

**Document de référence en français
à l'usage des organismes
d'évaluation de programme**

sur

The Program Evaluation Standards

Third Edition

The Joint Committee on Standards for
Educational Evaluation, en partenariat avec
la Société canadienne d'évaluation (2015)

Le Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) est un comité sur l'évaluation en éducation, animé par des bénévoles et sans but lucratif, qui regroupe des organismes américains et canadiens. Il finance ses activités grâce aux redevances de la vente de ses livres sur les trois types de normes d'évaluation ainsi qu'aux organisations et autres commanditaires qui soutiennent ses activités d'élaboration, d'examen, de révision, de diffusion et d'éducation. Les normes du JCSEE sont approuvées par l'American National Standards Institute au terme d'un rigoureux processus de conformité.

Le présent document en français est réservé à l'usage non commercial des organismes d'évaluation et de leurs membres. Il est accessible dans les sites Web de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) et du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE). D'autres sources peuvent proposer les hyperliens d'accès suivants :

<http://www.evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>

<http://www.evaluationcanada.ca/program-evaluation-standards>

<http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards-statements>

Toute référence au présent document doit citer au long le nom de la publication dont cette traduction est tirée, les noms des auteurs, celui de l'éditeur et l'année de la publication. *The Program Evaluation Standards : A Guide for Evaluators and Evaluation Users – Third Edition* est disponible à l'adresse <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-program-evaluation-standards/book230597>.

Les lecteurs bilingues sont encouragés à se procurer le livre en anglais dont la présente traduction est tirée. Le JCSEE conserve le copyright sur l'énoncé et le nom des normes (uniquement), qui sont accessibles dans les sites Web de la SCÉ et du JCSEE.

À l'origine de ce document, le D^r Yarbrough, ancien président du JCSEE, a réussi à obtenir de l'éditeur une approbation pour faire traduire en français un maximum de cinquante pages de l'ouvrage. On trouvera plus de détails à ce sujet dans les Remerciements, à la fin du présent document.

À la demande de l'éditeur, les données de catalogage du livre original sont données ci-après.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation
The Program Evaluation Standards
A Guide for Evaluators and Evaluation Users
3rd Edition

Donald B. Yarbrough • Lyn M. Shulha
Rodney K. Hopson • Flora A. Caruthers

© 2011 SAGE Publications, Inc.

Approved by the American National Standards Institute

Date approved: June 21 2010

SAGE Publications Ltd.
1 Oliver's Yard
55 City Road
London EC1Y 1SP
United Kingdom

SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
33 Pekin Street #02-01
Far East Square
Singapore 048763

Printed in the United States of America

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users/editors,

Donald B. Yarbrough... [et al]. — 3rd ed.

ISBN 978-1-4129-8656-4 (cloth)

ISBN 978-1-4129-8908-4 (pbk.)

1. Educational test and measurements---United States. 2. Educational evaluation---United States. I. Yarbrough, Donald B.

❖ Table des matières ❖

Préface.....	5
Introduction.....	9
Le développement des normes d'évaluation	10
Vocabulaire technique.....	11
Les principaux rôles des parties prenantes des programmes et des évaluations.....	12
Les normes	13
Les programmes et les projets	14
L'évaluation.....	16
Contenu de l'ouvrage	19
Au cœur de la qualité de l'évaluation : utilité, faisabilité, convenance, précision et imputabilité	19
Contribution aux discussions actuelles et aux futures révisions.....	20
Références	21
Appliquer les normes	23
Se familiariser avec les normes	24
Trois principes importants.....	25
Les rôles individuels lors de l'application des normes.....	26
L'application des normes par l'évaluateur professionnel.....	27
L'application des normes par les utilisateurs d'évaluation	28
L'équilibre entre les normes et les attributs individuels.....	29
L'utilisation des normes pour l'imputabilité en évaluation.....	30
La combinaison des présentes normes à d'autres normes et directives.....	31
L'application des normes au moyen de listes de contrôle et d'inventaires	32
Références	33
Les normes	35
Les normes d'utilité.....	35
Les normes de faisabilité.....	40
Les normes de convenance.....	44
Les normes de précision.....	48
Les normes d'imputabilité en évaluation	51
Remerciements.....	56

❖ Préface ❖

The Program Evaluation Standards, 3rd Edition est un guide intégré pour l'évaluation des programmes axés sur l'apprentissage et le rendement personnel au cours de la vie entière. Les normes qu'il contient trouvent des applications dans plusieurs milieux propices aux apprentissages : écoles, universités, collectivités, organisations gouvernementales, centres médicaux et de santé, défense militaire, entreprises privées et organisations sans but lucratif.

Ces trente normes sont organisées en cinq groupes correspondant à cinq attributs majeurs de qualité en matière d'évaluation : *utilité, faisabilité, convenance, précision et imputabilité*. Chacune des parties I à V du guide est consacrée à un attribut. Ces parties commencent par une section exposant les concepts principaux liés à l'attribut, et les chapitres suivants précisent le nom de chaque norme et présentent les énoncés normalisés courts des normes, des clarifications et justifications, des recommandations pour la mise en œuvre et une liste de pièges à éviter.

Ce livre aborde un large éventail de besoins ressentis par ceux qui commandent, effectuent ou utilisent des évaluations de programme et de projet. Il procure des conseils et encourage une pratique réflexive liée aux aspects suivants :

- la pertinence d'évaluer et le moment propice à l'évaluation;
- la façon de choisir les évaluateurs et autres experts;
- l'incidence des cultures, des contextes et des politiques;
- la communication et l'engagement des parties prenantes;
- les questions techniques de planification, de conception et de gestion des évaluations;
- l'utilité et le mésusage des évaluations;
- d'autres questions concernant la qualité et l'amélioration des évaluations, et la reddition de comptes.

De façon générale, la troisième édition a été produite selon un processus très semblable à celui des éditions précédentes, caractérisé par la transparence et par un engagement à prendre en considération les contributions des parties prenantes.

Le processus a débuté en 2004 par une enquête nationale auprès des membres des organisations commanditaires du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) afin d'aider à déterminer les aspects et le contenu nécessitant une attention. Plus de 300 parties prenantes ont formulé des commentaires et suggestions. Une enquête subséquente a

été faite auprès des parties prenantes sélectionnées afin d'étudier les formes possibles des énoncés formels des normes. Une revue de la littérature des milieux de la pratique et de la recherche produite au cours des 40 dernières années a fourni un éventail de perspectives sur les préoccupations d'importance. Les nombreuses présentations et discussions formelles et informelles tenues à l'occasion des assemblées nationales et d'autres événements ont apporté de nouvelles perspectives globales et spécifiques sur ce que la troisième édition devrait offrir.

Le groupe de travail de quatre membres, nommé et supervisé par le JCSEE, a examiné ces contributions et élaboré des versions préliminaires. Lors de chaque assemblée annuelle du JCSEE, les membres ont examiné les travaux du comité et lui ont offert des conseils. Lors de la présentation des versions préliminaires, plus de 75 évaluateurs nationaux et internationaux ont formulé des commentaires et suggestions dans le cadre d'un processus de révision ouvert.

Les participants à six audiences nationales ont eu des échanges de vues sur le contenu et la qualité globale de l'ouvrage. Plus de 50 évaluateurs professionnels et autres utilisateurs ont testé ces normes et communiqué leur point de vue avant la rédaction finale et l'approbation. Un groupe de validation indépendant ayant donné une appréciation favorable en 2008, le JCSEE a approuvé les normes en vue de l'achèvement du guide. Après une période de commentaires de 45 jours en 2009 et un examen approfondi par le JCSEE, les normes ont été préparées en vue de leur certification finale à titre de normes d'évaluation de programme par l'American National Standards Institute (ANSI).

À l'intention des lecteurs non encore initiés à *The Program Evaluation Standards*, nous avons tenté de rendre l'introduction aux normes et leur utilisation future aussi enrichissantes et agréables que possible. Quant à ceux qui ont déjà travaillé à maintes reprises avec les éditions précédentes, ils reconnaîtront plusieurs aspects familiers et quelques changements importants.

Les normes d'utilité, de faisabilité, de convenance et de précision conservent leur importance fondamentale et centrale. Les exemples concrets continuent d'être importants pour démontrer la mise en application des normes. Cependant, lors de nos enquêtes et révisions, plusieurs répondants ont exprimé des préoccupations concernant les études de cas qui suivent chacune des normes. Ils souhaitaient une meilleure intégration des normes sous forme de recommandations pour une pratique réflexive, tenant compte des compromis rendus nécessaires par les ressources limitées et les autres caractéristiques des cadres d'évaluation. Afin d'optimiser cette intégration, la troisième édition présente, pour chaque attribut, un scénario incluant des applications étendues à toutes les normes liées à ce scénario.

De plus, des thèmes intégrateurs d'importance tels que le rôle de la culture et du contexte en évaluation font des liens entre les divers attributs et normes. Par exemple, les cultures et les contextes exercent une influence profonde sur la manière dont les évaluateurs considèrent et améliorent l'utilité, la faisabilité, la convenance, la précision et l'imputabilité. Ces influences sont énumérées et illustrées de manière à établir des ponts entre les divers attributs et normes.

Dans le même ordre d'idées, un thème récurrent dans les évaluations de qualité supérieure est la participation active des parties prenantes, non seulement parce qu'elle est appropriée et qu'elle ajoute à l'utilité des évaluations, mais également en raison de ses répercussions sur la faisabilité et la validité, et de son rôle essentiel pour l'imputabilité en évaluation.

Un troisième thème, soit la qualité de la communication et la nécessité de planifier celle-ci, est traité à plusieurs reprises au sein des divers attributs et normes. La question n'est pas simplement que les rapports, qu'ils soient officiels ou informels, doivent être précis ou que la communication doit se faire en temps opportun pour que les évaluations soient utiles. Une communication de première qualité s'impose pour agir adéquatement en situation de conflit d'intérêts, quand les droits de la personne sont menacés, face à plusieurs enjeux de faisabilité, devant les écueils liés au choix et à la collecte des données ou devant l'obligation d'effectuer une planification et une mise en œuvre de qualité. La troisième édition prête une attention constante à ces ponts thématiques entre les attributs et les normes, même lorsqu'elle se penche individuellement sur chaque norme, comme il se doit.

Un troisième changement appréciable apporté dans la troisième édition est l'accent mis sur la nécessité d'améliorer les évaluations et d'assumer la responsabilité qu'elles portent par la conduite systématique de méta-évaluations. Dans cette édition du guide, un nouvel attribut, *l'imputabilité en évaluation*, s'ajoute aux attributs centraux précédents. Il est présenté à la partie V du volume. L'imputabilité en évaluation est soutenue par trois normes exigeant une documentation rigoureuse des évaluations, ainsi que leur méta-évaluation interne et externe à des fins formatives et sommatives. Les normes requièrent explicitement que toutes les évaluations soient systématiquement méta-évaluées à des fins d'amélioration et d'imputabilité.

Quelques changements de moindre envergure répondant aux préoccupations et aux suggestions des parties prenantes ont été introduits dans le guide. Par exemple, le traitement de chaque attribut commence par une vue d'ensemble qui précise et décrit son importance dans l'évaluation. Les noms et énoncés des normes ont été mis à jour pour rendre le texte plus clair et plus concis. Le sujet des fondements rationnels des normes a été supprimé des énoncés abrégés pour être développé plus loin dans le texte. Des suggestions concernant la mise en œuvre et des listes de pièges possibles guident le lecteur dans l'application des normes.

Les processus ayant mené à la troisième édition se sont déroulés durant une période de changements rapides dans le domaine du développement et de la diffusion du savoir. Actuellement, le livre imprimé tel que nous le connaissons est transformé par des systèmes d'information susceptibles de compléter le volume unique en format papier, voire de le remplacer. Les liseuses et autres appareils numériques ainsi que les réseaux accessibles à l'échelle mondiale facilitent le transport et l'entreposage des ouvrages ainsi que l'accès à des bibliothèques interactives et dynamiques. De plus, ces fichiers électroniques encouragent et facilitent de nouvelles procédures de recherche et une interaction avec le contenu des documents.

Le JCSEE continue de travailler sur différentes techniques pour optimiser la convivialité et l'accessibilité de *The Program Evaluation Standards* et de ses outils complémentaires. Le lecteur est invité à consulter ses mises à jour en continu au sujet des nouveaux développements dans le site Web <http://www.jcsee.com>.

Ce site Web proposera également de l'information aux parties prenantes intéressées concernant le JCSEE et les façons de s'impliquer dans l'utilisation et le développement des normes. Les membres du JCSEE sont soucieux de la qualité des évaluations et passionnés par ce sujet ainsi que par la contribution que peuvent apporter les normes à la pratique de l'évaluation.

Nous nous sommes engagés pleinement dans le développement, la révision, la diffusion et l'utilisation de normes d'évaluation utiles et de qualité supérieure. Cependant, ces normes d'évaluation ne peuvent demeurer vivantes qu'avec l'apport des parties prenantes. Nous vous prions donc de vous en servir et de nous faire part de vos expériences. Une fois qu'une édition des normes est complétée, les procédures du JCSEE exigent une révision et une éventuelle mise à jour au moins tous les cinq ans et, après dix ans au maximum, un examen et une révision approfondis de l'ouvrage.

Nous vous demandons d'envisager une participation à ce processus de développement, lequel débute immédiatement et mènera à une quatrième édition en temps opportun. Surtout, considérez ces normes comme les vôtres et visitez notre site Web pour obtenir de l'information complémentaire et pour offrir vos services à titre de bénévole. Nous avons besoin de vos idées et de votre participation.

Merci à tous et à toutes pour votre intérêt envers *The Program Evaluation Standards* et l'utilisation continue que vous faites de ces normes.

❖ Introduction ❖

Chaque année, plusieurs milliards de dollars sont investis dans des programmes conçus pour améliorer la connaissance, les compétences, le rendement et les attitudes. Nous investissons dans ces programmes officiels et informels dans l'espoir que nous et nos collectivités changerons en mieux. Avec autant de temps, d'argent et d'autres ressources investis dans ces programmes éducatifs et sociaux, comment pouvons-nous avoir la certitude que nos programmes sont efficaces et performants? Comment pouvons-nous les améliorer et les rendre imputables de leurs résultats?

Cette nécessité de vérifier systématiquement la qualité des programmes a contribué au développement de l'évaluation de programme en une spécialité formelle. Vers la fin des années 1960, les concepteurs, commanditaires et évaluateurs de programme ont reconnu la nécessité d'établir des normes rigoureuses afin de guider l'évaluation de programme. En 1974, les représentants de trois organisations professionnelles nationales se sont associés afin de former un comité mixte sur les normes d'évaluation en éducation (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ou JCSEE). Déjà en 1981, le JCSEE était une organisation de bienfaisance visée par l'alinéa 501(c) (3) de l'*Internal Revenue Code* des États-Unis et soutenue par 12 organisations professionnelles nord-américaines, qui avait publié son premier guide de normes d'évaluation : *Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects and Materials*. Le récit détaillé et complet de l'histoire du JCSEE dépasserait la portée de la présente introduction, mais des références complémentaires sur l'histoire et le soutien organisationnel du JCSEE sont accessibles dans le site Internet <http://www.jcsee.org>.

Aujourd'hui, le JCSEE est soutenu par 17 organisations commanditaires et est membre de l'American National Standards Institute (ANSI) depuis 1989. Au cours des 35 ans d'histoire du JCSEE, sa mission est demeurée la même : développer et mettre en œuvre des processus inclusifs produisant des normes d'évaluation utilisées à grande échelle à des fins d'amélioration de l'éducation et de la société. En accord avec cette mission, le JCSEE a développé et diffusé trois ensembles de normes d'évaluation : *The Program Evaluation Standards* (Les normes d'évaluation de programme; 1981, 1994, 2011), *The Personnel Evaluation Standards* (Les normes d'évaluation du personnel; 1987, 2009) et *The Student Evaluation Standards* (Les normes d'évaluation des étudiants; 2004, en développement).

❖ Le développement des normes d'évaluation

La pierre angulaire du développement des normes du JCSEE est l'engagement continu de parties prenantes diversifiées, représentant différentes perspectives. Les procédures du JCSEE encouragent les parties prenantes de l'Amérique du Nord et d'ailleurs, y compris celles qui n'y ont pas contribué jusque-là, à participer à chaque nouveau projet de développement de normes. De plus, les efforts réguliers de renouvellement des normes contribuent à refléter l'état actuel des connaissances et des pratiques professionnelles. Selon les procédures du JCSEE, les normes doivent subir un examen formel tous les cinq ans. En outre, tous les dix ans, elles doivent être soumises à un processus de révision approfondi. Ces révisions font partie des exigences relatives au maintien de la certification de l'ANSI.

Le processus de développement de la troisième édition du guide *The Program Evaluation Standards* a débuté en 2004 et a suivi les mêmes procédures que lors des éditions précédentes. Il a inclus les composantes clés suivantes :

1. Lancement formel de la révision des normes
2. Étude des besoins
3. Élaboration d'une première version des normes
4. Surveillance et suivi par un groupe de validation externe
5. Rapports réguliers, suivi du processus et approbation par le JCSEE
6. Examens nationaux et internationaux
7. Audiences nationales
8. Révision des multiples ébauches répondant aux suggestions et commentaires du JCSEE et des parties prenantes
9. Validation sur le terrain par les parties prenantes des versions préliminaires révisées
10. Suivi du processus par l'ANSI et période de commentaires
11. Vote d'approbation par le JCSEE de la version finale des normes
12. Diffusion et recherche sur l'utilisation des normes et leur qualité

En 2002, le JCSEE a approuvé un ajout à ces procédures : la constitution d'un groupe de travail ayant le mandat de gérer chaque processus de renouvellement des normes. Cet ajout à la procédure, qui se voulait une réponse à l'accroissement des responsabilités associé aux trois ensembles différents de normes, a été mis en œuvre pour la première fois lors d'une révision du guide *The Personnel Evaluation Standards* (terminée en 2009). Poursuivant ce modèle, un

groupe de travail sur les normes d'évaluation de programme approuvé par le JCSEE a mené le processus de révision et produit la version révisée des manuscrits. Le JCSEE a conservé sa responsabilité concernant la révision périodique et l'approbation finale du manuscrit en cours d'élaboration, mais le manuscrit a été rédigé, examiné et révisé par le groupe de travail. Les autres procédures et composantes du processus de développement des normes sont demeurées inchangées.

Au cours de la préparation de l'édition actuelle, une attention particulière a été portée au contenu et à la forme des énoncés de normes, à la clarification des normes et à la présentation de leurs bases rationnelles. Durant les cinq années écoulées entre le déclenchement du processus et la version finale du manuscrit, le groupe de travail et les membres du JCSEE ont procédé à une étude des besoins en Amérique du Nord, à un sondage sur les modifications aux énoncés des normes, à de nombreuses présentations officielles et informelles, à des échanges dans le cadre de congrès nationaux et internationaux, et à des examens approfondis de la littérature scientifique et du domaine de la pratique en évaluation de programme, de même qu'aux étapes du processus décrit plus haut.

❖ **Vocabulaire technique**

Un des objectifs fondamentaux que poursuivent généralement les normes est de clarifier les termes techniques et de préciser des définitions qui, autrement, demeureraient vagues, afin de les rendre parfaitement opérationnelles et utiles. L'attention soignée portée à la terminologie ne caractérise pas uniquement les travaux sur les normes : on l'observe également dans tous les métiers et professions ayant développé des outils spécialisés et des pratiques professionnelles de grande qualité. Les clients d'un plombier, par exemple, s'inquiéteraient si celui-ci n'était pas en mesure de lire le code de plomberie en vigueur et d'appliquer les normes de pratiques propres à sa profession avec efficacité et efficience.

De même, la clarification des normes d'évaluation de programme passe par des concepts et des termes spécifiques. *The Program Evaluation Standards* emploie certains termes techniques qui ne sont pas nécessairement bien connus de toutes les parties prenantes, par exemple *expérience aléatoire sur le terrain, devis de recherche quasi expérimental, ethnographie, utilisation du processus, instrumentalisation, théorie de programme, prestation de services, comités d'examen institutionnels*. En outre, les normes reposent sur d'importants concepts au sens plus nuancé que dans leur acception courante, par exemple *programmes et projets, normes, utilité, faisabilité, convenance, précision et imputabilité*. Les termes fondamentaux sont définis en détail dans le texte.

La clarification de ces termes sert un objectif primordial : améliorer la communication concernant la valeur et la qualité. Par exemple, toutes les parties prenantes ne sont pas à même de mener des devis de recherche avec échantillonnage aléatoire sur le terrain, des ethnographies ou d'autres méthodologies et procédures d'évaluation. Cependant, la maîtrise de tels termes et

concepts aide à la communication sur les sujets de la nature et de la valeur de l'information destinée à soutenir la prise de décision. Lorsque les parties prenantes des programmes et de leur évaluation connaissent bien les concepts et les termes à la base des normes, elles peuvent s'engager dans des échanges productifs qui orientent les programmes et leur évaluation.

❖ **Les principaux rôles des parties prenantes des programmes et des évaluations**

Quiconque est touché par un programme ou son évaluation est une partie prenante de ce programme et de son évaluation. Les normes ont été développées en considérant les nombreux rôles que les parties prenantes et les groupes de parties prenantes jouent dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un programme.

En ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, certains rôles sont plutôt de nature administrative, par exemple analyser un programme en vue de son financement, orienter la conception et la mise en œuvre d'un programme, ou décider si un programme sera implanté et comment le mettre en œuvre. D'autres rôles, notamment ceux des membres du personnel d'un programme et des participants, sont liés au travail quotidien requis dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Certains rôles, tels ceux des membres du personnel ou des participants, impliquent habituellement de nombreux individus. Dans presque tous les programmes, ces individus peuvent jouer des rôles multiples.

De même, plusieurs parties prenantes et groupes de parties prenantes jouent des rôles de premier plan dans l'évaluation. Les rôles suivants figurent parmi les plus importants :

- *L'examineur de propositions* scrute les programmes proposés, les évalue et décide lesquels recevront un financement en se basant sur les besoins et la qualité du programme, y compris la qualité de l'évaluation de programme proposée.
- Le *commanditaire* finance l'évaluation du programme.
- Le *client* confie le mandat d'évaluation.
- *L'évaluateur* possède une expérience professionnelle et une formation en évaluation de programme, mises à profit dans un cadre professionnel.
- Les *concepteurs* sont les évaluateurs et autres parties prenantes qui travaillent de concert pour planifier l'évaluation ainsi que ses buts et objectifs : des spécialistes techniques et experts du domaine, des membres du personnel du programme sélectionné, des représentants des groupes participants, de la collectivité ou des organisations et du gouvernement, et des conseillers.
- Les *responsables de la mise en œuvre* sont les évaluateurs et autres parties prenantes qui travaillent de concert à gérer, administrer, orchestrer, surveiller et mettre en œuvre l'évaluation, et à en assurer la qualité : des membres du personnel d'évaluation,

d'autres spécialistes techniques, des membres choisis du personnel de programme, des bénévoles et des conseillers.

- Les *participants à l'évaluation* prennent part aux programmes et fournissent des renseignements et des points de vue aux fins de l'évaluation.
- Les *autres répondants ou informateurs* sont tous ceux qui fournissent une information importante sur le programme.
- Les *utilisateurs ciblés* sont les personnes dont les besoins sont établis et pris en considération par les processus et les produits de l'évaluation, ce qui se traduit par la bonification des connaissances, des qualifications, de la prise de décision ou d'autres actions.
- Les *autres utilisateurs* sont les personnes dont les besoins ne sont pas nommément reconnus à l'étape de la planification d'une évaluation, mais dont le contact avec les processus et produits de celle-ci influe sur leur connaissance et leur compréhension du programme, leurs décisions et leurs actions.
- *L'enseignant en évaluation* aide d'autres apprenants, y compris les parties prenantes des programmes et des évaluations et les évaluateurs débutants, à développer leurs connaissances et leurs compétences en évaluation.
- Le *méta-évaluateur* évalue les évaluations de programmes au regard de normes telles que celles qui sont décrites dans le présent document.

Tout comme pour les programmes, les différentes parties prenantes d'une évaluation peuvent jouer un ou plusieurs rôles dans l'évaluation.

❖ Les normes

Le terme *norme (standard)* tel qu'utilisé dans *The Program Evaluation Standards* comporte deux caractéristiques clés. Premièrement, les normes déterminent et définissent la qualité des évaluations et guident ceux qui les produisent et les utilisent dans la poursuite de la qualité. En second lieu, ce ne sont pas des « lois », mais bien des énoncés volontaires et consensuels intégrant les apports de multiples parties prenantes, puis discutés, révisés et approuvés par les membres du JCSEE en conformité avec les procédures de l'ANSI.

À plusieurs égards, les normes d'évaluation de programme sont à la fois semblables aux autres normes et différentes de celles-ci. Comme les normes techniques, qui indiquent les dimensions et les tolérances exactes pour les articles manufacturés, ou les normes de contenu, qui décrivent les processus et les résultats des apprentissages, les normes d'évaluation ont trait aux façons d'améliorer la qualité. Cependant, contrairement à plusieurs normes techniques et de contenu, les normes d'évaluation n'indiquent pas de procédures exactes à suivre dans un contexte donné. Elles exigent une réactivité et un jugement adapté à chaque contexte

d'évaluation. Dans la terminologie propre au domaine de la résolution de problèmes, il serait dit que ces normes fournissent des « *connaissances heuristiques* » pouvant être utilisées dans la définition et la résolution des nouveaux problèmes que posent les contextes d'évaluation.

Une caractéristique importante des différentes normes d'évaluation de programme est qu'elles existent en tension dynamique les unes avec les autres. On ne trouve guère d'évaluations qui donnent l'occasion de maximiser la qualité dans l'application de chacune des normes. En raison de cette limite, une application équilibrée des différentes normes dépend de valeurs et de choix humains dans une situation particulière. En appliquant les normes d'évaluation de programme, les parties prenantes doivent décider de la manière de concevoir les évaluations de la meilleure qualité possible en fonction des besoins prioritaires. Les normes peuvent être appliquées dans le cadre de toutes les évaluations, mais la façon particulière de les appliquer varie d'une évaluation à l'autre.

Globalement, les normes d'évaluation de programme abordent les dimensions de la qualité possibles dans les évaluations de programme. Pour faciliter leur clarification et leur gestion, les normes sont organisées selon les cinq attributs généraux de la qualité : l'utilité, la faisabilité, la convenance, la précision et l'imputabilité de l'évaluation. Chacun de ces attributs de qualité et ses normes sous-jacentes sont présentés de manière approfondie dans une partie distincte du guide. Chaque partie présente des mises en situation et des cas pratiques qui illustrent la manière dont les normes peuvent aider les évaluateurs et les utilisateurs d'évaluation à surmonter les défis complexes de l'évaluation.

Une autre caractéristique distinctive de ces normes est leur absence de statut réglementaire. Contrairement aux normes définies par une loi ou un code réglementaire, les normes d'évaluation de programme sont des *normes ouvertes*. Dans le présent contexte, *ouvertes* signifie qu'elles sont consensuelles et d'application volontaire, bien qu'elles soient élaborées selon un processus en bonne et due forme.

Les évaluateurs et les utilisateurs de l'évaluation peuvent toutefois convenir par contrat qu'un travail d'évaluation donné devra se fonder sur *The Program Evaluation Standards*. Ils peuvent convenir de vérifier dans quelle mesure les normes ont été bien appliquées et soutiennent la qualité de l'évaluation. Le JCSEE recommande fortement aux évaluateurs et aux utilisateurs d'évaluation de s'engager personnellement à faire reposer leur pratique de l'évaluation sur ces normes.

❖ Les programmes et les projets

Aucune analyse de *The Program Evaluation Standards* ne serait complète sans que soit précisé le sens des termes *programmes* et *projets*. Dans les éditions antérieures de *The Program Evaluation Standards*, les programmes d'enseignement sont définis comme des « activités

fournies sur une base continue » et les projets éducatifs, comme des « activités fournies sur une période de temps déterminée » (JCSEE, 1994, p. 3).

Dans la troisième édition, les définitions se sont élargies. Les gestionnaires et administrateurs de programme et de projet s'entendent aujourd'hui pour dire que ce qui distingue les deux concepts, ce n'est ni leur durée (certains projets se déroulent sur une période de temps plus longue que certains programmes), ni leur structure ou leurs fonctions, mais bien leur rapport l'un à l'autre dans certaines situations. Par exemple, s'il est assez courant qu'un programme fédéral établisse le cadre de référence de certains projets provinciaux et locaux, il est plutôt rare qu'un projet serve de cadre de référence à des programmes. Pour l'application des présentes normes, la distinction entre les programmes et les projets n'est pas nécessaire, sauf pour déterminer leurs relations réciproques dans certaines évaluations.

La troisième édition insiste également sur le fait que les programmes sont beaucoup plus que de simples activités. Ils se composent de multiples composantes. En outre, chacune des composantes principales d'un programme peut faire l'objet d'une évaluation à part entière ou s'inscrire dans une évaluation componentielle de l'ensemble du programme.

Les principales composantes pouvant faire l'objet d'une évaluation spécifique sont :

- les contextes et leurs interactions avec les programmes et les composantes de programme;
- les participants et autres bénéficiaires, de même que ceux qui font face à des coûts ou à la perte d'avantages;
- les besoins, problèmes et espaces politiques des programmes et de leurs contextes;
- les buts et objectifs;
- les ressources et coûts de toute sorte, y compris le personnel, les installations, le matériel et les coûts d'opportunité;
- les activités, procédures, plans, politiques et produits;
- les modèles logiques, croyances, hypothèses et théories de programme implicites et explicites expliquant pourquoi et comment les programmes devraient fonctionner;
- les extrants, résultats, avantages, effets et répercussions.

Notre description complète des programmes comprend les éléments principaux énumérés ci-dessus. Nous décrivons les programmes comme l'utilisation systématique de ressources guidée par la logique, les croyances et les hypothèses servant à identifier des besoins humains et des facteurs qui leur sont liés. Selon une définition détaillée, un programme :

- est un ensemble d'activités systématiques planifiées,
- utilisant des ressources gérées,

- pour atteindre des buts donnés,
- associés aux besoins particuliers
- d'individus ou de groupes participants identifiés et spécifiques,
- dans des contextes spécifiques,
- produisant des extrants, des effets et des répercussions qui peuvent être documentés,
- selon des systèmes de croyances assumés (explicites ou implicites) concernant la manière dont les programmes fonctionnent (théories du diagnostic, théorie causale, théorie du programme, théorie de l'action)
- et générant des coûts et des avantages spécifiques et observables.

Ces normes ne sont pas conçues pour être appliquées uniformément à l'ensemble des programmes. Elles sont adaptées aux secteurs de l'enseignement, des services sociaux, du développement des ressources humaines, au domaine de la santé et du bien-être et aux autres programmes visant des changements dans la motivation, l'attitude, les connaissances, les compétences et le rendement des individus.

❖ L'évaluation

Les éditions antérieures de *The Program Evaluation Standards* définissaient l'évaluation comme la « recherche systématique de la valeur ou du mérite d'un objet » (JCSEE, 1994, p. 3). L'« objet » est en l'occurrence le programme à l'étude. Tout en maintenant l'objectif de rester centré sur la recherche systématique et la qualité, des définitions plus récentes de l'évaluation ont multiplié le nombre de termes utilisés pour désigner le concept de valeur : *mérite*, *importance* et *caractère significatif*.

D'autres définitions récentes mettent davantage l'accent sur des finalités concrètes telles que poser un jugement, prendre une décision, améliorer ou rendre des comptes. Parfois, l'évaluation est décrite en faisant référence à l'étape du cycle de vie du programme où celui-ci se trouve; on la définira par exemple comme un jugement porté au terme du programme (finalité *sommative*) ou pendant que le programme se trouve toujours en cours d'implantation (finalité *formative*).

Dans la troisième édition, nous élargissons la définition descriptive de l'évaluation des programmes pour y inclure :

- la recherche systématique de la qualité des programmes, des projets, des sous-programmes, des sous-projets ou de n'importe lequel de leurs éléments ou composantes, ensemble ou séparément,

- dans le but de prendre une décision, de forger un jugement, de tirer des conclusions ou des constatations, ainsi que de développer des connaissances, une organisation ou des capacités afin de mieux répondre aux besoins de parties prenantes données,
- ce qui se traduit par une amélioration des programmes et des systèmes développés ou de la reddition de comptes
- contribuant ultimement à la valeur organisationnelle ou sociale.

La première composante de la définition ci-dessus, la recherche systématique, mérite qu'on s'y attarde, parce que ses similitudes et différences avec l'évaluation systématique sont souvent une source de confusion.

Contrairement à la plupart des évaluations de programme, la majeure partie des recherches en sciences de l'éducation et en sciences sociales sont principalement axées sur la nécessité de produire des connaissances crédibles et généralisables sur la nature du monde qui nous entoure. En général, les questions abordées dans ces recherches ont moins trait à la qualité d'un programme spécifique qu'aux lacunes et incertitudes qui subsistent dans des théories ou des domaines de connaissances de premier plan. Le chercheur conçoit habituellement son projet de recherche pour étudier ces incertitudes et lacunes et s'efforce d'exercer un contrôle complet de la façon de mener la recherche, y compris les interventions ou traitements qui peuvent en découler.

Le principal auditoire de la plupart des recherches est constitué des pairs des chercheurs. Les personnes ou organismes susceptibles d'utiliser cette connaissance généralisable ou de la transposer dans leur pratique forment un auditoire secondaire.

Pour leur part, les évaluations de programme aident les parties prenantes à répondre à des questions spécifiques ou à prendre des décisions concernant des programmes donnés et leurs composantes. L'évaluateur utilise ses compétences professionnelles pour étudier des sujets tels que la conception des programmes, leurs processus, leur théorie, leur viabilité, leurs effets et leur incidence. Il met ses compétences au service des besoins des parties prenantes et s'en sert pour étudier des questions relatives à la valeur pour certaines parties prenantes.

Il est difficile de faire la distinction entre un projet de recherche et un projet d'évaluation sur une base méthodologique. Par exemple, il arrive que l'évaluation d'une intervention normalisée soit effectuée au moyen de dispositifs expérimentaux ou quasi expérimentaux contrôlés, utilisant des groupes témoins aléatoires ou des groupes de comparaison naturels. Dans ce type d'approche, le responsable de l'évaluation s'efforce d'exercer un contrôle considérable sur l'intervention et gère à la fois la qualité de l'intervention et son évaluation. Bon nombre d'évaluateurs ayant déjà fait de la recherche expérimentale préfèrent cette approche parce qu'elle les aide à isoler l'incidence nette du programme en tant qu'intervention. Toutefois, tous les programmes ne sont pas assez simples ou suffisamment contrôlés et normalisés, particulièrement dans un contexte naturel complexe. Même lorsqu'un programme est bien conçu et peut être

normalisé, la mise en œuvre d'une composante d'évaluation peut exercer une influence significative et imprévisible sur le programme, son contexte et ses résultats.

Cet effet direct de l'évaluation sur le programme peut être positif et mener à des améliorations du programme. Cependant, il compromet la possibilité de généraliser les observations, ce à quoi la recherche aspire. En particulier, les observations faites sur un programme influencé par un processus d'évaluation ne sont pas nécessairement généralisables au même programme mis en œuvre sans les mêmes composantes évaluatives.

Tout comme les adeptes de l'approche expérimentale, les chercheurs formés en naturalisme, en ethnographie et en approches qualitatives peuvent s'employer à comprendre un programme afin d'enrichir les connaissances sur son fonctionnement et sur les raisons pour lesquelles il fonctionne ou non dans son contexte général. Quand un tel projet s'attarde davantage à produire des connaissances fiables qu'à apprécier la qualité d'un programme et sa valeur aux yeux de ses parties prenantes, il s'apparente plutôt à un projet de recherche qu'à une évaluation.

Les mandats d'évaluations confondent parfois les enquêtes à des fins évaluatives et à des fins de recherche. En ce qui concerne les outils, instruments et méthodologies disponibles, les projets d'évaluation et de recherche ont plusieurs points communs. Cependant, la façon de les planifier et de les gérer et le type de valeur qu'ils génèrent sont très différents. Dans plusieurs situations d'évaluation de programme, de sérieuses difficultés surviennent parce que les personnes responsables ne s'attardent pas suffisamment à ces différences. Les chapitres qui suivent présentent une analyse approfondie de la façon de planifier, de mettre en œuvre et d'améliorer les évaluations de programme. Nous estimons qu'il s'agit d'une lecture incontournable pour les parties prenantes des programmes ou des évaluations qui ont tendance à confondre la recherche en sciences sociales et l'évaluation de programme.

Par exemple, la partie I, qui décrit l'utilité de l'évaluation, explique en détail la nature de la valeur qui découle de l'évaluation et le fait que son orientation centrée sur les besoins des parties prenantes est un caractère distinctif important qui la distingue de la recherche. La partie II présente les facteurs qui entravent la faisabilité de l'évaluation et fournit également d'importants détails sur les relations entre l'évaluation de programme et le programme qu'elle évalue. La partie III, qui a trait à la convenance de l'évaluation, traite des relations sociales et humaines étroites qui caractérisent les programmes et leurs évaluations, ainsi que de l'attention et du respect qui s'imposent à l'égard des facteurs humains et sociaux, en particulier les coutumes, les cultures, les lois, l'éthique, la moralité et les droits de la personne. La partie IV, qui porte sur la précision de l'évaluation, précise l'utilisation des méthodes des sciences sociales dans les projets d'évaluation pour créer de la valeur. Elle décrit les méthodes de sources variées sur lesquelles les projets d'évaluation s'appuient afin de répondre avec précision aux besoins des utilisateurs d'évaluation.

Une dernière considération concernant la façon de décrire et de définir la qualité des évaluations de programmes est présentée à la partie V. Les projets et les sous-projets d'évaluation peuvent eux-mêmes être documentés et évalués en vue de leur amélioration et de leur imputabilité. Ces « évaluations d'évaluations » sont appelées *méta-évaluations*. Tout comme on confond souvent l'évaluation de programme avec la recherche en sciences sociales, la *méta-évaluation* est souvent confondue avec la *méta-analyse*. La *méta-analyse* renvoie à la pratique visant à passer en revue de multiples études de recherche traitant des mêmes phénomènes pour tirer la conclusion généralisable la plus appropriée sur la base de la qualité de ces études. La *méta-évaluation* fait l'objet d'une présentation approfondie en tant que moyen primordial d'étudier la qualité des évaluations à la partie V, qui porte sur l'*imputabilité en évaluation*. Par contre, la méta-analyse, en tant que technique de recherche spécifique, n'est pas abordée dans cet ouvrage.

❖ Contenu de l'ouvrage

Les chapitres du livre s'adressent à une diversité d'utilisateurs et de rôles. Le chapitre « Appliquer les normes », qui suit la présente introduction, poursuit le traitement de certains thèmes présentés ici et décrit plus en détail les facteurs qui contribuent à une utilisation optimale des normes. Les chapitres subséquents présentent les attributs des évaluations de grande qualité et les normes qui soutiennent l'atteinte de cette qualité. On trouvera à la fin du livre un glossaire, des références servant à documenter les attributs spécifiques de la qualité et un index. Les énoncés officiels des normes tirés des éditions précédentes sont présentés aux annexes A et B.

❖ Au cœur de la qualité de l'évaluation : utilité, faisabilité, convenance, précision et imputabilité

Le but de ce guide est d'aider ses utilisateurs à déterminer et à améliorer la qualité des évaluations. Chacune des parties I à V présente un attribut de qualité et les normes qui lui correspondent. Après une vue d'ensemble de l'attribut et la présentation d'un scénario servant d'exemple, les chapitres sur les différentes normes fournissent des précisions et des justifications, des considérations spécifiques en vue de la mise en œuvre et des mises en garde sur quelques écueils qu'il faut tenter d'éviter. Pour aider à illustrer la façon d'utiliser les normes, le chapitre portant sur chaque type de norme se conclut par son application à l'exemple initial. Prises dans leur ensemble, les applications exposent la façon dont la qualité de l'évaluation est construite dans des situations spécifiques.

Un attribut d'importance pour la qualité de l'évaluation est l'*utilité*, traitée de manière approfondie à la partie I. L'attribut « utilité » traite d'utilisation, d'utilité, d'influence et d'usage abusif. Cette partie décrit quand et comment la valeur de l'évaluation est créée, quand, par exemple, les évaluations contribuent à l'apprentissage des parties prenantes, éclairent les

décisions, améliorent la compréhension, suscitent des améliorations ou fournissent des renseignements aux fins de la reddition de comptes. L'attribut « utilité » repose sur huit normes.

La partie II présente les facteurs qui influent sur la *faisabilité* de l'évaluation. La faisabilité traite de l'influence des contextes, des cultures, des coûts, des politiques, du pouvoir, des ressources disponibles et d'autres facteurs sur les évaluations. Cette partie expose en détail les facteurs de faisabilité à considérer avant de réaliser une évaluation et la façon de bonifier ou de maintenir la faisabilité dans différents contextes. La faisabilité est soutenue par quatre normes.

La partie III décrit la *convenance*, soit les considérations morales, éthiques et légales associées aux évaluations. L'attribut « convenance » considère les droits des parties prenantes et des autres personnes et précise les responsabilités de toutes les parties prenantes, en particulier les professionnels de l'évaluation, lors d'une évaluation. Il est parfois difficile d'établir le cadre de fonctionnement en ces matières pour qu'en résulte une convenance adéquate; il faut pour cela sopeser les besoins des différentes parties prenantes et tenir compte de la situation dans laquelle elles évoluent. Les considérations relatives à la justice sociale peuvent jouer un rôle important, mais toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes valeurs ou la même conception de la justice sociale. La convenance est soutenue par sept normes.

La partie IV aborde la façon d'optimiser la *précision* des constatations et des conclusions. L'attribut « précision » a trait à la fiabilité, à la validité, ainsi qu'à la réduction des erreurs et des biais. Les huit normes de précision traitent de la qualité dans la collecte de données, l'analyse, la logique, les conclusions et la communication. Ce chapitre, qui s'adresse à toutes les parties prenantes, ne nécessite aucune qualification technique particulière en statistique, en mesure, en ethnographie, en méthodologie ou en recherche. L'attribut « précision » est soutenu par huit normes.

La partie V porte sur l'*imputabilité en évaluation*. Cet attribut de la qualité des évaluations est le résultat de l'équilibre entre l'utilité, la faisabilité, la convenance et la précision. Les méta-évaluations internes et externes, présentées en détail dans les normes d'imputabilité, constituent la méthodologie qui sert à enrichir et à documenter la qualité de l'évaluation. L'imputabilité en évaluation comprend trois nouvelles normes, mais elle est également soutenue par les 27 normes spécifiques à l'utilité, à la faisabilité, à la convenance et à la précision.

❖ Contribution aux discussions actuelles et aux futures révisions

Les contributions des parties prenantes sont essentielles à l'évolution continue du guide *The Program Evaluation Standards*. Le JCSEE a pris l'engagement d'obtenir la rétroaction des utilisateurs de ces normes ou des personnes influencées par elles et à y réagir. Nous encourageons toutes les parties prenantes mettre à l'essai cette nouvelle édition dans toutes les situations qui leur semblent appropriées. Nous avons besoin de savoir dans quelle mesure les

caractéristiques et le contenu de cet ouvrage fonctionnent dans le contexte de vos rôles à l'égard de l'évaluation.

Les parties prenantes intéressées peuvent en découvrir un peu plus sur la façon de s'impliquer dans la recherche et le développement des normes en nous contactant au <http://www.jcsee.org>. Nous projetons déjà la prochaine édition et nous vous invitons à devenir un rouage important de ce processus au cours de l'utilisation, de l'évaluation et de la révision de la présente édition. Des mises à jour seront régulièrement déposées à l'adresse [jcsee.org](http://www.jcsee.org).

❖ **Références**

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The Program Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programs* (2nd ed.), Thousand Oaks (Californie), Sage.

❖ Appliquer les normes ❖

L'objectif premier de ce livre est de soutenir la qualité des évaluations par des applications appropriées des normes qu'il propose. Afin de faire la meilleure utilisation possible de ces normes, les évaluateurs et les autres parties prenantes devraient se familiariser avec les concepts et les fondements sur lesquels s'appuient les normes, ainsi qu'avec les implications et les nuances associées à leur utilisation. La présente section décrit les facteurs qui influencent l'utilisation des normes et sert de préparation aux applications spécifiques présentées dans la partie principale du guide.

Plusieurs facteurs influent sur la façon d'appliquer les normes dans des situations d'évaluation spécifiques. Certains de ces facteurs résultent :

- des besoins, formations et connaissances préalables des parties prenantes;
- des rôles en évaluation de ceux qui appliquent les normes;
- de la complexité et des objectifs de l'évaluation.

De plus, les normes peuvent être appliquées afin d'améliorer la qualité et l'imputabilité à toutes les phases de l'évaluation. Par exemple, elles peuvent aider à fonder des décisions, que celles-ci aient trait à la faisabilité d'une évaluation ou au degré de fiabilité des résultats présentés dans un rapport final. Selon la nature de la situation, des besoins et des objets d'évaluation, l'importance relative et l'équilibrage des normes peuvent varier.

Étant donné que les normes peuvent contribuer à la qualité de plusieurs aspects distincts d'une évaluation, les parties prenantes doivent établir les applications possibles de normes spécifiques aux points de décision clés de l'évaluation. Le tableau fonctionnel qui suit le présent chapitre dans le guide présente des listes de normes à considérer lors de tâches d'évaluation spécifiques. De même, à tout moment, certaines caractéristiques de l'évaluation nécessitent une attention accrue, soit parce que leur qualité risque davantage d'être insuffisante, soit parce qu'elles sont particulièrement essentielles à l'évaluation. De manière générale, l'utilisation adéquate des normes nécessite une réflexion considérable et une attention aux besoins des individus et des groupes au fur et à mesure que l'évaluation se développe.

Dans les chapitres subséquents, des scénarios et des applications spécifiques fournissent des exemples sur la façon dont les normes sont orchestrées entre elles. Puisque le travail d'évaluation exige souvent la résolution de problèmes complexes dans des domaines plus ou moins bien déterminés, il y a autant de manières d'équilibrer les normes qu'il y a de

combinaisons uniques des rôles, des paramètres, des ressources, des besoins et des objets d'une évaluation. La meilleure manière de devenir un expert dans l'utilisation des normes demeure de se familiariser avec elles, puis de s'exercer à les appliquer de manière réfléchie dans toutes les phases du travail d'évaluation, particulièrement en coopération et en collaboration avec d'autres parties prenantes.

❖ **Se familiariser avec les normes**

La première étape d'une bonne application des normes consiste à en acquérir une connaissance conceptuelle et pratique. Les stratégies requises pour se familiariser avec les normes peuvent différer d'un individu ou d'un groupe à l'autre. En se basant sur ses propres besoins, l'utilisateur des normes devra décider sur quelles sections du guide il se concentrera de prime abord et quelles stratégies d'apprentissage il mettra en œuvre. Par exemple, ceux qui connaissent relativement peu l'évaluation de programme pourraient choisir de passer en revue les listes d'énoncés officiels des normes, puis de lire l'introduction à chacun des cinq attributs, les scénarios et les applications de chaque norme. Cette approche, qui constitue une bonne initiation à l'utilisation des concepts et des normes d'évaluation, pourra être complétée par l'étude approfondie de certaines normes choisies.

Une autre démarche possible est de se familiariser avec les différents attributs et normes en les étudiant un à un. Par exemple, une partie prenante ayant des préoccupations pressantes concernant la faisabilité d'une évaluation pourrait commencer par étudier l'attribut de la faisabilité et le détail des normes qui en dépendent avant de considérer les autres normes.

Une bonne façon d'apprendre à utiliser les normes efficacement est de les appliquer à différentes situations d'évaluation et de solliciter la rétroaction d'autres personnes plus expérimentées. La discussion des applications avec des pairs et d'autres parties prenantes d'évaluation enrichit l'apprentissage. Par exemple :

- Les examinateurs d'une proposition de programme ou d'évaluation de programme comportant des composantes d'évaluation mettent à profit les normes pour décrire les attributs et les normes spécifiques sur lesquels ils comptent mettre l'accent. En préparant leur examen de la proposition, ils s'entendent sur des normes spécifiques à appliquer afin de bonifier la qualité et l'uniformité de leurs examens.
- Des évaluateurs professionnels qui se servent des normes pour concevoir et implanter des évaluations initient leurs clients et d'autres parties prenantes aux normes et à leur utilisation. Ils annexent les normes, accompagnées de notes explicatives, à leurs contrats d'évaluation et aux ententes fondées sur des discussions avec leurs clients au sujet de la qualité de l'évaluation.
- Des commanditaires, clients et autres parties prenantes de l'évaluation appliquent les normes afin de soutenir la qualité qu'ils souhaitent obtenir dans les évaluations qu'ils

commandent et utilisent. Quand les décisions sont prises par des groupes de parties prenantes bien au fait des normes, les discussions de groupe aident à clarifier les valeurs fondamentales et mènent à des évaluations plus efficaces.

- Des étudiants et autres apprenants appliquent les normes aux évaluations comportant des paramètres multiples d'évaluation, discutent des dilemmes et équilibrent les normes entre elles au sein de scénarios variés comportant une diversité de besoins, de ressources, de parties prenantes et d'autres contraintes. De cette façon, ils se familiarisent avec les méthodes de résolution de problème requises afin d'utiliser les normes de manière adaptative et efficace.
- Des instructeurs, des professeurs et d'autres personnes qui conçoivent et implantent des programmes d'études, d'enseignement ou de formation, ou qui fournissent des consultations et des conseils en évaluation passent les normes en revue afin de déterminer les rôles qu'ils souhaitent que l'évaluation joue dans leur travail de développement et de reddition de comptes.
- Les individus travaillant avec certains types d'évaluations ou de groupes d'intérêt tirent profit des communautés en ligne ou des wikis, blogues et groupes de partage sur le Web pour collaborer à l'étude des applications des normes. Les lecteurs peuvent communiquer avec le JCSEE au <http://www.jcsee.org> pour obtenir plus de détails et des conseils supplémentaires, ou pour participer à la création de nouveaux réseaux et s'intégrer aux réseaux existants.

❖ **Trois principes importants**

Trois principes doivent guider l'utilisation des normes. Tout d'abord, pour atteindre un maximum d'efficacité, les normes nécessitent une utilisation adaptative, réactive et réfléchie. Leur application ne se fait pas à la lettre et superficiellement, selon une recette toute faite. Au contraire, les évaluateurs doivent découvrir une façon de les appliquer de manière adaptative à chaque situation particulière afin d'atteindre une qualité d'évaluation globale.

Le deuxième principe est complémentaire au premier. L'ordre des parties de ce guide (utilité, faisabilité, convenance, précision et imputabilité en évaluation) ne doit pas amener les utilisateurs à conclure que certaines normes sont intrinsèquement plus importantes que d'autres. En fait, l'ordre de présentation actuel des normes reflète leurs fondements historiques et conceptuels. Aux premiers temps des travaux d'évaluation en Amérique du Nord, plusieurs chercheurs effectuant des évaluations croyaient que toutes leurs responsabilités en matière de qualité étaient circonscrites dans la précision de l'évaluation. L'accent mis depuis une quarantaine d'années sur l'utilité de l'évaluation a pour origine l'idée qu'une évaluation précise n'a guère de valeur réelle si elle reste inutilisée. C'est pour cette raison et quelques autres que les normes d'utilité figurent en premier dans l'édition originale des normes. Cependant, le fait que le

souci de l'utilité était lacunaire il y a plusieurs décennies ne doit pas nous amener à en faire l'attribut prépondérant de la qualité en évaluation.

Les autres attributs sont tout aussi essentiels. Par exemple, le fait d'ignorer la faisabilité peut avoir comme conséquence le gaspillage de ressources par des tentatives d'implantation infructueuses ou l'altération et l'appauvrissement du programme à évaluer. La convenance souligne la primauté des droits et responsabilités de la personne dans tous les travaux de programme et d'évaluation. Un manque d'attention au niveau de la convenance risque d'avoir de graves conséquences d'ordre éthique, moral, professionnel et légal. L'attention à la précision de l'évaluation fournit la base factuelle indispensable à son utilité. L'imputabilité en évaluation est une condition primordiale parce qu'elle souligne la nature introspective de la qualité de l'évaluation et la nécessité d'étudier et de documenter l'équilibre entre les autres attributs de la qualité dans chaque situation d'évaluation, pendant que l'évaluation est implantée en temps réel et dans l'espace.

Le troisième principe important veut que l'utilisation efficace des normes passe par leur compréhension approfondie. Ceux qui ne font que lire les énoncés officiels des normes n'en font pas une utilisation conforme aux attentes. Une attention particulière a certes été apportée à la formulation des énoncés des normes, mais ces énoncés ne constituent tout de même qu'une structure de base compacte des concepts et objets qu'ils représentent. Ceux qui appliquent les énoncés des normes sans tenir compte des éclaircissements, fondements, suggestions et applications se privent de la richesse qui rend ces normes utiles. Ce guide encourage fortement ses lecteurs à examiner et réviser des sections spécifiques au moment d'appliquer les normes.

❖ **Les rôles individuels lors de l'application des normes**

Les individus jouent plusieurs rôles différents dans les évaluations. Par exemple, certains sont responsables des décisions sur l'opportunité et les moyens de financer des évaluations ou sur le moment propice pour demander à un évaluateur ou à une équipe d'évaluation de planifier et d'effectuer l'évaluation. Certains individus ont des rôles professionnels dans une évaluation, tels que le concepteur, le planificateur, le travailleur, le gestionnaire et les autres membres du personnel de l'évaluation. Certains sont responsables de décisions fondées sur les résultats de l'évaluation ou sur d'autres utilisations de celle-ci. D'autres individus sont directement touchés par les processus et produits de l'évaluation et vivent des conséquences salutaires ou défavorables qui résultent de l'évaluation. Un rôle de plus en plus important, celui du méta-évaluateur, est dévolu aux individus ou aux équipes qui ont pour tâche d'étudier la qualité de l'évaluation. Les méta-évaluateurs sont responsables des décisions concernant la qualité de l'évaluation et contribuent à la formulation de recommandations visant l'amélioration de l'évaluation et son utilisation appropriée. La partie sur l'imputabilité en évaluation décrit en détail les rôles particuliers que jouent les méta-évaluateurs.

Deux traits importants caractérisent les rôles des individus dans l'implantation des normes. Premièrement, les individus ont souvent plus d'un rôle à jouer dans une évaluation. Par exemple, un individu peut être à la fois un membre du personnel du programme (un décideur et un bénéficiaire potentiel de l'évaluation) et un membre du personnel de l'évaluation. Plusieurs évaluateurs internes ont ce genre de rôles et responsabilités doubles. La plupart des évaluateurs et utilisateurs d'évaluation ont des fonctions méta-évaluatives en plus de leurs autres rôles. Puisque les individus assument des rôles multiples au cours d'une évaluation, la confusion des rôles, les biais, ainsi que les lacunes sur les plans de la communication et de l'exécution des responsabilités sont des possibilités à envisager en tout temps. Les sections subséquentes du guide proposent une analyse et des exemples de la façon de clarifier et de garder à jour les droits et les responsabilités associés aux différents rôles d'évaluation.

En second lieu, le fait que les individus remplissent différents rôles identifiables dans une évaluation est un grand avantage dans l'application des normes afin d'obtenir une évaluation de qualité. Selon l'identité de ses rôles, chaque individu ou groupe aura des perceptions différentes quant à la façon d'appliquer les normes afin d'obtenir une évaluation de qualité, quels que soient les paramètres de l'évaluation. Le milieu et la culture dont une personne est issue peuvent également interagir avec les rôles qu'elle joue et modifier sa perspective sur la façon d'appliquer les normes. Ceux qui souhaitent améliorer leur expertise dans l'application des normes pourront discuter de leur signification et de leur application avec des personnes qui occupent divers rôles d'évaluation et proviennent de milieux variés. Les évaluateurs professionnels et autres parties prenantes peuvent également s'imaginer dans d'autres rôles d'évaluation et réfléchir à la façon dont les individus qui assument ces rôles interpréteraient et mettraient à profit certaines applications des normes.

❖ **L'application des normes par l'évaluateur professionnel**

L'évaluateur professionnel a une responsabilité particulière dans l'application des normes parce qu'il est responsable d'un grand nombre d'aspects de la qualité d'évaluation. Par exemple, l'application des normes lui permet de contribuer à la qualité dans le cadre de fonctions variées :

- entrer dans le cadre de l'évaluation, communiquer avec le client et déterminer si le programme est évaluable;
- informer le client de ce que l'évaluation peut et ne peut pas faire;
- aider à la création et à la conclusion d'accords, de contrats et de protocoles d'entente;
- repérer les parties prenantes et interagir avec elles;
- planifier l'évaluation, souvent en collaboration avec le client, les utilisateurs visés et d'autres parties prenantes;

- gérer l'implantation de l'évaluation, y compris la collecte et l'analyse de données, la communication, l'établissement des rapports et le suivi;
- étudier, documenter et améliorer la qualité de l'évaluation et l'imputabilité par la méta-évaluation;
- contribuer à établir le suivi et l'utilisation appropriée des évaluations.

L'évaluateur professionnel a également des responsabilités particulières en matière d'éducation à l'égard des clients et des utilisateurs des évaluations, mais également des autres évaluateurs. En documentant les décisions prises pendant la planification et l'implantation de l'évaluation et sa position par rapport aux normes, l'évaluateur contribue à la transparence et à l'imputabilité de ses évaluations. De plus, ces applications explicites des normes contribuent à l'amélioration future de la façon de les exprimer, de les clarifier et de les utiliser.

❖ **L'application des normes par les utilisateurs d'évaluation**

Lorsqu'il est question d'appliquer les normes, le devoir premier des clients, commanditaires et autres utilisateurs d'une évaluation consiste à vérifier si la qualité de l'évaluation est suffisante pour les utilisations prévues. Tous les utilisateurs devraient passer en revue les besoins que l'évaluation est censée satisfaire et se demander à quel point elle répond à ces besoins. Il ne s'agit pas uniquement de commander une évaluation, puis d'en abandonner toutes les responsabilités à l'évaluateur ou à l'équipe d'évaluation. Les utilisateurs jouent un rôle important dans le contrôle de la qualité en appliquant les normes aux processus et produits de l'évaluation qui sont importants pour eux.

Les précisions, les fondements, les suggestions et les applications concrètes des normes sont destinés à aider toutes les parties prenantes à appliquer les normes grâce à l'expertise associée à leurs évaluations et à leurs besoins d'évaluation. Les parties prenantes d'une évaluation commenceront par exemple par examiner les normes et relever les plus importantes pour juger de la qualité des évaluations spécifiques qui les intéressent. Elles appliqueront les normes une par une afin de déterminer jusqu'à quel point l'évaluation aura incorporé chacune des normes nécessaires à sa qualité globale. Une approche particulièrement efficace pour des parties prenantes en évaluation est illustrée dans les scénarios et les applications de cas; il s'agit, pour des groupes d'utilisateurs, de discuter de leurs valeurs en ce qui concerne la qualité de l'évaluation, de l'importance relative des normes pour cette évaluation et de la question de savoir si l'évaluation traite des préoccupations exprimées par ces normes. Si les utilisateurs ne possèdent pas l'information nécessaire pour déterminer si une norme spécifique a été implantée, ils peuvent demander un complément d'information aux évaluateurs ou s'assurer simplement que ceux-ci prêtent une attention appropriée à la mise en œuvre de toutes les normes pertinentes.

De même, les parties prenantes qui passent en revue une évaluation une fois qu'elle est achevée pourront appliquer les normes pour déterminer si l'évaluation est de qualité suffisante

pour les utilisations prévues. Si les concepteurs et les gestionnaires d'évaluation ont tenu compte adéquatement des normes, y compris celles qui ont trait à l'imputabilité en évaluation, les utilisateurs de l'évaluation ainsi réalisée auront en main tous les éléments nécessaires pour examiner l'évaluation et vérifier sa qualité au regard des utilisations prévues. Cependant, dans certaines situations, la qualité de l'évaluation n'aura pas été documentée ou elle sera inférieure aux exigences des utilisateurs, de sorte qu'elle perdra de sa valeur en ce qui a trait à la satisfaction de leurs besoins. Il est important pour tous les utilisateurs de l'évaluation, en collaboration avec les professionnels de l'évaluation s'il le faut, d'appliquer les normes rigoureusement afin de déterminer si la qualité d'évaluation correspond à leurs objectifs avant de prendre des décisions, de tirer des conclusions ou de poser des gestes sur la base des résultats et des recommandations de l'évaluation.

❖ **L'équilibre entre les normes et les attributs individuels**

Lorsque différentes normes sont appliquées dans une situation d'évaluation donnée, un certain équilibrage des priorités s'impose. Puisque la plupart des évaluations sont conçues et implantées avec des ressources restreintes, la conception et l'implantation d'évaluations de grande qualité qui soient suffisamment utiles, convenables, faisables, précises et imputables exige souvent d'accorder un soutien particulier à l'implantation de certaines normes. Il est parfois difficile de déterminer à l'avance la valeur relative d'une norme appliquée à une situation d'évaluation donnée. De plus, les normes gagnent souvent en efficacité lorsqu'elles sont implantées simultanément.

Le rôle de chaque norme dans une évaluation est moins comparable à celui des maillons d'une chaîne, qui doivent tous être de force égale pour que la chaîne remplisse au mieux sa fonction, qu'à la chimie et aux procédés uniques mis en œuvre par un chef cuisinier pour préparer des plats gastronomiques. Le chef consulte ses recettes afin d'améliorer ses connaissances et de se rappeler les étapes importantes, mais il doit aussi s'adapter aux ingrédients et à l'équipement dont il dispose, ainsi qu'aux conditions telles que la température ambiante, l'altitude et l'humidité. De même, l'importance relative des différentes normes dans une implantation spécifique dépend de facteurs spécifiques à l'environnement immédiat. Chaque évaluateur ou utilisateur d'évaluation doit développer un cadre de travail qui reflète les principales valeurs et préoccupations propres à l'objet évalué, de sorte que celles-ci puissent être discutées et négociées. Ensuite, le soutien relatif de l'implantation des normes choisies pourra s'harmoniser avec les valeurs et l'importance des buts particuliers d'évaluation. La partie I, qui a trait à l'utilité, contient des analyses et des applications portant particulièrement sur les façons de procéder à cette harmonisation (voir, par exemple, les normes U5 Informations pertinentes et U6 Processus et produits importants).

La prise en compte et l'application des normes dans un cadre spécifique constituent un défi de taille. Dans certains cas, une tension dynamique s'exerce entre les normes en raison du

caractère limité des ressources. Maximiser l'implantation d'une norme risque de compromettre l'implantation d'une autre qui s'avère tout aussi importante. Dans plusieurs situations, l'évaluation est mieux servie quand les ressources limitées sont réparties de manière à produire un niveau de soutien satisfaisant pour toutes les normes essentielles plutôt qu'à maximiser l'implantation de quelques-unes d'entre elles. Dans la plupart des situations, les évaluateurs et les commanditaires d'évaluation devront prendre des décisions difficiles concernant la façon d'atteindre le meilleur équilibre dans l'application des normes. Dans certains cas, les évaluateurs et les parties prenantes décideront de remettre à plus tard l'implantation complète de certaines normes. Cependant, une telle décision ne se prend pas à la légère : il faut en anticiper avec soin et diligence les avantages proposés et les conséquences négatives possibles. Les trois applications de la partie V, « Normes d'imputabilité en évaluation », illustrent certains moyens d'atteindre cet équilibre. De plus, les descriptions et applications des autres normes reviennent à répétition sur ces défis et fournissent des exemples sur la façon de les relever.

❖ **L'utilisation des normes pour l'imputabilité en évaluation**

Ce guide traite de l'imputabilité, tant au regard des programmes que des évaluations de programme. L'imputabilité est une notion complexe qui renvoie à des facettes multiples des programmes et de leur évaluation. Par exemple, les programmes comme les évaluations peuvent être tenus imputables des aspects suivants :

- l'utilisation appropriée des ressources,
- la satisfaction efficace des besoins des utilisateurs prévus,
- toutes les considérations relatives à la convenance,
- la bonne tenue des dossiers,
- l'étude des améliorations nécessaires,
- la prise de mesures pour implanter les améliorations,
- l'harmonisation de leurs processus et résultats spécifiques et prévus avec les besoins et les intentions.

La plupart des parties prenantes reconnaissent la nécessité de tenir les programmes imputables quant à leurs processus, produits et avantages en se basant sur leurs coûts. Elles ont une compréhension commune du rôle de l'évaluation de programme dans le soutien de jugements systématiques sur l'imputabilité de la valeur des programmes. Cependant, elles ne procèdent pas nécessairement au même raisonnement au sujet de la façon d'assurer l'imputabilité en évaluation.

Du début jusqu'à la toute fin, ce guide souligne l'importance de l'imputabilité en évaluation. Dans ce contexte, la partie V, « Normes d'imputabilité en évaluation », décrit le rôle

des procédures systématiques dans l'amélioration et la documentation de la qualité de l'évaluation. Le fondement de cet ajout semble maintenant incontestable. Actuellement, trop peu de commanditaires, de clients et d'évaluateurs se préoccupent de la nécessité pour les évaluations d'être entièrement documentées de manière à faciliter leur méta-évaluation. La méta-évaluation (l'évaluation des évaluations) est trop souvent considérée comme une simple norme parmi d'autres au sein de l'attribut « précision ».

Une évaluation imputable documente la justification du choix et de l'implantation de certaines normes et les compromis qui ont été nécessaires pour équilibrer l'efficacité et l'efficience. Elle communique également les limitations auxquelles elle s'est inévitablement heurtée par suite des restrictions relatives aux ressources affectées à la conception et à l'implantation. L'évaluateur professionnel a un devoir particulier envers l'imputabilité en évaluation, mais il est tout simplement impossible de produire une évaluation de grande qualité sans les efforts des parties prenantes principales, y compris les commanditaires, les clients et les utilisateurs réels. Ainsi, quiconque manifeste un intérêt pour l'évaluation de programme se doit de reconnaître qu'il a la responsabilité d'enrichir et de documenter l'imputabilité en évaluation de programme. Les trente normes présentées dans ce guide constituent un cadre stimulant pour s'acquitter de ce devoir.

❖ **La combinaison des présentes normes à d'autres normes et directives**

La première étape de la révision des présentes normes a consisté à s'interroger sur les exigences en matière de pratique d'évaluation réflexive de haute qualité dans le contexte nord-américain, multiculturel et mondialisé actuel. Depuis le début des années 1970, à l'époque où les membres de l'Evaluation Research Society ont amorcé leurs travaux sur les normes d'évaluation, bon nombre d'individus et de groupes y ont contribué. De la fin de la décennie 1960 jusqu'au début des années 1980, une grande partie des travaux d'élaboration des normes s'est effectuée en Amérique du Nord. Depuis la publication en 1994 de la deuxième édition de *The Program Evaluation Standards*, le nombre de nouvelles organisations nationales et internationales soutenant l'évaluation de programme a tellement augmenté qu'il est difficile d'en tenir un compte précis. Au moment d'écrire ces lignes, le nombre d'associations et de sociétés d'évaluation nationales et internationales approche probablement la centaine. La plupart d'entre elles ont été fondées après la fusion de l'American Evaluation Association et de l'Evaluation Research Society en une seule organisation en 1986. Plusieurs de ces organisations nationales ont leurs propres normes et directives, qui reposent souvent, du moins en partie, sur la première ou la deuxième édition de *The Program Evaluation Standards*.

Les organisations américaines et canadiennes qui commanditent *The Program Evaluation Standards* soutiennent également d'autres normes et directives connexes, telles que *Guiding Principles for Evaluators* (American Evaluation Association, 2007) et *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Educational Research Association, American

Psychological Association et National Council on Measurement in Education, 1999). Certains gouvernements et organisations non gouvernementales ont également leurs propres normes et directives, par exemple les *General Auditing Standards* de l'Accounting Office du gouvernement des États-Unis, qui appliquent des normes concernant l'évaluation du rendement des programmes. Le JCSEE a également développé et publié *The Student Evaluation Standards* (2004, en cours de révision) et *The Personnel Evaluation Standards* (1988, 2009), qui sont applicables aux évaluations de programmes dans certains contextes. Toutes ces normes et directives, ainsi que bien d'autres, ont une valeur éprouvée et sont disponibles à l'usage des professionnels de l'évaluation et des étudiants en évaluation, dans l'optique d'une amélioration de la qualité et de l'imputabilité en évaluation.

Dans une de ses initiatives en cours, le JCSEE sert de point de contact pour faciliter la comparaison entre ses normes d'évaluation de programme et d'autres normes et directives. Les lecteurs que le sujet intéresse ou qui souhaitent contribuer à la recherche dans ce domaine sont invités à visiter le site <http://www.jcsee.org> et à profiter des ressources et des opportunités qui y sont affichées.

En ce qui concerne l'utilisation du guide *The Program Evaluation Standards* conjointement avec d'autres ressources, le but doit être d'accroître une pratique réflexive éclairée tout en aspirant à la plus grande qualité d'évaluation possible en vue de répondre aux besoins des parties prenantes. Lors du développement de chacune des éditions de ses normes, le JCSEE procède à un examen complet des publications universitaires, des rapports d'évaluation et des autres directives et normes. De même, la troisième édition encourage toutes les parties prenantes en évaluation à appliquer toutes leurs ressources en s'engageant dans la pratique et l'utilisation réflexives de l'évaluation de programme.

❖ **L'application des normes au moyen de listes de contrôle et d'inventaires**

La troisième édition de *The Program Evaluation Standards* est constituée de trente normes différentes, regroupées en cinq attributs généraux. Les sections qui portent sur les normes et les attributs individuels proposent une vue d'ensemble, des éclaircissements, des fondements, des considérations, des mises en garde et des applications de cas. Il est impossible à la plupart des évaluateurs et des utilisateurs d'évaluation de garder en tout temps à l'esprit chaque norme et de se souvenir de tous les détails nécessaires au moment de concevoir, d'implanter ou de méta-évaluer une évaluation. Les listes de contrôle des normes, des directives d'implantation des normes et des écueils à éviter peuvent donc s'avérer très utiles comme aide-mémoire.

Cependant, l'utilisation en vase clos des listes de contrôle risque de donner à une entreprise complexe une apparence plutôt banale et rudimentaire. Les listes de contrôle, qu'elles soient conservées en mémoire ou sur papier, n'ont pas plus de valeur que la connaissance et la compétence qu'elles mettent en action dans la pratique réelle. Un pilote débutant utilise les mêmes listes de vérification prévol et en vol qu'un pilote d'expérience, mais cela ne l'aide

aucunement à piloter son avion avec la compétence et le jugement qui ne s'acquièrent que par l'expérience. Une liste de contrôle est essentielle, même pour le meilleur des experts, afin de s'assurer qu'aucun aspect n'est négligé, particulièrement quand la pression est intense et que le temps est compté. Certes, les listes de contrôle aident à empêcher un désastre et à améliorer le rendement, quel que soit le niveau de préparation préalable, mais elles ne peuvent pas se substituer à la pratique, à la réflexion, à la compétence et aux autres formes d'expertise.

Plusieurs listes de contrôle en évaluation récapitulant des normes et d'autres directives sont disponibles. Les auteurs de *The Program Evaluation Standards* en conseillent fortement l'utilisation judicieuse et avisée. Le site Web du JCSEE propose des liens vers des listes de contrôle associées aux normes d'évaluation.

❖ Références

American Educational Research Association, American Psychological Association et National Council on Measurement in Education (1999). *Standards for Educational and Psychological Testing*, Washington, AERA, APA et NCME.

American Evaluation Association (2007). *Guiding Principles for Evaluators*, <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>, consulté le 5 novembre 2015.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2009). *The Personnel Evaluation Standards: How to Assess Systems for Evaluating Educators* (2^e éd.), Thousand Oaks (Calif.), Corwin.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2003). *The Student Evaluation Standards: How to Improve Evaluations of Students*, Thousand Oaks (Calif.), Corwin.

United States Government Accountability Office (2007). *Government Auditing Standards, July 2007 Revision* (GAO-07-7316), Washington, USGAO.

❖ Les normes ❖

❖ Les normes d'utilité

Dans la vision la plus simple, les jugements portant sur l'utilité d'une évaluation se font en déterminant dans quelle mesure les parties prenantes du programme estiment que les processus et produits de l'évaluation correspondent à leurs besoins. Un bon point de départ pour comprendre l'utilité d'une évaluation est d'examiner la panoplie d'utilisations possibles des processus, des résultats et des produits de l'évaluation.

Les utilisations de l'évaluation

Les premières évaluations étudiaient l'imputabilité en documentant l'utilisation des ressources ou en investiguant sur le bien-fondé des allégations relatives aux avantages du programme. Si la nécessité de démontrer l'imputabilité d'un programme demeure un moteur essentiel de l'évaluation, les utilisations possibles des évaluations se sont multipliées. Actuellement, la communauté de l'évaluation est engagée dans d'importantes discussions sur l'apport des évaluations aux organisations d'enseignement, à l'élaboration des programmes ainsi qu'à l'acquisition et à la diffusion du savoir. Souvent, les évaluations éclairent les parties prenantes qui cherchent à améliorer des programmes et à influencer la formulation et l'implantation de politiques. Pour une prise de décision fondée sur des éléments probants, les évaluations systématiques fournissent souvent des mécanismes d'enquête robustes et des résultats précis.

À mesure que l'utilisation des évaluations prenait de l'ampleur, les évaluateurs ont élaboré des conventions pour discuter des types d'utilisation. Par exemple, une évaluation peut contribuer à des jugements au sujet du mérite, de la valeur ou de l'importance d'un programme, et aider à améliorer ou à élaborer un programme et ses composantes spécifiques. On qualifie ces utilisations d'*instrumentales*. Pour leur part, l'« éclaircissement » et les autres utilisations *conceptuelles* sont associés aux évaluations qui influent sur la compréhension qu'ont les parties prenantes du programme et des aspects connexes (par exemple, les structures du programme, ses documents, ses stratégies, ses effets directs, son accessibilité, son inclusion ou sa convenance).

La diversification de l'évaluation pour servir différents types d'utilisation repose, tout autant qu'elle en découle, sur une attention de plus en plus marquée aux besoins des parties prenantes. Les besoins des parties prenantes varient selon le groupe, le type de programme et le contexte; souvent, ils s'expriment indirectement, à travers des questions comme les suivantes :

- Notre programme apporte-t-il une contribution unique à l'agence, à l'organisation, à la collectivité?
- Dans quelle mesure le programme atteint-il ses objectifs déclarés?
- À notre avis, comment notre programme devrait-il fonctionner?
- Quels sont les écarts entre le programme prévu et le programme réel?
- Existe-t-il de meilleures manières de faire ce que nous faisons?
- Comment allons-nous adapter ce programme aux compressions budgétaires?
- Quelle devrait être l'orientation future de notre programme?
- Utilisons-nous au mieux nos ressources humaines et financières?
- Que faut-il faire pour rendre notre programme adaptatif et réactif?
- Dans quelle mesure arrivons-nous à rejoindre et à desservir nos groupes d'utilisateurs potentiels?
- Comment pouvons-nous améliorer la promotion de notre programme?

Les questions importantes traitant des besoins des parties prenantes sont au cœur d'une évaluation valable. Une évaluation utile mène à des descriptions, des points de vue, des jugements, des décisions, des recommandations et d'autres processus qui satisfont les besoins de ceux qui demandent l'évaluation.

Une attention de plus en plus marquée à l'utilisation des processus

En plus de produire des résultats utiles qui répondent aux besoins d'information des parties prenantes, toutes les évaluations englobent des activités qui leur procurent des avantages directs : *l'utilisation des processus d'évaluation*. Par exemple, les participants et le personnel qui collaborent aux enquêtes, sondages et entrevues ou qui expriment leurs idées au sein de groupes de discussion en arrivent parfois à mieux comprendre leurs propres motivations et celles de leurs collègues. Le seul fait d'implanter une évaluation, indépendamment de l'information produite, peut susciter des améliorations au programme grâce à l'attention portée aux objectifs et aux activités du programme. Cette implantation peut également susciter une compréhension accrue du rôle essentiel de l'évaluation dans le développement, l'amélioration et l'imputabilité du programme.

Dans certains contextes, les processus d'évaluation comptent pour beaucoup dans la valeur d'une évaluation. Par exemple, la façon d'effectuer une évaluation peut viser à aider l'organisation à se construire une capacité d'évaluation à l'interne et à intégrer une enquête évaluative systématique à ses mécanismes habituels. Les parties prenantes acquièrent des connaissances sur la définition des buts de l'évaluation, l'élaboration et le peaufinage des

questions, l'identification des sources d'information, la discussion et la sélection des méthodes, la gestion de l'information et des connaissances (science de l'information), la formulation des significations et des jugements et les modes de communication qui la compréhension et la prise des décisions les plus appropriées dans le contexte donné. L'utilité d'une évaluation qui met l'accent sur l'utilisation des processus se mesure en partie par la *valeur ajoutée* que les parties prenantes estiment avoir obtenue, pour elles et pour l'organisation, en participant à l'évaluation.

Au niveau de l'organisation, cette valeur peut se traduire par l'acquisition de capacités permettant de soutenir une enquête évaluative continue. Cet effet direct est plus probable quand les participants voient dans l'évaluation un moyen signifiant et productif d'améliorer les modèles de travail et la communication. Les mécanismes de participation, de collaboration, d'appréciation et d'autonomisation sont souvent au cœur des évaluations où l'utilisation des processus est une priorité. Ces mécanismes favorisent l'appropriation des processus et des produits de l'évaluation par les parties prenantes, améliorant ainsi l'utilisation des processus, de même que celle des résultats de l'évaluation.

Pour certaines organisations, l'acquisition de capacités d'évaluation signifie que les parties prenantes de l'évaluation apprennent à travailler efficacement avec les évaluateurs externes. Cet apprentissage au sein de l'organisation facilite encore plus l'apport des processus et résultats des évaluations externes à la croissance et à la productivité de l'organisation.

L'orientation vers les besoins des parties prenantes

Les normes d'utilité sensibilisent les évaluateurs aux besoins des commanditaires, des clients, des participants et du personnel. Cependant, les évaluations peuvent également servir intentionnellement les besoins d'autres parties prenantes choisies, y compris celles qui, autrement, demeureraient silencieuses pendant les prises de décision et les enquêtes de programme de forme conventionnelle. Les interactions tenant compte des différences culturelles entre les évaluateurs et les parties prenantes favorisent une discussion inclusive des programmes et de leurs valeurs. Pour renforcer l'utilisation, l'évaluation peut accentuer l'apport de la diversité à l'efficacité du programme et soutenir une redistribution équitable de l'autorité. Les professionnels de l'évaluation qui comprennent les dimensions multiples de l'utilisation, qui sont habiles à implanter des approches orientées vers l'utilisation et qui s'attardent à répondre aux besoins des diverses parties prenantes, disposent d'une base solide pour promouvoir l'utilisation des évaluations.

Les défis de la mise en application de l'attribut « utilité »

En s'attardant à l'utilité, les évaluateurs doivent considérer trois défis. D'abord, il n'est pas toujours possible à ceux qui sont touchés par l'évaluation d'articuler leurs besoins entièrement et directement. Souvent, la première expression des besoins des parties prenantes reflète des réactions aux pressions et problèmes immédiats et peut-être temporaires du programme. Les

évaluations qui encouragent volontairement les participants à discuter des buts et des implications de l'évaluation sont les plus susceptibles de découvrir les besoins imbriqués dans la connaissance tacite qu'ont les individus du programme. En discutant des objectifs de l'évaluation et des descriptions du programme, les évaluateurs devraient encourager les processus propres à faire ressortir ces perceptions et points de vue.

En deuxième lieu, il est rarement possible de prévoir exactement l'utilisation que feront les parties prenantes des processus, des descriptions, des perceptions, des résultats, des jugements et des recommandations. Cette imprévisibilité est due, en partie, à la complexité des environnements dans lesquels les programmes naviguent. Étant donné les pressions auxquelles les programmes sont soumis, les parties prenantes devraient apprendre à tirer parti de toutes les ressources disponibles pour faciliter la résolution des problèmes et améliorer la prise de décision. En jugeant de l'utilisation de l'évaluation sur la base de la fidélité aux résultats ou recommandations présentés dans le rapport d'évaluation, on risquerait de sous-estimer gravement la portée de l'évaluation.

Troisièmement, quand une évaluation se déroule sur une période relativement longue, des changements sont susceptibles de se produire au sein et autour du programme pendant cette période. Les changements de mandat, de personnel, de ressources, de cadre et d'utilisateurs, de même que les modifications apportées à l'évaluation elle-même, influent sur la façon dont chacun priorise et exécute ses rôles et ses responsabilités. Ils risquent de compromettre l'utilité de la conception initiale de l'évaluation. La sensibilisation et la réactivité au contexte de l'évaluation augmentent d'autant la probabilité que l'évaluation soit utilisée.

La planification continue en fonction de l'utilité

L'utilisation de l'évaluation peut être accrue par une bonne planification. Cependant, les programmes sont des systèmes dynamiques, composés de multiples éléments interdépendants, et les plans ne peuvent pas demeurer statiques. Pour atteindre un certain degré d'utilité face aux incertitudes, il est avisé pour les évaluateurs et les parties prenantes de consulter les normes d'évaluation et les autres principes et directives reconnus lorsqu'ils élaborent et revoient leurs plans. La planification d'une communication pour supporter l'utilisation de l'évaluation est particulièrement importante (U7 Communication et rapports opportuns et appropriés). De plus, un plan d'évaluation complet portera attention à tous les attributs et normes de qualité d'évaluation (F1 Gestion de projet).

L'utilité en relation avec les autres attributs de la qualité d'évaluation

Les évaluateurs qualifiés savent bien que les décisions qui visent à optimiser l'utilité ont également le potentiel d'influer sur les quatre autres attributs de la qualité (la convenance, la faisabilité, la précision et l'imputabilité en évaluation). Les évaluateurs chevronnés qui ont une bonne connaissance des normes les utilisent en harmonie les unes avec les autres. Ils possèdent

une connaissance approfondie des principes enchâssés dans les normes et les utilisent à bon escient, à mesure qu'émergent les exigences du contexte d'évaluation. Des contraintes de temps les forcent souvent à appliquer des normes « à la volée ». Cependant, les experts de l'évaluation prennent aussi régulièrement le temps de réfléchir à la qualité de leurs décisions, en utilisant certaines normes comme pierres de touche. Ils documentent les interactions entre les normes et leur influence sur les processus, les produits et les résultats de l'évaluation (E1 Documentation relative à l'évaluation).

Bien que l'utilité soit un attribut spécifique et autonome des évaluations de grande qualité, elle a des thèmes en commun avec les autres attributs de la qualité. Par exemple, la prise en compte des normes culturelles et autres caractéristiques contextuelles des parties prenantes dans les décisions d'évaluation est un thème essentiel de tous les attributs. Le lien entre l'utilité et la précision est particulièrement solide. Ces deux attributs ont de nombreux thèmes en commun : les interactions entre parties prenantes et évaluateurs, la communication et l'établissement des rapports, la clarté des objectifs et des questionnements de l'évaluation, et les collaborations nécessaires entre les évaluateurs et les autres parties prenantes. Les normes d'utilité et de précision ont cependant des objectifs différents. Les normes de précision se concentrent sur l'information et la qualité des procédures de sélection, de collecte, d'analyse, de diffusion et d'interprétation de l'information. Quant aux normes d'utilité, elles ont principalement trait aux qualités qui préparent les parties prenantes à employer les moyens qui correspondent le mieux à leurs besoins pour mettre à profit les processus, les descriptions, les résultats, les décisions et les recommandations.

Introduction aux normes d'utilité

Les normes d'utilité contribuent à la grande qualité de l'utilisation de l'évaluation par l'attention portée à tous les aspects de celle-ci. Elles ont pour but d'augmenter la probabilité que l'évaluation ait des conséquences positives et une influence substantielle, à mesure que les besoins et les perspectives se révéleront au cours de l'évaluation. La première norme (U1 Crédibilité de l'évaluateur) traite des caractéristiques de l'évaluateur. Par exemple, l'utilisation de l'évaluation peut être bonifiée quand les qualifications techniques des évaluateurs sont renforcées par une volonté sincère de collaborer avec les parties prenantes. Cette volonté amène l'évaluateur à développer et maintenir les compétences culturelles requises pour établir un lien professionnel de confiance. Les évaluateurs crédibles sont les plus susceptibles d'obtenir un engagement actif de la part des diverses parties prenantes du programme. Ils ont de bonnes occasions de se montrer inclusifs dans leurs processus et de prouver l'utilité de l'évaluation à ces mêmes parties prenantes (U2 Considération des intervenants).

Les objectifs de l'évaluation peuvent sembler évidents au départ. Cependant, dans les programmes caractérisés par des perspectives multiples, les expériences, les dispositions et les besoins des diverses parties prenantes sont susceptibles d'amener l'évaluation dans plusieurs

directions différentes. Les objectifs établis au départ devront être examinés à la lumière de ces perspectives et négociés de nouveau au besoin (U3 Objectifs négociés). Les valeurs influencent les décisions prises dans une évaluation. Lorsque les valeurs qui sous-tendent l'évaluation sont explicites, les parties prenantes sont mieux à même de se pencher sur l'utilité et de contribuer à la bonifier (U4 Valeurs explicites). De plus, pour qu'une évaluation ait une certaine utilité, l'information qu'elle rassemble et produit doit être crédible et acceptable. L'évaluation doit rechercher des sources de données crédibles et, au besoin, aider les parties prenantes à comprendre la source de cette crédibilité (U5 Informations pertinentes).

L'utilité d'une évaluation est généralement liée à sa capacité d'aider les participants et les utilisateurs à acquérir de la confiance et de la compétence dans leur travail au sein de leurs programmes. Les processus d'évaluation et les produits de l'évaluation deviennent importants lorsque les participants s'en servent pour redécouvrir, réinterpréter ou revoir la compréhension qu'ils ont de leur programme et de leurs rôles au sein du programme (U6 Processus et produits importants).

Les évaluations sont souvent imputables auprès de publics diversifiés. Ces publics ont parfois des besoins différents en matière d'information et des capacités uniques de comprendre l'information technique. La communication de l'évaluation, qui se fait parfois sous forme de rapports officiels, doit répondre aux besoins variés et pressants d'information sur l'évaluation (U7 Communication et rapports opportuns et appropriés). La norme U8 Préoccupation des conséquences et de l'influence rappelle aux évaluateurs et aux utilisateurs d'évaluation que la preuve de l'utilité ne se limite pas aux utilisations immédiates ou directes des processus et des produits. Les connaissances acquises grâce à l'évaluation sont disponibles à la consultation et à l'adaptation par les parties prenantes bien après l'achèvement des rapports finaux. Le risque de conséquences négatives ou de mésusage des évaluations est significativement réduit lorsque l'enquête évaluative devient une caractéristique intégrée de la résolution des problèmes et de la prise de décision au sein du programme.

❖ **Les normes de faisabilité**

Une évaluation est réalisable quand elle peut avoir lieu avec un degré adéquat d'efficacité et d'efficience. La recherche de l'optimisation de la faisabilité ajoute de la valeur aux évaluations, et ce, pour trois raisons.

Premièrement, l'attention portée à la faisabilité met en lumière les exigences logistiques et administratives de l'évaluation qu'il faudra gérer. Une bonne gestion de projet en évaluation augmente les chances de succès de l'exercice.

Deuxièmement, cette même attention amène l'évaluateur à réduire le monde des procédures d'évaluation possibles à celui des procédures applicables à une évaluation donnée. L'évaluateur doit se demander : « Ces procédures sont-elles utilisables maintenant, dans

l'évaluation de ce programme-ci? » Par exemple, des procédures envisageables au début de l'évaluation peuvent perdre de leur faisabilité par la suite à cause de changements apportés au programme et à ses services ou de l'évolution de la situation dans laquelle ces services sont fournis. Comme la faisabilité dépend du contexte particulier de l'évaluation à un moment précis, une planification qui considère la faisabilité est nécessairement un processus réactif et itératif qui se poursuit pendant toute l'évaluation.

Troisièmement, une faisabilité adéquate sert de préalable à d'autres attributs de qualité. Si la prise en compte de la faisabilité n'est pas un gage d'utilité, de convenance, de précision ou d'imputabilité, elle favorise tout de même une utilisation optimale des ressources, de même que l'efficacité et l'efficience des activités qui soutiennent les autres attributs de la qualité. Une efficacité accrue libère des ressources pour la satisfaction de besoins additionnels tels que le développement d'une compétence culturelle supérieure ou l'obtention d'information supplémentaire. Ainsi, l'utilisation efficace et efficiente des ressources contribue à la qualité et aux effets positifs de l'évaluation.

Concepts clés

Quatre concepts clés sont particulièrement pertinents pour la discussion sur la faisabilité de l'évaluation : l'*évaluabilité*, le *contexte*, les *valeurs* et l'*imputabilité*. Pour concevoir des évaluations réalisables, les évaluateurs et les parties prenantes doivent développer une compréhension commune de ces concepts (P2 Information valide).

Le premier concept, l'*évaluabilité*, exprime la mesure dans laquelle il est possible d'évaluer un programme donné à un moment et un endroit précis. L'*évaluabilité* d'un programme dépend d'un certain nombre de facteurs :

- la présence d'objectifs de programme,
- des indicateurs de rendement qui correspondent aux objectifs de programme,
- un accord sur les objectifs et les utilisations de l'évaluation,
- le choix de procédures appropriées pour mener l'évaluation,
- des ressources adéquates pour effectuer l'évaluation,
- un contexte dans lequel l'évaluation peut procurer de la valeur.

L'étude d'*évaluabilité* aide à s'assurer que le programme est prêt à être évalué avant d'amorcer une évaluation.

Le second concept permettant d'orienter les échanges sur la faisabilité est le *contexte*, qui englobe les circonstances et les cadres culturels, politiques, économiques, gouvernementaux et géographiques dans lesquels le programme est mis en place. Le contexte inclut toutes les variables qui déterminent la forme du programme, notamment son historique, son objet, son

financement, les lois et les règlements, la structure de l'organisation, et les besoins du commanditaire, des gestionnaires et des clients du programme. Le contexte est également défini par les besoins, les valeurs et les normes des parties prenantes et les cultures au sein desquelles le programme est mis en œuvre. Dans le cas d'un programme offert à plusieurs endroits, des éléments importants du contexte peuvent différer d'un emplacement à l'autre, en particulier quand les sites sont séparés par des frontières significatives entre des regroupements linguistiques, des niveaux socioéconomiques, des degrés d'urbanisation ou des territoires provinciaux et nationaux.

Le troisième concept, celui des *valeurs*, renvoie plus largement aux systèmes de concepts et de qualités sur lesquels les parties prenantes se guident pour établir leurs priorités et juger des aspects de leur vie (U4 Valeurs explicites). Ces valeurs peuvent différer considérablement d'une partie prenante ou d'un groupe de parties prenantes à l'autre. Dans la plupart des contextes d'évaluation, les valeurs ne font surface qu'au moment de leur étude explicite ou lorsqu'elles entrent naturellement en conflit. Les conflits de valeurs qu'on néglige de prendre en considération ou qu'on réprime au lieu de les gérer risquent de gêner la conception et la mise en œuvre du programme et de l'évaluation, et d'exercer d'autres effets négatifs sur la faisabilité de l'évaluation.

De façon générale, la reconnaissance et la prise en compte positive des valeurs des différentes parties prenantes constituent une étape déterminante pour améliorer la faisabilité de l'évaluation (ainsi que son utilité, sa convenance, sa précision et son imputabilité). Les valeurs des parties prenantes influencent les besoins qu'elles expriment et leur opinion concernant les services et les produits propres à satisfaire ces besoins. Dans le contexte d'un programme, les valeurs des parties prenantes définissent non seulement la qualité du programme selon des caractéristiques ou des dimensions spécifiques, mais elles dictent également l'ampleur de leurs attentes à l'égard d'un type de qualité donné. Les dynamiques qui entrent en jeu en ce qui concerne les valeurs des parties prenantes et leur appréciation de la valeur de l'évaluation sont similaires.

Les valeurs des parties prenantes s'expriment souvent par des actions et des réactions plutôt que dans le cadre d'études et d'analyses systématiques. Par exemple, le degré de participation engagée des clients à un programme est un indicateur de l'importance qu'ils lui accordent. La valeur que les membres d'une collectivité ont investie dans certains programmes est souvent démontrée quand ils votent en faveur de l'injection de fonds publics pour les financer ou qu'ils fournissent un appui monétaire ou autre aux organisations qui soutiennent ces programmes. Les valeurs des évaluateurs se révèlent souvent à travers les décisions qu'ils prennent quant à la façon d'encadrer et d'effectuer une évaluation ou d'utiliser les ressources, ou quant au choix des parties prenantes à inclure et des indicateurs de rendement à adopter (U4 Valeurs explicites).

Ensemble, les valeurs, les intérêts et les visions des différentes parties prenantes, qu'elles soient en harmonie ou fassent l'objet de tensions, influent sur tous les aspects de l'évaluation, y compris la faisabilité. Par exemple, la valeur réelle ou perçue d'un programme et de ses services s'exprime dans certains cas dans les décisions concernant l'autorisation ou le refus de procéder à une évaluation, le niveau d'accès des évaluateurs aux personnes, aux données et à d'autres ressources, l'étendue de la diffusion des résultats et le choix des destinataires, de même que l'utilisation ou non des résultats (U4 Valeurs explicites).

Le quatrième concept, l'*imputabilité*, est associé à l'utilisation des ressources. L'imputabilité est soutenue par l'utilisation efficace et efficiente des ressources du programme et de l'évaluation, y compris les ressources temporelles, financières et humaines qui y sont consacrées, afin de créer de la valeur (voir la partie « Les normes d'imputabilité en évaluation »). En se montrant imputables de l'utilisation faite des ressources, les équipes d'évaluation optimisent la faisabilité potentielle et réelle dans plusieurs cadres d'évaluation.

Introduction aux normes de faisabilité

L'attribut « faisabilité » regroupe quatre normes. La norme F1 Gestion de projet se concentre sur l'utilisation de bons processus de gestion comme stratégie visant à contrôler la portée, la durée et le budget de l'évaluation. L'utilisation systématique de stratégies de gestion de projet efficaces accroît la probabilité de la faisabilité de l'évaluation.

La norme F2 Procédures pratiques s'attarde aux processus nécessaires pour rendre l'évaluation réalisable compte tenu du mode de fonctionnement habituel d'un programme et de ses contextes. La faisabilité d'une évaluation donnée s'accroît quand les procédures d'évaluation s'adaptent au mode de fonctionnement réel du programme et de ses contextes.

La norme F3 Viabilité contextuelle sensibilise les évaluateurs et les parties prenantes aux facteurs importants du contexte, notamment les besoins et valeurs d'ordre culturel et politique des parties prenantes. Elle reconnaît que toutes les évaluations s'effectuent dans un contexte culturel donné et que toute évaluation est, par nature, politique. Cette norme met l'accent sur l'importance d'engager les parties prenantes de l'évaluation sans leur imposer de fardeau inutile ou inégal par suite d'un manque d'attention aux besoins, aux valeurs et aux perspectives considérés importants. Par exemple, le fait de mener les entrevues à un moment ou dans un lieu pratique pour l'intervieweur, mais difficile pour les parties prenantes, risque de gêner sérieusement la faisabilité de cette composante de l'évaluation.

La norme F4 Utilisation des ressources souligne la nécessité de s'assurer des ressources adéquates et de maximiser l'efficacité et l'efficience de leur utilisation afin d'augmenter les chances d'obtenir une évaluation valable. Cependant, les avantages tirés d'une évaluation ne se calculent pas toujours en dollars. Même si le degré d'efficacité réelle n'est pas évident, cette

norme exige la prise en compte de la valeur des ressources à toutes les phases de l'évaluation, comparativement aux utilisations et avantages prévus de l'évaluation.

❖ **Les normes de convenance**

La convenance désigne qui est convenable, équitable, légal, correct, acceptable et juste dans les évaluations. La convenance inclut trois domaines qui se chevauchent :

1. les droits, responsabilités et obligations éthiques des évaluateurs et des participants;
2. les systèmes de lois, de règlements et de règles;
3. les rôles et les fonctions inhérents à la pratique professionnelle de l'évaluation.

Ces domaines ont une importance intrinsèque, en plus de compléter les autres attributs d'évaluation : l'utilité, la faisabilité, la précision et l'imputabilité en évaluation.

L'éthique

L'*éthique* englobe les préoccupations relatives aux droits, aux responsabilités et aux comportements des évaluateurs et parties prenantes des évaluations. Chaque personne possède des droits fondamentaux qui doivent être respectés et reconnus (C3 Droits de la personne et respect). Par exemple, la Déclaration universelle des droits de l'homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1948, proclame que chaque individu ou organisation doit assurer la reconnaissance et le respect des droits et libertés d'autrui.

Pour certains citoyens, la liberté d'expression, la liberté religieuse et les autres droits fondamentaux de la personne font l'objet d'une garantie constitutionnelle. Cette garantie n'est cependant pas universelle dans toutes les sociétés et, même là où elle existe, elle n'est pas universellement mise en application dans toutes les strates de la société. Certains évaluateurs peuvent présumer à tort que les droits auxquels ils sont habitués sont la norme dans tous les contextes d'évaluation. De tels présupposés peuvent mener à de sérieux problèmes. Au minimum, l'évaluateur doit comprendre les droits fondamentaux des individus dans les contextes d'évaluation particuliers où il évolue. Par exemple, il doit connaître les droits des parties prenantes tels que celles-ci les conçoivent, concernant la vie privée, le consentement éclairé, la confidentialité, l'accès à l'information et leur participation (ou non) aux évaluations. En outre, l'évaluateur doit savoir que sa compréhension des principes et des réalités éthiques influence ses pratiques évaluatives dans ces différents contextes. Dans un contexte où les parties prenantes vivent une grave altération de leurs droits, l'évaluateur se doit d'agir avec le plus grand soin lorsqu'il détermine si une évaluation appropriée est possible (F3 Viabilité contextuelle).

Les questions éthiques ne sont pas confinées à un moment précis du processus d'évaluation, pas plus qu'elles ne sont pertinentes que pour l'évaluateur. Elles nécessitent des

processus d'évaluation réactifs, de l'étape de la conception jusqu'à celle de la diffusion, et elles ont de l'importance pour les utilisateurs de l'évaluation et les autres parties prenantes tout au long de ces étapes. Les questions éthiques ont également un caractère intime, personnel et réflexif. Pour être appropriée, l'évaluation nécessite un réexamen régulier des valeurs des individus et des groupes aux différentes étapes du processus. Il incombe aux évaluateurs, aux clients, aux commanditaires, aux utilisateurs et aux autres parties prenantes de reconnaître les problèmes particuliers d'accès, aussi bien que les mœurs, habitudes et coutumes propres à la collectivité qui déterminent la conduite à adopter au cours du processus d'évaluation.

Les parties prenantes doivent également être sensibles aux rôles des processus tacites et explicites dans les contextes communautaires locaux et globaux. Par définition, un processus tacite est un processus dont personne ou presque ne se rend compte, à moins qu'il puisse être étudié et explicité. L'importance des processus tacites et explicites vient en partie du fait qu'ils déterminent la manière dont les individus ou les groupes obtiennent la permission de participer, reçoivent les documents et y ont accès, réagissent aux éléments de preuve et aux demandes de preuves, et comprennent et mettent en application les principes de la protection des renseignements personnels, de la confidentialité et de l'anonymat.

Le contexte juridique de l'évaluation

Les lois et les règles qui régissent la conduite des personnes et des organisations établissent le contexte des évaluations. Toute évaluation doit être conforme aux lois locales, provinciales et fédérales en vigueur. Lorsqu'il y a un conflit entre diverses lois locales, provinciales ou fédérales, ou entre les lois applicables à diverses parties prenantes, un avis juridique peut s'avérer nécessaire avant de procéder à l'évaluation. Les évaluations menées dans un cadre où la conformité aux lois ou aux règlements peut mener à des violations des droits de la personne sont particulièrement problématiques. Les normes de convenance peuvent être utiles dans ces situations (notamment C3 Droits de la personne et respect, C5 Transparence et divulgation, C6 Conflits d'intérêts et C7 Responsabilité financière). Un avis juridique est recommandé dans les situations où l'évaluateur, les parties prenantes ou la convenance de l'évaluation risquent d'être compromis.

Plusieurs évaluations sont également régies par une réglementation particulière. Par exemple, les comités d'examen institutionnels régissent la recherche sur des êtres humains. Les évaluateurs basés dans un établissement d'enseignement supérieur, de même que ceux qui reçoivent des subventions fédérales aux États-Unis, observent les codes et les règlements pertinents concernant le traitement des sujets humains¹. Ces règlements ont été promulgués par

1. Par exemple, la partie 46 du titre 45 du Code des règlements fédéraux des États-Unis, adoptée en 1991 par la *Federal Policy for the Protection of Human Subjects* (Politique fédérale pour la protection des sujets humains).

seize agences fédérales qui conduisent, soutiennent ou régissent la recherche impliquant des sujets humains.

L'évaluateur qui possède une connaissance suffisante des exigences légales et réglementaires ainsi que des normes et coutumes déterminées par le contexte culturel est à même de définir les rôles et responsabilités et d'assurer aux participants le respect de leurs droits tout au long du processus d'évaluation (C2 Accords officiels et C3 Droits de la personne et respect). Les accords officiels peuvent prendre plusieurs formes. Par exemple, un protocole d'entente est un accord obligatoire (un document écrit ou tout autre moyen de faire respecter une obligation déterminée par le contexte culturel) qui guide la conduite des participants et des personnes impliquées dans l'évaluation. Une évaluation appropriée veille à la mise en place de protocoles d'entente et d'autres accords obligatoires, dans des termes adaptés aux contextes culturels des parties impliquées.

Le professionnalisme en évaluation

Le professionnalisme au service de la convenance exige une connaissance dynamique des normes et principes appropriés, doublée d'une compréhension des éléments contextuels propices aux parties prenantes sur le plan des avantages, de la dignité et de l'estime de soi. L'évaluateur professionnel a le devoir d'utiliser les meilleures normes en matière de pratique et de processus d'évaluation (C1 Orientation adaptée et universelle, C3 Droits de la personne et respect et C7 Responsabilité financière).

En plus des travaux du JCSEE décrits dans le présent document, on trouve une autre contribution importante aux orientations professionnelles destinées aux évaluateurs en Amérique du Nord dans les *Guiding Principles for Evaluators* de l'American Evaluation Association (AEA). Trois des cinq volets de ce manuel de principes directeurs à l'intention des évaluateurs ont une pertinence particulière pour les normes de convenance : le respect des personnes, l'honnêteté et l'intégrité, et les responsabilités envers le bien-être général du public. Ces trois principes fournissent des orientations pour une prise de décision fondée sur l'intérêt supérieur des répondants, des participants au programme, des clients et des autres parties prenantes des évaluations. Ensemble, les *Guiding Principles* et les normes de convenance permettent d'embrasser une gamme étendue de préoccupations, y compris un appui à des considérations plus générales de justice sociale et sociétale allant au-delà de celles des parties prenantes influentes et puissantes, dont les intérêts font parfois ombrage à ceux des moins puissants, des moins émancipés ou des moins favorisés.

D'autres organisations nationales commanditant des membres du JCSEE produisent également des normes et des lignes directrices qui contribuent au professionnalisme en évaluation. On trouvera de l'information supplémentaire à ce sujet dans la documentation concernant les présentes normes ainsi que dans le site <http://www.jcsee.org>.

The Program Evaluation Standards présente un ensemble de normes nord-américaines, mais la question du professionnalisme en évaluation qui y est abordée a une portée de plus en plus universelle. Cette perspective mondiale est en partie le résultat naturel d'échanges collégiaux, de la formation en Amérique du Nord d'évaluateurs issus d'autres horizons, ainsi que de la pratique et des expériences des évaluateurs nord-américains dans d'autres régions du monde. De plus, d'autres régions et pays ont élaboré ou adopté des normes et des lignes directrices professionnelles qui aident à décrire les responsabilités des évaluateurs professionnels. Par exemple, l'Australasian Evaluation Society, l'Association africaine d'évaluation, la Société européenne d'évaluation ainsi que de multiples sociétés et organisations nationales ont élaboré des versions modifiées des présentes normes ou élaboré leurs propres lignes directrices et normes. Tout comme *The Program Evaluation Standards* et les *Guiding Principles*, ces normes et lignes directrices précisent les responsabilités professionnelles des évaluateurs.

Selon la description donnée dans ces normes et lignes directrices, les responsabilités professionnelles comprennent celle d'appliquer à son travail une connaissance dynamique des besoins humains fondamentaux et des libertés humaines. L'évaluateur professionnel doit prévoir et éviter les procédures, les données ou les processus qui risquent de menacer les droits légaux et éthiques et les autres droits de la personne des parties impliquées dans les évaluations (C1 Orientation adaptée et universelle, C3 Droits de la personne et respect et C6 Conflits d'intérêts). En particulier, l'évaluateur professionnel doit comprendre et prendre en considération les besoins des personnes les moins influentes de la société sans compromettre leur sécurité et leur bien-être (C6 Conflits d'intérêts). Il doit également être préparé à envisager comment, jusqu'à quel point et dans quels contextes il devrait défendre les personnes défavorisées et les moins influentes. Les principes professionnels relatifs à l'inclusion, au dialogue et à la délibération parmi les évaluateurs et entre ceux-ci et les parties prenantes sont particulièrement pertinents dans les contextes où l'évaluation peut s'avérer un moyen de démocratiser les décisions publiques. Enfin, les principes professionnels et les actions des professionnels devraient résister à l'examen critique des personnes touchées par ces principes et actions.

Résumé

En résumé, les normes de convenance aident à s'assurer que les considérations éthiques, juridiques et professionnelles encouragent, dans le cadre des évaluations, une conduite respectueuse et équitable ainsi que des interactions justes et impartiales. Les considérations éthiques, juridiques et professionnelles incluses dans les normes de convenance mettent en relief la primauté du bien-être des parties prenantes. Les considérations de convenance encouragent la conduite d'évaluations qui servent tous les parties prenantes, protègent leurs droits et leur dignité, et s'efforcent de relever et d'éliminer les conflits d'intérêts préjudiciables, particulièrement lorsque des valeurs entrent en conflit. La valeur centrale des normes de

convenance dépend de la mesure dans laquelle elles sont mises en application correctement dans les évaluations et les contextes d'évaluation.

❖ Les normes de précision

La *précision* est l'exactitude des représentations, des propositions et des constats d'évaluations, surtout s'agissant de ceux qui contribuent aux jugements portant sur la qualité d'un programme ou de ses composantes. De manière générale, la précision est obtenue par des théories, des méthodes, des conceptions et des raisonnements rigoureux. L'évaluation doit viser à obtenir le plus haut niveau de précision possible, approprié et utile pour soutenir des conclusions et des décisions judicieuses dans une situation donnée.

L'un des objectifs des normes de précision est d'indiquer les éléments particuliers de l'évaluation dont l'exactitude est essentielle. Les huit normes de précision mettent l'accent sur ce qui caractérise l'exactitude de certains éléments et sur la façon d'améliorer leur précision. La précision des composantes d'évaluation suivantes est particulièrement importante :

- les résultats, les interprétations, les conclusions, les extrapolations, et les décisions (P1 Conclusions et décisions justifiées et P2 Information valide);
- le raisonnement, y compris les cadres théoriques qui soutiennent le raisonnement (P5 Gestion de l'information, P6 Analyses et concepts robustes et P7 Raisonnement clair de l'évaluation);
- les concepts et le vocabulaire (P2 Information valide et P8 Communication et rapports);
- l'information et les analyses (P2 Information valide, P3 Information fiable, P5 Gestion de l'information et P6 Analyses et concepts robustes);
- la description, le cadre théorique et le contexte des programmes (P4 Descriptions claires du programme et du contexte);
- la communication et les rapports (P8 Communication et rapports).

Prises dans leur ensemble, les normes de précision indiquent également la façon d'atténuer le plus possible trois facteurs susceptibles de compromettre la précision d'une évaluation. Ces facteurs contraignants sont :

1. les incohérences,
2. les distorsions,
3. les idées fausses.

Nulle évaluation ne peut éliminer complètement toutes les sources systématiques et aléatoires d'inexactitude, mais le but principal des normes de précision est de réduire le plus possible la présence et l'impact de ces facteurs contraignants.

Les incohérences

Puisqu'une évaluation précise passe par une information fiable, l'évaluation instaure des pratiques qui favorisent la cohérence dans la gestion de l'information.

La norme P3 Information fiable traite directement de la façon d'accroître et de documenter la fiabilité, non seulement dans les évaluations d'effets, mais aussi dans toute procédure de sélection, de collecte et d'analyse d'information évaluative. De manière générale, la fiabilité augmente chaque fois que diminue le risque d'erreurs aléatoires.

Les distorsions

Un deuxième facteur d'importance qui compromet la précision est la déformation de l'information et de la communication causée par les omissions, l'inattention, l'incompétence, les biais ou les fautes. Une évaluation qui se déroule dans le respect de la norme de précision prévient les distorsions; quand ce n'est pas possible, l'évaluateur se questionne sur les causes de distorsion potentielles et mentionne celles qu'il reconnaît dans son rapport (E1 Documentation relative à l'évaluation).

Il existe plusieurs causes de distorsion possibles, par exemple : la collecte ou la saisie de la mauvaise information; la perte de renseignements; une information non sécurisée; une erreur dans l'identification ou le classement de l'information; des procédures d'analyse inappropriées; la mise en œuvre d'une évaluation mal conçue; des conditions de collecte de l'information qui s'écartent, par négligence, des méthodes proposées; un manque d'attention aux influences de la culture et du bagage des individus sur l'information; un manque de rigueur dans la production des rapports.

Une formation adéquate des évaluateurs peut en accroître les compétences à un niveau suffisant pour aider à éviter ces distorsions. En particulier, les normes P5 Gestion de l'information, P6 Analyses et concepts robustes et P8 Communication et rapports proposent plusieurs suggestions pour prévenir et, quand ce n'est pas possible, assurer le suivi et faire état de l'impact des distorsions (E1 Documentation relative à l'évaluation et E2 Méta-évaluation interne).

Les idées fausses

Les idées fausses en évaluation proviennent de deux types de problèmes de conceptualisation. Tout d'abord, un concept ou un ensemble de concepts peut être illogique ou incomplet. De telles

idées fausses ne résultent pas des éléments de preuve et des renseignements que contiennent les évaluations, mais elles se développent à partir d'idées préconçues ou de charges émotionnelles, ou encore sous l'influence de la persuasion. Les techniques de validation associées aux normes P1 Conclusions et décisions justifiées, P2 Information valide, P7 Raisonnement clair de l'évaluation et P6 Analyses et concepts robustes sont souvent suffisantes pour mettre en lumière et corriger ce type d'idées fausses.

Le deuxième type de défi conceptuel pourrait être appelé la *disparité des modes de pensée*. Des façons de penser différentes ne sont pas nécessairement indicatives d'idées fausses. Au contraire, le fait de documenter les différentes façons dont les parties prenantes conçoivent le programme peut contribuer grandement à une compréhension précise du programme. Cependant, ces différentes perspectives, bien que normales et importantes pour une compréhension approfondie, sont souvent ignorées, marginalisées ou considérées comme un conflit à résoudre aussi rapidement que possible. Autrement dit, un concept, un fait, une croyance ou une valeur dont la grande importance aux yeux d'une partie prenante sert de point de départ pour appréhender un élément probant de l'évaluation constitue parfois, aux yeux d'une autre partie prenante, une idée fausse, une fausseté ou une superstition évitée. L'idée fausse se produit quand une des différentes manières d'envisager un domaine de connaissances est considérée, sans plus de réflexion, comme étant la seule.

Pour relever efficacement ce défi, l'évaluateur et les utilisateurs clés doivent réfléchir aux perspectives divergentes et à leur valeur dans un contexte donné. Cette réflexion nécessite un engagement à considérer des perspectives multiples, non seulement pour respecter les normes d'utilité, de faisabilité et de convenance, mais également pour assurer la précision (voir par exemple U4 Valeurs explicites, F3 Viabilité contextuelle et C4 Clarté et justesse).

Depuis une vingtaine d'années, la communauté de l'évaluation se penche sur les moyens de gérer des modes de pensée divergents, en particulier ceux qui sont associés à des expériences culturelles et linguistiques différentes. La plupart des évaluateurs conviennent que la meilleure approche n'est pas de privilégier un type de conception et de méthodologie de collecte d'information à un autre. Ce sont plutôt les techniques multiméthodes qui facilitent l'exploration de points de vue différents sur les grands enjeux et les principales questions d'évaluation. Pour bien utiliser des méthodes et des conceptions multiples, il faut retenir celles qui sont considérées comme étant les mieux adaptées aux utilisateurs et aux contextes aux fins de l'évaluation (P2 Information valide, P5 Gestion de l'information et P6 Analyses et concepts robustes; voir aussi U3 Objectifs négociés et U5 Informations pertinentes). Une communication précise est une condition essentielle pour aborder cette question (norme P8 Communication et rapports).

Les normes de précision exigent que soient définis des cadres permettant de guider les échanges autour des langues, concepts, cultures et contextes qui sont privilégiés dans toute évaluation, en particulier ceux qui reçoivent le plus d'attention et de ressources (P2 Information

valide). De plus, les évaluateurs doivent chercher à déterminer dans quelle mesure les valeurs des différentes parties prenantes influent sur la précision.

L'objectif des normes de précision est d'augmenter l'exactitude des constatations et des conclusions des évaluations, en particulier celles sur lesquelles reposent des jugements concernant la qualité d'un programme ou de ses composantes. Cependant, comme la précision n'est pas démontrable en termes absolus, des parties prenantes différentes, laissées à leurs propres opinions sélectives, peuvent en venir à poser des jugements différents à propos de la précision d'une évaluation. Par conséquent, il est important de communiquer la manière dont l'évaluation a favorisé la précision dans chaque contexte de programme et d'évaluation (E1 Documentation relative à l'évaluation, E2 Méta-évaluation interne et E3 Méta-évaluation externe).

La meilleure base pour la précision consiste à apporter une attention constante et nuancée à ces normes et aux méthodologies sérieuses qu'elles préconisent. Par la communication continue, les différentes évaluations guidées par les normes de précision peuvent servir à instruire les utilisateurs sur les manières d'améliorer la précision. Si la précision est soutenue et communiquée convenablement, les constatations et les conclusions de l'évaluation ont davantage de chances d'être considérées comme dignes de confiance, ce qui accroît d'autant la probabilité d'une utilisation appropriée (U6 Processus et produits importants).

❖ **Les normes d'imputabilité en évaluation**

L'*imputabilité* est l'utilisation responsable des ressources afin de générer de la valeur. Les évaluations soutiennent l'imputabilité d'un programme en explorant :

- la façon de mettre en œuvre le programme;
- les améliorations qu'il est possible d'apporter au programme;
- la mesure de la valeur, de la signification ou de l'importance du programme pour les parties prenantes;
- la comparaison entre le coût du programme, y compris les coûts d'opportunité, et ses avantages.

De même, les analyses de l'imputabilité d'une évaluation étudient :

- la façon de mettre en œuvre l'évaluation;
- les améliorations qu'il est possible d'apporter à l'évaluation;
- la mesure de la valeur, de la signification ou de l'importance de l'évaluation pour les parties prenantes;

- la comparaison entre le coût de l'évaluation, y compris les coûts d'opportunité, et ses avantages.

Bref, la documentation et l'amélioration de l'imputabilité en évaluation exigent des efforts semblables à ceux qui assurent l'imputabilité d'un programme. Il faut pour cela procéder à une évaluation de l'évaluation, appelée *méta-évaluation*. La façon d'effectuer une méta-évaluation interne ou externe est le sujet principal de ce chapitre.

Les trois normes d'imputabilité en évaluation guident ce processus. La première, E1 Documentation relative à l'évaluation, soutient l'imputabilité en évaluation en documentant les contextes, les ressources, les processus, les produits et les résultats de l'évaluation. La deuxième, E2 Méta-évaluation interne, décrit les façons d'appliquer systématiquement ces normes et d'autres aux évaluations menées au sein même de l'organisation où se déroule le programme ou l'évaluation. La troisième, E3 Méta-évaluation externe, est en parallèle avec la norme E2, sauf qu'elle porte plutôt sur l'engagement d'évaluateurs externes pour étudier la qualité de l'évaluation et en rendre compte. Prises ensemble, ces trois normes soutiennent le développement de la capacité d'évaluation, l'amélioration continue de l'évaluation (objectifs formatifs) et les jugements concernant la qualité de l'évaluation une fois que celle-ci est achevée (objectifs sommatifs).

L'importance de l'imputabilité en évaluation

Il est important de tenir compte de l'imputabilité en évaluation pour trois raisons. Premièrement, l'attention à l'imputabilité guide les améliorations à toutes les étapes de la conception et de l'implantation d'une évaluation. Deuxièmement, l'attention à l'imputabilité en évaluation favorise l'amélioration de la prise de décisions concernant les programmes. Le fait de rendre explicites les forces et les limites de l'évaluation aide les parties prenantes à comprendre les utilisations justifiées de l'évaluation au moment de prendre des décisions. Troisièmement, la réflexion sur l'imputabilité en évaluation aide les évaluateurs professionnels et les autres parties prenantes à acquérir des compétences supplémentaires qui leur seront utiles dans leurs travaux futurs. Elle peut également soutenir le développement organisationnel et contribuer à bâtir une capacité d'évaluation. À terme, la consolidation des compétences et l'optimisation des pratiques en matière d'évaluation ouvrent la porte à des améliorations considérables en évaluation et à un renforcement des effets positifs des programmes et des projets.

Essentiellement, le souci de l'imputabilité en évaluation encourage la réflexion et l'adoption d'une perspective méta-évaluative chez les évaluateurs et les utilisateurs d'évaluation. Cette perspective méta-évaluative consiste à rechercher les caractéristiques clés de la qualité de l'évaluation dans chaque situation spécifique et à relever les gestes à poser pour évaluer et améliorer la qualité au sein de l'évaluation. Elle établit également un ensemble d'apprentissages significatifs pour les évaluateurs et les utilisateurs d'évaluation, de sorte que leurs expériences débouchent sur une bonification des évaluations et de leurs utilisations.

La méta-évaluation et son apport à l'imputabilité en évaluation

Le terme *méta-évaluation* dénote l'évaluation systématique des évaluations et de leurs sous-composantes. Quiconque applique les normes d'utilité, de faisabilité, de convenance, de précision et d'imputabilité en évaluation pour juger de la qualité des évaluations et de leurs composantes procède à une méta-évaluation. Comme toute autre évaluation, la méta-évaluation nécessite des éléments probants, une analyse, une communication et un suivi auprès des parties prenantes.

Les méta-évaluations se distinguent les unes des autres sur un certain nombre d'aspects, dont la portée, la complexité, la durée, l'attribution des ressources, les paramètres et les utilisations. Cependant, toute méta-évaluation applique des faits relatifs à des normes choisies afin de tirer des conclusions au sujet de la qualité d'une évaluation ou de ses sous-composantes. La méta-évaluation peut être guidée et soutenue par des listes de contrôle, des formulaires, des tableaux et des narrations, de sorte que les utilisateurs puissent suivre la preuve, les normes, les critères, la logique et les conclusions pour tirer leurs propres conclusions et prendre leurs décisions (P1 Conclusions et décisions justifiées).

Une approche très simple de la méta-évaluation, parfois décrite comme un *audit des documents*, repose entièrement sur la documentation existante. Comme d'autres approches, elle peut soutenir des objectifs formatifs et sommatifs et être répétée par des évaluateurs et d'autres parties prenantes à divers moments et dans des buts variés. La qualité de l'audit des documents dépend fortement de la convenance et de la qualité de la documentation disponible aux fins de la méta-évaluation.

Quand les enjeux sont élevés et que la qualité de l'évaluation du programme se doit d'être inattaquable, une méta-évaluation plus complexe et mieux dotée en ressources est justifiée. C'est le cas lorsque les questions de qualité d'évaluation sont importantes pour une prise de décision à grande échelle. Par exemple, certaines méta-évaluations nécessitent une collecte de données et un suivi supplémentaires pour traiter de la qualité de l'évaluation et de son utilisation sur des périodes de temps prolongées. Grâce à la collecte de données additionnelles, une méta-évaluation peut également étudier les effets et l'utilité à long terme d'une évaluation de programme ou d'une approche d'évaluation donnée.

Certaines méta-évaluations portent sur une seule évaluation ou composante d'évaluation. Généralement, les méta-évaluations de ce type se font en quatre étapes :

- déterminer les objectifs et les besoins à satisfaire;
- sélectionner et harmoniser les dimensions de la qualité qui serviront à juger de l'évaluation;
- rassembler une documentation sur l'évaluation ou ses sous-composantes qui permettra de tirer des conclusions fiables;

- préparer et communiquer les constatations, les jugements et les conclusions en vue de la prise de décision.

D'autres méta-évaluations consistent à comparer deux ou plusieurs évaluations de programme ou sous-composantes afin de prendre des décisions au sujet de leur qualité comparative dans un ou plusieurs contextes donnés. Par exemple, quand deux ou plusieurs évaluations tirent des conclusions tout à fait différentes au sujet de la qualité de programmes semblables ou identiques, la méta-évaluation externe comparative peut servir à étudier la validité des évaluations (E3 Méta-évaluation externe). Dans d'autres situations, la méta-évaluation comparative fait partie de la planification de l'évaluation. Après s'être assuré du financement de la conception et de l'implantation d'un programme, le personnel peut effectuer une demande de propositions d'évaluation. Il va donc méta-évaluer la conception des évaluations proposées au regard de normes spécifiques ou d'autres aspects de la qualité avant d'attribuer le mandat d'évaluation. Le personnel pourrait suivre le même processus en quatre étapes mentionné ci-dessus pour comparer les diverses conceptions. De même, deux sous-composantes d'évaluation peuvent faire l'objet d'une comparaison dans le contexte d'une évaluation pour déterminer laquelle fonctionne le mieux à la lumière de ces normes ou d'autres aspects de la qualité d'évaluation. De manière générale, si la situation est appropriée et qu'elle justifie la dépense, les évaluations similaires, avec ou sans variation prévue, pourront servir de base pour la méta-évaluation.

La responsabilité de l'imputabilité en évaluation

En tant que professionnel compétent et bien informé, l'évaluateur de programme a la charge principale de l'imputabilité des évaluations formatives et sommatives (E2 Méta-évaluation interne). Il doit également informer ses clients, ses commanditaires et les autres utilisateurs de leurs responsabilités particulières à l'égard du maintien de l'imputabilité en évaluation et de la communication précise des forces et des limites de l'évaluation (P8 Communication et rapports).

L'évaluateur, le client et le commanditaire ont tous la responsabilité d'indiquer la documentation dont ils ont besoin au sujet des questions d'imputabilité les plus pressantes et d'assurer la mise à disposition de ressources suffisantes pour recueillir les éléments probants nécessaires. En outre, ces trois parties prenantes doivent décider des ressources à affecter aux méta-évaluations interne et externe et aux objectifs formatifs et sommatifs (E2 Méta-évaluation interne et E3 Méta-évaluation externe). Toutes les parties prenantes (et pas seulement les trois dont il vient d'être question) ont la responsabilité de déterminer si la qualité de l'évaluation est suffisante pour leurs usages prévus et réels. Si la qualité de l'évaluation est en deçà des normes, les utilisateurs pourront modifier leurs conclusions et actions pour en limiter le mésusage (U8 Préoccupation des conséquences et de l'influence).

Les normes d'imputabilité exigent une attention portée aux méta-évaluations tant internes qu'externes. Contrairement au méta-évaluateur interne, le méta-évaluateur externe n'est pas

membre de l'organisation qui abrite le programme ou qui procède à l'évaluation, et il n'a aucun autre rôle dans le programme ou l'évaluation. Une fois qu'il est engagé, ses fonctions peuvent recouper et compléter celles de l'évaluateur interne. Par exemple, tout comme l'évaluation interne, la méta-évaluation externe peut avoir des objectifs formatifs et sommatifs. Cependant, quand on prévoit procéder à la fois à des méta-évaluations interne et externe, il arrive que le méta-évaluateur externe prenne davantage sur lui la responsabilité à l'égard de la méta-évaluation sommative.

Le méta-évaluateur externe n'a aucun autre rôle dans le programme, l'évaluation ou l'organisation qui l'engage. Cependant, les nuances de l'implication créent souvent un flou dans cette distinction entre interne et externe. De plus, les confusions de rôle et les occasions de conflits d'intérêts réels ou apparents sont des préoccupations de tous les instants (C6 Conflits d'intérêts). Par exemple, est-ce que deux évaluateurs provenant d'organisations différentes peuvent méta-évaluer leurs évaluations réciproques sans conflit d'intérêts? Est-ce qu'un ancien employé peut faire une méta-évaluation pour son ex-employeur et être considéré tout de même comme un méta-évaluateur externe? Généralement, l'idée reçue voulant que les évaluateurs et les méta-évaluateurs externes soient automatiquement plus objectifs doit être considérée avec prudence. Les trois normes d'imputabilité en évaluation discutent de ces questions plus en détail.

L'évaluation des méta-évaluations

Les méta-évaluations peuvent également être évaluées. Dans ce cas, cependant, on ne parlera pas de « méta-méta-évaluation ». Par ailleurs, le rendement dégressif des méta-évaluations externes de méta-évaluations (aucun avantage supplémentaire ou presque malgré des coûts additionnels) les rend peu fréquentes. Dans la pratique, les méta-évaluations devraient être imputables de leur qualité, sans toutefois nécessiter de méta-évaluation externe formelle, sauf exception. Il suffit souvent de pouvoir compter sur les normes applicables pour aider à contrôler la méta-évaluation et en assurer la qualité. D'ailleurs, les clients qui commandent des méta-évaluations sont souvent tout à fait qualifiés en évaluation et capables de juger de la qualité de la méta-évaluation tout en contribuant à son amélioration et à la documentation de ses forces et de ses limites.

❖ Remerciements ❖

En appui aux membres du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) et de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ), l'ex-président du conseil du JCSEE a obtenu de SAGE Publishing USA l'autorisation de faire traduire en français jusqu'à cinquante pages de *The Program Evaluation Standards*. Les portions les plus pertinentes du texte anglais ont été choisies aux fins de la traduction par les initiateurs de ce projet : le D^r Donald B. Yarbrough, ancien président du JCSEE, et Brenda Stead, représentante de la SCÉ au sein du JCSEE. La SCÉ est membre du JCSEE, dans la catégorie Organisme commanditaire. La SCÉ a soutenu cette initiative et assuré le financement de la traduction.

Un appel de réviseurs a été lancé dans le site Web de la SCÉ pour la première ébauche de la version française (v1). Une deuxième révision a été effectuée (v2). Nous remercions les personnes dont les noms suivent d'avoir consacré beaucoup de leur temps à soulever des points à préciser, à suggérer des corrections et à offrir des commentaires constructifs afin de rendre le document le plus exact et le plus utile possible pour les utilisateurs finaux : Courtney Amo, Clair Bard, Jacques Bérard, Annie D'Amours, Sylvie Girard, Lucie Goulet et Valéry Martial. Nous remercions également Megram, qui a fourni la traduction initiale et le service d'édition de la version finale (v3).

Nous exprimons notre reconnaissance aux auteurs, à l'éditeur, ainsi qu'à tous ceux et celles qui ont contribué, d'une façon ou d'une autre, à l'élaboration des normes d'évaluation de programme du JCSEE et à l'ouvrage *The Program Evaluation Standards, Third Edition*. Des renseignements complets sur les auteurs du livre, Donald B. Yarbrough, Lyn M. Shulha, Rodney K. Hopson et Flora A. Caruthers, de même que la liste des membres du JCSEE et des autres collaborateurs, se trouvent dans le livre, qu'on peut se procurer par le site www.sagepublications.com (numéro de référence 230597).

Octobre 2015