



Au lecteur

Ce numéro inclut un témoignage tiré des audiences du Sénat canadien sur l'évaluation de programme, et deux essais de George Mowbray sur la SCE, ses origines et son développement. La revue présentera des extraits des audiences du Sénat sur l'évaluation de programme, qui se poursuivent toujours, de même que des éditoriaux sur les opinions exprimées. George Mowbray, consultant réputé, auteur et bon vivant, a eu la générosité de faire le point sur les allées et venues des fondateurs de la Société. Ils semblent tous être bien vivants et prospérer dans leurs nouvelles carrières dans des secteurs qui vont des produits agricoles aux services sociaux, de la vérification à la santé. Ils représentent probablement ainsi un microcosme de la Société contemporaine qu'ils ont fondée. Grands remerciements à George Mowbray pour son article intéressant et instructif. La Revue reproduit aussi un autre article de Mowbray qui jette un regard comparatif intéressant sur la fondation de la SCE.

Kenneth Watson et John Mayne ont accepté de s'adonner au jeu de l'éditorial et ils ont produit des textes intéressants concernant les développements nationaux et internationaux en évaluation de programme. Nous souhaitons dorénavant que plus de lecteurs prennent la plume et nous soumettent des textes.

Il y a des limites à puiser constamment aux mêmes sources. Nous ne pouvons non plus inventer les articles; nous ne pouvons qu'imprimer ce qui nous semble bon et, à l'occasion, des textes que certaines personnes jugent inappropriés. Les noms, adresses, numéros de téléphone et de fax de nos éditeurs régionaux apparaissent dans cette édition, de même que les coordonnées du bureau éditorial à Edmonton (Alberta). Je vous prie de les utiliser. Poste Canada est prête à traiter tout déluge de courrier, de même que la compagnie de téléphone d'Edmonton. Ne décevez pas ces entreprises gouvernementales. Après tout, si le gouvernement ne peut compter sur ses citoyens, que valons-nous?

L'éditeur

LES CINQ PREMIÈRES ANNÉES DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

par George Mowbray

(Note de l'éditeur: L'article qui suit a déjà paru dans le Bulletin de la SCE il y a plusieurs années. Nous le reproduisons ici, parce que son contenu est lié à celui de l'article de Mowbray sur les fondateurs de la SCE.)

La tenue de la première conférence internationale de la SCE, en 1985, sur «L'exploration de l'utilisation et de la contribution de l'évaluation», évoque une image nostalgique du 14 avril 1981. Ce jour-là, sept praticiens d'un art en développement ont fait application auprès du Ministère de la Consommation et des Corporations pour obtenir des Lettres patentes pour l'incorporation de la CANADIAN EVALUATION SOCIETY / LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION. Les fondateurs :

- *Monsieur Alan Cohen*, département de sociologie, Université Western d'Ontario.
- *Monsieur Alan Gilmore*, coordonnateur de l'évaluation de programme, bureau du Contrôleur général du Canada.
- *Monsieur Alan Gratias*, directeur d'évaluation de programme, ministère des Affaires indiennes et du Nord.
- *Le docteur Gary Miller*, département de la recherche, Hôpital psychiatrique de Hamilton.
- *Monsieur Burt Perrin*, responsable d'évaluation de programme, ministère de la Culture et des Loisirs de l'Ontario.
- *Le docteur Jack Santa-Barbara*, directeur administratif, Youtec Consulting, Toronto.
- *Le docteur Jack Williams*, directeur de l'unité de recherche sur les soins de santé, à la faculté de médecine, Université de Toronto.

L'ayant probablement évaluée positivement, le ministre a rapidement piloté la charte dans les dédales de son administration, le 29 mai 1981.

(suite page 2)

Dans ce numéro . . .

SCÉ : Les cinq premières années	1	Des logiciels aident les évaluateurs	12
Les allées et venues des fondateurs	3	Formation en analyse coûts-bénéfices	12
Appel de candidatures	7	Délibérations du Comité sénatorial	13
L'inventaire des cours	9	La conférence de 1991	14
Revue de littérature demandées	9	Les activités des sections	22
Les activités du conseil national	10	Les éditeurs des sections	28
Dernières nouvelles concernant la Revue	10	Conseil de direction de SCÉ	29
Groupe de travail international	11	Personnes contact au Bulletin	30

Tout avait commencé deux ans auparavant, quand Jack Santa-Barbara et Jack Williams ont combiné leurs inspirations lors d'une série de rencontres et de discussions avec des collègues. Pour débiter, Jack Santa-Barbara écrivit à Jack Williams, le 30 juillet 1979, pour l'informer de l'existence d'un «mouvement de base» pour créer une section ontarienne de la Société de recherche évaluative. Des rencontres et une correspondance ont suivi. Le professeur George Torrance de la faculté des affaires de l'Université McMaster fit une contribution inoubliable en suggérant une société associant «utilisateurs et praticiens»; en outre, en pensant que la Société devrait être un marché pour les évaluateurs et un forum d'échanges d'expertises. Les autres personnes qui ont contribué au stratagème Santa-Barbara/Williams étaient Robert Shaw (Dellcrest Research Centre), Alan Cohen (Université Western d'Ontario), Robert Coughlan et Steven Levy (Levy-Coughlan Associés), Don Hagler (qui a aidé à obtenir l'incorporation) et Gary Miller (président de la première conférence, en 1980).

La réunion vraiment historique de la création de la Société a eu lieu à Toronto, le 24 octobre 1979, sous la gouverne de Santa-Barbara/Williams. Le consensus fut, à ce moment, de créer la Société canadienne d'évaluation, et non pas seulement une section ontarienne de la Société de recherche évaluative, tendant les mains outre-frontière, mais ne se cachant pas sous la jupe américaine. En novembre, la première conférence de la SCE à Toronto, les 8 et 9 mai 1980, était en préparation. Vue en rétrospective, il s'agissait d'un travail rapidement accompli et la charte de la SCE viendra un an plus tard seulement! Jack Santa-Barbara fut élu président de fait, comme reconnaissance de ses qualités de chef. Nombre de membres : 17.

LES OBJECTIFS DE LA SCE

Les objectifs de la SCE étaient clairs dès l'automne de 1979. Tels qu'ils apparaissaient par la suite dans les Lettres patentes :

- Offrir un forum pour permettre aux gestionnaires de programmes, aux administrateurs, aux décideurs, aux consultants et aux professeurs d'université de discuter de la théorie et de la pratique de l'évaluation dans la société canadienne;
- promouvoir, dans tout le pays, une pratique évaluative de haute qualité des programmes publics et privés;
- développer les théories, les normes et les pratiques de l'évaluation;
- promouvoir les programmes de formation sur la planification d'évaluation, la stratégie, les méthodes, l'analyse et l'utilisation des résultats, pour tout type d'évaluation;
- Offrir un forum d'échange sur les politiques, les pratiques, les applications et les sources de financement des évaluations.

1980 – PREMIÈRE CONFÉRENCE ANNUELLE : «L'ÉVALUATION – LE DÉFI CANADIEN»

La conférence de 1980 a mis en évidence les défis canadiens de l'évaluation de programme posés par le fait qu'elle était parrainée par le Vérificateur général du Canada et le Contrôleur général (dont le bureau fut créé à cause des scandales révélés par le Vérificateur général, J.J. Macdonell). Même à cette époque éloignée, le président Santa-Barbara posait la question du pourquoi de l'évaluation : «la recherche de l'équilibre, la volonté d'utiliser l'évaluation dans le but de réduire les coûts et l'utiliser pour améliorer les services sera un défi constant». La plupart des participants étaient ou sont devenus des administrateurs de la SCE. Le nombre de membres : 108.

1981 – DEUXIÈME CONFÉRENCE ANNUELLE : «DIRIGER UNE ÉVALUATION – LA PLANIFICATION, L'APPLICATION ET L'UTILISATION DES ÉVALUATIONS»

Tenue dans le jardin de la maison du docteur Jack Williams, deuxième président de la SCE et fondateur clef, la conférence de 1981 a mis le cap sur son objectif principal : «Offrir aux gestionnaires, aux administrateurs, aux décideurs, aux consultants et aux professeurs d'université un forum où ils pourraient échanger sur la théorie et la pratique de l'évaluation dans la société canadienne». Le redoutable président du Comité de la Chambre sur les comptes publics, l'honorable Ronald Huntington, P.C., député de Capilano (Colombie Britannique), a lié les évaluations de l'efficacité au mandat qu'ont les gestionnaires de chercher à en obtenir suffisamment pour l'argent du public. Il a lié la gestion des services publics à la mise en marché en disant que le besoin de base est «d'avoir un meilleur processus de prise de décision à toutes les étapes de l'opération». Cela a dû être un coup dur pour les pros! Cela posait un défi aux évaluateurs en des termes des plus sévères. Un couronnement approprié pour la conférence.

(suite page 3)

**1982 – TROISIÈME CONFÉRENCE ANNUELLE :
«L'ESSENTIEL – L'UTILISATION DE QUOI, PAR QUI?»**

Avec près de 200 membres, la SCE explorait de nouveau, sous l'égide de sa nouvelle présidente, Frances Ricks (Université de Victoria), les «pourquois» de l'évaluation. Les débats de 1982 étaient, avec 22 présentations, aussi imposants que ceux des deux premières conférences combinées. Le Vérificateur général James J. Macdonell (le parrain en ce domaine) a mis en relief, dans son discours d'ouverture, la terrible et dispendieuse croissance du «gouvernement» du Canada. De l'histoire du bureau du Vérificateur général des États-Unis écrite par Frederick Mosher il citait : «La clef de la reddition de compte est de fournir de l'information significative et crédible aux personnes qui sont en position de l'utiliser».

Le docteur Leonard Rutman a repris, dans son discours de clôture de la conférence, la litanie de Macdonell en plaidant pour l'utilisation «de méthodes systématiques et scientifiques de collecte d'informations sur l'implantation et les résultats d'un programme». Il a également référé à la remarque faite par Santa-Barbara, en mettant en apposition les buts de l'évaluation concernant soit la «reddition de compte» soit la «gestion».

**1983 – QUATRIÈME CONFÉRENCE ANNUELLE :
«LES PERSPECTIVES OPPOSÉES EN ÉVALUATION»**

La conférence de 1983, tenue à Victoria, dans la ville fleurie de Frances Ricks, a coïncidé avec l'élection de Joe Hudson, du Bureau du Vérificateur général, comme nouveau président. Plus d'une centaine de personnes sont venues, en dépit des restrictions liées aux dépenses de voyage, discuter de l'importance de l'évaluation de programme dans l'administration publique. Quarante-quatre présentations ont été faites, soit le double de la conférence de 1982. Encore une fois, l'emphase a été de savoir si on en obtenait pour l'argent consacré à l'évaluation. On a discuté d'objectivité et des facteurs politiques. Les besoins des clients de l'évaluation – comment les évaluer – ont aussi constitué un sujet important. Le nombre de membres : 450.

**1984 – CINQUIÈME CONFÉRENCE ANNUELLE :
«FAIRE LE LIEN ENTRE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME
ET LA PRISE DE DÉCISION».**

La SCE devenait un instrument de focus sur l'évaluation : 310 des 450 membres participaient à la

conférence tenue à l'Université d'Ottawa. Les installations ne suffisaient pas – pouvez-vous imaginer faire la queue pour avoir une place assise lors d'un événement essentiellement intellectuel? C'était comme à l'Expo '67. Cela était attribuable au solide travail du comité de conférence dirigé par Len Rutman et aussi au fait que l'on avait le sentiment dans la capitale nationale que «l'évaluation de programme était là pour rester».

La conférence a combiné l'élection de Ronald B. Robinson, de ABT Associates of Canada, comme nouveau président, et une réflexion sur la tradition durable de la SCE d'accorder une grande importance à l'objectivité scientifique dans le but de dégager les faits en égard à l'efficacité des programmes du secteur public. Eleanor Chelimsky, du Bureau du Vérificateur général de Washington, est venue apporter un éclairage sur les évaluations multi-critères et a prédit que les législateurs leur porteraient un intérêt grandissant.

UNE ORGANISATION QUI DEVIENT ADULTE

La SCE a de plus en plus les caractéristiques d'une institution mature, avec plus de six cents membres, un bulletin et une revue, des sections d'une dimension appréciable en Alberta et dans la région de la capitale nationale (Ottawa-Hull) et, maintenant, une conférence internationale impliquant plusieurs centaines de participants.

Le «concept Santa-Barbara» est le même que celui de Jim Macdonell : une meilleure information garantit une meilleure gestion. Depuis ses débuts, la SCE mise sur l'idée que lorsque des experts se réunissent, une certaine synergie permet d'accroître la qualité de leur expertise individuelle. La croissance de la SCE s'est faite en parallèle de la reconnaissance de l'évaluation de programme comme profession.

LES ALLÉES ET VENUES DES FONDATEURS DE LA SCE

par George Mowbray

«La vie des grands hommes nous rappelle que nous pouvons rendre notre vie sensationnelle. Leur départ laisse derrière nous des traces de pas sur les sables du temps.»

Les sept personnes dont les noms apparaissent dans la charte de fondation de 1981 de la Société
(suite page 4)

canadienne d'évaluation nieraient modestement le qualificatif de «grands hommes». De plus, il ne sont pas encore "partis". Mais leurs traces de pas sont imprimées dans les sables du temps, sous la forme d'une association pancanadienne de plus de 1200 membres, qui croît rapidement et qui semble vouloir de plus en plus refléter le professionnalisme de l'évaluation de programme. La première liste des membres de la SCE comptait 17 personnes seulement. Depuis 10 ans elle s'est accrue de 50 % par année!

LES FONDATEURS À L'ÉPOQUE

Tous s'entendent pour dire que le docteur Jack Santa-Barbara a été le guide spirituel pour la fondation de la SCE. La charte énumère les fondateurs par ordre alphabétique:

- Monsieur Alan Cohen, département de sociologie, Université Western d'Ontario, London.
- Docteur Alan Gilmore, coordinateur de l'évaluation de programme, Bureau du Contrôleur général du Canada, Ottawa.
- Monsieur Alan Gratias, directeur de l'évaluation de programme, ministère des Affaires indiennes et du Développement du Nord, Ottawa.
- Docteur Gary Miller, département de la recherche, Hôpital psychiatrique d'Hamilton, Hamilton.
- Monsieur Burt Perrin, cadre responsable de l'évaluation de programme, ministère de la Culture et des Loisirs de l'Ontario, Toronto.
- Docteur Jack Santa-Barbara, directeur administratif, Youtec Consulting, Toronto.
- Docteur Jack Williams, directeur de l'équipe de recherche des soins de santé, faculté de médecine, Université de Toronto.

LES FONDATEURS AUJOURD'HUI

Comme l'indiquent les légendes de leurs photos, le groupe est, généralement parlant, demeuré dans le secteur d'activités. Trois d'entre-eux sont des consultants dont l'expertise s'est élargie au gré du développement de la SCE pendant les dix dernières années. Deux fonctionnaires fédéraux ont changé de fonctions. Deux praticiens de la santé poursuivent leur carrière dans leur métier d'origine.

Alan Cohen est maintenant associé principal chez Canadian Social Analysts Limited, à London. Il demeure en contact avec l'Université Western d'Ontario, à titre de chercheur associé au Centre national de recherche et de développement sur la gestion. Son travail de consultant inclut la réalisation d'évaluation et le développement de système d'information de gestion pour divers clients.

Alan Cohen

Sa carrière est partagée entre le département de sociologie universitaire et la consultation en évaluation de programme et la gestion de l'information.

Photo non disponible

Alan Gilmore est actuellement directeur des vérifications spéciales au Bureau du Contrôleur général. Ces vérifications portent sur des fonctions régulières comme les procédures réglementaires, la gestion des flottes de véhicules, etc., dans tous les ministères. Il travaille aussi à la création d'une équipe d'expertise médico-légale dans le but de découvrir et de prévenir les fraudes faites au détriment du gouvernement fédéral. Il se préoccupe aussi d'accès à l'information. La plus grande part de son travail n'a aucun lien avec l'évaluation de programme.

Photo non disponible

Alan Gilmore

Chargé d'évaluation de programme pour le Vérificateur général et ensuite promu à la vérification interministérielle et à la vérification de l'accès à l'information et de la lutte à la fraude.

Alan Gratias est passé de cadre conseil à cadre hiérarchique comme directeur général dans le secteur des programmes internationaux du ministère de l'Agriculture. Il voyage beaucoup. «Ma valise est toujours prête». Son travail l'amène à s'occuper des intérêts du Canada dans le cadre des Ententes générales sur les tarifs et le commerce (GATT) et dans l'entente de libre échange avec les États-Unis. Il s'agit d'une vie excitante, tellement l'alimentation et l'agriculture mondiales sont au centre et à l'avant plan.

(suite page 5)

Photo non disponible

Alan Gratias

Chargé d'évaluation de programme au ministère des Affaires indiennes et du Nord et ensuite promu à la tête des programmes internationaux du Canada au ministère de l'Agriculture.

Gary Miller poursuit son travail à l'hôpital psychiatrique d'Hamilton, mais il s'occupe plus des systèmes d'information sur les patients plutôt que de l'utilisation des données en évaluation de programme (Il était le président de la première conférence de la SCE en 1980).

Burt Perrin a quitté le gouvernement de l'Ontario pour s'occuper de sa propre firme de consultant, Burt Perrin Associates, à Toronto. Il continue à réaliser des évaluations de programme, de même que d'autres recherches appliquées, pour des clients des secteurs privés et publics. (Burt a été l'organisateur de la première grosse campagne de recrutement de la SCE).

Photo non disponible

Burt Perrin

Anciennement évaluateur interne des programmes ontariens sur la culture et les loisirs, il est maintenant consultant toujours impliqué en évaluation de programme et en planification stratégique.

Jack Santa-Barbara est encore consultant à titre de président de Corporate Health Consultants Ltd., à Mississauga, en Ontario. CHC se spécialise dans les programmes d'aide aux employés. Jack dit qu'il réalise beaucoup d'évaluations de ses propres programmes, tout, en passant par la formation du personnel, la prestation des

services, les résultats obtenus par la clientèle, la promotion, jusqu'aux conditions minimales de la compagnie. Les lecteurs de la revue *Maclean's* se rappelleront avoir lu dans l'édition du 4 juin 1990 à propos de l'implication de sa compagnie dans un projet fédéral faisant la promotion de l'autonomie et de la productivité dans une société vieillissante.

Jack (J. Ivan) Williams est actuellement directeur adjoint de l'équipe clinique en épidémiologie au Centre des sciences de la santé de Sunnybrook, à Toronto, un des hôpitaux universitaires de l'école de médecine de l'Université de Toronto. Son travail porte principalement sur l'évaluation des soins à la santé. Par exemple: les soins médicaux pré-hospitaliers des victimes d'accidents et d'arrêts cardiaques; l'évaluation des pratiques médicales familiales concernant les tous premiers soins; les méthodes d'évaluation et de mesure de la qualité de la vie. Jack dit qu'il applique les principes d'épidémiologie à l'étude des décisions cliniques et à la gestion des services de santé.

LES FONDATEURS JETTENT UN COUP D'OEIL EN ARRIÈRE

Sans que nous ne nous rappellions des souvenirs détaillés, un regard rétrospectif nous permet de dégager de 1979-1980 un point particulier. Jack Santa-Barbara et Jack Williams guidaient les discussions d'un petit groupe de fondateurs et leur travail de planification et de développement d'un réseau.

Influencés par leur participation à des rencontres de la Société de recherche évaluative (SRE) aux États-Unis, ces fondateurs s'entendaient sur plusieurs points:

- Nous ne voulions pas créer une succursale de la SRE, car elle faisait un travail qui n'apparaissait pas utile pour le Canada et, de plus, nous aurions été la petite queue d'un gros chien. Cela ne nous empêcherait pas néanmoins de continuer à nous intéresser aux travaux de la SRE.
- Nous voulions créer une Société canadienne d'évaluation.
- Cette société serait pancanadienne et non seulement ontarienne, et surtout pas centrée sur la région de la capitale nationale.
- Cette société réunirait tant les praticiens que les utilisateurs des évaluations de programme, du

(suite page 6)

secteur privé, des gouvernements et des universités.

- Nous avons beaucoup d'espoir de promouvoir l'évaluation de programme en tant que profession, mais nous ne nous doutions pas que la Société allait croître autant en dix ans.

Le groupe a planifié la première conférence en 1980, à Toronto, une année avant que la charte ne soit accordée. La Société naissante a bénéficié de deux contributions importantes. Premièrement, Jack Williams et ses collègues ont veillé à ce que l'école médicale de l'Université de Toronto fournisse le soutien organisationnel. Deuxièmement, Don Goodwin, du Bureau du Contrôleur général à Ottawa, a réussi à trouver une source de financement pour cette première conférence. (Don est actuellement sous-ministre adjoint des Terres, des Revenus et des Fiducies, au ministère des Affaires indiennes et du Nord. Il aurait probablement été parmi les fondateurs «officiels» s'il n'avait été promu sous-ministre adjoint au moment où la Société était embryonnaire.

LES FONDATEURS LIVRENT LEURS COMMENTAIRES

La SCE apparaît encore comme un éléphant que des personnes aveugles décrivent, chacune se concentrant sur une partie de son anatomie. La forte croissance de la Société, telle que l'a décrite John McDermott dans le Bulletin de la SCE de juillet 1990, requiert toutefois une définition plus solide de sa structure et de ses programmes.

L'on a demandé aux fondateurs de livrer leurs commentaires sur les activités de la Société. Quelques-unes de leurs réflexions jettent toutefois un coup d'oeil perspicace sur son proche avenir.

La SCE est dorénavant un organisme pancanadien, répondant aux espoirs des fondateurs et dépassant même les attentes de la plupart. Elle projette, sous plusieurs angles, un intérêt croissant à faire une profession de l'évaluation de programme.

L'évaluation se transforme elle-même en un outil permettant d'améliorer la gestion des programmes et en une pratique au service des gestionnaires des programmes pour leur permettre d'améliorer les services qu'ils rendent. Ce cadre de référence se transposera de plus en plus à des clients «externes» de la recherche évaluative. A Ottawa, le programme de Délégation d'autorité et d'imputabilité du Conseil du trésor confirme cette tendance. Les Services publics 2000 la renforce.

L'évaluation orientée vers l'amélioration de la gestion exige des évaluateurs qu'ils portent plus d'attention, dans le cadre d'un mandat bien défini, à

l'utilisation des résultats de leur travail. Nous savons tous que des évaluations qui ne recherchent pas de résultats n'ont pas de pertinence. Mais quelle est l'utilité des «résultats» si les changements qu'ils impliquent ne peuvent être ni planifiés ni gérés?

Les évaluateurs devraient chercher, comme dans toute entreprise, à utiliser les méthodes plus efficaces. Des concepts nouveaux comme «l'évaluation continue» offre des possibilités intéressantes qui impliquent des processus nouveaux de collecte de données. Le temps où les praticiens pouvaient discuter des «bonnes» et des «mauvaises» façon d'accomplir leur travail est révolu. Les évaluations utilisent maintenant plus d'une méthode de recherche.

L'assistance-conseil en évaluation au secteur privé des corporations semble être une voie de développement. De nouveaux programmes de primes aux employés sont développés dans ces corporations par les employeurs et leurs consultants. Qui en évaluera les résultats? Les employeurs et les concepteurs le pourraient difficilement pour des raisons évidentes. Il s'agit donc d'un nouveau marché.

Toutes ces réflexions font ressortir le besoin de lier la consolidation de la Société canadienne d'évaluation en développant un fort axe de promotion. Les membres chercheraient à l'intérieur de leur Société ainsi un soutien au développement professionnel, le raffinement des méthodes de recherche évaluative et l'identification d'autres champs à exploiter. Le jumelage continu des praticiens et des utilisateurs devraient aider à relever ces défis de la SCE pendant sa deuxième décennie.

Conclusion : les fondateurs ont établi une bonne fondation. Henry Wadsworth Longfellow avait raison en 1836.

George Mowbray est économiste et sociologue diplômé des Universités de Toronto et de Princeton. Il est président de l'Institut torontois de planification de gestion, une firme de consultants en gestion et de communications opérant à Toronto et à Ottawa. Il est co-auteur avec le docteur Leonard Rutman de «Understanding Program Evaluation», un guide pour les gestionnaires de programmes (Beverly Hills, Sage Publications, 1983). La participation de Mowbray à l'écriture de ce livre dérivait de sa contribution à titre de coordonnateur de la méthodologie de l'étude SPICE (Study of Procedures in Cost Effectiveness) réalisée par le Vérificateur général en 1976-1978 concernant les procédures de coûts/efficacité. SPICE a défini la vérification du rendement et a établi des directives pour la vérification des procédures ministérielles pour l'application de la nouvelle obligation qui leur était faite d'évaluer les programmes fédéraux. Monsieur Mowbray, consultant depuis 1956, a travaillé sur une diversité de problèmes de gestion, particulièrement dans les domaines de commercialisation et du développement économique. Il est aujourd'hui reconnu comme une autorité dans la planification de projet et dans la rédaction de rapports.