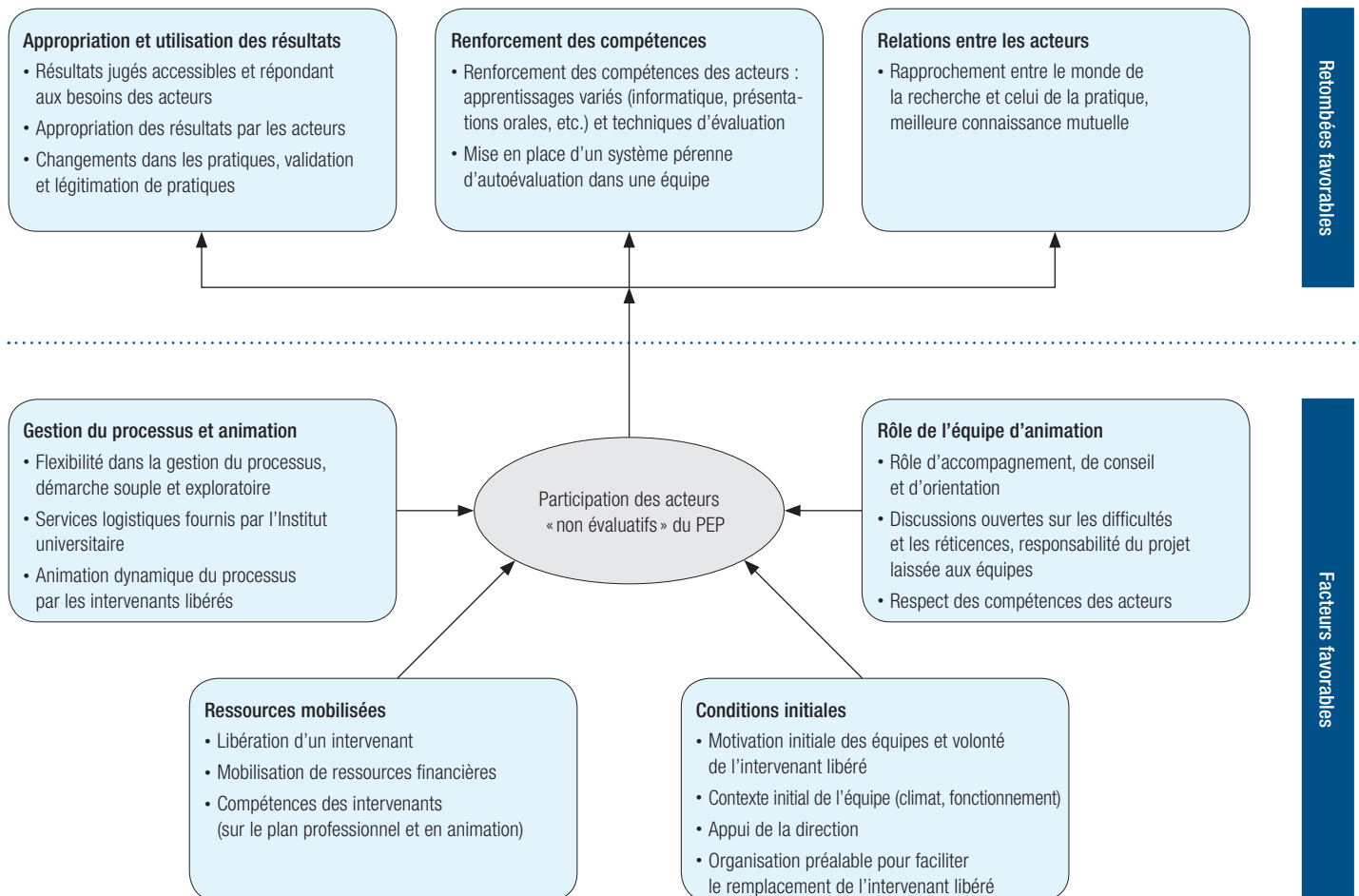
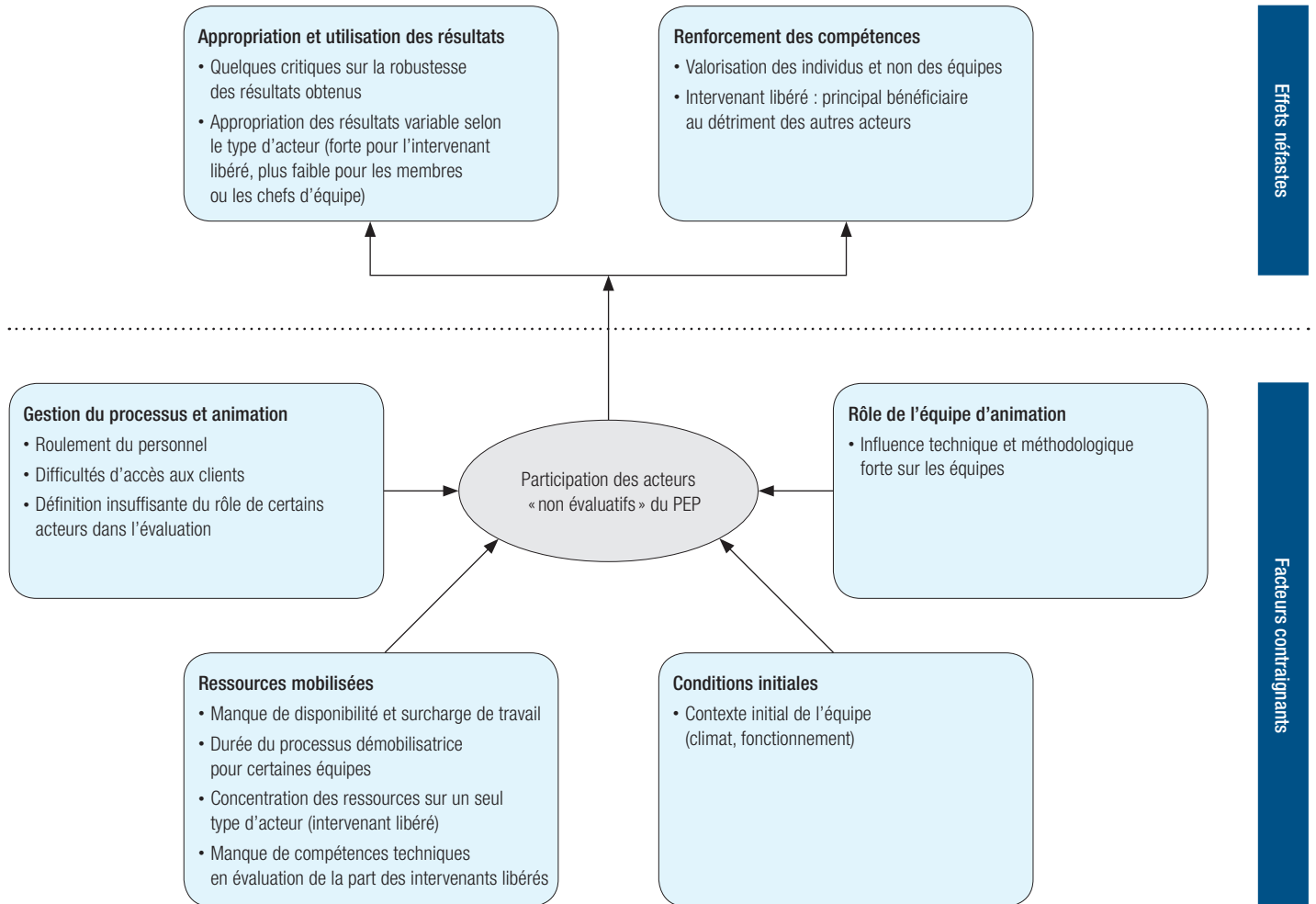


Figure 4 : Participation au processus du Projet d'évaluation des pratiques : facteurs contraignants et effets néfastes



4.2 Comparaison avec les principaux enseignements de la littérature sur l'évaluation participative

Notre revue de la littérature a permis d'analyser les difficultés éprouvées ainsi que les avantages procurés par l'évaluation participative tant sur le plan du déroulement du processus évaluatif que de ses effets. Les conditions préalables ou les facteurs qui facilitent ou font obstacle au bon déroulement du processus ont également été analysés ainsi que les propositions d'amélioration ou les suggestions développées par les différents auteurs.

Il ressort principalement de l'analyse que l'évaluation participative pose des difficultés pratiques et logistiques qu'il est important d'anticiper avant d'amorcer la démarche. Elle demande plus de disponibilité aux acteurs et cet investissement suppose une adaptation de la part de la structure évaluée. L'évaluation participative sera d'autant plus efficace qu'elle est soutenue sur le plan logistique et administratif, que ses activités sont bien intégrées aux activités du projet évalué et qu'il existe un climat ouvert à la participation et une confiance entre les acteurs. Enfin, la phase préparatoire de l'évaluation est importante pour expliquer aux acteurs les tenants et les aboutissants de la démarche et les valeurs qui la sous-tendent.

Par ailleurs, l'évaluation participative fait appel à des méthodes variées et adaptées au contexte du projet évalué. La démarche est généralement souple et flexible et permet une certaine créativité. Toutefois, elle peut dérouter les acteurs attachés à des méthodes plus traditionnelles et les débats qui en découlent peuvent ralentir ou mettre en péril le processus. En outre, des méthodes trop complexes peuvent démotiver certains acteurs. L'accent est généralement mis sur l'importance de développer des méthodes collaboratives de réflexion, de planification et de production des résultats, adaptées au contexte précis du projet, et d'instaurer une communication permanente et itérative.

Enfin, les considérations éthiques sont à prendre en compte au moment de la sélection des acteurs, notamment la question des asymétries de pouvoir entre acteurs, en instaurant des procédures particulières pour assurer un équilibre des pouvoirs.

La diversité des acteurs concernés apparaît comme un facteur favorable, une réelle occasion de favoriser le pluralisme des points de vue et de donner la parole à tous les types d'acteurs (décisionnaires ou non). En revanche, la sélection, la mobilisation des acteurs et la gestion de leur diversité peuvent être difficiles. Un réel engagement de la structure est donc nécessaire pour anticiper et surmonter ces difficultés (clarté et transparence de la procédure de sélection des acteurs, discussion ouverte sur les critères d'inclusion, etc.). Toutefois, les avis divergent sur l'étendue optimale de la diversité, de « modérée », privilégiant la qualité à la quantité, à « large », favorisant une réelle prise en compte des intérêts multiples et variés des bénéficiaires. Par ailleurs, la participation extensive des acteurs et leur contrôle sur le processus évaluatif sont considérés comme des moyens efficaces d'augmenter l'appropriation de l'évaluation, de générer une dynamique de groupe et de favoriser l'expression des acteurs marginalisés. Le risque de biais induit par le transfert total du contrôle vers les acteurs n'est pas écarté, même si la réalité montre que ce contrôle n'est pas toujours suffisamment partagé. Il apparaît essentiel de clarifier dès le début les attentes des participants, de définir explicitement leurs rôles et de mettre en place des procédures pour assurer un meilleur équilibre des pouvoirs. L'évaluation participative peut être vécue comme un réel accomplissement personnel par les acteurs. La motivation sera d'autant plus grande que l'évaluation devient partie intégrante de leur travail. En revanche, plusieurs facteurs peuvent avoir une incidence défavorable sur la participation : roulement du personnel, intensité inégale de participation entre acteurs, indemnités insuffisantes, complexité technique ou encore désengagement du projet évalué. Pour renforcer la participation, des stratégies originales peuvent être développées et des incitations personnelles accordées aux participants.

L'évaluation participative repose sur la confiance dans la capacité des participants à porter un jugement sur leur projet et à contribuer à la production de connaissances. Souligné fréquemment, ce point est toutefois nuancé par un certain nombre d'éléments, dont les niveaux de compétence variables entre les acteurs (y compris les commanditaires), peu habitués à la démarche évaluative et aux méthodes participatives. Le renforcement des capacités des acteurs, la mobilisation de la structure dans un processus de renforcement organisationnel et l'appui d'acteurs clés ayant déjà participé à des activités évaluatives sont des facteurs favorables. La principale crainte émise quant au positionnement de l'évaluateur concerne son objectivité et son autonomie, qui peuvent être remises en cause du fait de sa collaboration étroite avec les acteurs. Toutefois, il existe un consensus sur les principales aptitudes requises par l'évaluateur : qualité d'écoute, disponibilité, ouverture d'esprit, confiance dans les compétences des acteurs et capacité de travail en équipe. Il doit également être en mesure de gérer les conflits, de former et d'accompagner les acteurs. Son expertise technique dans une large variété de disciplines et de méthodologies est importante, même s'il doit rester tolérant à l'imperfection. Les avis divergent toutefois sur le degré de contrôle qu'il doit ou non exercer sur le processus.

Les débats sur la qualité et la validité des résultats font écho aux débats sur la méthodologie. D'un côté, les résultats de l'évaluation participative sont jugés plus valides et crédibles, car la connaissance obtenue repose sur des faits ancrés dans la réalité et se fonde sur des perspectives diverses. De l'autre, les critiques émises concernent les conflits d'intérêts causés par la participation et en conséquence, le caractère biaisé de l'évaluation, la faible technicité des rapports et la production limitée de connaissances généralisables. Pour y remédier, certains auteurs suggèrent d'utiliser une méthodologie de triangulation des données. Ils insistent sur l'importance des débats et des délibérations sur les résultats ainsi que sur celle d'une meilleure prise en considération des enjeux politiques.

L'évaluation participative permet de renforcer les capacités et les compétences des acteurs, notamment en gestion de projets et en méthodologies d'évaluation. Elle participe au renforcement organisationnel de la structure évaluée. Elle améliore également les relations entre les acteurs, les interactions entre les groupes marginalisés et le reste de la société et favorise la démocratisation de l'accès à l'information et le rééquilibrage des pouvoirs. Enfin, elle permet une meilleure appropriation des résultats et un renforcement de leur utilisation (notamment en cours de processus). Toutefois, même si un dialogue s'est instauré, il ne signifie pas automatiquement un renforcement du pouvoir décisionnel des acteurs. La participation des acteurs n'est alors qu'une façade et s'apparente à un exercice de fausse démocratie. L'utilisation des résultats reste contrainte par la possibilité pour les acteurs (en particulier les acteurs marginalisés) de peser ou non sur les décisions, ce qui influence la réalisation des changements. En outre, il reste difficile d'obtenir des indices du renforcement des capacités des acteurs.

Les recommandations pour remédier à ces difficultés portent sur la nécessité de définir une stratégie d'utilisation des résultats dès le début, d'affirmer un réel engagement dans ce sens et de proposer des interactions régulières entre les acteurs pour partager et analyser en commun les résultats avec un plan de communication continue. La sélection des questions selon leur effet d'entraînement, la présence des acteurs décisionnaires et le partage d'information avec eux sont également essentiels. Le renforcement des capacités des acteurs est d'autant plus fort qu'il s'effectue sur la durée, dans un souci éducatif et formateur, et que les activités de l'évaluation sont intégrées aux occupations courantes de l'organisation, qui elle-même encourage l'apprentissage et favorise une culture participative.

Le tableau suivant présente une comparaison synthétique entre les résultats de notre étude sur le PEP et ceux de la revue de la littérature.

Tableau 25 : Bilan des avantages et des difficultés : comparaison entre le Projet d'évaluation des pratiques et la revue de la littérature

	AVANTAGES		DIFFICULTÉS	
	Analyse du PEP	Revue de la littérature	Analyse du PEP	Revue de la littérature
PARTICIPATION DES ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> Diversité des acteurs concernés Participation des équipes PEP à l'ensemble du processus Contrôle des équipes sur le processus variant de partagé avec l'équipe d'animation à substantiel 	<ul style="list-style-type: none"> Diversité des acteurs concernés Participation extensive et contrôle des acteurs comme moyens efficaces de favoriser l'appropriation de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Inégalités de participation entre les membres des équipes : intervenant libéré comme acteur central du processus, et mobilisation plus faible des autres acteurs (membres et chefs d'équipe) 	<ul style="list-style-type: none"> Sélection, mobilisation et gestion difficiles de la diversité des acteurs Partage insuffisant du contrôle de l'évaluation entre les acteurs et intensité inégale de participation entre les acteurs Renforcement des asymétries de pouvoir Conflits existants entre acteurs Relations acteurs-évaluateurs figées dans une conception préétablie
PROCESSUS ÉVALUATIF	<ul style="list-style-type: none"> Libération d'un intervenant Ressources financières suffisantes Lenteur du processus appréciée par certains acteurs (prise de recul, occasion de réflexion) Services logistiques fournis par l'Institut universitaire Compétences professionnelles et savoir-être des intervenants libérés 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources disponibles pour assurer la participation Processus mené sur la durée permet de mieux répondre aux attentes Gains de temps pour les évaluations futures Capacités de jugement des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources insuffisantes pour l'accueil des clients Manque de soutien logistique pour le secrétariat, accès difficile aux clients Lenteur et durée du processus Manque de disponibilité et surcharge de travail Manque de compétences techniques des intervenants libérés 	<ul style="list-style-type: none"> Indemnisation insuffisante de la participation Évaluation participative posant des difficultés pratiques et logistiques à anticiper avant d'amorcer la démarche Problème de disponibilité des acteurs Complexité technique, niveaux de compétence variables entre les acteurs, exclusion des plus faibles si technicité trop élevée
	<ul style="list-style-type: none"> Animation dynamique du processus par la majorité des intervenants libérés Démarche exploratoire et souple répondant aux besoins des équipes Flexibilité dans la gestion du temps de l'intervenant libéré 	<ul style="list-style-type: none"> Construction de relations solides, dans la confiance Démarche souple et flexible permettant une certaine créativité (et notamment des outils plus adaptés) 	<ul style="list-style-type: none"> Roulement du personnel Possible manque de rigueur et d'objectivité Craintes par rapport à l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Roulement du personnel Acteurs pas habitués à l'évaluation et peu conscients des exigences de la participation Craintes à l'égard d'une démarche nouvelle Processus ralenti par des conflits entre acteurs Difficultés d'adaptation de l'évaluateur aux acteurs Craintes par rapport à l'autonomie et à l'objectivité de l'évaluateur
RETOMBÉES DU PROCESSUS ÉVALUATIF	<ul style="list-style-type: none"> Résultats jugés accessibles, compréhensibles et répondant aux besoins concrets des acteurs Appropriation des données par les acteurs Changements dans les pratiques, validation et légitimation de certaines pratiques Rapprochement de la recherche et de la pratique Pérennisation de la démarche évaluative (dans un cas) 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats jugés valides et crédibles, car reposant sur des faits concrets et se fondant sur des perspectives diverses Meilleure appropriation des résultats et utilisation de ceux-ci (en particulier en cours de processus) Intégration de l'évaluation dans la planification et la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Quelques doutes sur la robustesse des résultats Appropriation variable selon les équipes et le type d'intervenant Valorisation des individus et non des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> Biais du fait du manque d'objectivité, faible technicité des rapports et production limitée de connaissances généralisables Utilisation des résultats contrainte par la possibilité des acteurs de peser ou non sur les décisions Appropriation pas toujours effective

La comparaison nous montre une forte similitude entre les enseignements tirés de l'analyse du PEP et les conclusions de notre revue de la littérature sur les avantages et les inconvénients de l'évaluation participative. Le PEP a donc fait face aux contraintes propres à toute démarche d'évaluation participative (niveau et degré de participation, capacité à mobiliser des ressources, gestion et animation du processus, etc.) tout en produisant les effets favorables attendus de ce type de démarche (appropriation et utilisation des résultats, renforcement des compétences, etc.).

V- CONCLUSION

L'analyse du PEP comme processus évaluatif participatif s'inscrit dans la réflexion plus large que nous menons sur les enjeux et les défis de la participation des parties prenantes à l'évaluation. Cette étude détaillée vient confirmer un certain nombre de constats et d'enseignements tirés d'autres analyses empiriques sur la question. Sa valeur ajoutée réside dans l'analyse détaillée de la participation (diversité, étendue et contrôle), qui repose sur une conceptualisation et un outil de mesure de la participation récemment développé par Daigneault et Jacob (2009). Cette analyse nous a montré l'intérêt de ce type d'outil pour qualifier de façon systématique le caractère participatif d'une évaluation, mais également la difficulté de mesurer précisément le partage du pouvoir entre les évaluateurs ou les commanditaires d'une évaluation et les autres parties prenantes, dimension qui renvoie aux notions complexes d'intérêts, de partage de pouvoir et d'influence. Notre analyse du PEP nous a également permis d'aborder en profondeur le déroulement du processus évaluatif participatif, les facteurs incitatifs et contraignants, mais également ses retombées (résultats, renforcement des compétences, relations entre les acteurs, etc.). Les liens entre la gestion et l'organisation du processus, ses retombées et la participation ont été définis tout au long de notre analyse.

Globalement, le PEP a fait face à des défis et à des contraintes communs à toute évaluation qui met l'accent sur la participation active des parties prenantes à un projet, un programme ou une politique, tout en produisant les effets favorables attendus de ce type de démarche. Ces défis sont multiples et se situent à plusieurs niveaux : gestion organisationnelle, partage du pouvoir et participation équilibrée des parties prenantes, mobilisation et répartition des ressources, compétences disponibles et mobilisables (y compris du point de vue de l'évaluateur), contexte institutionnel, degré d'institutionnalisation ou d'appropriation de la pratique évaluative au sein de l'organisation, capacité d'animation et de gestion du processus (en particulier la circulation de l'information), etc. Un faisceau de facteurs entrent donc en ligne de compte dans la réussite ou l'échec de ce type de démarche. Les équipes PEP qui semblent avoir le mieux réussi leur démarche évaluative sont justement celles qui ont réuni les préalables nécessaires et qui ont surmonté un certain nombre de difficultés.

Au final et pour poursuivre la réflexion, il serait utile de s'interroger sur la mise en œuvre et les conditions de réussite de l'évaluation participative dans un contexte organisationnel et institutionnel comportant un grand nombre d'acteurs, aux logiques et aux intérêts différents, soumis à des contraintes organisationnelles particulières qui ont une influence certaine sur la participation et les retombées de l'évaluation.

BIBLIOGRAPHIE

- **Cousins, J. B., et E. Whitmore (1998).** « Framing participatory evaluation. » *New Directions for Evaluation* (80): 5-23.
- **Daigneault, P.-M. et Jacob S. (2009).** « Toward Accurate Measurement of Participation: Rethinking the Conceptualization and Operationalization of Participatory Evaluation. » *American Journal of Evaluation*, 30(3): 330-348.
- **Fetterman, David M. (2005).** « Empowerment Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, edited by Mathison, S., 125-129. Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- **Jacob, S.** « Sharing Power Among Evaluation Players: Mission Impossible? » *Evaluation: Seeking Truth or Power?*, edited by Eliadis, P., Furubo, J.-E. and Jacob, S. (à paraître).
- **Jacob, S. et Ouvrard L. (2009).** « L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante », *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, Québec, PerfEval, n° 1, 2009.
- **King, Jean A. (2005).** « Participatory Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, edited by Mathison, S., 291-294. Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- **Mark, Melvin M. (2001).** « Evaluation's Future: Furor, Futile, Or Fertile? », *American Journal of Evaluation*, 22 (3): 457-479.
- **Mathison, S. (2005).** *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- **Patton, Michael Q. (2005).** « Utilization-Focused Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, edited by Mathison, S., 429-432. Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- **Stake, Robert E., and Tineke A. Abma (2005).** « Responsive Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, edited by Mathison, S., 376-379. Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- **Weaver, Linda, et J. Bradley Cousins (2004).** « Unpacking the Participatory Process. » *Journal of MultiDisciplinary Evaluation (JMDE)*, n° 1 : 19-40.
- **Whitmore, E. (1998).** « Understanding and Practicing Participatory Evaluation. » In *New Directions for Evaluation* (80):1-99.

Autres documents consultés :

Documentation générale sur le PEP :

- Le bulletin PEP (avril 2008)
- Présentation du PEP (dépliant et présentation plus exhaustive)
- Description du rôle des acteurs du PEP
- Procès-verbaux des rencontres du comité directeur du PEP (29 août 2006, 8 décembre 2006, 30 mai 2007, 6 décembre 2007, 2 mai 2008 et 12 décembre 2008)
- Tableau de bord du PEP (calendrier et réalisation du PEP)
- Bilan des activités du PEP (année 2006-2007) : présentation au comité directeur du PEP du 30 mai 2007
- Bilan des activités du PEP (mai à décembre 2008) : présentation au comité directeur du PEP du 12 décembre 2008
- Présentation au congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec (10 novembre 2008) par l'équipe d'animation scientifique

- Modèle de candidature au PEP
- Suivi budgétaire du PEP et transfert de connaissances, septembre 2007
- Présentation du PEP lors de la rencontre du comité directeur, 2006
- Appui de l'équipe scientifique aux équipes, février 2006
- Critères d'évaluation du PEP
- Étapes d'évaluation du processus d'évaluation de programmes (juin 2006, présentation par équipes scientifiques)
- Présentation PowerPoint, formation au PEP
- Évaluation intérimaire du PEP

Documentation sur le PEP par équipes :

Équipe Impact-RT :

- Document de candidature
- Rapport final, septembre 2008
- Formulaire de consentement
- Questionnaire clientèle jeune
- Présentation au comité directeur du PEP (6 décembre 2007)
- Approche de la « Réalité-Thérapie » et de la théorie du choix
- Plan d'action en date du 27 septembre 2009
- Présentation de l'objet de recherche et des premiers résultats
- Documents de base divers (rencontres entre l'intervenant libéré et les intervenants pivots)
- Article sur l'expérience Impact-RT dans l'*International Journal of Choice Theory*
- Présentation au congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec, 10 novembre 2008

Équipe Ma nouvelle famille pour la vie :

- Document de candidature
- Résultats bruts du questionnaire
- Rapport final du projet, septembre 2008

Équipe MultiPEPformante :

- Proposition de recherche
- Présentation au congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec, 10 novembre 2008
- Rapport final, septembre 2008

Équipe Co-intervention :

- Document de candidature
- Questionnaire en ligne
- Résultats sous forme de PowerPoint (janvier, juin et octobre 2008)
- Canevas d'entrevue avec la clientèle
- Bilan des activités de mai à décembre 2007
- Bilan des activités de mai 2008 à décembre 2008
- Exemples d'affiches destinées aux membres de l'équipe
- Documents officiels sur la co-intervention

Équipe polyvalente Val-Bélair, approche médiation :

- Document de candidature
- Bilan des activités du PEP (décembre 2008, présentation au comité directeur du PEP)
- Plan d'évaluation de la pratique pour l'année 2008 (décembre 2007)

Équipe 0-5 ans Limoilou :

- Document de candidature
- Bilan des activités (mai-décembre 2008)
- Réponses aux questions

Annexe 1- Tableaux détaillés

Tableau 1 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 1)

	ÉLABORATION ET LANCEMENT (PHASE 0)	MISE AU POINT (PHASE 1)	COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSES PRÉLIMINAIRES (PHASE 2)	SYNTHÈSE ET DIFFUSION DES RÉSULTATS (PHASE 3)	PHASE 0	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Discussion du projet en équipe, participation à l'élaboration de la candidature	Apprentissage des fondements du modèle logique, approfondissement des questions et élaboration des outils, conception d'un document décrivant le service	Collecte de données, suivi de la collecte, codage des données et analyses préliminaires	Rédaction du rapport final et présentation des résultats, rédaction d'articles dans des revues	X	X	X	X
INTERVENANTS PIVOTS	Discussion du projet en équipe	Commentaires et réactions sur les outils de collecte et le document descriptif du service, information aux équipes (capsules PEP)	Collecte de données, analyses préliminaires, information aux équipes (capsules PEP)	Participation à certaines présentations de résultats	X	X	X	X
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion et accord sur le projet	Membres d'équipe consultés et invités à réagir, rencontre avec l'équipe d'animation	Collecte de données, membres d'équipe consultés et invités à réagir sur les résultats préliminaires	Membres d'équipe invités à réagir sur les résultats	X	X	X	X
CHEF D'ÉQUIPE	Discussion du projet en équipe et participation à l'élaboration de la candidature	Apprentissage des fondements du modèle logique et élaboration des questions, relecture et correction du document décrivant le service, création de moments favorables aux échanges (réunions d'équipe hebdomadaires), transmission d'information à la Direction de l'hébergement (quant aux besoins liés à la recherche), transmission de l'information aux gestionnaires par l'intermédiaire des comités de gestion, rencontre tous les 2 mois avec l'intervenant libéré	Aménagement d'un plateau de diffusion pour la Journée annuelle 2007 de l'hébergement, rencontre tous les 2 mois avec l'intervenant libéré (même rôle de transmission d'information qu'à l'étape 1)	Chef d'équipe informé sur l'état d'avancement du projet	X	X	X	X
BÉNÉFICIAIRES			Bénéficiaires sondés par les intervenants	Participation de certains jeunes aux Journées de la recherche			X	X
DIRECTION (HORS COMITÉ DIRECTEUR)	Consultation et aval de la Direction de l'hébergement dans la communauté	Budget accordé pour le financement des intervenants pivots par la Direction de l'hébergement, rencontre annuelle avec cette direction	Rencontre annuelle avec cette direction		X	X	X	X
COLLABORATEURS EXTERNES		Appui d'un expert	Appui d'un psychologue pour la collecte de données Appui d'un spécialiste pour la collecte et l'analyse des données sur les contentions	Appui d'un expert pour la publication d'un article dans une revue scientifique		X	X	X

Tableau 2 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 2)

	DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES ACTEURS AU COURS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES				RÉSUMÉ : ÉTENDUE DE LA PARTICIPATION PAR ACTEURS			
	Élaboration et lancement (phase 0)	Mise au point (phase 1)	Collecte de données et analyses préliminaires (phase 2)	Synthèse et diffusion des résultats (phase 3)	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Amorce du projet, discussion du projet en équipe, élaboration de la candidature	Apprentissage des fondements du modèle logique, approfondissement des questions et élaboration des outils, information aux équipes (tableau de bord, notamment)	Collecte de données, suivi de la collecte, codage des données et analyses préliminaires, information aux équipes (tableau de bord, notamment)	Rédaction du rapport final et présentation des résultats	X	X	X	X
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion et accord sur le projet	Discussions en équipe (membres consultés et invités à réagir), rencontres avec l'équipe d'animation	Collecte de données, discussions en équipe (membres consultés et invités à réagir sur les résultats préliminaires)		X	X	X	
CHEF D'ÉQUIPE	Discussion et accord sur le projet	Discussion avec l'équipe, rencontre avec l'équipe d'animation pour lancer le projet	Discussion avec l'équipe	Discussion avec l'équipe, rencontre de présentation des résultats avec le DPJ	X	X	X	X
BÉNÉFICIAIRES	-	-	Bénéficiaires sondés (questionnaires envoyés par la poste)	Rencontre envisagée avec les familles pour présenter les résultats et discuter des pistes de solution (pas encore réalisée)			X	
DIRECTION		DPJ : appui et collaboration sollicités pour devenir ambassadeur du projet, consultation de la DDPPAU	Consultation de la DDPPAU	Consultation de la DDPPAU		X	X	X

Tableau 3 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 3a)

	DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES ACTEURS AU COURS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES				RÉSUMÉ : ÉTENDUE DE LA PARTICIPATION PAR ACTEURS			
	Élaboration et lancement (phase 0)	Mise au point (phase 1)	Collecte de données et analyses préliminaires (phase 2)	Synthèse et diffusion des résultats (phase 3)	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Discussion du projet en équipe, élaboration de la candidature	Apprentissage des fondements du modèle logique, approfondissement des questions et élaboration des outils, réalisation d'entrevues, information aux équipes (réunion hebdomadaire)	Collecte de données, suivi de la collecte et analyses préliminaires, information aux équipes (réunions hebdomadaire, présentation PowerPoint)	Rédaction du rapport final et présentation des résultats	X	X	X	X
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion et accord sur le projet	Validation des outils, rencontre avec l'équipe d'animation	Utilisation et réception des questionnaires, discussion sur les résultats préliminaires et discussion sur l'amélioration des pratiques		X	X	X	
CHEF D'ÉQUIPE	Discussion du projet en équipe, élaboration de la candidature	Rencontres avec l'équipe d'animation et l'intervenant libéré (prétests sur les guides d'entrevues, discussion sur les entrevues réalisées, état d'avancement des activités, notamment)		Discussion sur le rapport	X	X	X	X
BÉNÉFICIAIRES	-	-	Bénéficiaires sondés	-			X	

Tableau 4 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 3b)

	DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES ACTEURS AU COURS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES				RÉSUMÉ : ÉTENDUE DE LA PARTICIPATION PAR ACTEURS			
	Élaboration et lancement (phase 0)	Mise au point de la démarche et des outils (phase 1)	Collecte de données et analyses préliminaires (phase 2)	Synthèse et diffusion des résultats (phase 3)	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Discussions en équipe et préparation du dossier de candidature	Inventaire des collaborateurs, élaboration de guides d'entrevues et réalisation d'entrevues avec les collaborateurs et les partenaires du service, travail sur le modèle logique, travail sur la question évaluative, construction des questionnaires (jeunes, parents, éducateurs et intervenants référents)	Collecte de données portée par l'intervenant libéré (questionnaires autoadministrés), information en comité hebdomadaire à l'équipe, présentation des résultats préliminaires à l'équipe	Rédaction partielle du rapport	X	X	X	X
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussions en équipe, vote sur la proposition	Rencontre (1) de présentation de l'état d'avancement avec l'équipe d'animation	Utilisation des questionnaires et administration, rencontre (1) de discussion sur les résultats préliminaires		X	X	X	
CHEF D'ÉQUIPE	À l'initiative du projet, discussion avec l'équipe	Rencontres avec l'équipe d'animation et l'intervenant libéré (notamment prétests des guides d'entrevues)	Discussion en équipe sur les résultats préliminaires	Présence au moment de la présentation des résultats (Journée de la recherche)	X	X	X	X
BÉNÉFICIAIRES			Bénéficiaires sondés (questionnaires)				X	

Tableau 5 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 4)

	DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES ACTEURS AU COURS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES				RÉSUMÉ : ÉTENDUE DE LA PARTICIPATION PAR ACTEURS			
	Élaboration et lancement (phase 0)	Mise au point de la démarche et des outils (phase 1)	Collecte de données et analyses préliminaires (phase 2)	Synthèse et diffusion des résultats (phase 3)	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Élaboration du dossier de candidature	Rencontres de groupe (2 ^e cohorte) avec l'équipe d'animation (démarche d'évaluation, modèle logique, etc.), construction du modèle logique, préparation des questionnaires, des critères d'analyse des plans d'intervention, point statutaire lors des rencontres d'équipes (bimensuelles) et autres moyens de communication variés (intranet, affiches, etc.), présentation du questionnaire	Point statutaire lors des rencontres d'équipes (bimensuelles) et autres moyens de communication variés (intranet, affiches, etc.), compilation des sondages auprès des intervenants, analyse des plans d'intervention, rapports de révision et compilation des résultats, présentation des résultats préliminaires avec l'équipe d'animation au cours d'une journée d'étude	S. O.	X	X	X	
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion en équipe et approbation du projet	Avis sollicité lors des réunions d'équipe (dont la rencontre de présentation du questionnaire)	Avis sollicité lors des réunions d'équipe, journée d'étude, réponse au sondage électronique (intervenants)	S. O.	X	X	X	
CHEF D'ÉQUIPE	À l'initiative du projet, appui à l'élaboration de la proposition	Participation à la 1 ^{re} rencontre de groupe (2 ^e cohorte) avec l'équipe d'animation, suivi des travaux de l'intervenant libéré (réunions régulières tous les 15 jours), réunions d'équipe	Avis sollicité lors des réunions d'équipe, journée d'étude et rencontre de présentation du questionnaire	S. O.	X	X	X	
BÉNÉFICIAIRES			Usagers sollicités pour participer à un sondage sur la satisfaction par rapport aux services			X		
COLLABORATEURS EXTERNES ET INTERNES	Appui de la conseillère aux programmes de la DDPPAU pour la rédaction du dossier de candidature	Discussion avec la conseillère aux programmes de la DDPPAU, appui d'une personne-ressource (formateur et spécialiste de l'approche évaluée) pour déterminer les critères d'évaluation des plans d'intervention		S. O.	X	X		

Tableau 6 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 5)

	DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES ACTEURS AU COURS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES				RÉSUMÉ : ÉTENDUE DE LA PARTICIPATION PAR ACTEURS			
	Élaboration et lancement (phase 0)	Mise au point de la démarche et des outils (phase 1)	Collecte de données et analyses préliminaires (phase 2)	Synthèse et diffusion des résultats (phase 3)	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Participation à l'élaboration de la proposition	Rencontres de groupe avec l'équipe d'animation (démarche d'évaluation, modèle logique, etc.), entrevues avec l'équipe et les collaborateurs, recherche documentaire, élaboration du modèle logique, organisation de rencontres régulières avec l'équipe (bimensuelles), rencontre avec l'équipe d'animation, présentation du projet au cours d'une journée de la sous-région, préparation des outils (questionnaires) et prétest	Organisation de rencontres régulières avec l'équipe (bimensuelles), réunion pour présenter des résultats préliminaires (avec l'équipe d'animation), diffusion régulière des données, réalisation des entrevues	S. O.	X	X	X	
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion du projet en équipe	Discussions en réunion (dont une rencontre avec l'équipe d'animation), soumission d'information à la demande et réactions régulières par rapport au questionnaire	Discussions en réunion, appui des membres d'équipe pour la réalisation des entrevues (prise de contact avec les familles et mobilisation d'un membre d'équipe pour réaliser les entrevues relatives aux clients de l'intervenant libéré)	S. O.	X	X	X	
CHEF D'ÉQUIPE	À l'initiative du projet	Participation à la 1 ^{re} rencontre de groupe (2 ^e cohorte) avec l'équipe d'animation, discussions en réunion (dont une réunion avec l'équipe d'animation)	Discussions en réunion	S. O.	X	X	X	
BÉNÉFICIAIRES			Bénéficiaires sondés (entrevues)				X	
COLLABORATEURS EXTERNES ET INTERNES			Consultation d'autres ressources (chef du service des ressources Québec-Sud : travail sur la grille d'évaluation des familles d'accueil)	S. O.			X	

Tableau 7 : Détail des activités réalisées par les acteurs au cours du processus (équipe 6)

	DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES ACTEURS AU COURS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES				RÉSUMÉ : ÉTENDUE DE LA PARTICIPATION PAR ACTEURS			
	Élaboration et lancement (phase 0)	Mise au point de la démarche et des outils (phase 1)	Collecte de données et analyses préliminaires (phase 2)	Synthèse et diffusion des résultats (phase 3)	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
INTERVENANT LIBÉRÉ	Participation à l'élaboration de la proposition	Rencontres de groupe avec l'équipe d'animation (démarche d'évaluation, modèle logique, etc.), entrevues individuelles et 2 entrevues de groupe avec une équipe élaboration du questionnaire, point d'information en réunions d'équipe (bimensuelles)	Analyse des données, point d'information en réunions d'équipe (bimensuelles), présentation lors d'une journée de la sous-région, information régulière et rappels à l'équipe (affiches, par exemple), présentation des résultats à l'équipe	S. O.	X	X	X	
MEMBRES D'ÉQUIPE	Discussion et vote en équipe	Entrevues individuelles (membres interviewés) et de groupe sur la thématique évaluée, discussion avec l'équipe pour avoir des avis et des commentaires sur le questionnaire (processus itératif), rencontre avec l'équipe d'animation et l'intervenant libéré pour discuter du projet	Discussions avec l'équipe sur les résultats, prise de contact avec les bénéficiaires pour les entrevues, présentation lors d'une journée de la sous-région, information à fournir régulièrement (fréquence des interventions se rattachant à la thématique étudiée), questionnaire en ligne à remplir	S. O.	X	X	X	
CHEF D'ÉQUIPE	Participation à l'élaboration de la proposition	Participation à la 1 ^{re} rencontre de groupe (2 ^e cohorte) avec l'équipe d'animation, appui à l'intervenant libéré pour stimuler l'équipe (relance des membres d'équipe par téléphone), discussions en réunions d'équipe (bimensuelles)	Discussions avec l'équipe sur les résultats (en présence de l'équipe d'animation)	S. O.	X	X	X	
BÉNÉFICIAIRES			Bénéficiaires sondés (entrevues ou questionnaires)				X	

Tableau 8 : Description détaillée de l'appui de l'équipe d'animation à chaque équipe du Projet d'évaluation des pratiques

	ÉLABORATION ET LANCEMENT (PHASE 0)	MISE AU POINT DE LA DÉMARCHÉ ET DES OUTILS (PHASE 1)	COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSES PRÉLIMINAIRES (PHASE 2)	SYNTHÈSE ET DIFFUSION DES RÉSULTATS (PHASE 3)
ÉQUIPE 1	-	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre (1) avec les chefs d'équipe et l'intervenant libéré (thèmes de discussion : attentes, questions de recherche et aspects techniques) • Rencontre (1) avec les éducateurs lors d'une activité de formation à l'approche évaluée • Rencontres (7) avec l'intervenant libéré et les intervenants pivots (thèmes de discussion : apprentissage du modèle logique, littérature sur l'évaluation de leur pratique, questions de recherche, questionnaires à développer, échéancier de travail, préparation de la collecte, compilation de données statistiques) • Diffusion de renseignements statistiques qui peuvent intéresser l'équipe, élaboration de fichiers SPSS pour la saisie des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui pour l'analyse des données statistiques (production de graphiques) • Rencontres (2) avec l'intervenant libéré : réflexion sur la méthode d'analyse des données recueillies par questionnaire, finalisation de la présentation au comité de direction • Rencontres (2) avec l'intervenant libéré et les intervenants pivots pour l'analyse des données • Suivi du travail de codification des questionnaires par l'intervenant libéré 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'un canevas de rédaction • Rencontre (1) avec l'intervenant libéré (commentaires et discussion autour du rapport préliminaire) • Relecture et correction du rapport • Présentation d'un atelier de 90 min avec les intervenants libérés de la 1^{re} cohorte de l'Association des centres jeunesse du Québec
ÉQUIPE 2	Rencontre (1) avec l'intervenant libéré (révision du projet)	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre (1) avec le chef d'équipe et l'intervenant libéré : discussion sur le lancement de la recherche • Rencontres (7) avec l'intervenant libéré pour la planification de la recherche, la présentation de la démarche d'évaluation, la stratégie de collecte de données, une discussion sur les difficultés (roulement du personnel), la préparation du questionnaire et l'extraction des données du PIJ (pour dresser un portrait de la clientèle étudiée) • Rencontres (2) avec l'équipe pour une mise au point du projet de recherche • Formatage du questionnaire préparé par l'intervenant libéré • Suggestion d'ajouter un volet d'évaluation des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (10) avec l'intervenant libéré sur l'état d'avancement du projet (collecte et analyse des données, présentation des résultats préliminaires à l'équipe, appui à la finalisation de la présentation du projet au comité directeur, appui pour la réalisation d'une présentation PowerPoint pour la Journée de la recherche, une présentation filmée) • Extraction des données informatisées du PIJ et du SIRT (Système d'information sur les ressources intermédiaires et de type familial) • Préparation d'une banque de données SPSS pour la saisie des données, production de quelques graphiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'un canevas de rédaction • Rencontres (2) avec l'intervenant libéré pour donner un appui à la structuration du rapport de projet et à la finalisation du rapport d'évaluation • Présentation d'un atelier de 90 min avec les intervenants libérés de la 1^{re} cohorte de l'Association des centres jeunesse du Québec
ÉQUIPE 3A		<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (5) avec le chef d'équipe et l'intervenant libéré (lancement du projet, retour sur les entrevues réalisées, suggestion de l'équipe d'animation pour des entrevues complémentaires avec les parents et les jeunes et rassemblement de documentation complémentaire, état d'avancement du projet, planification des activités) • Rencontres (9) avec l'intervenant libéré sur le modèle d'évaluation, la planification de la recherche, le modèle logique et l'extraction de données du PIJ • Rencontre (1) avec l'équipe PEP (présentation de la recherche) • Correction des résumés d'entrevues réalisés par l'intervenant libéré, transposition de ces renseignements dans un tableau • Rédaction de documents à partir de données extraites du PIJ sur la clientèle reçue dans les unités • Extraction de données du PIJ et analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (2) avec l'équipe (présentation des données issues du PIJ, premiers résultats des questionnaires et résultats complets) • Rencontres (4) avec l'intervenant libéré : état d'avancement et planification du projet, appui à la finalisation de la présentation au comité directeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'un canevas de rédaction • Participation à la rédaction du rapport final (manque de temps des personnes libérées)

<p>ÉQUIPE 3B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (4) avec le chef d'équipe et l'intervenant libéré (lancement du projet, état d'avancement des activités, planification des activités, libération de l'intervenant, analyse des entrevues, discussion sur les difficultés) • Rencontres (10) avec l'intervenant libéré sur le modèle d'évaluation, le modèle logique et les entrevues réalisées, suggestion d'entrevues complémentaires avec les parents et les jeunes et rassemblement de documentation complémentaire, discussion sur les données extraites du PIJ, prise de contact, état des lieux avec le nouvel intervenant libéré • Rencontre (1) avec l'équipe (état d'avancement des activités, priorités de la recherche) • Correction des résumés d'entrevues réalisés par l'intervenant libéré, transposition de ces renseignements dans un tableau • Rédaction de documents à partir de données extraites du PIJ sur la clientèle reçue dans les unités • Extraction de données du PIJ et analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre (1) avec l'équipe : présentation des données extraites du PIJ • Rencontre (1) avec le chef d'équipe et l'intervenant libéré : planification des activités (présentation des données à l'équipe, notamment) • Rencontres (3) avec l'intervenant libéré : appui pour la finalisation de la présentation au comité directeur, discussion sur la présentation des résultats des questionnaires à l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'un canevas de rédaction • Rencontre (1) avec l'intervenant libéré : relecture de la partie du rapport rédigée par l'intervenant libéré • Finalisation du rapport (manque de temps de la personne libérée) • Présentation d'un atelier de 90 min avec les intervenants libérés de la 1^{re} cohorte de l'Association des centres jeunesse du Québec
<p>ÉQUIPE 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres de groupe (4) avec les intervenants libérés et les chefs d'équipe (équipes de la 2^e cohorte du PEP) : présentation des projets, de la libération, du rôle de l'équipe d'animation et des étapes de planification de la recherche, exercice de description de dimensions et d'indicateurs, construction du modèle logique • Rencontres (10) avec l'intervenant libéré (et les autres collaborateurs dans certains cas) : travail sur le modèle logique, discussion sur les stratégies pour mobiliser l'équipe, préparation des outils de collecte de données, prétest du questionnaire, description et sélection de critères pour l'analyse de plans d'intervention, canevas d'entrevues • Rencontre (1) avec l'équipe : état d'avancement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (6) avec l'intervenant libéré : discussion sur les résultats des questionnaires, préparation de la présentation des résultats à l'équipe, ouverture sur les difficultés éprouvées par l'équipe • Rencontres (2) avec l'équipe : présentation des premiers résultats, discussion sur le questionnaire utilisé auprès des usagers 	<p>Non disponible</p>

ÉQUIPE 5	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres de groupe (4) avec les intervenants libérés et les chefs d'équipe (équipes de la 2^e cohorte du PEP) : présentation des projets, de la libération, du rôle de l'équipe d'animation et des étapes de planification de la recherche, exercice de description de dimensions et d'indicateurs, construction du modèle logique • Rencontres (14) avec l'intervenant libéré : recherche d'articles pertinents, entrevues, extraction de données, passation d'information à la nouvelle personne libérée, élaboration du modèle logique, suggestion d'effectuer une collecte documentaire dans d'autres centres jeunesse, planification de la recherche, travail sur les outils de collecte, prétests des entrevues et du questionnaire • Rencontre (1) avec l'équipe : rappel des objectifs du PEP, discussion sur la recherche. Extraction de données du PIJ • Consultation de revues francophones sur le thème de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (6) avec l'intervenant libéré : déroulement des entrevues, discussion sur les critères d'évaluation des familles d'accueil, travail sur la présentation pour la rencontre d'équipe, remplacement de la personne libérée • Rencontre (1) de l'équipe : présentation de résultats • Rencontres (2) avec le chef d'équipe et l'intervenant libéré : mise à jour du chef d'équipe sur le projet, revue de la grille d'évaluation, mise à niveau de la nouvelle personne libérée 	Non disponible
ÉQUIPE 6	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres de groupe (4) avec les intervenants libérés et les chefs d'équipe (équipes de la 2^e cohorte du PEP) : présentation des projets, de la libération, du rôle de l'équipe d'animation, des étapes de planification de la recherche, exercice de description de dimensions et d'indicateurs, construction du modèle logique • Rencontres (9) avec l'intervenant libéré : discussion autour du modèle logique, suggestion de rechercher de l'information auprès d'autres centres jeunesse, recherche documentaire, document synthèse sur la consultation auprès d'autres intervenants et partenaires, outils de collecte (questionnaire, sondage auprès de la clientèle), prétest • Rencontre (1) avec l'équipe : objectifs de la recherche, participation des membres de l'équipe • Préparation du questionnaire en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres (3) avec l'intervenant libéré : collecte de données, résultats préliminaires, appui à la préparation d'un PowerPoint présentant les résultats à l'équipe, lors de la Journée annuelle Québec-Sud • Présentation du premier rapport sommaire (premiers résultats des questionnaires) • Rencontre (1) avec l'équipe : présentation des données avec l'intervenant libéré 	Non disponible

Tableau 9 : Description synthétique de l'appui de l'équipe d'animation aux équipes du Projet d'évaluation des pratiques

ÉLABORATION ET LANCEMENT (PHASE 0)	MISE AU POINT DE LA DÉMARCHÉ ET DES OUTILS (PHASE 1)	COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSES PRÉLIMINAIRES (PHASE 2)	SYNTHÈSE ET DIFFUSION DES RÉSULTATS (PHASE 3)
<p>APPUI DE CERTAINES ÉQUIPES DANS LA PRÉPARATION DE LEUR DOSSIER DE CANDIDATURE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions, conseils, appui et suggestions. Appui technique dans le choix de la méthode de collecte et suggestions éventuelles pour des ajouts au devis de recherche (volet de l'évaluation des pratiques, entrevues complémentaires avec la clientèle, collecte documentaire, etc.). Appui offert à l'occasion de rencontres régulières : <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres régulières avec les intervenants libérés et pivots (de 6 à 14 rencontres par équipe) sur tous les aspects de la recherche : modèle logique, planification, stratégie de collecte de données, extraction de données du PIJ, élaboration des outils et prétest, déroulement du projet dans les équipes - Rencontres avec les chefs d'équipe et les intervenants libérés (de 1 à 5 rencontres par équipe) : lancement du projet, état d'avancement des activités, planification, libération, analyse d'entrevues, discussion sur le déroulement du projet en équipe - 2^e cohorte : 4 rencontres de groupe (chefs d'équipe et intervenants libérés) pour préparer la recherche. - Rencontres avec l'équipe (en moyenne une rencontre par équipe) : présentation de la recherche, état d'avancement, participation des membres de l'équipe • Extraction de données statistiques du PIJ, élaboration de fichiers SPSS pour la saisie des données, préparation du questionnaire en ligne • Corrections de résumés d'entrevues, rédaction de documents à partir de données extraites du PIJ sur la clientèle reçue dans les unités 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions, conseils, appui et suggestions à l'occasion de rencontres régulières : <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres régulières avec les intervenants libérés et pivots (de 3 à 10 rencontres par équipe) : état d'avancement du projet, planification, collecte de données, analyse des données, présentation de résultats préliminaires aux équipes, présentation en comité directeur, déroulement du projet dans les équipes - Rencontre avec le chef d'équipe et les intervenants libérés (de 1 à 2 rencontres par équipe pour 2 équipes seulement) : mise à jour sur l'état d'avancement du projet, planification des activités - Rencontres avec l'équipe (de 1 à 2 rencontres par équipe) : présentation de résultats préliminaires aux équipes • Appui pour l'analyse des données statistiques (extraction des résultats, production de graphiques et rapport sommaire des premiers résultats) • Appui à la réalisation de présentations (PowerPoint pour la présentation des résultats), production de graphiques • Suivi du travail de codification des questionnaires • Poursuite de l'extraction des données du PIJ et préparation SPSS pour la saisie des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'un canevas de rédaction • Rencontres avec les intervenants libérés (de 1 à 2 rencontres par équipe pour les équipes de la 1^{re} cohorte : commentaires et discussion autour du rapport) • Relecture et correction du rapport et, dans certains cas, finalisation du rapport • Présentation d'un atelier de 90 minutes avec les intervenants libérés de la 1^{re} cohorte de l'Association des centres jeunesse du Québec

Tableau 10 : Résultats des évaluations du Projet d'évaluation des pratiques selon les équipes

RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	
ÉQUIPE 1	<p>Rappel de l'objectif de l'évaluation : évaluation de l'effet d'une approche utilisée</p> <p>Parmi les résultats de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Climat organisationnel dans les équipes plus satisfaisant, les équipes adhèrent à l'approche et l'utilisent • Moins de contentions à faire et à subir pour les intervenants • Ambiance plus agréable et environnement moins coercitif • Approche contribuant à augmenter le bien-être des enfants souffrants qui doivent être hébergés dans les services : approche qui répond aux besoins des jeunes, des parents et des agents orienteurs, qui témoignent de la qualité des résultats obtenus <p>Parmi les recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer à investir pour la formation continue sur l'approche évaluée • Élaboration d'un document sur la pratique réadaptive en foyer de groupe
ÉQUIPE 2	<p>Rappel de l'objectif de l'évaluation : alimenter la réflexion de l'équipe sur les décisions cliniques et les recommandations à privilégier pour la clientèle ciblée dans l'étude et évaluation de la situation des familles d'accueil</p> <p>Parmi les résultats de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portrait de la clientèle étudiée • Appréciation du service par les familles d'accueil et notamment souhaits d'améliorations de leur part : insatisfaction par rapport à l'information reçue concernant l'enfant, meilleure information souhaitée sur le plan de travail envisagé auprès des enfants et de leur famille, meilleurs accompagnement et soutien désirés par les intervenants durant les premiers temps d'intégration de l'enfant, volonté des familles d'être mieux préparées pour témoigner au tribunal, insuffisance de renseignements transmis après les visites contact avec le parent biologique, communication à améliorer, demande de soutien en vue du premier contact entre la famille d'accueil et la famille biologique
ÉQUIPE 3	<p>Rappel de l'objectif de l'évaluation : meilleure connaissance de la clientèle et du niveau de satisfaction à l'égard des services offerts</p> <p>Parmi les résultats de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portrait de la clientèle : provenance, problématiques, caractéristiques et encadrement qu'elle nécessite • Volume important d'entrées confirmant l'utilisation intensive des unités • En majorité, séjour unique des jeunes dans les unités, clientèle âgée de moins de 15 ans plus nombreuse que prévu • Profil des garçons différent de celui des filles • Une partie de la clientèle moins satisfaite de l'information reçue lors de l'accueil, temps de réflexion à l'accueil jugé trop long • Reconnaissance de l'utilité des activités sportives pour les jeunes • Appréciation favorable du séjour par les jeunes et les parents <p>Parmi les recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des services à envisager dans une perspective de continuité
ÉQUIPE 4	<p>Rappel de l'objectif de l'évaluation : évaluer l'implantation d'une nouvelle approche et cerner ses principaux effets sur la clientèle</p> <p>Résultats préliminaires disponibles : pas d'information disponible au moment de l'enquête</p> <p>Données non disponibles</p>
ÉQUIPE 5	<p>Rappel de l'objectif de l'évaluation : déterminer le taux de réussite d'une pratique et les facteurs influençant sa réussite ou son échec</p> <p>Résultats préliminaires disponibles : grille d'évaluation des familles</p>
ÉQUIPE 6	<p>Rappel de l'objectif de l'évaluation : analyse de la pertinence d'un type d'intervention et de ses effets sur les plans de la clinique et de la gestion</p> <p>Résultats préliminaires disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pratique évaluée aidante et rassurante. Clients satisfaits dans la plupart des cas.

