
Cadre de référence
pour le développement et l'évaluation des programmes
aux Centres jeunesse de Montréal

Francine Paquette
François Chagnon

Coordination des activités de l'Institut Universitaire
des Centres jeunesse de Montréal
Février 2000

Disponible à la bibliothèque des
Centres jeunesse de Montréal.

Le document a été adopté lors de la
tenue du comité de direction le 6 juin
2000.

ISBN : 2-89218-126-7

Dépôt légal : 2^e trimestre 2000



Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes qui nous ont supporté dans l'élaboration de ce cadre de référence pour le développement et l'évaluation des programmes aux Centres jeunesse de Montréal.

Nous remercions d'abord les membres du comité aviseur. L'engagement de chacun des membres, leur savoir, leurs expertises et le sens critique qu'ils ont exercé, tous cela a remarquablement favorisé la qualité de la réflexion. Les échanges qui ont eu lieu au cours de nos rencontres ont permis de remettre en question certaines de nos idées, d'en confirmer d'autres et ont amené à considérer de nouvelles dimensions qui ont enrichi le contenu du document. Ce sont :

M. Christian Dagenais, *Responsable du volet évaluation des programmes*,
Groupe de recherche et d'action sur la victimisation des enfants (GRAVE),
Université du Québec à Montréal.

Mme Céline Des Groseillers, *Conseillère*,
Coordination support à l'intervention,
Centres jeunesse de Montréal.

M. Robert Granger, *Agent de planification et de programmation*,
Coordination des systèmes et technologies de l'information,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Sophie Parent, *Professeure*,
Département de psychoéducation,
Université de Montréal.

Mme Josette Laframboise, *Conseillère*,
Coordination support à l'intervention,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Pierrette Trudeau Leblanc, *Conseillère*,
Coordination support à l'intervention,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Geneviève Turcotte, *Chercheuse*,
Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS),
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Suzanne Young, *Conseillère*,
Coordination support à l'intervention,
Centres jeunesse de Montréal.

Nous voulons aussi remercier les membres du comité de validation. Ce comité, composé d'un représentant de chaque direction des Centres jeunesse de Montréal, a examiné la concordance des paramètres proposés pour l'élaboration des programmes aux Centres jeunesse de Montréal avec les besoins de l'organisation. Leur participation a permis d'établir une première validation du cadre de référence et de bonifier son contenu. Ce sont :

Mme Lise Bouchard, *Agent de formation*,
Direction des ressources humaines,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Nicole Gingras, *Chef de service*,
Direction des services administratifs,
Centres jeunesse de Montréal.

M. Gérald Lambert, *Coordonnateur*,
Direction des services à la jeunesse,
Centres jeunesse de Montréal.

M. Clément Laporte, *Chef de service*,
Direction des services à la jeunesse,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Claudette Leblanc, *Conseillère*,
Direction de la protection de la jeunesse,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Suzanne Lepage, *Coordonnatrice*,
Direction de la recherche et du développement,
Centres jeunesse de Montréal.

M. Pierre Poupart, *Coordonnateur*,
Direction de la recherche et du développement,
Centres jeunesse de Montréal.

Mme Hélène Renaud, *Chef de service*,
Accès,
Centres jeunesse de Montréal.

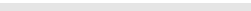
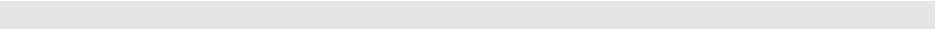


Table des matières



- REMERCIEMENTS..... I**
- TABLE DES MATIÈRES III**
- TABLE DES FIGURES..... VII**
- AVANT-PROPOS 1**
- INTRODUCTION..... 5**
- LES PRINCIPES À LA BASE DU CADRE DE RÉFÉRENCE 11**
 - DES ACTIVITÉS QUI SUPPOSENT UN CHOIX 12
 - 1. Lorsque l'intervention est organisée à partir de l'intervenant 12
 - 2. Lorsque l'intervention est organisée à partir des services 12
 - 3. Lorsque l'intervention est organisée à partir des programmes 14
 - DES ACTIVITÉS QUI FORMENT UN TOUT 15
 - DES ACTIVITÉS QUI TIENNENT COMPTE DE MULTIPLES PERSPECTIVES 15
 - DES ACTIVITÉS QUI REQUIÈRENT UN JUGEMENT 16
 - DES ACTIVITÉS FONDÉES SUR UNE VISION ET SUR UN CHOIX DE VALEURS 16
 - DES ACTIVITÉS QUI S'INSCRIVENT DANS UNE LOGIQUE..... 17
 - DES ACTIVITÉS QUI EXIGENT UN PROCESSUS SYSTÉMATIQUE ET RIGOREUX 18
- LES FACTEURS QUI DÉTERMINENT LES PROGRAMMES 21**
 - VUE D'ENSEMBLE SUR LES DÉTERMINANTS DES PROGRAMMES..... 22
 - ANALYSE DES RAPPORTS ENTRE LES FACTEURS DÉTERMINANTS LES PROGRAMMES 24
 - 1. La cohérence 25
 - 2. La pertinence..... 25
 - 3. La vraisemblance..... 26
 - LE PREMIER DÉTERMINANT : L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE..... 28
 - 1. Lois et règlements 30
 - 2. Les priorités ministérielles en matière de santé et de bien-être 35
 - 3. Les orientations du ministère de la Santé et des services sociaux 37
 - 4. Les orientations des Régies régionales..... 37
 - LE DEUXIÈME DÉTERMINANT : LE NIVEAU STRATÉGIQUE 39
 - 1. Le programme-cadre 40
 - 2. La mission des Centres jeunesse 41
 - 3. Le statut d'Institut Universitaire..... 47
 - 4. La philosophie de l'établissement 48
 - LE TROISIÈME DÉTERMINANT : LE NIVEAU OPÉRATIONNEL..... 51

1. Le programme-clientèle	51
LE DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES	55
DÉFINITION D'UN PROGRAMME-CLIENTÈLE	57
1. Qu'est-ce qu'un service ?.....	59
2. Qu'est-ce qu'une activité ?	59
UTILITÉ DU PROGRAMME-CLIENTÈLE PROPOSÉ.....	60
ÉLABORATION D'UN PROGRAMME-CLIENTÈLE	61
1. La vérification du bien-fondé d'un programme	61
2. La détermination de la logique du programme-clientèle.....	65
3. La préparation de la mise en œuvre du programme-clientèle.....	68
4. La préparation de l'évaluation du programme	72
CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME-CLIENTÈLE	73
1. L'initiation d'un programme-clientèle.....	73
2. La planification du programme-clientèle	74
3. L'implantation du programme-clientèle.....	74
4. La maturité et le bilan du programme-clientèle.....	74
5. La modification du programme-clientèle	74
CLASSIFICATION DES PROGRAMMES-CLIENTÈLE	74
1. Les caractéristiques développementales.....	75
2. La problématique	75
3. Le lieu de dispensation du service	75
GUIDE PRATIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES	77
Le processus de développement d'un programme	78
Ce qu'il faut savoir avant de développer un programme	80
Les principes.....	81
La pertinence	82
La cohérence.....	84
La vraisemblance	86
Les étapes d'élaboration	88
La vérification du bien-fondé	91
La détermination de la logique d'action	94
La préparation de la mise en œuvre	98
La planification de l'évaluation	102
Les exigences de la mise en œuvre.....	109
L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES	113
DÉFINITION DE L'ÉVALUATION	114
L'UTILITÉ DE L'ÉVALUATION.....	115
1. Les bonnes et les mauvaises raisons d'entreprendre une évaluation	117
2. L'évaluation utilisée comme un subterfuge	117
3. L'évaluation utilisée à bon escient.....	117
LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	118
1. Indicateurs.....	120
2. Critères.....	121
LA FAISABILITÉ DE L'ÉVALUATION	122
1. L'évaluation peut susciter une éventuelle remise en question et d'éventuels changement.....	122
2. L'évaluation requiert nécessairement un investissement.....	122
3. L'évaluation prend un certain temps.....	122

4. Il faut entretenir des attentes proportionnelles à la réalité mesurée par l'évaluation	123
5. Le programme doit disposer d'une « théorie du programme »	123
6. Le programme doit avoir atteint un stade de maturité adéquat	124
7. Le contexte doit être propice à la conduite de l'évaluation	125
LA VALIDITÉ D'UNE ÉVALUATION	125
LES DIVERS TYPES D'ÉVALUATION	127
L'ÉVALUATION DES BESOINS	127
1. Définition de l'évaluation des besoins	128
2. Besoins et problèmes	128
3. Les catégories de besoins	129
4. Objectifs de l'évaluation des besoins	132
5. Principes à respecter	133
6. Quand doit-on recourir à une évaluation des besoins ?	134
7. Les alternatives à l'évaluation des besoins	135
L'ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION ET L'ÉVALUATION DES PROCESSUS	136
1. Objectifs de l'évaluation de l'implantation et de l'évaluation des processus	137
2. Quand doit-on recourir à une évaluation d'implantation ou de processus ?	139
3. Les liens avec les systèmes de suivi de l'information	141
L'ÉVALUATION DES EFFETS	141
1. Quelques définitions : effets, impacts, résultats	142
2. Les objectifs de l'évaluation des effets et de l'évaluation de l'impact	143
3. Les conditions de réalisation	144
4. Stratégie d'évaluation	144
5. Évaluation du rendement d'un programme	146
GUIDE PRATIQUE POUR L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES	149
Le processus de réalisation d'une évaluation de programme	150
Réaliser une évaluation	152
Les divers types d'évaluation	157
Évaluation des besoins	157
Évaluation de l'implantation et des processus	163
Évaluation des effets d'un programme	168
BIBLIOGRAPHIE	176

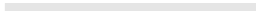
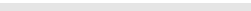


Table des figures

<i>Figure 1. Les trois niveaux de détermination des programmes.....</i>	<i>23</i>
<i>Figure 2. Rapports entre les niveaux de déterminants</i>	<i>24</i>
<i>Figure 3. Schéma des éléments associés au premier facteur déterminant les programmes d'intervention en Centres jeunesse : l'environnement sociopolitique. Cet environnement sociopolitique donne lieu aux programmes sociaux.</i>	<i>28</i>
<i>Figure 4. Schéma des éléments associés au deuxième facteur déterminant les programmes d'intervention en Centres jeunesse : le niveau stratégique. Ce niveau stratégique donne lieu aux programmes-cadre.....</i>	<i>40</i>
<i>Figure 5. Schéma des éléments associés au troisième facteur déterminant les programmes d'intervention en Centres jeunesse : le niveau opérationnel. Ce niveau donne lieu au programmes-clientèle.</i>	<i>52</i>
<i>Figure 6. Schéma d'ensemble des déterminants des programmes.</i>	<i>54</i>
<i>Figure 7. Les diverses composantes d'un programme-clientèle.....</i>	<i>58</i>
<i>Figure 8. Les quatre étapes de développement d'un programme-clientèle.</i>	<i>61</i>
<i>Figure 9. Les grandes étapes caractérisant le cycle de vie d'un programme.</i>	<i>73</i>



Avant-propos

Au cours du printemps 1997, s’amorce une réflexion sur le développement et l’évaluation des programmes aux Centres jeunesse de Montréal. Un comité désigné sous le nom de *Comité évaluation et programmation*, regroupant des professionnels de la direction de la recherche et du développement des Centres jeunesse de Montréal, associé à des partenaires de l’Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS), reçoit le mandat de formuler des propositions pouvant guider la mise en oeuvre d’une structure de développement et d’évaluation de programme.

Dans cette foulée, à l’automne 1997, une *Équipe développement* se voit confier, par la Direction de la recherche et du développement (DRD), la responsabilité de conceptualiser et implanter un modèle concerté et intégré de développement et d’évaluation de programmes aux Centres jeunesse de Montréal. La tâche n’est certes pas simple. Rallier un ensemble aussi vaste que les Centres jeunesse de Montréal et leurs partenaires autour d’un cadre commun sur le développement et l’évaluation des programmes est tout un défi !

Les travaux s’amorcent par un examen de la situation des Centres jeunesse de Montréal en matière de développement et d’évaluation de programmes. L’analyse met alors en lumière diverses lacunes. D’une part, on observe l’absence de paramètres communs et explicites pouvant guider la conception des programmes. Situation notamment signalée par la présence d’une multitude de programmes conçus de manière différente et l’absence d’un processus systématique d’évaluation des besoins préalable à la planification des programmes. Cette situation empêche de voir si l’on répond à l’ensemble des clientèles. Elle rend également l’établissement des priorités, en matière de développement et d’évaluation des programmes, difficile. D’autre part, l’absence d’un cadre commun pouvant guider la conception des programmes entraîne une importante limite dans la capacité à juger des effets des programmes et de leur valeur, ces programmes étant souvent incomplets ou vagues quant à leur rationnel d’action, leurs objectifs spécifiques et leurs critères d’atteinte des résultats. Et, bien que certains programmes disposent d’objectifs clairs, ces derniers précisent rarement le cadre de leur implantation.

L’ensemble de ces éléments pose des limites importantes lorsque vient le moment d’évaluer les programmes. Ils constituent des irritants majeurs pour les gestionnaires et les intervenants impliqués dans la dispensation des programmes, lesquels ont

l'impression d'avoir à revenir sur leurs pas en devant réviser la structure de leur programme, alors qu'ils sont préoccupés par les résultats. Pour leur part, les professionnels en charge de l'évaluation ont l'impression de devoir accomplir une mission impossible en ayant à juger des effets d'un programme avant même que celui-ci ne soit à maturité.

À ces lacunes s'ajoute la difficulté à arrimer les savoirs scientifiques et cliniques et à utiliser les résultats des évaluations : chercheurs et intervenants arrivent difficilement à conjuguer leurs efforts dans le développement et la dispensation des services aux clientèles. Enfin, on constate que trop souvent, des expériences pilotes, de même que les résultats de projets fort intéressants demeurent méconnus, ce qui constitue un obstacle à l'amélioration de la qualité des services offerts aux clientèles.

En regard de ces difficultés, les espoirs soulevés par l'élaboration du cadre de référence sont multiples. Il est souhaité que celui-ci puisse faciliter le processus de prise de décision des gestionnaires et des intervenants lors de la planification des programmes. Par ailleurs, l'élaboration d'un cadre de référence commun pour le développement et l'évaluation des programmes est perçue comme un levier dans l'effort de cohérence et de continuité des services cliniques offerts à la clientèle. La définition des objectifs de travail avec les partenaires, lors du développement des programmes, devrait être facilitée. L'implantation du cadre de référence aux Centres jeunesse de Montréal devrait pouvoir améliorer la capacité à évaluer les actions, à établir des liens continus entre recherche et évaluation et à utiliser plus judicieusement les résultats des évaluations.

Ce cadre de référence est le fruit d'un travail accompli par un ensemble de conseillers des Centres jeunesse de Montréal, de chercheurs de l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS), de chercheurs de l'Université du Québec à Montréal et de l'Université de Montréal. Ensemble, ils ont tenté d'élaborer un modèle sur mesure, le mieux adapté possible à la réalité spécifique des Centres jeunesse, et qui se veut un moyen, parmi d'autres, de consolider l'intervention dans une optique d'amélioration continue des services.

Le cadre de référence vient en réponse à trois besoins fondamentaux de l'organisation : besoin d'une logique qui serve de fil conducteur dans l'univers des programmes, besoin d'une méthode de travail qui favorise la cohérence et besoin d'un consensus sur la performance organisationnelle qui oriente le sens des actions.

Ce cadre de référence s'adresse à tous ceux et celles qui œuvrent de près ou de loin dans les Centres jeunesse et qui sont intéressés par le développement ou l'évaluation des programmes. Il peut être utile aux gestionnaires, afin de les soutenir dans la planification stratégique du développement des programmes ainsi que dans leur exercice de reddition de compte. Il constitue un apport aux intervenants dans l'appropriation et le raffinement de leurs interventions. Il procure également aux

conseillers ou consultants cliniques un soutien, et plus particulièrement à ceux et celles qui offrent des services relatifs au développement ou à l'évaluation des programmes. Le cadre est également conçu pour être utile aux chercheurs qui s'intéressent à l'intervention auprès des jeunes en difficulté et leur famille. Enfin, il se veut un outil de référence pour tous dans la planification, le développement et l'évaluation des programmes d'intervention en proposant une logique d'ensemble sur l'organisation des programmes et un langage commun.



Introduction

La pertinence de l'intervention dans le domaine de l'adaptation sociale enfance et famille et le contexte de pratique se voient constamment remis en cause par des facteurs sociaux, politiques, économiques ainsi que par le développement des connaissances scientifiques en matière de psychologie humaine. Les mutations rapides qu'a connu, au cours des trois dernières décennies, le réseau de la santé et des services sociaux ont transformé à la fois le cadre théorique et le modèle de pratique des intervenants, des gestionnaires et des chercheurs associés au domaine.

D'abord, la transformation du rôle de l'État dans la dispensation des services sociaux et de santé, coïncidant avec la fin de la croissance économique de la décennie 1960, impose une philosophie nettement plus orientée vers la démonstration de l'efficacité dans les programmes sociaux (Ouellet et Lampron, 1987). Par la suite, la mise en vigueur, à la fin des années 1970, de la Loi sur la protection de la jeunesse introduit la révision dans les politiques de gestion des centres de services sociaux :

« [...] de plus en plus, la révision fait partie des politiques de gestion des établissements...on voit que des procédures de révision systématiques sont en train de s'instaurer un peu partout, comme un gage de garantie d'imputabilité et sont jusqu'à un certain point considérées au moins implicitement comme des alternatives à des processus plus formels d'évaluation systématique de l'intervention » (Beaudry, 1986).

L'implantation de cette loi a un impact significatif sur la pratique même des intervenants sociaux. Une recherche effectuée dans un Centre de services sociaux du Québec auprès de cadres et d'intervenants de la Direction de la Protection de la jeunesse et des services de prise en charge met en lumière l'emprise considérable de la DPJ sur l'intervention psychosociale traditionnelle. Selon Leseman et Renaud (1980),

« [...] la loi 24 et son véhicule, la DPJ, sont peut-être des instruments de protection de la jeunesse, mais elles sont certainement des instruments de modification de la pratique... »

Chez l'intervenant psychosocial, la fonction préalable d'aidant doit désormais être alliée à une fonction d'agent de contrôle social. L'approche sociothérapeutique des pratiques sociales cède la place à une approche sociojuridique, du moins dans les cas de protection.

Le *cadre de partage* des responsabilités entre CSS et CLSC vient en 1984 accentuer cette tendance pour les intervenants sociaux qui demeurent dans les CSS. Le champ de la prévention primaire et des problèmes psychosociaux relativement légers est en effet dévolu aux CLSC. Pour leur part, les CSS assument la responsabilité des interventions nécessitées par des problématiques plus lourdes, relevant en majeure partie du domaine de la protection¹ et de la délinquance des jeunes².

Plus récemment, l'adoption de la Loi 120, le 4 septembre 1991, commandant le regroupement des centres de protection de l'enfance et de la jeunesse et des centres de réadaptation pour les jeunes en difficulté d'adaptation ou pour les mères en difficulté d'adaptation impose, outre la fusion d'établissements autonomes, des changements majeurs dans la culture de travail des gestionnaires et des intervenants. Ce contexte entraîne notamment des répercussions sur l'élaboration de certains programmes spécifiques de réadaptation :

« [...] qu'on semble de moins en moins concevoir comme un ensemble cohérent d'activités visant des objectifs spécialisés et de plus en plus comme des activités de normalisation »³.

Un des effets perceptibles de cette fusion est la mise en commun de perspectives différentes, en ce qui a trait à la philosophie d'intervention et à la gestion des pratiques — exercice qui impose un consensus sur le choix des valeurs prégnantes et l'adhésion à une nouvelle culture organisationnelle. Au plan de la pratique professionnelle, la création des Centres jeunesse entraîne ainsi, pour les intervenants de disciplines différentes, l'exigence d'adapter leur pratique à la réalisation concertée d'une mission commune auprès des jeunes et des mères en difficulté d'adaptation. À ces changements, s'ajoutent les transformations récentes liées à l'approche milieu, transformations qui affectent à la fois la nature des services dispensés aux clientèles et la gestion de ces services.

L'ensemble de ces changements s'exerce dans un contexte de restrictions économiques majeures dans le domaine de la santé et des services sociaux. Rendre compte de la gestion des ressources et de l'efficacité des actions dans un contexte de décroissance budgétaire devient désormais un impératif. Gestionnaires et intervenants doivent plus que jamais démontrer le bien-fondé et la valeur des services offerts aux clientèles, qui

¹ Selon les dispositions de la Loi de la protection de la jeunesse promulguée en 1979.

² Selon les dispositions de la Loi sur les Jeunes contrevenants promulguée en 1984.

³ Association des Centres jeunesse du Québec, (1999). Une intervention qui doit retrouver son sens, sa place et ses moyens. *Rapport du Comité sur la réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans*, p. 12.

plus est, ils doivent juger de la priorité des besoins et du choix des interventions les plus efficaces.

Dans la foulée de cette mutation, la planification et l'évaluation des programmes s'imposent comme une exigence essentielle à la mise en place de services de qualité. Les Centres jeunesse sont imputables d'une importante responsabilité à l'égard des jeunes et de leurs familles. L'objectif d'adaptation sociale représente un immense défi et l'ampleur de leur mission, à cet égard, est considérable. Par ailleurs, compte tenu de la structure organisationnelle, l'opérationnalisation de cette mission est d'autant plus complexe qu'il faut en arriver à orchestrer dans un ensemble fonctionnel des cultures et des habiletés professionnelles distinctes, mais complémentaires.

Ces dernières années, en raison des nombreux changements effectués dans les Centres jeunesse, les efforts de planification ont davantage porté sur la restructuration des établissements. Comme ce processus est maintenant relativement avancé, la planification des programmes et l'évaluation des résultats, constituent désormais une priorité.

Cette priorité requiert toutefois un sérieux investissement. Mieux planifier exige l'adoption d'une approche plus systématique, une meilleure vue d'ensemble, un langage commun. Il est indispensable d'en discerner l'utilité et d'avoir une perspective claire sur les actions à entreprendre.

Mieux planifier, nécessite une vision générale du développement de l'intervention clinique. Une telle perspective aide à rendre les actions plus explicites, oblige à définir le rationnel motivant les stratégies et établit formellement l'idéal recherché en terme qualité de l'intervention. Ces éléments sont essentiels à l'évaluation des actions. L'évaluation des programmes nécessite aussi la détermination d'objectifs généraux et spécifiques et l'énoncé de valeurs qui permettront d'établir les critères d'atteinte des résultats lors de l'évaluation des actions. Mais qu'est-ce que mieux planifier et quels sont les critères de succès d'un programme selon que nous sommes gestionnaires, intervenants, chercheurs ou usagers des programmes ? Certes tous sont de bonne foi dans la prétention à la qualité, mais établir la valeur d'un programme requiert au préalable que l'on s'entende sur ce que sont les critères d'un service de qualité. Ce cadre de référence propose un processus systématique afin de rendre plus explicites les critères d'un service de qualité dans le contexte d'un centre jeunesse.

Planifier, développer et évaluer les programmes sont des actions complémentaires qui nécessitent un cadre de référence intégrateur et partagé par l'ensemble des gestionnaires, des cliniciens et des chercheurs. La compréhension commune de la notion de programme nous apparaît être un préalable à cet objectif. Or, cette notion de programme revêt souvent une signification différente d'une personne à l'autre. C'est pourquoi l'examen des diverses dimensions des programmes devient un exercice essentiel à l'émergence d'une vision commune.

En raison de ce qui précède, le présent cadre de référence devrait apporter un minimum d'éclairage sur des questions telles que : qu'est-ce qu'un programme ? Dans quel contexte se définit-il ? Quelles en sont les composantes ? Quelle en est l'utilité ? Quelles sont les exigences de la planification des programmes ? Quelle est l'importance de l'évaluation des programmes ? Comment procède-t-on à l'évaluation ?

Le document qui suit comporte six chapitres. Le premier chapitre présente les grands principes sur lesquels se fonde le cadre de référence. Les sept énoncés de principes qui s'y trouvent sont le reflet d'une conception à l'égard de la planification, du développement et de l'évaluation des programmes.

Le deuxième chapitre propose un examen de l'organisation et des relations entre les facteurs qui déterminent les programmes aux Centres jeunesse. Ces facteurs sont analysés sous trois angles : sociopolitique, stratégique et opérationnel. Cette analyse constitue un préalable à la compréhension de la logique entre l'intervention au quotidien et le plan d'ensemble dans lequel se situe cette action. Ainsi, le lecteur pourra prendre connaissance des principaux éléments qui déterminent les programmes d'intervention en Centres jeunesse — lois, orientations ministérielles, orientations de la régie régionale, missions, programmes — et des rapports qui existent entre ces éléments.

Le troisième chapitre porte sur le développement des programmes. On y présente une série de concepts, dont la définition d'un programme-clientèle, d'une activité-clientèle et d'un service-clientèle. Des éléments théoriques et pratiques sont présentés, notamment les diverses étapes d'élaboration d'un programme. Ce chapitre traite aussi du cycle de vie et de la classification des programmes.

Le quatrième chapitre, étroitement associé au chapitre trois, est un guide pratique pour le développement des programmes. Il reprend les éléments du chapitre précédent en les présentant sous une forme synthétique et plus opérationnelle. Ce chapitre contient une description des étapes à franchir pour développer un programme. Il propose des listes d'éléments à prévoir. Enfin, il pose une série de questions et de réponses au lecteur visant à le guider dans le développement d'un programme d'intervention.

Le cinquième chapitre porte sur l'évaluation des programmes. Certains concepts relatifs à l'évaluation de programme sont précisés, dont la définition de l'évaluation de programmes. Ce chapitre traite également de l'utilité de l'évaluation de programme et des conditions nécessaires à sa réalisation. Enfin, des précisions sont apportées concernant les types d'évaluations pouvant être effectués.

Le dernier chapitre, le chapitre 6, est un guide pour l'évaluation des programmes. Tout comme dans le guide pour le développement des programmes, le guide pour l'évaluation des programmes présente les éléments théoriques du chapitre précédent sous une forme pratique. Le guide présente une description des étapes à franchir. Il

propose des listes d'éléments à prévoir. Il pose des questions et apporte des réponses au lecteur qui s'interroge sur l'évaluation d'un programme.



Chapitre 1

Les principes à la base du cadre de référence

Le cadre de référence pour le développement et l'évaluation des programmes est le produit d'une conception à l'égard de la planification et de la mise en œuvre de l'intervention. Ce chapitre présente les principes sous-jacents à cette conception. Ainsi, sept énoncés de principes y sont formulés.

Le développement et l'évaluation des programmes sont :

- des activités qui supposent un choix quant à l'organisation de l'intervention;*
- des activités qui forment un tout;*
- des activités qui doivent, dans le contexte des Centres jeunesse, tenir compte de la perspective des usagers, des intervenants et des gestionnaires;*
- des activités qui requièrent un jugement sur l'importance relative des besoins et des réponses nécessaires;*
- des activités qui doivent être planifiées à partir d'une vision claire de la performance organisationnelle et selon un choix de valeurs explicites;*
- des activités qui s'inscrivent dans une logique d'ensemble;*
- des activités qui exigent un processus systématique et rigoureux.*

Des activités qui supposent un choix

Dans un contexte aussi complexe que celui d'un Centre jeunesse, la prise de pouvoir sur l'intervention exige une planification rigoureuse des actions. Cette planification nécessite en premier lieu le choix d'une approche quant à l'organisation de l'intervention, afin d'assurer la cohérence des actions. Ce choix détermine en quelque sorte l'engrenage autour duquel s'organisent les interventions. Il existe diverses options dans le choix de cette approche : elle peut être centrée sur l'intervenant, sur la gestion des services, sur les programmes ou sur un mélange de ceux-ci. Chacune de ces options offre des avantages et des inconvénients dont l'importance relative dépend de la visée de l'organisation.

1. Lorsque l'intervention est organisée à partir de l'intervenant

Lorsque l'intervention est organisée à partir de l'intervenant, l'espace réservé à la créativité et à l'initiative individuelle est optimale. L'intervenant, selon ses besoins, son expérience et ses convictions, peut entreprendre et développer les activités qui lui semblent les plus pertinentes en réponse aux besoins des clientèles. Cette approche comporte cependant des pièges importants. Chaque intervenant ayant sa propre représentation des problèmes et des actions les plus judicieuses pour y remédier, le client qui requiert des services se retrouve à la remorque de l'initiative individuelle, l'intervention pouvant considérablement varier d'un intervenant à l'autre. Ce mode d'organisation, ne peut assurer que l'intervenant est en mesure de développer un niveau d'expertise élevé à l'égard de toutes les problématiques, l'offre de service demeure ainsi plus générale. De plus, tout changement d'intervenant est susceptible d'entraîner une certaine probabilité de discontinuité et de rupture dans la cohérence de l'intervention. Cette approche est davantage appropriée lorsqu'elle s'applique à une pratique privée. Dans ce contexte, l'intervenant offre généralement un service dans un créneau particulier d'intervention qu'il a choisi et dans lequel il possède une expertise. Enfin, dans un tel contexte, le client a le choix des moyens et peut décider de recourir au service qu'il estime le plus judicieux.

2. Lorsque l'intervention est organisée à partir des services

Lorsque l'intervention est organisée à partir de la gestion des services (au sens d'unité administrative de fonctionnement), la contingence des ressources humaines et matérielles s'impose comme le principal critère décisif à la production des services en réponse aux besoins des clientèles. Ainsi, d'une unité administrative à l'autre, le client est susceptible de recevoir des services-clientèle variables en fonction des impératifs de gestion qui conditionnent l'offre des services. Les services, souvent cloisonnés, risquent de se dédoubler, occasionnant ainsi une perte d'énergie. Bien que des efforts

soient faits pour que le bon service soit offert au bon client, au bon moment, d'importants problèmes logistiques limitent sa réalisation. C'est d'ailleurs ce qu'ont déploré les intervenants lors de la consultation du comité sur la réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans⁴.

« [...] la mise en place d'un programme d'activités quotidiennes, hebdomadaires ou périodiques est perçue comme une opération très complexe. Or, dans les conditions actuelles, la juxtaposition des problèmes complexes et la mixité des âges, conjugués à la brièveté des séjours et au taux élevé de roulement des clientèles, semblent constituer des embûches importantes à la mise en place de programmes spécialisés pour des groupes spécifiques de jeunes. » (p.12)

Dans une telle approche, les besoins de l'organisation risquent de primer sur les besoins de la clientèle : l'organisation devient ainsi le client (Morneau, 1993). Cette primauté du service, davantage perçue comme une fin en soi plutôt qu'un moyen de maintenir et améliorer la santé et le bien-être, a été décriée par la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux⁵. Déplorant que la notion de service soit devenue tellement « centrale qu'offrir toujours plus de services, et de meilleurs services, plus accessibles et plus continus, est devenu un objectif en soi », ⁶ la réforme de la santé et des services sociaux propose de recentrer le réseau sur des objectifs de résultats. La seule façon d'enrayer les conséquences négatives de cet état de fait consiste à :

« [...] modifier la dynamique même du système et à l'orienter, cette fois-ci, en fonction des problèmes de santé et de bien-être à résoudre plutôt qu'en fonction des services à développer. Une telle orientation fait nécessairement appel à une connaissance épidémiologique appropriée de ces problèmes et à des actions dont les résultats attendus sont appuyés sur le plan scientifique⁷. » (p.80)

⁴ Association des Centres jeunesse du Québec, (1999). Une intervention qui doit retrouver son sens, sa place et ses moyens. *Rapport du Comité sur la réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans*, p. 12.

⁵ Gouvernement du Québec. (1988). *Rapport du Comité d'enquête sur les Services de santé et les Services sociaux*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

⁶ Gouvernement du Québec (1990). *Une réforme axée sur le citoyen*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

⁷ Gouvernement du Québec (1990). *Une réforme axée sur le citoyen*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux. p.80.

3. Lorsque l'intervention est organisée à partir des programmes

L'organisation de l'intervention à partir des programmes-clientèle apparaît, dans le contexte des Centres jeunesse, l'approche la plus favorable afin d'assurer une centration sur les besoins de la clientèle. L'offre de service est planifiée en fonction de la mission de l'établissement et des besoins de la clientèle (notamment, parce qu'elle est planifiée dès le départ à partir d'une évaluation des besoins). Le besoin du client devient le paramètre décisif de l'organisation et la distribution des services. Dans cette logique, les services administratifs, les services-clientèle et les activités-clientèle sont « au service » des programmes et non l'inverse (Morneau, 1993). Les programmes-clientèle déterminent le lien entre les services. Cette approche assure des services-clientèle spécialisés parce que les clientèles-cibles sont bien identifiées et qu'une conception de l'intervention à l'égard de ces clientèles-cibles se trouve définie.

L'intervention modelée en fonction des programmes offre à la fois des avantages et des inconvénients. D'une part, cette approche par programme facilite l'identification des priorités et en ce sens favorise la pertinence des actions. Elle permet de clarifier la définition des objectifs de travail avec les partenaires lors de la planification des activités et favorise la cohérence en se développant en liens étroits avec la mission des Centres jeunesse. Sa logique constitue également un véhicule mieux adapté au dialogue entre les chercheurs et les cliniciens, elle offre donc une voie privilégiée au développement des connaissances sur l'intervention. Enfin, elle permet d'offrir des services moins aléatoires, davantage ciblés et plus spécialisés.

L'approche par programme comporte aussi ses exigences. Elle demande une planification soutenue et constante. Une planification qui permet de s'assurer de la cohérence des actions, c'est-à-dire de l'adéquation entre les actions et la mission de l'établissement. Elle oblige aussi à procéder à une analyse continue des besoins afin de pouvoir offrir tous les services-clientèle requis et éviter de dispenser des services inutiles, s'assurant ainsi de la pertinence des actions, c'est-à-dire l'adéquation entre les besoins et services. Puis, elle nécessite le soutien systématique au développement des programmes, lequel ne peut plus s'effectuer au gré des initiatives personnelles. Dans ce contexte, le soutien apporté au développement vise à canaliser la créativité du personnel clinique dans un projet qui soit pertinent, assumant ainsi une direction au développement du programme. Ce choix s'accompagne, en outre, d'un impératif d'évaluation des actions en regard duquel doit s'appliquer une rigueur méthodologique. Enfin, structurer l'intervention autour des programmes impose une réflexion qui permet d'établir formellement l'idéal recherché au plan de la qualité de l'intervention clinique.

Le cadre de référence énoncé dans le présent document, propose de choisir la gestion des programmes comme mode d'organisation de l'intervention.

Des activités qui forment un tout

Le développement et l'évaluation des programmes sont des activités qui s'inscrivent dans un processus cyclique et forment un tout. Bien que développer un programme et l'évaluer constituent en soi des tâches spécifiques, ces activités doivent être conçues et planifiées dans un rapport étroit et continu. Le développement d'un programme, qu'il propose la mise en oeuvre d'un modèle éprouvé d'intervention ou d'une innovation, repose en grande partie sur la somme des connaissances issues de l'évaluation d'expériences antérieures. Planifiée dès les étapes initiales du développement d'un programme, l'évaluation permet d'assurer que le déploiement du programme soit fidèle à sa planification, que des correctifs puissent être apportés aux lacunes observées lors de son implantation et que les efforts investis atteignent les objectifs visés. Conceptualisés dans ce cycle d'échanges, l'ensemble de la démarche est propice au rapprochement entre les univers de l'intervention et de la recherche. Elle favorise la complémentarité entre l'action et la réflexion et améliore les services aux clientèles grâce à l'utilisation des résultats. C'est dans le respect de ce principe que le document qui suit se centre sur les deux préoccupations : celle du développement et celle de l'évaluation des programmes.

Des activités qui tiennent compte de multiples perspectives

Dans le contexte des Centres jeunesse, le développement et l'évaluation des programmes doivent tenir compte des besoins des clientèles qui recourent à ces programmes, des intervenants et des gestionnaires impliqués dans la mise en oeuvre des programmes dispensés aux clientèles.

Les usagers reçoivent des services en réponse à leurs besoins. Ces services visent à favoriser leur développement et à rétablir l'exercice de leurs compétences, ce, dans l'esprit d'une contribution aussi active que possible aux mesures qui leurs sont destinées. Cet énoncé implique qu'il y ait une représentation des usagers aux différentes étapes du développement et de l'évaluation des programmes qui leurs sont dévolus. À cet effet, les orientations régionales sont claires en ce qui concerne la place prépondérante des usagers dans l'appréciation de la qualité des services qui leurs sont offerts⁸.

⁸ Régie régionale de Montréal-centre (1998). *Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux 1998-2002 : le défi de l'accès*. Montréal. p.124-126.

Les intervenants posent, quant à eux, des interventions en réponse aux besoins des usagers. En tant que professionnels œuvrant à l'intérieur d'un établissement, ils ont aussi des besoins auxquels il faut répondre afin qu'ils puissent offrir des interventions de qualité. Leur adhésion aux valeurs et aux actions proposées détermine en grande partie le succès d'un programme d'intervention.

Enfin, les gestionnaires sont responsables de la planification des programmes et d'assurer les conditions qui permettront aux intervenants de fournir à la clientèle des services appropriés et de qualité. Ils ont une responsabilité partagée à l'égard de la nature et de la qualité des services offerts par les intervenants. Parce qu'ils sont imputables de la gestion des ressources et des programmes offerts aux clientèles, le développement et l'évaluation des programmes doivent les supporter dans cette tâche. Cette préoccupation concernant l'intégration des points de vue multiples sera rappelée à plusieurs occasions dans le document, tant dans les chapitres consacrés au développement qu'à ceux concernant l'évaluation.

Des activités qui requièrent un jugement

Les limites des ressources dont disposent les Centres jeunesse pour réaliser leur mission obligent à estimer l'importance relative des besoins ; elles imposent des choix parfois déchirants, où se confrontent les valeurs propres aux différents acteurs concernés : usagers, intervenants, gestionnaires et chercheurs. Le développement et l'évaluation de programmes s'inscrivent dans une perspective de planification de l'intervention. De par leur nature structurante, ces activités mettent en évidence la nécessité de déterminer des priorités d'intervention. Elles offrent, par ailleurs, un cadre méthodologique qui facilite l'exercice de ce jugement, notamment par la détermination des critères explicites qui l'éclaire, par l'offre de solutions alternatives de même que par l'offre de propositions d'actions à entreprendre.

Nous verrons plus en détail, au cours du document, comment les activités de développement et d'évaluation de programmes aident à juger de l'importance relative des besoins.

Des activités fondées sur une vision et sur un choix de valeurs

Certes, l'initiative et le dynamisme personnel, la créativité et l'autonomie sont des contributions essentielles à l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes

d'intervention. Dans une organisation aussi complexe que celle d'un Centre jeunesse, ces contributions ne sont toutefois pas suffisantes au développement des programmes. Elles risquent de toute évidence, à moyen terme, de mener à une mosaïque de programmes, chaque intervenant ayant sa propre représentation des causes du problème et des solutions à envisager pour y faire face.

De même, l'évaluation de l'efficacité des programmes ne saurait relever du jugement ou des critères de réussite des seuls individus responsables de l'intervention. Cette situation risquerait à coup sûr de prêter à des biais dans l'évaluation de l'atteinte des résultats et d'être peu représentative des parties concernées par le programme. Afin d'éviter une telle situation et d'assurer la cohérence avec les valeurs et les orientations de l'établissement, le développement et l'évaluation des programmes en Centre jeunesse doivent reposer sur un choix de valeurs et une définition explicite de la performance organisationnelle. C'est sur la base de ces choix que s'orienteront les activités entreprises dans le contexte du développement et de l'évaluation des programmes.

La performance organisationnelle est la détermination par une organisation de ce qui constitue la réalisation de sa mission et des critères qui permettent d'en juger l'atteinte. C'est en quelque sorte l'attachement profond à des valeurs, à des croyances et à un rationnel associé à la distribution des services, qui viennent déterminer ce que l'on privilégie et pourquoi. La performance organisationnelle concerne à la fois les ressources internes de l'organisation, son rapport avec ses clients et son rapport avec l'environnement dans lequel elle évolue (Sicotte et al., 1998). Lorsque traduite de manière explicite et précise, la performance organisationnelle oriente de façon claire les normes et les valeurs que doit partager l'ensemble des programmes de l'établissement. Elle détermine de ce fait les critères généraux qui permettront de juger des résultats des programmes. Elle devrait donc être explicite, être formulée de manière mesurable et concrète et être en lien avec la mission de l'établissement.

Des activités qui s'inscrivent dans une logique

Le développement harmonieux des programmes d'intervention nécessite une logique d'ensemble qui explique le sens du développement et de l'évaluation des programmes. Cette logique est tout simplement une lecture des rapports entre les divers facteurs qui déterminent les programmes — par exemple, la chronologie des événements qui ont précédé le choix des programmes, le contexte politique et législatif qui encadre la mission des Centres jeunesse ou les caractéristiques particulières et régionales des usagers du Centre jeunesse. La connaissance de ces « facteurs déterminants » est une condition essentielle à l'appropriation d'une logique d'ensemble.

Dans cet univers complexe dans lequel se situent les Centres jeunesse, se doter d'une logique est utile pour toutes sortes de raisons. D'abord, afin que la planification des programmes s'inscrive en harmonie avec l'ensemble et assurer qu'il n'y a pas de besoins oubliés ou de services qui se dédoublent. Ensuite, pour la mise en oeuvre des programmes, afin que les acteurs impliqués, gestionnaires, intervenants, chercheurs, et autres professionnels de l'intervention, puissent comprendre le sens de leur action par rapport au plan d'ensemble et qu'ils puissent apprécier la complémentarité des uns et des autres. Enfin, pour qu'au moment d'évaluer un programme, les rapports entre la planification, le développement et l'évaluation des programmes soient bien saisis et que l'adéquation entre la logique de conception et la logique d'évaluation ait été faite. Cette notion de « facteurs déterminants » sera examinée au chapitre 2.

Des activités qui exigent un processus systématique et rigoureux

Depuis plus de trente ans, un intérêt croissant autour de l'évaluation des programmes d'intervention financés par des fonds publics, et en regard desquels des exigences de reddition de comptes se sont appliqués d'une manière de plus en plus généralisée, a permis de développer un corpus de connaissances assez considérable sur les programmes : leur planification, leur développement et leur évaluation. La notion de programme est devenue un objet spécifique de recherche, de pratique et de savoir.

Bien que, comme dans toute autre discipline, plusieurs controverses animent la communauté scientifique, certains points de vue sont désormais partagés par une majorité. Il existe des fondements et des règles propres à ce domaine et qui, lorsqu'ils sont connus et appliqués, rendent le processus d'élaboration et d'évaluation des programmes d'intervention plus systématiques et rigoureux. Il ne s'agit pas de mystifier la question des programmes, mais tout simplement de savoir et tenir compte du fait que les méthodes de travail systématiques donnent plus de chances de succès et facilitent la cohérence dans l'organisation de l'intervention. En fait, même si elle exige un effort pour être maîtrisée, le recours à une méthode de travail réduit par la suite les efforts parce qu'elle facilite la prise de décision, apporte un éclairage plus précis et protège contre les biais personnels qui distordent parfois la réalité, ce qui évite souvent de faire fausse route.

Le défi du passage à une pratique d'intervention historiquement déterminée par l'expérience clinique, à une pratique de développement de programmes dans une organisation telle que les Centres jeunesse repose sur la capacité à éviter le schisme entre l'intervention clinique et la gestion des programmes. Il s'agit de ne pas exclure

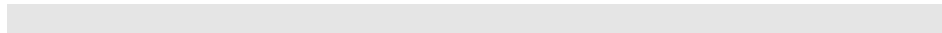
l'initiative clinique au profit de la rigueur scientifique et de ne pas réfuter tout processus systématique au nom de la créativité individuelle.

Nous examinerons précisément, dans les chapitres consacrés au développement et à l'évaluation des programmes, les particularités de cette méthode de travail.



Chapitre 2

Les facteurs qui déterminent les programmes



Après avoir discuté, dans le chapitre précédent, des principes à la base du cadre de référence, nous aborderons maintenant la question des facteurs « **déterminants** » les programmes.

L'univers dans lequel s'édifient les programmes en Centres jeunesse est complexe. Il est important de bien comprendre le contexte dans lequel l'intervention se situe et les facteurs qui la déterminent. Voilà pourquoi nous avons élaboré un modèle qui synthétise cette réalité et offre une perspective globale sur les éléments essentiels qui déterminent les programmes et sur les rapports entre ces éléments. Trois niveaux de détermination y sont présentés : sociopolitique, stratégique et opérationnel. Cette mise en perspective permet de comprendre la logique du développement des programmes en Centres jeunesse allant du plus général au plus spécifique. Par la mise en rapport des diverses composantes, nous verrons comment le modèle facilite l'analyse de la cohérence, de la pertinence et de la vraisemblance des interventions.

Vue d'ensemble sur les déterminants des programmes

Tout comme la construction d'une maison exige un plan qui détermine les différentes parties, des fondations à la toiture, le développement planifié des programmes nécessite une vue d'ensemble de ce qui détermine les programmes aux Centres jeunesse, et ce, à partir des composantes les plus éloignées de l'action jusqu'aux dimensions les plus opérationnelles et spécifiques. Cette condition est essentielle à la définition d'une logique d'ensemble sur le développement des programmes. Elle permet de rassembler les membres de l'organisation à partir d'une vision partagée des programmes, ce qui demeure une condition préalable à un processus d'appropriation.

Mais, comment organiser cette vision d'ensemble face à la somme des éléments en cause dans le développement des programmes en Centres jeunesse ? Le modèle qui suit propose une vision du développement des programmes selon trois niveaux hiérarchiques de détermination : 1) sociopolitique, 2) stratégique et 3) opérationnel.

Le premier niveau, « **sociopolitique** », concerne les facteurs déterminants associés aux préoccupations d'ordre politique et social qui sont à la base des programmes sociaux. Les éléments que l'on retrouve au niveau sociopolitique orientent la mission des Centres jeunesse. Leur connaissance est nécessaire pour comprendre et délimiter cette mission que les programmes doivent actualiser.

Le second facteur déterminant, le niveau « **stratégique** », concerne des préoccupations d'ordre stratégique, c'est-à-dire qui s'intéresse à la conduite générale des actions dans le contexte des orientations et des objectifs particuliers des Centres jeunesse et de leur particularité régionale. Ce niveau est associé aux programmes-cadre, notion qui sera abordée dans ce chapitre.

Enfin, un troisième facteur déterminant, le niveau « **opérationnel** », regroupe les éléments reliés à la mise en opération des grandes lignes de conduite énoncées au niveau stratégique. Il est associé à « l'organisme dispensateur de services » et donne lieu aux programmes-clientèle.

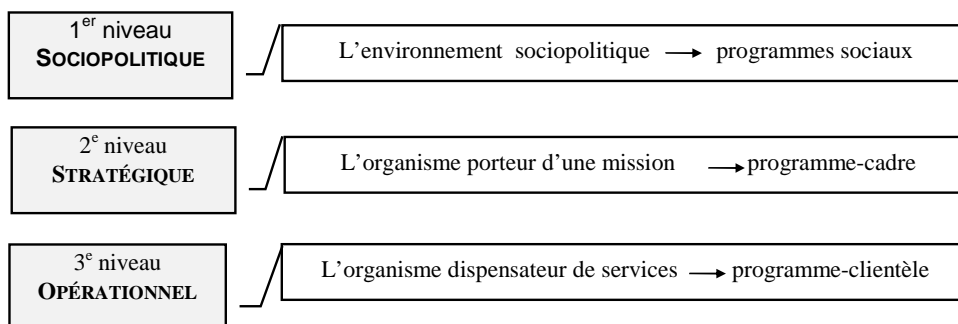


Figure 1. Les trois niveaux de détermination des programmes

Nous ferons tour à tour, une analyse de ces déterminants en examinant leurs diverses composantes et en signalant les rapports qui existent entre ces niveaux. Nous verrons que le premier déterminant oriente le deuxième et que le deuxième oriente le troisième.

Cette perspective sera particulièrement utile afin d'assurer la cohérence dans la planification des actions. Elle permettra, par ailleurs, de situer les diverses contributions au plan d'ensemble et de discerner la complémentarité des actions. Ainsi, elle pourra permettre de juger que les programmes offerts aux clientèles répondent aux besoins, qu'ils sont en lien avec la mission de l'établissement, qu'ils en respectent les valeurs et qu'ils visent des objectifs prioritaires. Enfin, ce modèle offrira des balises pour l'évaluation en situant les normes et les critères d'atteinte des résultats attendus dans la dispensation des programmes.

Avant de décrire plus en détail les facteurs déterminants les programmes voyons brièvement quels rapports doivent guider l'agencement de ceux-ci afin d'assurer la qualité du développement des programmes.

Analyse des rapports entre les facteurs déterminants les programmes

L'analyse des facteurs déterminants permet de définir une logique d'ensemble sur les différents éléments qui déterminent le développement des programmes. Mais, quelles sont les valeurs associées à la qualité du développement des programmes ? Quels points de repère doivent guider la planification, le développement et l'évaluation des programmes ? Par quel angle de prise devons-nous analyser les rapports entre les déterminants des programmes ?

Ce cadre de référence propose trois concepts qui servent à l'analyse des rapports entre les déterminants et guident les activités de développement et d'évaluation des programmes, ce sont : la cohérence, la pertinence et la vraisemblance. Ces trois concepts assurent des qualités essentielles au développement harmonieux des programmes. Nous définirons succinctement ces concepts, sur lesquels nous reviendrons au cours des prochains chapitres.

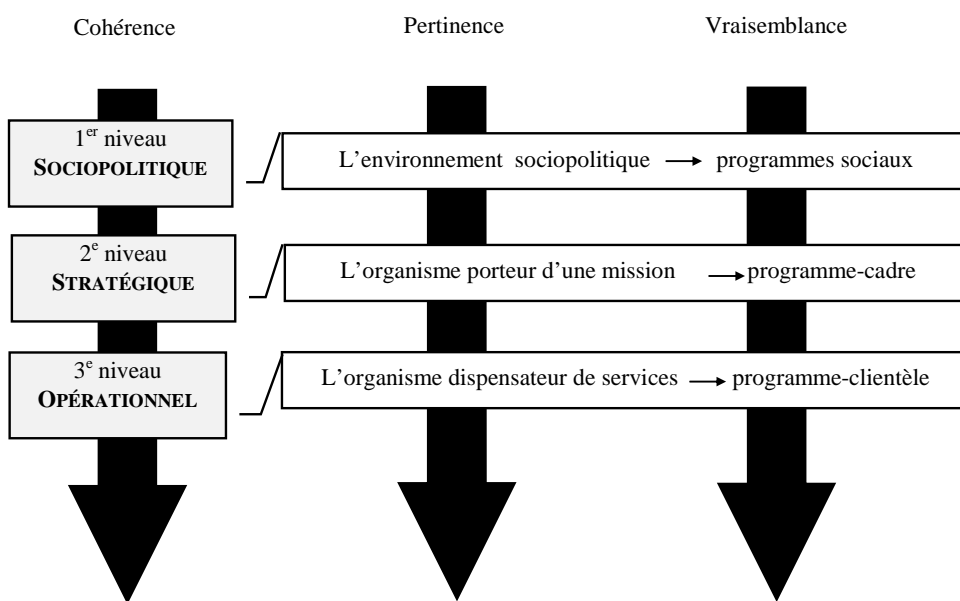


Figure 2. Rapports entre les niveaux de déterminants

1. La cohérence

La cohérence est le degré d'harmonie et de cohésion entre la mission de l'établissement, ses valeurs, ses orientations et ses objectifs. La cohérence exige une unité d'action et de pensée entre les déterminants des programmes, du niveau le plus large au plus spécifique, c'est-à-dire un accord entre les préoccupations d'ordre sociopolitique, stratégique et opérationnelle.

Élément clé du développement planifié des programmes, la cohérence s'évalue par l'alignement complémentaire et logique de ces trois niveaux de détermination. Ainsi, on peut s'attendre d'un programme en centre jeunesse : 1) qu'il desserve les objectifs et les orientations ministérielles et régionales; 2) qu'il s'inscrive en continuité avec les éléments législatifs et la mission de l'établissement et 3) qu'il propose des stratégies et des objectifs qui s'accordent avec les valeurs et la philosophie de l'organisation. La cohérence des programmes requiert une définition explicite de la performance organisationnelle afin que les valeurs qui animent le développement des programmes soient en accord avec celles prônées par l'organisation. Elle suppose qu'il y ait une perspective d'ensemble sur les programmes offerts aux clientèles.

Par exemple

La politique de la santé et du bien-être qui établit les priorités ministérielles d'ici l'an 2002 formule certains objectifs, dont celui de « diminuer la prévalence et la gravité de la délinquance ». Pour sa part, la Loi sur les jeunes contrevenants comporte une orientation de principes visant à protéger la société, à diminuer la possibilité de récidive en privilégiant la responsabilisation du jeune face à ses actes. Les mesures préconisées par la loi sont centrées sur l'aide et la réponse aux besoins des adolescents, c'est-à-dire la réhabilitation, l'éducation et le traitement dans le but de prévenir la récidive.

Dans un tel contexte, un programme d'intervention du genre des « Booth Camps » développé aux États-Unis, centré sur la punition, l'obéissance inconditionnelle et la discipline militaire, serait incohérent avec les valeurs et les principes promulgués par le premier niveau de détermination des programmes, le niveau sociopolitique. Il viendrait aussi en conflit avec le deuxième niveau de détermination, le niveau stratégique parce qu'il serait en contradiction avec la philosophie de l'établissement, centrée sur la réponse aux besoins des jeunes et engagée dans une approche milieu qui vise précisément l'intégration sociale.

2. La pertinence

La pertinence concerne le rapport entre les besoins et les objectifs. Elle marque l'à-propos, le caractère approprié et judicieux des choix stratégiques exercés par l'organisme quant aux priorités, aux actions et à l'allocation des ressources nécessaires

à l'atteinte des résultats que visent les objectifs des programmes. La pertinence concerne la réalisation de la mission de l'organisme tenant compte de ses orientations et de son contexte particulier d'action. Elle traduit ainsi un choix en fonction d'une réalité régionale. On doit attendre des programmes en Centres jeunesse qu'ils soient érigés à partir des besoins prioritaires déterminés par l'établissement tenant compte de sa mission et de son orientation stratégique. Tous les programmes de l'établissement doivent rendre compte de leur pertinence et ainsi garantir la couverture des besoins des clientèles. L'analyse de la pertinence doit précéder la détermination des programmes, elle doit également s'exercer de façon continue et s'intégrer dans le cycle de la planification stratégique de l'organisation.

Par exemple

Comme l'analyse des besoins de la clientèle montre qu'une proportion importante de jeunes âgés entre 0 et 18 ans sont victimes d'abus sexuels, non seulement il est cohérent d'offrir des services à cette clientèle en regard de notre mission, mais il est pertinent de développer des programmes spécifiques. Le volume de clientèle et les conséquences négatives que ce genre d'expérience peut impliquer, justifie que cette problématique soit traitée de façon prioritaire.

3. La vraisemblance

La vraisemblance est le caractère plausible de l'intervention proposée en lien avec les problèmes ou les besoins identifiés (Desrosiers, Kishchuk, Ouellet, Desjardins, Bourgault et Perrault, 1998). La vraisemblance des interventions réfère à l'appréciation de la qualité des actions susceptibles d'entraîner les résultats escomptés (Chamberland, 1998). La vraisemblance est la crédibilité qu'ont les actions réalisées aux yeux de différents juges : usagers, intervenants, gestionnaires, experts, chercheurs. Elle est, en somme, un rationnel à propos d'un mode d'intervention qui semble plausible. On peut établir la vraisemblance d'un programme à partir de la logique, de la théorie ou des résultats d'interventions semblables faites auprès d'un même type de clientèle (Desrosiers et al, 1998). Parce qu'elle réfère à la fois aux connaissances scientifiques, à l'expérience des intervenants et à leurs croyances profondes, la vraisemblance d'un programme est une condition essentielle afin que les intervenants s'approprient les interventions proposées dans le cadre du programme. L'expérience montre que des programmes qui ne sont pas vraisemblables du point de vue des intervenants ont peu de chance de succès à long terme.

Par exemple

Une équipe d'intervenants se propose de développer un programme de réinsertion sociale pour des adolescents en situation d'abandon formelle ou informelle, dont l'une des caractéristiques est la grande carence affective. Un nouvel intervenant, ayant peu d'expérience auprès de cette clientèle-cible, propose de constituer un carnet d'adresses d'organismes communautaires qui offrent des programmes de recherche d'emploi, de donner ce carnet aux jeunes et d'offrir des billets d'autobus pour s'y rendre. Les intervenants expérimentés risquent rapidement de réprouber cette initiative et rétorquer que : « ça ne marchera pas ».

Bien que la mise en oeuvre de cette intervention soit théoriquement faisable (premier aspect de la vraisemblance) les leçons tirées de leur expérience (deuxième aspect de la vraisemblance) ont appris aux intervenants qu'un grand carencé nécessite un support et un accompagnement intensif, pour réussir avec succès une telle expérience. Enfin, non seulement l'expérience des intervenants, mais les connaissances scientifiques en la matière (troisième aspect de la vraisemblance) confirme la nécessité d'une proximité de l'intervenant auprès de cette clientèle. La vraisemblance de l'intervention c'est la plausibilité de l'intervention à partir de plusieurs considérations, pratiques, cliniques et scientifiques. C'est le caractère logique reliant les ressources à la clientèle, les objectifs poursuivis aux moyens d'une hiérarchie ou une chaîne de résultats.

Nous venons de voir comment les rapports de cohérence, de pertinence et de vraisemblance offre un cadre d'analyse pour le développement des programmes. Examinons maintenant, de façon détaillée, les particularités des 3 niveaux, sociopolitique, stratégique et opérationnel qui déterminent les programmes.

Le premier déterminant : l'environnement sociopolitique

Le niveau sociopolitique constitue le point de départ de la planification des programmes sociaux. C'est à partir des lois, que se définissent, entre autres, l'éventail et la répartition des missions des divers organismes sur un continuum allant de la promotion, la prévention, la protection au traitement. Ces missions incarnent les valeurs et les besoins en matière de services publics, exprimés en lois, en règlements, en priorités ou en orientations ministérielles. L'ensemble de ces éléments détermine les programmes sociaux. La connaissance de ces éléments nous apparaît essentielle à l'appropriation d'une logique d'ensemble du développement des programmes.

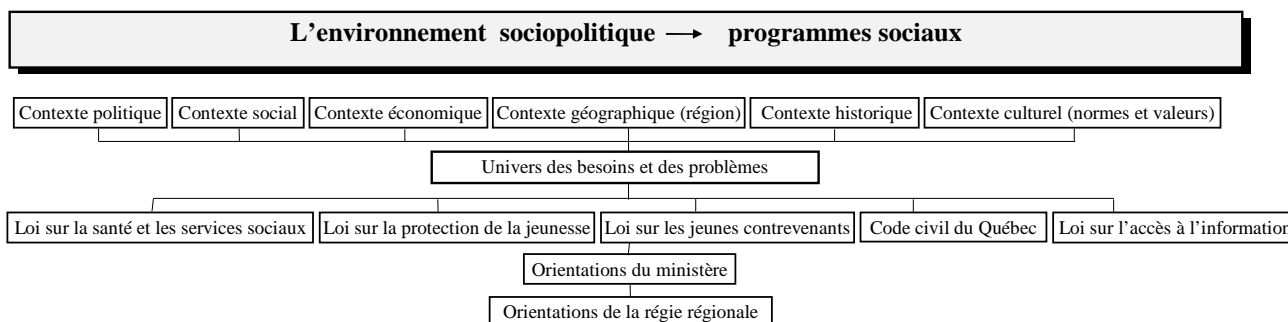


Figure 3. Schéma des éléments associés au premier facteur déterminant les programmes d'intervention en Centres jeunesse : l'environnement sociopolitique. Cet environnement sociopolitique donne lieu aux programmes sociaux.

Au Québec, c'est l'État qui détermine, en bonne partie, la nature des services sociaux : leur existence, leur étendue, leur fonctionnement ainsi que les priorités. Fort de son idéologie, de son mode particulier de fonctionnement, de son niveau d'adhésion sociale, mais soumis à des contraintes proportionnelles à ses ambitions, l'État joue, dans notre société contemporaine, un rôle fondamental dans l'évolution des programmes sociaux. Cette réalité politique s'accompagne d'une réalité sociale donnée, c'est-à-dire d'une organisation particulière de ses membres et des rapports qu'ils entretiennent entre eux.

Le contexte économique, c'est-à-dire le pouvoir financier, la pauvreté ou la richesse du moment, constitue un autre élément, extrêmement influent, à la fois sur cette réalité politique et sociale. Par exemple, les restrictions économiques qui ont affecté le réseau de la santé et des services sociaux, dont nous avons parlé antérieurement, ont largement modifié les programmes offerts aux clientèles.

Enfin, le lieu géographique, par exemple la réalité métropolitaine comparativement au contexte rural, le moment de l'histoire dans lequel se situent les actions, avec les possibilités nouvelles au plan technologique, mais aussi les contrecoups d'une telle conjoncture, la culture qui nous est propre, d'où sont issues nos valeurs sociales et les normes qui balisent ces valeurs, comptent parmi les nombreux déterminants des programmes sociaux.

L'ensemble de ces éléments vient délimiter l'univers des besoins et des problèmes. Et, bien qu'à première vue, il puisse paraître très éloigné de nos préoccupations cliniques, cet environnement sociopolitique demeure le premier facteur déterminant les programmes sociaux. Par exemple, la mise en vigueur, à la fin des années 1970, de la Loi sur la protection de la jeunesse a non seulement radicalement transformé les pratiques d'intervention auprès des jeunes dont la sécurité ou le développement est compromis, elle a également marqué un changement majeur en ce qui concerne les droits des jeunes dans notre société et les devoirs qui incombent aux adultes qui en assurent la protection.

Les programmes des Centres jeunesse demeurent donc étroitement conditionnés à l'environnement sociopolitique qui constituent en quelque sorte la toile de fond sur laquelle s'érige la mission des Centres jeunesse.

La section qui suit décrit de manière succincte les principaux éléments du niveau sociopolitique qui déterminent les programmes en Centres jeunesse. Nous aborderons dans l'ordre, les lois et les règlements, les priorités ministérielles en matière de santé et de bien-être et les orientations des régies régionales. Les activités de développement devraient assurer la cohérence et la pertinence des programmes en fonction de ces éléments. Afin d'alléger la lecture, nous présenterons l'essentiel de ces éléments. Toutefois pour plus de détails sur le contenu des lois, le lecteur parcourra les tableaux encadrés.

1. Lois et règlements

De manière à formaliser ses attentes, l'État édicte différentes lois et définit des orientations qui viennent encadrer la mission des Centres jeunesse et l'organisation de leurs services. Parmi les lois les plus significatives se trouvent :

- *Loi sur la santé et les services sociaux;*
- *Loi sur la protection de la jeunesse;*
- *Loi sur les jeunes contrevenants;*
- *Code civil du Québec;*
- *Loi sur l'accès à l'information.*

a) Loi sur les services de santé et les services sociaux

La *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS) vise essentiellement à maintenir et améliorer la capacité physique, psychique et sociale des personnes⁹. Elle poursuit un objectif général de prévention concernant la santé, les services sociaux et en matière d'intervention communautaire.

Elle énonce une série de droits pouvant être exercés par l'utilisateur ou son représentant, c'est-à-dire par le parent, par le jeune de plus de 14 ans ou par celui de moins de 14 ans, représenté par le titulaire de l'autorité parentale – généralement le parent.

Cette loi générale reconnaît à l'utilisateur le droit d'être informé des services et ressources disponibles et de leurs modalités d'accès, le droit de recevoir des services adéquats aux plans scientifique, humain et social, le droit de choisir les services d'un professionnel ou d'un établissement compte tenu de l'organisation, du fonctionnement ou des ressources disponibles, le droit de recevoir les soins que requiert son état, lorsque sa vie ou son intégrité est en danger, le droit d'être informé sur son état avant de consentir à des soins, le droit de donner ou refuser son consentement, le droit de participer à toute décision concernant son état, notamment à son plan de service individualisé et à toute modification de ce plan, le droit d'être accompagné et assisté d'une personne de son choix, le droit, sous certaines conditions, de recevoir des services dans la langue anglaise, le droit d'accès à son dossier d'utilisateur selon les modalités déterminées par la loi et le droit de recours, notamment celui de porter

⁹ Association des centres d'accueil du Québec, Association des centres de services sociaux du Québec, Confédération des conseils régionaux de la santé et des services sociaux du Québec et Fédération des centres locaux de services communautaires du Québec, (1991). *Condensé de la nouvelle loi sur les services de santé et les services sociaux, chapitre 42.*

plainte¹⁰.

Dans le cadre de cette loi, les établissements qui hébergent des personnes, doivent mettre sur pied un « comité d'usager » dont la fonction consiste à renseigner les usagers sur leurs droits et leurs obligations, promouvoir l'amélioration de la qualité de leurs conditions de vie, évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des services, défendre leurs droits ou intérêts collectifs ou ceux d'un usager particulier et accompagner ou assister un usager dans toute démarche qu'il entreprend y compris celle de porter plainte.

La loi détermine par qui doit être effectué la prestation de service. C'est ainsi qu'elle confie à un même conseil d'administration la responsabilité d'administrer trois de ces centres : centre de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ), centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CJRDA) et centre de réadaptation pour mères en difficulté d'adaptation (CRMDA) d'une même région, donnant ainsi lieu à l'apparition d'une nouvelle entité, les « Centres jeunesse ».

La loi confie des missions qui donnent lieu à des services de nature différente. Ainsi, les Centres de protection de l'enfance jeunesse sont désignés pour offrir des services de nature psychosociale y compris des services d'urgence sociale dans les situations : d'un jeune en vertu de la LPJ ou de la LJC, une situation de placement d'enfant, une situation de médiation familiale, une situation nécessitant une expertise à la Cour supérieure sur la garde d'enfants, une situation d'adoption et une situation de recherche des antécédents biologiques. Quant aux centres de réadaptation, pour jeunes en difficulté d'adaptation ou mères en difficulté d'adaptation, la nature des services offerts est liée à l'adaptation, la réadaptation, l'intégration sociale, l'accompagnement et le support à l'entourage des personnes visées.

b) Loi sur la protection de la jeunesse

La *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ) vise à mettre fin à une situation de compromission mettant en jeu la sécurité ou le développement d'un enfant et à en prévenir la récurrence. Elle encadre une intervention à portée limitée, c'est-à-dire essentiellement curative, qui s'applique à une clientèle d'exception, et dont l'application peut constituer une intervention d'autorité.

Les principaux principes qui la régissent sont l'intérêt de l'enfant et le respect de ses droits, la primauté de la responsabilité parentale, le maintien dans le milieu familial et la participation de la communauté. Elle préconise le recours à une intervention d'autorité respectueuse des

¹⁰ Gouvernement du Québec (1998). Manuel de référence sur la protection de la jeunesse. Québec.

personnes et de leurs droits, une intervention diligente et une intervention qui prend en considération les caractéristiques des communautés culturelles ou autochtones. La LPJ reconnaît des droits aux enfants et aux parents, notamment celui d'être informé, d'être entendu, le droit au service d'un avocat, le droit de refus, le droit à des services adéquats, le droit à un hébergement dans un lieu approprié et à la confidentialité des communications. Par ailleurs, les renseignements obtenus dans le cadre de cette loi sont régis par des règles de confidentialité.

Différentes situations problématiques sont visées par la loi, ce sont : l'abandon, la menace au développement mental ou affectif, la menace à la santé physique, la privation de conditions matérielles d'existence, le risque de danger moral ou physique, l'exploitation, les abus sexuels, les mauvais traitements physiques et les troubles du comportement sérieux associés aux parents qui ne prennent pas les moyens nécessaires ou aux parents qui ne parviennent pas à prendre les moyens nécessaires pour rétablir la situation. Enfin, la loi prévoit un pouvoir, pour les citoyens et un devoir pour les intervenants de signaler, lorsqu'il y a un motif raisonnable de croire qu'un enfant vit une situation compromettante.

c) Loi sur les jeunes contrevenants

La *Loi sur les jeunes contrevenants* (LJC) vise à assurer la protection de la société contre les conduites illicites des jeunes contrevenants et à diminuer la possibilité de récidive en privilégiant la responsabilisation du jeune face à ses actes.

Elle s'applique aux jeunes de 12 à 17 ans à qui on impute des infractions créées par les lois fédérales, ce qui vise au premier chef celles que contient le *Code criminel*¹¹.

La loi, tout en reconnaissant des droits à l'adolescent, en fait un être responsable compte tenu de son âge et de son degré de maturité, un être qui doit faire face aux conséquences de ses actes, notamment, à l'égard de la victime. La protection de la société constitue une préoccupation centrale, mais également le devoir de la société de prendre des mesures qui tiennent compte de l'intérêt de la société, « ...c'est-à-dire son besoin d'être non seulement protégée momentanément, mais de compter dans ses rangs des jeunes qui, grâce à l'intervention dont ils ont été l'objet sont devenus responsables et ont été réadaptés.. »¹² Même, si la loi impute à l'adolescent la responsabilité de ses actes, elle reconnaît tout de même des besoins particuliers aux adolescents, considérés comme des personnes en

¹¹ Gouvernement du Québec, Ministère de la justice. (1995). *Les jeunes contrevenants*, au nom...et au-delà de la loi. Québec.

¹² Projet de révision. (1997). *Manuel de référence sur la Loi sur les jeunes contrevenants*. Texte inédit.

processus de formation : besoins d'éducation, de surveillance, de discipline, d'encadrement, mais aussi de conseils et d'assistance qui les distinguent des adultes. En conséquence, la loi offre des garanties spéciales pour leurs droits fondamentaux adolescents, c'est-à-dire la réhabilitation, l'éducation et le traitement dans le but de prévenir la récidive. Un processus d'intégration à double direction est souhaité : une intégration graduelle des normes de la société par l'adolescent et l'intégration sociale de ces jeunes pour en faire des citoyens responsables.

La loi réaffirme l'autorité parentale, cependant, comme il s'agit de droit criminel, les parents ne peuvent en aucun cas, être tenus responsables des infractions de leurs jeunes sur le plan criminel. L'adolescent demeure la première et la seule personne justiciable.¹³

Dans le cadre de la Loi sur les jeunes contrevenants, la liberté ne peut souffrir qu'un minimum d'entraves commandées par la protection de la société. Les interventions policières, judiciaires ou sociales doivent être faites dans le plus grand respect du droit à la liberté et à la vie privée. D'ailleurs, la loi reconnaît aux adolescents le droit d'être informés de leurs droits et libertés.

La loi reconnaît aussi à l'adolescent le droit de se faire entendre au cours du processus conduisant à la décision et de prendre part à ce processus. Les décisions prises doivent l'être en tenant compte de l'ensemble de la situation de l'adolescent. Enfin, la célérité des interventions est considérée comme une condition essentielle de leurs impacts et de leur crédibilité.

d) Code civil du Québec

Le *Code civil du Québec* (CCQ) est récemment venu amender l'ancien *Code civil du Bas Canada*. Il traite de plusieurs aspects en matière de droit civil, notamment le droit de la famille, dont il a repris l'essentiel du *Livre de la famille* adopté antérieurement.

Parmi les principes les plus importants, le CCQ consacre le passage de l'ancien régime de la « puissance paternelle » au régime actuel de « l'autorité parentale » en reconnaissant l'égalité de droits des époux, marquant ainsi un changement fondamental de la conception et de la finalité des responsabilités parentales¹⁴.

Plusieurs dispositions du CCQ traitent de l'exercice des responsabilités parentales, d'abord

¹³ Projet de révision, (1997). Manuel de référence sur la *Loi sur les jeunes contrevenants*. Texte inédit.

¹⁴ Gouvernement du Québec (1998). *Manuel de référence sur la protection de la jeunesse*. Québec.

celle d'assurer ensemble la direction morale et matérielle de la famille, puis, la responsabilité d'exercer l'autorité parentale et enfin, celle d'assurer les tâches qui en découlent. Ces responsabilités concernent notamment, la garde, la surveillance, l'éducation, l'entretien, auxquels s'ajoutent d'autres responsabilités. Certains principes de droit, permettant d'assurer le contrôle de l'autorité parentale, sont affirmés, principes qui prévoient, entre autres, que puissent être soustraits certains attributs ou l'exercice de certains attributs de l'autorité parentale, menant au terme de la mesure la plus grave, à la déchéance de l'autorité parentale.

La reconnaissance du droit des enfants, constitue un autre changement majeur affirmé dans le CCQ, changement à la faveur de l'enfant désormais considéré comme un « sujet de droit ». En outre, le CCQ détermine la situation juridique de l'enfant, son statut de mineur et les règles d'émancipation de ce dernier. Il détermine également une série de droits acquis au fil de la maturation, par exemple à fréquenter l'école à partir de l'âge de 6 ans, à consentir à une adoption à partir de l'âge de 10 ans, à donner ou refuser le consentement à certains soins à partir de l'âge de 14 ans ou de demander la simple émancipation à partir de l'âge de 16 ans.

Le CCQ consacre aussi l'égalité des enfants à la naissance, reconnaissant la filiation par deux avenues, celle du sang et celle de l'adoption. L'adoption résulte du jugement d'adoption prononcé par le tribunal compétent, duquel résultent des obligations et des droits identiques à ceux qui découlent par le sang. Le CCQ fixe les règles d'admissibilité à l'adoption. Il donne certaines responsabilités au directeur de la protection de la jeunesse (DPJ), notamment, celle de faire une évaluation psychosociale lorsque le placement est ordonné et celle de prendre les moyens nécessaires pour faciliter l'adoption d'un enfant par des personnes appropriées. Par ailleurs, la loi reconnaît aux enfants qui ont été adoptés le droit de connaître leurs antécédents biologiques et la possibilité d'organiser la mise en oeuvre, dans la mesure où les parents et l'enfant le souhaitent, d'une retrouvaille.

Enfin, le CCQ régit les règles concernant la tutelle, notamment, la mise en tutelle légale par le directeur de la protection de la jeunesse ainsi que les conditions de l'exercice de la tutelle par ce dernier.

e) Loi sur l'accès à l'information

La *Loi sur l'accès à l'information* consacre deux droits fondamentaux énoncés dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec : le droit à l'information et le droit à la vie privée. Elle comporte deux grands objectifs, d'abord permettre l'accès aux documents des organismes publics et assurer la protection des renseignements personnels que détiennent ces organismes¹⁵. Par conséquent, la loi s'applique aux Centres jeunesse à deux fins. D'abord à titre d'organisme public, les Centres jeunesse doivent donner au public, accès à l'information concernant les activités corporatives.

¹⁵ Gouvernement du Québec. *Être bien informé et bien protégé ça compte !* Québec : Commission d'accès à l'information du Québec

Puis, à titre d'organisme dispensateur de services, les Centres jeunesse ont le devoir de gérer l'information recueillie concernant la clientèle en s'assurant du respect de la loi.

Toute personne peut demander à avoir accès soit à un document, soit à son dossier personnel. Toute personne peut aussi réclamer la rectification d'un renseignement personnel contenu dans son dossier.

Dans le but de protéger les renseignements personnels, la loi impose aux organismes publics un certain nombre d'obligations ayant trait à la collecte, la conservation et à l'utilisation des renseignements personnels.

2. Les priorités ministérielles en matière de santé et de bien-être

En plus d'édicter des lois et des règlements, l'État détermine, un certain nombre de priorités et d'orientations qui viennent apporter des précisions sur ses attentes, ses valeurs et ses objectifs plus spécifiques devant être visés par les organismes auxquels sont confiées les missions.

Parmi ces priorités et ces orientations, « *La politique de la santé et du bien-être*¹⁶ » indique un certain nombre de directions dans lesquelles doivent s'engager les actions en matière de santé et de services sociaux, elle oriente le cap vers lequel doivent converger les efforts et formule un certain nombre de lignes directrices sous forme d'objectifs et de stratégies simples. Cette politique repose sur trois convictions¹⁷. D'abord, que le bien-être est associé :

« [...] à la capacité physique, psychique et sociale d'une personne d'agir dans son milieu et d'accomplir les rôles qu'elle entend assumer, d'une manière acceptable pour elle-même et pour les groupes dont elle fait partie. »
(p. 11)

Deuxièmement, que :

¹⁶ Gouvernement du Québec. (1992). *La politique de la santé et du bien-être*. Québec: Ministère de la Santé et des Services sociaux.

¹⁷ Loi sur les services de santé et les services sociaux, 1991, chapitre 42.

« *Le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être reposent sur un partage équilibré des responsabilités entre les individus, les familles, les milieux de vie, les pouvoirs publics et l'ensemble des secteurs d'activité de la vie collective.* »

Et finalement, que :

« *Pour l'individu, la santé et le bien-être constituent une ressource importante, qui lui permet de retirer une satisfaction de la vie et d'exercer pleinement ses rôles. Pour la société, des citoyens et des citoyennes en bonne santé représentent un gage de dynamisme et de progrès. La santé et le bien-être de la population représentent a priori un investissement pour la société.* »

Afin de concrétiser cette politique, certains objectifs sont formulés. Parmi eux, quelques-uns interpellent directement ou indirectement les Centres jeunesse. Ainsi, concernant la jeunesse en difficulté, la politique vise, d'ici l'an 2002, notamment à :

- Diminuer les cas d'abus sexuel, de violence et de négligence à l'endroit des enfants, et atténuer les conséquences de ces problèmes.
- Réduire les troubles de comportement les plus graves chez les enfants, les adolescents et les adolescentes.
- Diminuer la prévalence et la gravité de la délinquance.
- Prévenir l'itinérance et, particulièrement à Montréal et à Québec, atténuer ses conséquences, et favoriser la réinsertion sociale des itinérants.
- Réduire l'incidence du virus du sida et des maladies transmissibles sexuellement ainsi que leurs complications, et stabiliser les infections résistant aux antibiotiques classiques.
- Diminuer les problèmes de santé mentale.
- Réduire de 15% le nombre de suicides et de tentatives de suicide.

3. Les orientations du ministère de la Santé et des services sociaux

Le ministère de la Santé et des Services sociaux indique, par ailleurs, à la Régie régionale et à ses partenaires, la teneur de ses orientations dans un guide de soutien à l'implantation du plan d'action jeunesse¹⁸ où il y promulgue notamment :

- La promotion du développement du jeune enfant et de ses parents ainsi que la prévention des problèmes d'adaptation.
- La concertation et le partenariat entre les réseaux de services auprès des jeunes et de leur famille.
- L'accroissement et la disponibilité des services aux jeunes et à leur famille.
- L'application de mesures relatives au placement d'enfants dont, la mobilisation des partenaires pour la mise en oeuvre de solutions de rechange au placement d'enfants en difficulté d'adaptation et la mise en oeuvre de projets d'intervention en situation de crise.

4. Les orientations des Régies régionales

Enfin, certaines orientations, prennent une couleur locale adaptée aux caractéristiques spécifiques des régions. Des énoncés émis par les Régies régionales viennent alors préciser davantage l'application de ces orientations. Par exemple, la Régie régionale de Montréal-Centre¹⁹ publie, concernant l'amélioration des services de santé et des services sociaux, une série d'énoncés qui appellent, notamment, à développer un continuum intégré de services enfance et jeunesse sur la base d'une concertation multisectorielle, axée selon une approche préventive et communautaire offerte de la façon la plus accessible possible, près des milieux de vie naturels. Les orientations de la Régie régionale fixent, en outre, un objectif de développement des programmes spécifiques d'intervention dans le but de lutter efficacement contre la négligence parentale, la violence familiale à l'endroit des enfants, la violence à l'adolescence, l'exclusion et la marginalisation. Le Projet jeunesse montréalais qui vise à développer pour l'an 2000 un projet partagé et mobilisateur à l'intention des jeunes et de leurs parents est l'une des résultantes des orientations de la Régie-régionale de Montréal-Centre. Au surcroît, la Régie régionale de Montréal-Centre fait de l'amélioration

¹⁸ Gouvernement du Québec. (1995). *Maintenant et pour l'avenir... La jeunesse : un guide de soutien à l'implantation du plan jeunesse à l'intention de la régie régionale et de ses partenaires*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction de l'adaptation sociale.

¹⁹ Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Montréal-centre. (1996). *Le développement optimal des jeunes dans la région de Montréal-centre*. Montréal.

continue de la qualité des services et de l'évaluation des résultats deux objectifs majeurs dans le développement des services. Elle recommande notamment que l'accessibilité aux services et la mesure de la satisfaction des usagers soient deux critères prioritaires de l'atteinte des résultats, confirmant ainsi l'importance de la perspective des usagers dans le développement et l'évaluation des programmes.

En somme, l'environnement sociopolitique, qui est le produit de la conjoncture politique, sociale, économique, géographique, historique et culturelle, constitue le premier niveau de détermination des programmes. Cet environnement sociopolitique établit ce qui constitue l'univers des besoins et des problèmes, et, par une série de lois, de règlements et d'orientations, oriente le développement des programmes sociaux.

Le deuxième déterminant : le niveau stratégique

Le niveau « stratégique » est le deuxième niveau de détermination des programmes. Il réfère à l'organisme porteur d'une mission qui, au sens de la loi, constitue ce qu'on appelle un « établissement » et dont la responsabilité consiste à matérialiser, par l'élaboration de diverses stratégies, les orientations et les objectifs de l'environnement sociopolitique. Cette responsabilité impose de planifier la mise en oeuvre de programmes dont les stratégies d'action et les objectifs sont cohérents avec les orientations issues du domaine sociopolitique. Elle requiert le choix de moyens et d'objectifs pertinents retenus en fonction de l'importance relative que l'établissement accorde aux besoins des clientèles. Pour ce, la direction de l'établissement effectue une planification des services, en déterminant à partir de ses valeurs, croyances et connaissances, les meilleures stratégies servant à réaliser la mission qui lui est confiée, tenant compte du contexte régional particulier dans lequel s'actualise sa mission. Différentes options sont possibles pour orchestrer la planification des programmes. Le programme-cadre est une démarche qui permet d'atteindre un développement planifié des programmes en s'assurant de la couverture des besoins des clientèles.

Dans notre examen du niveau stratégique de détermination des programmes, nous présenterons d'abord la notion de programme-cadre, ses caractéristiques et ses avantages. Nous aborderons ensuite la question des missions de l'établissement, missions complémentaires et spécifiques. Enfin, nous rappellerons les valeurs et la philosophie de l'établissement, lesquelles, lorsqu'elles sont traduites de manière explicites, sont des éléments clés du développement et de l'évaluation des programmes.

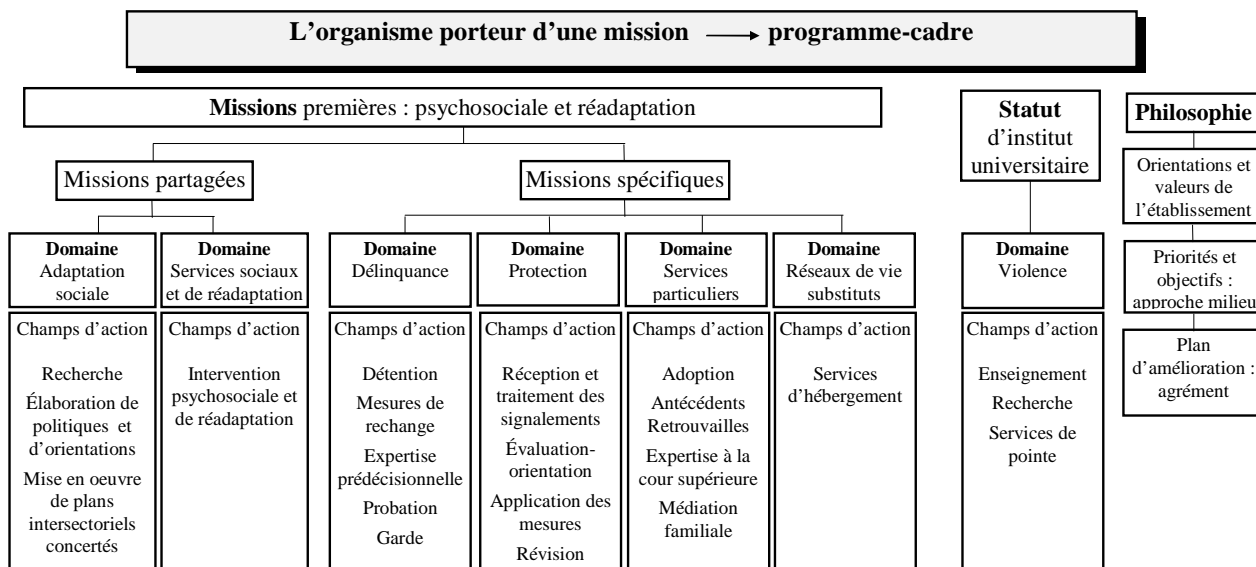


Figure 4. Schéma des éléments associés au deuxième facteur déterminant les programmes d'intervention en Centres jeunesse : le niveau stratégique. Ce niveau stratégique donne lieu aux programmes-cadre.

1. Le programme-cadre

Qu'est-ce que le programme-cadre ? Bien que cette notion réfère à des réalités sensiblement différentes selon les auteurs consultés, la définition que propose Morneau (1993) apparaît particulièrement bien adaptée au contexte des Centres jeunesse. Selon Morneau, l'élaboration d'un programme-cadre est une démarche systématique qui traduit la mission ou une partie de la mission d'un établissement de manière à délimiter les différents mandats de l'établissement. C'est une démarche de planification rigoureuse dont les étapes permettent de déterminer la pertinence de mettre sur pied un ou des programmes-clientèles ainsi que les orientations et objectifs qu'ils doivent poursuivre. Le programme-cadre guide l'élaboration des programmes-clientèles en précisant et en délimitant les champs d'action de l'intervention. Il ne constitue pas, à proprement parler, un programme selon la notion habituelle où les éléments, activités, ressources et objectifs se côtoient et sont interreliés. Le programme-cadre constitue plutôt un plan d'ensemble des programmes-clientèle permettant de réaliser la mission d'un établissement.

Quelle est l'utilité d'un programme-cadre ? D'abord, élaborer un programme-cadre oblige à procéder à une analyse qui favorise une planification structurée et complémentaire des programmes-clientèle. Le programme-cadre oriente aussi les programmes-clientèle par l'énoncé de certains principes directeurs concernant la conception de l'intervention propre aux divers domaines dans lesquels les missions s'exercent. Il constitue, par ailleurs, un moyen de vérifier la couverture de l'ensemble des besoins visés par la mission des Centres jeunesse. Enfin, il permet d'examiner la cohérence des programmes-clientèle avec la mission ainsi que la pertinence des choix stratégiques. La détermination du programme-cadre est un processus qui devrait s'inscrire de manière continue dans un Centre jeunesse. Pour ce faire, il exige de s'inscrire dans une démarche de développement planifié des programmes, il doit s'ériger dans un rapport étroit entre les gestionnaires et les autres membres de l'organisation, il nécessite la mise en place d'un système de surveillance continu (*monitoring*) et implique un choix pertinent d'indicateurs.

Cinq éléments inhérents aux attentes et aux prescriptions de l'environnement sociopolitique des Centres jeunesse forment la base du programme-cadre, ce sont :

- 1) l'analyse de la mission du centre jeunesse;
- 2) la détermination des domaines d'intervention associés à la mission ainsi que les champs d'action associés aux domaines d'intervention;
- 3) la définition des valeurs de l'organisme et des principes directeurs, c'est-à-dire sa philosophie;
- 4) l'identification des clientèles-cible;
- 5) la définition des objectifs généraux des programmes-clientèles.

Nous examinerons en détail chacun de ces éléments dans les sections qui suivent.

2. La mission des Centres jeunesse

La Loi sur les services de santé et les services sociaux confie à un même conseil d'administration la responsabilité d'administrer trois centres de services : les centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ), les centres pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA) et les centres pour mères en difficulté d'adaptation (CRMDA) dans un même établissement donnant ainsi lieu à une nouvelle entité, les « Centres jeunesse ». Les Centres jeunesse, définis comme étant des établissements, se voient confiés des missions, lesquelles sont définies par les articles 82 et 84 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Ces missions que nous appelons les « missions-premières » sont au nombre de deux : celle associée au CPEJ et celle associée aux centres de réadaptation.

La mission d'un centre de protection de l'enfance et de la jeunesse

Conformément à l'article 82 de la LSSSS, la mission d'un CPEJ consiste à :

Offrir dans la région des services de nature psychosociale, y compris des services d'urgence sociale, requis par la situation d'un jeune en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (chapitre P-34.1) et de la Loi sur les jeunes contrevenants (Lois révisées du Canada (1985), chapitre Y-1) ainsi qu'en matière de placement d'enfants, de médiation familiale, d'expertise à la cour supérieure sur la garde d'enfants, d'adoption et de recherche des antécédents biologiques. À cette fin, l'établissement qui exploite un tel centre s'assure que les besoins des personnes qui requièrent de tels services soient évalués et que les services requis par elles-mêmes ou par leur famille leur soient offerts soit directement, soit par les centres, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide.

La mission d'un Centre de réadaptation

Conformément à l'article 84 de la LSSSS, tant pour les centres de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA) que pour mères en difficulté d'adaptation (CRMDA), la mission consiste à :

Offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes qui... en raison de leurs difficultés d'ordre comportemental psychosocial ou familial...requièrent de tels services de même que des services d'accompagnement et de support à l'entourage de ces personnes. À cette fin, l'établissement qui exploite un tel centre reçoit, sur référence, les jeunes en difficulté d'adaptation (...) et les mères en difficulté d'adaptation; il assure que leurs besoins soient évalués et que les services requis leur soient offerts à l'intérieur de ses installations ou dans leur milieu de vie, à l'école, au travail ou à domicile ou, si nécessaire, s'assure qu'ils soient dirigés le plus tôt possible vers les centres, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide (LSSSS, art.84).

a) Missions complémentaires

Outre ces « missions-premières », c'est-à-dire celles qui sont explicitement spécifiées dans la LSSSS, les Centres jeunesse assument aussi, dans le cadre de leur mandat, des missions complémentaires inhérentes à leur rôle et à leurs responsabilités, ce sont :

- la promotion des intérêts de la clientèle;
- l'évaluation continue des besoins sociaux;
- le développement de programmes adaptés;
- le développement de la connaissance sur l'intervention par la recherche et la formation.

Promotion des intérêts de la clientèle. Lié, d'une part, au mandat du Directeur de la protection de la jeunesse, et en raison, d'autre part, de la connaissance

approfondie de la clientèle, les Centres jeunesse ont un rôle de premier plan à jouer en vue d'informer et de sensibiliser la population et ses décideurs aux besoins de ceux et de celles que l'établissement dessert. Par leur position, les Centres jeunesse jouent un rôle de critique social et utilisent leur crédibilité et leur expertise pour promouvoir et faciliter le développement psychosocial de la clientèle, notamment, en vue de prévenir la marginalisation d'enfants, de jeunes ou de mères en difficulté, de leurs parents ou de leur famille.

Évaluation continue des besoins sociaux et le développement de programmes adaptés. Ayant une vue d'ensemble sur les problématiques auxquelles est confrontée la clientèle desservie et connaissant le contexte régional particulier, par exemple le contexte fortement urbanisé et multiethnique de l'Île de Montréal, les Centres jeunesse observent et analysent les différents phénomènes ou facteurs sociaux, psychologiques, économiques et culturels qui peuvent avoir un impact sur l'évolution des problèmes vécus par la clientèle afin de connaître et de prévoir l'évolution de ses besoins et, ce faisant, d'être en mesure d'adapter ses programmes ou en développer de nouveaux.

Développement des connaissances sur l'intervention par la recherche et la formation. Les Centres jeunesse constituent un lieu privilégié pour l'enseignement, la formation pratique des futurs intervenants et pour le développement de la recherche sociale, et ce, en raison de l'exceptionnelle accumulation d'expérience et de connaissances pratiques, de la variété des expertises et de la diversité des compétences. Les Centres jeunesse ont donc une mission de développement de connaissances sur l'intervention complémentaire à leur mandat.

b) Définition opérationnelle des missions

Bien que la Loi sur la santé et les services sociaux énonce les grands axes de missions qui sont dévolues aux Centres jeunesse, planifier le développement des programmes en cohérence avec celles-ci exige que l'on définisse comment ces « missions-premières » et ces « missions complémentaires » s'exercent dans la pratique. Conformément au Cadre de référence pour l'adaptation du système québécois d'agrément à la Mission des Centres

jeunesse²⁰, cadre approuvé par les directeurs généraux de ces établissements, les missions s'actualisent selon deux modes : les missions partagées et les missions spécifiques.

²⁰ Association des Centres jeunesse du Québec (1998). Rapport du comité parapluie : proposition d'adaptations du système québécois d'agrément d'établissement aux Centres jeunesse du Québec.

Les missions partagées

Les missions partagées par le réseau de la santé et des services sociaux sont les missions auxquelles contribuent les Centres jeunesse et qui se réalisent en partenariat avec d'autres établissements du réseau, dont en premier chef les CLSC. Au nombre des autres partenaires des missions partagées figurent : les centres de réadaptation pour alcooliques et autres toxicomanes; les centres de réadaptation pour déficience intellectuelle ou physique; les régies régionales; le Ministère de la santé et des services sociaux; d'autres réseaux comme celui de l'éducation, de la justice, de la sécurité publique, des organismes communautaires ou des municipalités.

Les missions partagées s'actualisent à l'intérieur de deux domaines d'activités dans lesquels œuvrent les Centres jeunesse, celui de l'adaptation sociale et celui des services sociaux et de réadaptation. Plus spécifiquement, en ce qui concerne le partage des missions entre CLSC et Centres jeunesse, l'Association des CLSC et des CHSLD ainsi que l'Association des Centres jeunesse du Québec ont élaboré un cadre de référence délimitant les responsabilités des CLSC et des Centres jeunesse²¹. Ce cadre de référence précise les responsabilités spécifiques à chaque établissement, rend compte des zones de collaboration et clarifie les modalités d'accès aux services. Il délimite également les rôles des CLSC et des Centres jeunesse dans les actions de promotion, de prévention, de protection et de traitement.

Mission partagée dans le domaine de l'adaptation sociale. Le domaine de l'adaptation sociale constitue un secteur d'activité dont l'intérêt consiste à réduire l'incidence de problématiques sociales d'abandon, de négligence, d'abus, de troubles de comportement et de délinquance. Il s'actualise par le développement des connaissances, l'évaluation continue des besoins, la détermination d'orientations et de politiques en matière d'adaptation sociale ainsi que par la mise en oeuvre d'actions concertées.

Les champs d'actions associés au domaine de l'adaptation sociale incluent, les activités de recherche sur les problèmes sociaux, leur ampleur, leur étiologie ou les facteurs qui y sont associés. Ce sont aussi des activités de recherche sur les stratégies de prévention ou d'actions. Enfin, nous y retrouvons également les actions concertées visant à élaborer des politiques, des orientations ou la mise en oeuvre de plans d'actions.

Mission partagée dans le domaine des services sociaux et de réadaptation. Le domaine des services sociaux et de réadaptation constitue un secteur d'activités qui vise, d'une part, à favoriser l'intégration et l'adaptation sociale

²¹ Services à la jeunesse : CLSC et Centres jeunesse, des établissements qui s'appuient pour les services aux enfants, aux jeunes et à leur famille, Montréal, juin 1998.

des jeunes et, d'autre part, à maintenir et développer les capacités parentales. Dans certaines situations plus spécifiques, ces services visent la restauration du fonctionnement social des jeunes et la restauration de la capacité du milieu familial lui permettant d'assumer son rôle de protection ou, à défaut, de fournir au jeune un nouveau milieu de vie stable qui soit en mesure d'assurer son développement et sa sécurité.

Les champs d'actions associés au domaine des services sociaux et de réadaptation regroupent les activités déployées pour que les responsabilités intersectorielles, c'est-à-dire les interventions complémentaires qui doivent être offertes en partenariat réseau avec d'autres réseaux soient accomplies en concertation. C'est donc dans ce champ d'action que se situent le partenariat et les plans de services.

« Les Centres jeunesse contribuent à l'offre de services psychosociaux, de réadaptation, d'intégration sociale, d'accompagnement, de support et d'urgence sociale. [...] Les résultats de cette mission partagée sont les moyens mis en oeuvre et les services fournis tels que prévus au plan d'intervention et, s'il y a lieu, au plan de services individualisé pour s'acquitter de leurs responsabilités imparties par les plans régionaux concertés. Ces moyens et ces services, en vertu ou non d'une entente volontaire ou d'une ordonnance, peuvent être notamment l'application de mesures d'aide et de support, le développement et la mise en oeuvre d'approches alternatives au placement, le placement (décision, préparation et suivi) et les activités de réinsertion, l'établissement et l'application d'un plan de vie, etc. » (p.13)²²

En ce qui concerne l'exercice de cette mission, et à titre de porteur de mandat :

« Le Centre jeunesse intervient auprès des enfants et des familles en grande difficulté comme porteur de mandat tant et aussi longtemps que la Loi sur la protection de la jeunesse et la Loi sur les jeunes contrevenants s'appliquent. Le centre jeunesse est également porteur du mandat des services spécialisés lorsqu'ils sont requis (dans le cadre ou non de l'application de ces deux lois) tels les services de placement, la réadaptation interne et externe, l'adoption, l'expertise et la médiation, la recherche d'antécédents sociobiologiques et les retrouvailles. etc. »²³

²² Association des Centres jeunesse du Québec (1998). Rapport du comité parapluie : proposition d'adaptations du système québécois d'agrément d'établissement aux Centres jeunesse du Québec.

²³ Association des CLSC, des CHSLD et des Centres jeunesse, (1998). *Services à la jeunesse: CLSC et Centres jeunesse, des établissements qui s'appuient pour les services aux enfants, aux jeunes et à leur famille*, Montréal.

« Le CLSC intervient auprès des enfants et des jeunes en difficulté et auprès de leurs parents comme porteur du mandat, tant et aussi longtemps que la sécurité ou le développement ne sont pas compromis ou que des interventions ne sont pas requises dans le cadre de la Loi sur les jeunes contrevenants. »
Association des CLSC, des CHSLD et des Centres jeunesse. ²⁴ (p. 13)

Missions spécifiques

Les missions spécifiques aux Centres jeunesse sont des missions dont les Centres jeunesse sont **imputables** et qu'ils doivent réaliser en partenariat avec les réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de la justice, des municipalités, de la sécurité publique et des organismes communautaires. Les missions spécifiques s'actualisent à l'intérieur de quatre domaines d'activités :

- délinquance;
- protection;
- services particuliers;
- réseau de milieu de vie substituts.

Mission spécifique dans le domaine de la délinquance. Le domaine de la délinquance constitue un secteur d'activités dont les objectifs sont, tout en responsabilisant le jeune et en mobilisant la communauté, de protéger la société, d'adapter, d'intégrer socialement ces jeunes, de développer la compétence des parents vis-à-vis eux et de réduire les récidives.

Les champs d'actions associés au domaine de la délinquance incluent, les activités liées à la détention, au programme de mesures de rechange, à l'expertise prédécisionnelle, à la probation et à la mise sous garde.

Mission spécifique dans le domaine de la protection. Le domaine de la protection constitue un secteur d'activités dont les objectifs visent à mettre fin à la situation de compromission en assurant, la sécurité, l'intégrité physique, sexuelle et psychologique de l'enfant, en assurant le développement ou la reprise du développement des jeunes dont la situation a fait l'objet d'un signalement à la protection de la jeunesse ainsi qu'à éviter la récurrence de la compromission.

²⁴ Association des CLSC, des CHSLD et des Centres jeunesse, (1998). *Services à la jeunesse: CLSC et Centres jeunesse, des établissements qui s'appuient pour les services aux enfants, aux jeunes et à leur famille*, Montréal.

Les champs d'actions associés au domaine de la protection incluent, les activités liées à la réception et le traitement des signalements, à l'évaluation-orientation, à l'application des mesures et à la révision de la situation du jeune.

Mission spécifique dans le domaine des services particuliers. Le domaine des services particuliers constitue un secteur d'activités variées. Les champs d'actions associés au domaine des services particuliers incluent, les activités relatives à l'adoption, à la recherche d'antécédents biologiques et aux retrouvailles, à l'expertise à la Cour supérieure sur la garde d'enfant et à la médiation familiale.

Les activités liées à l'adoption visent à : assurer aux jeunes adoptables un milieu de vie stable; permettre une nouvelle filiation; assister les adultes dans les diverses étapes d'un projet d'adoption. Les activités liées à la recherche des antécédents biologiques visent à donner accès à leurs antécédents aux personnes qui ont été adoptées et en font la demande. Elle favorise les retrouvailles entre les personnes qui le souhaitent. Les activités d'expertise à la Cour supérieure sur la garde d'enfant servent à recommander à la cour supérieure des modalités d'accès et de garde qui assurent le meilleur intérêt de l'enfant. Enfin, les activités de médiation familiale servent à favoriser la réalisation d'entente de partage de biens et de responsabilités lors de la rupture des couples parentaux.

Mission spécifique dans le domaine des réseaux de milieu de vie substituts. Le domaine des réseaux de milieu de vie substituts constitue un secteur d'activités dont l'objectif consiste à rendre disponible aux jeunes en besoin d'un milieu de vie substitut le type de milieu adapté à leurs besoins et à leur situation tout en assurant et garantissant la qualité de vie et la sécurité des jeunes qui y vivent.

Les champs d'actions associés au domaine des réseaux de milieu de vie substituts incluent les activités visant à qualifier les milieux d'hébergement, notamment par le recrutement de ressources, la mise en oeuvre de nouveaux modes d'hébergement associés aux besoins de la clientèle, l'accès aux lieux d'hébergement et le maintien de la qualité des milieux de vie existants.

3. Le statut d'Institut Universitaire

Le fait d'être désigné institut universitaire confère au Centre jeunesse ainsi désigné une mission particulière, relative à la recherche, à l'enseignement et au développement de services de pointe dans un domaine d'intervention particulier. Les règlements sur la désignation des instituts universitaires précisent le sens de cette mission.

Règlements sur la désignation des instituts universitaires

Dans la mesure où un centre jeunesse veut acquérir un statut d'institut universitaire, il doit répondre à certains critères fixés par la LSSSS. Ainsi, pour être désigné institut universitaire un centre doit répondre aux critères suivants²⁵.

Il doit démontrer qu'il est reconnu, par un processus externe d'évaluation, pour la qualité de son organisation et de ses services, et qu'il a pris des dispositions pour maintenir et développer cette qualité. Il doit posséder des compétences et habiletés spécifiques et être reconnu pour son innovation et son excellence dans un domaine interdisciplinaire particulier. Il doit contribuer de façon importante à la formation de base et spécialisée de professionnels des sciences humaines et sociales en offrant aux étudiants universitaires, de différents niveaux d'enseignement et de diverses disciplines et spécialités, des programmes de stages appropriés. Le centre doit également être doté d'une structure de recherche dont la performance a été reconnue élevée par le C.Q.R.S.. Il doit posséder, grâce à une réserve permanente de postes de chercheurs, une équipe interne de recherche dont les liens fonctionnels sont clairement démontrés avec des équipes externes associées, le cas échéant.

Il doit posséder une politique qui favorise le développement de la recherche et qui contient, notamment, des dispositions visant à définir une programmation de recherche dont l'une des composantes porte sur la recherche évaluative relative à son domaine d'expertise, favoriser le développement d'approches interdisciplinaires dans la programmation de recherche, offrir des possibilités de formation interdisciplinaire en recherche sociale aux intervenants, aux jeunes chercheurs et aux étudiants de 2^{ième} et 3^{ième} cycle, promouvoir des activités de recherche qui tiennent compte des besoins régionaux et suprarégionaux, supporter la diffusion des résultats de la recherche et veiller au transfert des connaissances, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du centre.

Pour être reconnu comme institut universitaire, le centre doit aussi faire la démonstration d'activités accomplies de recherche évaluative intégrées à la programmation de recherche et faire la démonstration de la contribution du programme de recherche au développement et à la consolidation des pratiques de pointe.

Enfin, il doit démontrer que la structure de recherche peut assurer sa viabilité financière.

4. La philosophie de l'établissement

La philosophie d'un centre jeunesse est la somme des valeurs et des principes de l'établissement qui imprègnent ses orientations de services et sont traduits par des principes directeurs qui assurent la cohérence entre les valeurs et les actions. À titre

²⁵ Critères de désignation des instituts universitaires (article 90 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., chapitre S-4.2). Février 1998.

d'exemple les valeurs énoncées par les Centres jeunesse de Montréal²⁶ sont à l'effet que :

- La clientèle est au centre des préoccupations des Centres jeunesse de Montréal.
- Le personnel de l'organisation est la ressource principale sur laquelle elle mise pour offrir des services de qualité.
- Le mode d'organisation des Centres jeunesse de Montréal facilite l'accessibilité rapide à des services adaptés à la clientèle et à proximité des milieux où elle vit.
- Son mode de gestion est axé sur la recherche d'une plus grande qualité des services.
- Les Centres jeunesse de Montréal considèrent le partenariat comme une condition essentielle à la qualité de l'intervention et à la prestation efficiente, efficace et économique des services qu'elle rend à la clientèle.
- Les familles d'accueil sont des partenaires privilégiés de l'intervention.
- Par ailleurs, certaines priorités et objectifs viennent aussi préciser les valeurs. Ainsi, sur un plan clinique, l'approche milieu définit des principes quant aux services et quant à l'intervention.

« Ces principes déterminent qu'à chaque fois que cela est possible, les interventions doivent viser à soutenir les personnes concernées plutôt qu'à s'y substituer, quitte à suppléer au besoin à l'absence de capacités parentales dans le milieu du jeune. Cette orientation porte une conséquence: les interventions seront faites en priorité dans le milieu naturel du jeune, au moment précis où le besoin se manifeste, en recherche d'adaptation aux circonstances de chaque situation... »²⁷

L'adhésion à un processus d'évaluation continu comme à celui au « Système québécois d'agrément »²⁸ qui constitue un système d'appréciation de la qualité de mise en application des standards professionnels et scientifiques ainsi que l'appréciation des

²⁶ Centres jeunesse de Montréal, (1996). *Plan d'organisation: rapport d'étape et devis de transformation organisationnelle*. Montréal.

²⁷ Centres jeunesse de Montréal, (1996). *Plan d'organisation: rapport d'étape et devis de transformation organisationnelle*. Montréal.

²⁸ Association des Centres jeunesse du Québec (1998). *Rapport du comité parapluie : proposition d'adaptations du système québécois d'agrément d'établissement aux Centres jeunesse du Québec*. Montréal.

résultats atteints, est un autre exemple de valeur à laquelle peut s'associer un établissement.

Le troisième déterminant : le niveau opérationnel

« *L'organisme dispensateur de services* », qui se situe au troisième niveau, le niveau opérationnel de la détermination des programmes se fait le catalyseur de la stratégie établie par le programme-cadre en réponse aux besoins prioritaires de la clientèle. Sa responsabilité consiste à effectuer une planification opérationnelle des services à la clientèle. Une telle planification demande de prévoir les opérations nécessaires à la mise en oeuvre des programmes-clients, des services-clients et des activités nécessaires à la réalisation des objectifs généraux déterminés par le programme-cadre. Pour ce, l'organisme dispensateur de service effectue une planification des opérations en tenant compte des ressources matérielles, humaines et financière dont il dispose. Le programme-clients se développe en cohérence avec les déterminants des niveaux sociopolitique et stratégique. Il est une réponse pertinente compte tenu des éléments de planification stratégique et du contexte particulier du Centre jeunesse. Il est vraisemblable quant au choix des actions qu'il propose en réponse aux problèmes, ainsi que du point de vue de sa faisabilité (Chamberland, 1998).

1. Le programme-clients

Tous les programmes-clients relèvent d'un des domaines de la mission spécifique dont les Centres jeunesse sont imputables (*voir* le schéma d'ensemble à la figure 6). Ils constituent une réponse appropriée aux besoins d'une clientèle-cible relevant de l'un de ces domaines. Les programmes-clients doivent être développés en réponse aux besoins de la clientèle; ils ne sont en aucun temps une réponse aux besoins de l'établissement.

L'organisme dispensateur de services a, par ailleurs, des besoins qui lui sont propres, besoins en matière de formation des intervenants, besoins relatifs à la gestion des activités, besoins de ressources matérielles comme les locaux, en somme, une gamme de besoins liés à la réalisation de son mandat qu'il doit aussi combler. Il est important de distinguer ces deux types de besoins.

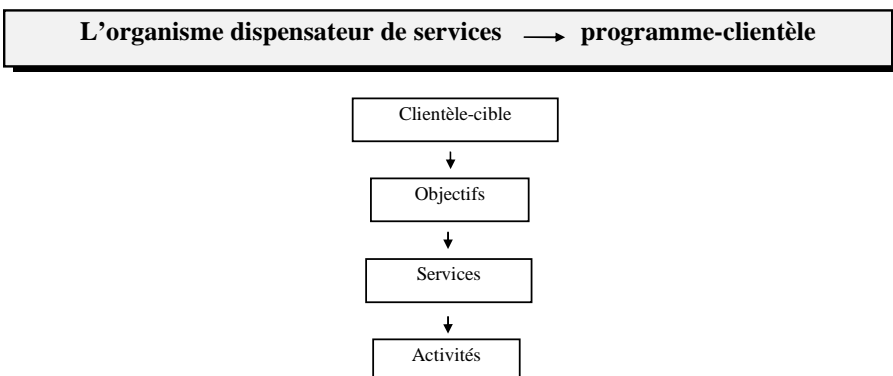


Figure 5. Schéma des éléments associés au troisième facteur déterminant les programmes d'intervention en Centres jeunesse : le niveau opérationnel. Ce niveau donne lieu au programmes-clientèle.

a) Clientèles-cible

Nous verrons plus en détail la nature des clientèles-cible ainsi que les autres composantes des programmes-clientèle dans le guide sur le développement des programmes. Retenons toutefois que les clientèles-cibles sont le regroupement d'individus possédant un certain nombre de caractéristiques communes, notamment des besoins particuliers auxquels les services et les activités viendront répondre.

b) Objectifs généraux

Les objectifs généraux des programmes-clientèle sont en lien avec les champs d'action des programmes-cadre. Ils précisent l'état à atteindre ou les comportements attendus chez la clientèle-cible du programme.

c) Services-clientèle et activités

Les services-clientèle — notion qui doit être distinguée de la notion des services-administratifs — et les activités, sont des composantes du programme-clientèle. Ils sont en fait des moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs du programme-clientèle. Ces services-clientèle et ces activités peuvent être associés à un programme-clientèle spécifique ou à plusieurs programmes.

C'est dans le cadre des services-clientèle et des activités que les ressources matérielles, humaines et financières sont investies. En somme, c'est à travers une gamme d'activités et de services-clientèle que se matérialise le programme-clientèle.

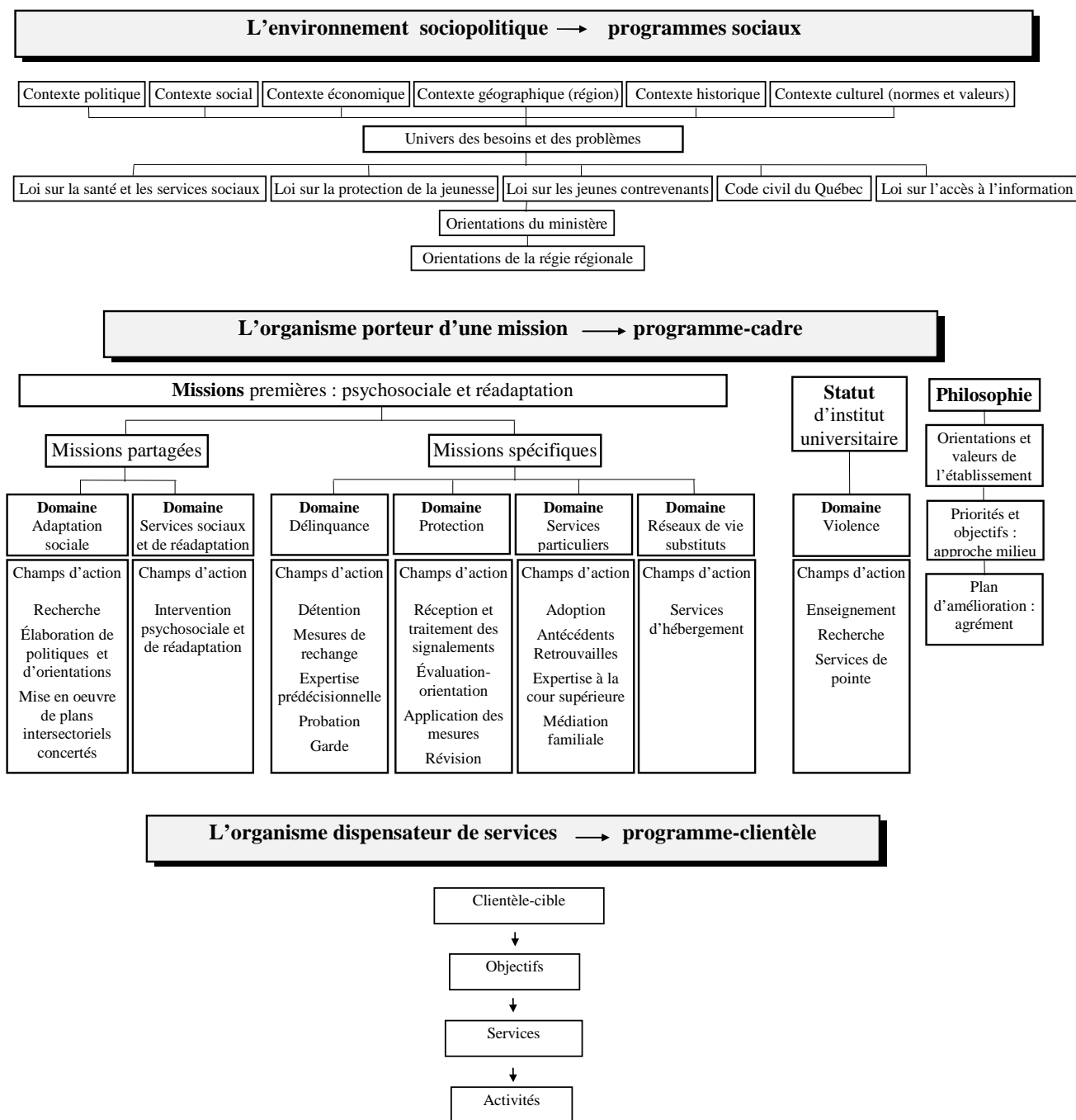


Figure 6. Schéma d'ensemble des déterminants des programmes.



Chapitre 3

Le développement des programmes

Au cours du premier chapitre nous avons discuté des avantages du choix d'une approche par programme. Nous avons également présenté un certain nombre de principes guidant le développement des programmes dont la prise en compte des perspectives multiples et la nécessité d'une méthode rigoureuse dans la planification de l'intervention. Nous examinerons maintenant, la question du développement des programmes.

Ce chapitre constitue essentiellement un outil de référence. Il traite de l'aspect dynamique des programmes, notamment, leur cycle de vie et leurs composantes, et vise par cela, l'acquisition d'une logique sur le développement.

Ce chapitre traite aussi du mode d'élaboration d'un programme et suggère une méthode de développement. Par ailleurs, pour des considérations pratiques, il propose une terminologie. Cette terminologie est essentielle à une compréhension commune. Elle permet d'attribuer la même signification aux mots et ainsi faire porter l'attention sur des questions de fond et non de forme. Ce chapitre vise donc l'intégration d'un vocabulaire commun relatif au développement de programmes.

Le lecteur y trouvera aussi un système de classification des programmes. Ce système peut s'avérer très utile pour une organisation qui, comme la nôtre, rend des services nombreux et diversifiés, ne serait-ce que pour faire l'inventaire des programmes et mieux s'assurer de la couverture des besoins et d'éviter les dédoublements.

Les notions théoriques relatives au développement des programmes, que nous présentons dans ce chapitre, seront reprises dans le chapitre suivant sous la forme d'un guide pratique. Ainsi, le lecteur pourra naviguer d'un chapitre à l'autre selon ses besoins.

Définition d'un programme-clientèle

Qu'est-ce qu'un programme-clientèle ? Avant de donner la définition opérationnelle d'un programme-clientèle, rappelons que selon le premier principe présenté au chapitre 1, le programme-clientèle est d'abord le choix d'une orientation clientèle dans le développement des programmes. Ainsi, comme nous l'avons souligné plus tôt, à la différence d'une approche de services qui privilégie la gestion des ressources de l'établissement et la performance administrative comme critère de détermination des priorités dans les programmes, le programme-clientèle a pour angle de prise les besoins de la clientèle. Selon cette perspective, l'atteinte des changements attendus chez la clientèle constitue le motif justifiant l'effort investi dans la réalisation des programmes. À un niveau plus opérationnel, un programme-clientèle est :

« *Un système cohérent et organisé d'objectifs, d'activités et de ressources humaines, matérielles et financières, en vue de produire des services particuliers à une population déterminée, afin d'en changer l'état et de satisfaire ses besoins.* » (Bégin, 1979)

La figure 7, illustre les composantes d'un programme-clientèle. Le programme-clientèle actualise un ou des objectifs généraux qui relèvent d'un champ d'action particulier de la mission des Centres jeunesse tels que définis par le programme-cadre. En somme, le programme-clientèle traduit de manière opérationnelle les stratégies qui visent à réaliser cette mission. À cette fin, il doit satisfaire à certains principes déterminés par l'organisation. Il doit se situer en cohérence avec les composantes du programme-cadre, présenter un choix pertinent d'actions et de moyens visant à répondre aux besoins d'une clientèle-cible et doit être vraisemblable quant à son choix d'action et sa faisabilité.

Dix critères doivent être présents pour qu'un système de ressources et d'activités constitue bien un programme-clientèle. Le programme-clientèle :

- 1) Répond à un ou plusieurs des objectifs généraux fixés à l'intérieur du programme-cadre.
- 2) Précise les besoins de la clientèle.
- 3) Identifie les caractéristiques de la clientèle-cible à qui il s'adresse.
- 4) Repose sur une théorie explicite justifiant le choix de l'intervention, c'est-à-dire une théorie sur le problème, une théorie sur l'action et un rationnel sur lequel s'appuient les interventions.
- 5) Dispose d'objectifs clairement énoncés et mesurables.

- 6) Dispose d'une définition opérationnelle des résultats attendus, c'est-à-dire des indicateurs et des critères de succès.
- 7) Dispose de ressources humaines, matérielles et financières pour réaliser ses objectifs.
- 8) Offre des services afin de répondre aux besoins spécifiques de ses usagers et atteindre ses objectifs.
- 9) Offre à ses usagers un cheminement à travers une série d'activités prédéterminées en vue de changer leur état.
- 10) Prévoit un plan pour son évaluation.

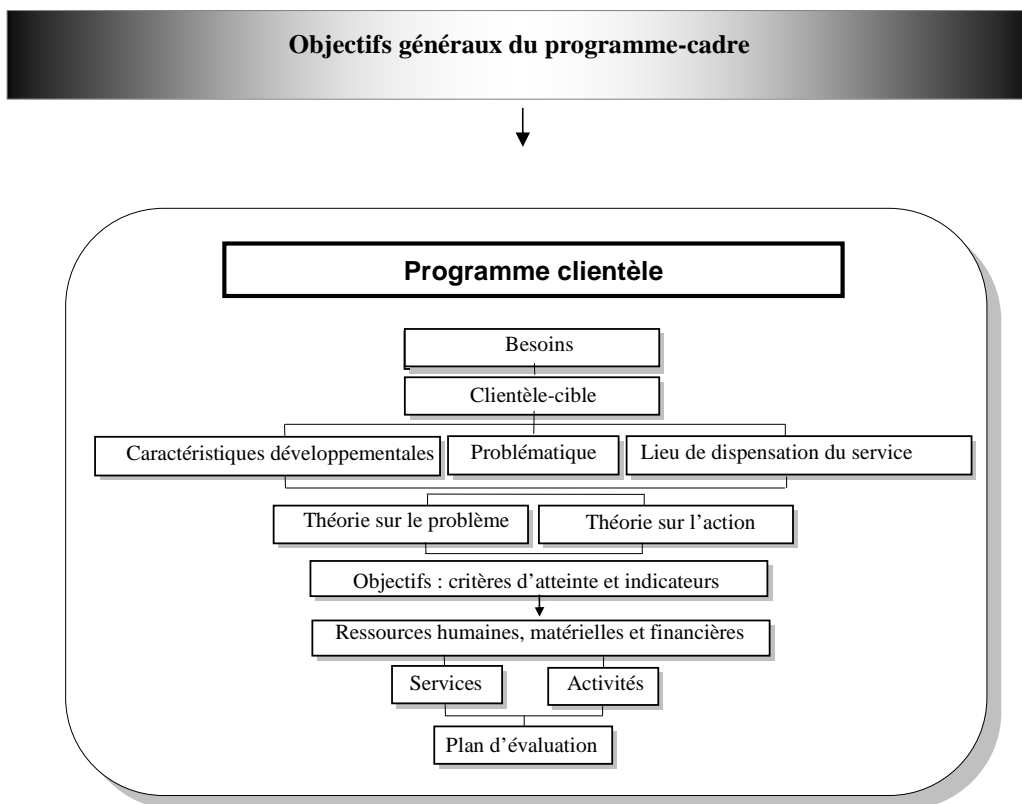


Figure 7. Les diverses composantes d'un programme-clientèle.

1. Qu'est-ce qu'un service ?

La définition du service est souvent source de confusion dans les organismes publics ; certains utilisent le concept au sens large d'une unité administrative, d'autres préfèrent réserver ce terme pour désigner un regroupement particulier d'activités et de ressources organisées à l'intérieur d'un programme en vue de modifier l'état d'une clientèle-cible. En fait, il n'existe pas de consensus en la matière. Il s'agit d'en arriver à une définition opérationnelle, donc utile au développement de l'organisation. Dans le contexte présent, et à l'instar de plusieurs auteurs, nous utilisons la notion de service-clientèle au sens de regroupement spécifique d'activités et de ressources dans le cadre d'un programme. Établir une distinction entre services-administratifs et services-clientèle est utile dans le contexte des Centres jeunesse puisque différentes unités administratives peuvent être mises à contribution dans la réalisation d'un service à la clientèle. Ainsi nous proposons la définition suivante inspirée de Mercier (1992) :

« Le service est l'une des composantes d'un programme, il regroupe un ensemble spécifique d'activités et de ressources (humaines, matérielles et financières) qui sont organisées en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs généraux d'un programme. »

2. Qu'est-ce qu'une activité ?

L'activité est une des composantes du programme.

« Elle est un ensemble d'actions organisées et structurées entreprises avec ou à propos d'un bénéficiaire, afin de réaliser un ou des objectifs du programme. Une activité se déroule à un moment déterminé, implique un ou des participants et a un contenu spécifique (Mercier 1992). »

Certaines activités, lorsqu'elles sont entreprises à propos d'un usager, touchent davantage les processus cliniques alors que d'autres activités, accomplies avec l'usager sont davantage centrées sur un contenu clinique. Par ailleurs, les activités d'un programme-clientèle, tout comme les services-clientèle, sont multiprogrammes, c'est-à-dire qu'elles peuvent être utiles à plus d'un programme et être utilisées par plus d'un programme.

Utilité du programme-clientèle proposé

Développer un programme-clientèle sert généralement à concevoir et organiser des services et des activités en fonction d'objectifs spécifiques dans le but de réaliser la mission de l'établissement et offrir une réponse à des besoins prédéterminés. Nous verrons, un peu plus en détail, dans le point portant sur l'élaboration des programmes-clientèle, comment s'effectue ce parcours.

Dans le contexte particulier des Centres jeunesse, où plusieurs programmes sont susceptibles d'être élaborés en réponse aux besoins des clientèles-cibles, ce processus assure la détermination de normes qui régissent le développement des programmes. Il favorise, en raison de balises communes et par un procédé rigoureux et systématique, l'évaluation des actions et la comparaison des résultats. Ces conditions sont essentielles à l'intégration des constats issus des expériences d'intervention, intégration qui demeure un élément fondamental du cycle de développement des connaissances et de l'expertise en matière d'intervention auprès des jeunes en difficulté et leur famille.

Le programme-clientèle constitue également un moyen de s'assurer de la cohérence des actions. Les problématiques humaines et sociales auxquelles s'adressent les Centres jeunesse forment un contexte particulier. Elles sont complexes, concernent plusieurs niveaux d'intervention et elles réunissent souvent des partenaires multiples. Dans un tel contexte, il est important de ne pas perdre de vue les liens entre les diverses actions menées et les objectifs poursuivis afin de s'assurer que les choix retenus forment un tout cohérent et vraisemblable du point de vue des personnes concernées et des connaissances scientifiques. L'utilité du programme-clientèle est de relier les principes d'intervention qui découlent de la théorie d'action du programme aux objectifs et aux moyens.

Développer un programme-clientèle est également un processus rassembleur pour les intervenants, les gestionnaires et les partenaires impliqués. Ce processus offre un contexte sans pareil pour parvenir à une compréhension, une adhésion et une appropriation des concepts propres à chaque programme. Le fait d'échanger sur les hypothèses concernant les causes du problème auquel le programme s'intéresse, favorise une vision partagée. Comme cette vision oriente directement le choix des actions, le processus favorise l'assentiment, condition essentielle à la rigueur d'application du modèle d'intervention.

Développer un programme-clientèle oblige les concepteurs à se questionner sur le rationnel entourant leurs actions, c'est-à-dire à établir une théorie du programme, notion sur laquelle nous allons revenir. Or, comme l'évaluation des actions exige que ce rationnel soit explicite, l'élaboration du programme constitue une étape préalable à la faisabilité de l'évaluation.

Élaboration d'un programme-clientèle

L'élaboration d'un programme-clientèle comporte quatre étapes successives de développement, illustrées à la figure 8. Ce sont : 1) la vérification du bien-fondé ou de la pertinence, 2) la détermination de sa logique, 3) la préparation de sa mise en œuvre et 4) la planification de l'évaluation.

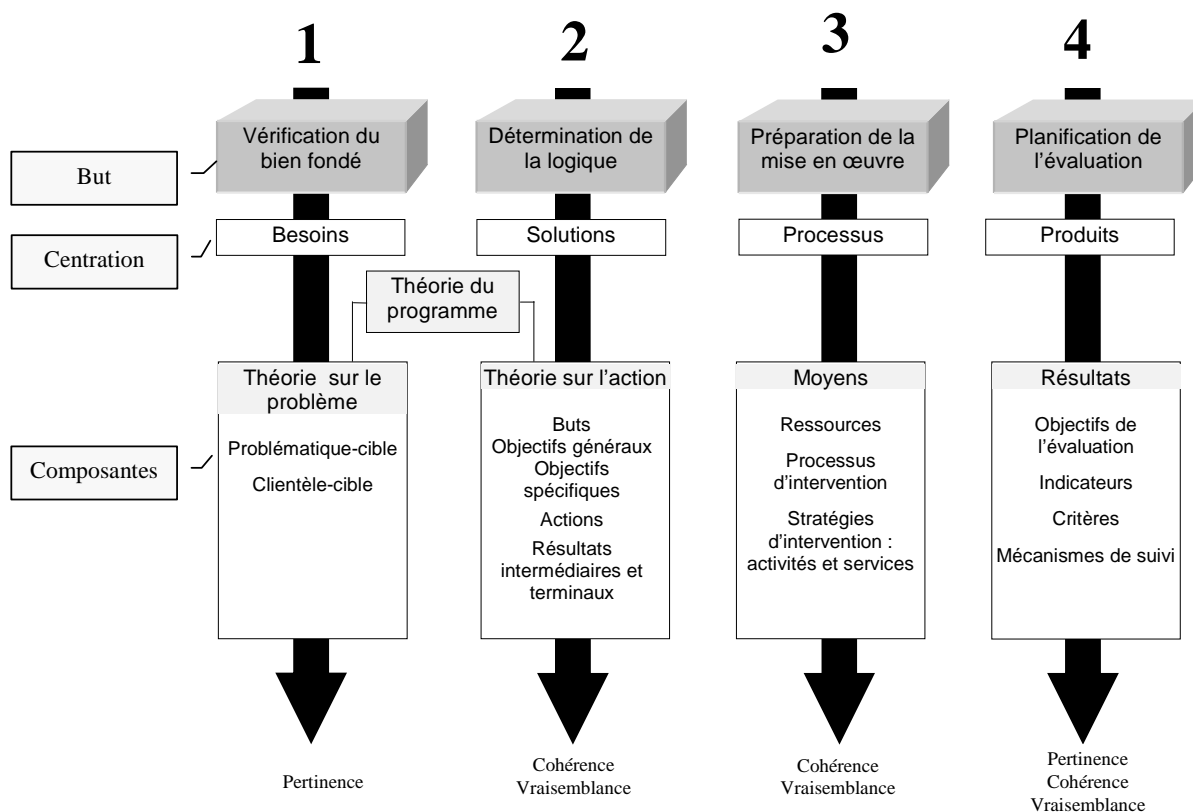


Figure 8. Les quatre étapes de développement d'un programme-clientèle.

1. La vérification du bien-fondé d'un programme

Vérifier le bien-fondé d'un programme-clientèle consiste à s'assurer que le programme que l'on veut développer répond à un besoin réel prioritaire et que les solutions

retenues sont réalistes en fonction des ressources disponibles. Cette vérification peut aussi être exercée afin d'apporter les ajustements nécessaires à un programme déjà en place. Cette deuxième facette sera examinée plus en détail dans le chapitre 5 consacré à l'évaluation des programmes.

Juger du bien-fondé d'un programme est une étape cruciale dans la planification des services aux clientèles. Il s'agit d'une tâche complexe qui implique le point de vue souvent divergent de divers groupes d'intérêt (rappelez-vous le troisième principe concernant les multiples perspectives à considérer dans le développement et dans l'évaluation des programmes au chapitre 1). L'enjeu est sérieux : développer un programme suppose que la problématique-cible soit considérée comme une priorité. C'est en somme juger de la « pertinence » du programme. Cette décision affecte directement le bien-être des usagers et l'utilisation des ressources de l'organisme. Elle doit reposer sur un processus rigoureux et éclairé qui favorise une justice sociale et l'équilibre des ressources.

Porter un jugement sur le bien-fondé exige des méthodes spécifiques (une évaluation des besoins) et doit toujours être incluse dans les activités de développement d'un nouveau programme. Toutefois, lorsqu'il s'agit de problématiques connues ou encore lorsque l'on vise à établir des activités à petite échelle, des alternatives à l'évaluation des besoins sont envisageables. Dans cette section, centrée sur le développement des programmes, nous n'examinerons que deux des éléments de l'évaluation des besoins sur laquelle repose la justification du bien-fondé du programme : la clientèle-cible et la problématique-cible. Nous traiterons plus en détail des autres éléments du processus d'évaluation des besoins et des alternatives au chapitre 5 portant sur l'évaluation des programmes.

a) Définition de la problématique-cible

Tout comme le programme s'adresse à un groupe défini de la clientèle des usagers, il vise à offrir des interventions spécifiques en fonction d'une problématique particulière. La définition de la problématique-cible consiste à décrire la nature du problème que l'on veut soit prévenir ou contrer. Ceci permet de cerner avec précision les objectifs visés par le programme et les moyens déployés pour les atteindre. La définition de la problématique-cible inclut quatre étapes : (1) une théorie sur le problème (une explication sur la cause du problème), (2) une estimation de son ampleur et (3) une appréciation des conséquences et (4) une recherche de solutions.

Théorie sur le problème. Identifier les « déterminants » d'un problème est une activité de compréhension concernant l'interprétation des causes du problème qui affecte la clientèle-cible. Cette activité peut s'inscrire dans la recherche de facteurs contemporains associés au problème. Elle peut par ailleurs être plus complexe et viser à comprendre les origines plus lointaines du problème (l'étiologie du problème). Dans les deux cas, elle comprend une identification plus ou moins en profondeur des facteurs

à l'origine du problème, de son évolution, des éléments qui y sont associées (les variables) et des relations qui existent entre elles. Cette explication du problème devrait permettre de comprendre l'origine de la situation, comment elle s'est produite et pourquoi elle est problématique. Elle constitue en quelque sorte une théorie sur le problème. C'est sur la base de cette théorie que s'effectue le choix des moyens les plus appropriés pour intervenir sur la problématique-cible. C'est à partir de cette théorie qu'il est possible de vérifier la vraisemblance et la pertinence du programme. Cette théorie permet également, lors de l'évaluation du programme de comprendre la logique entre les différentes composantes du programme (explications du problème, objectifs et logique d'action pour atteindre les objectifs).

Comme les problèmes peuvent être associés à une situation perçue, vécue ou ressentie par une personne, par un groupe ou par une collectivité, la « **théorie sur le problème** » nécessite la mise en commun de plusieurs points de vue. Elle implique différentes méthodes que nous aborderons en détail ultérieurement. La théorie sur le problème permet de distinguer la clientèle-cible (les personnes dont on vise à modifier l'état) des cibles de l'intervention (les déterminants des problèmes sur lesquels on souhaite agir). Une bonne théorie sur le problème est une explication logique et plausible fondée à la fois sur l'état des connaissances sur le problème et sur le point de vue des personnes concernées par le programme.

Estimation de son ampleur. Décrire la problématique exige aussi de connaître « l'ampleur du problème ». Il s'agit d'estimer l'importance du nombre d'individus touchés par le problème. Afin de juger de la pertinence et de mobiliser les ressources de l'organisme nécessaires à la mise en œuvre d'un programme, il convient d'évaluer l'importance relative du problème. Cette estimation s'exprime soit à partir de la « prévalence » (le nombre de cas qui sont affectés par la problématique-cible au cours d'une période donnée) ou de « l'incidence » du problème (le nombre de nouveaux cas qui sont affectés par la problématique au cours d'une période donnée (Rossi, Freeman et Lipsey, 1999)). Elle peut être faite à partir de diverses sources de données issues d'une recension des écrits, de données sur la clientèle, d'enquêtes, d'études de prévalence ou d'incidence.

Appréciation des conséquences. Bien que le nombre de personnes affectées par un problème soit une donnée importante, cette information ne saurait suffire à estimer l'importance de la problématique-cible. Évaluer les besoins demande aussi une connaissance sur les « effets », les « conséquences » ou les « problèmes associés » à la problématique-cible. Il importe de bien connaître et décrire les séquelles chez la ou les victimes, les conséquences individuelles ou sociales de cette problématique afin de déterminer la pertinence de la mise en œuvre d'un programme. Des problèmes peu fréquents, mais dont les conséquences sont extrêmes, justifient des actions prioritaires. Par exemple, les suicides complétés sont rares chez les usagers des Centres jeunesse,

l'irréversibilité de cette situation et son impact ont une telle ampleur que cette problématique justifie la mise en œuvre de programmes spécifiques.

Recherche des solutions. Décrire la problématique consiste également à s'assurer de bien cerner l'état des connaissances à propos des solutions susceptibles de prévenir ou de remédier au problème : le problème est-il bien documenté, existe-t-il des solutions connues, ont-elles été mises en œuvre, évaluées ? Existe-t-il différents courants de pensée ? Et si oui, quels sont les arguments des uns et des autres ? Qu'est-ce qui nous fait croire que certains arguments sont plus plausibles ? Idéalement, l'analyse de l'état des connaissances devrait s'effectuer à partir, à la fois, d'éléments théoriques, empiriques et de l'expérience clinique et pratique des intervenants afin de favoriser la vraisemblance des moyens d'intervention.

b) Définition de la clientèle-cible

La clientèle-cible du programme est un segment de la population des Centres jeunesse, identifiable à ses caractéristiques particulières, et auquel s'adressent des interventions ou des services spécifiques dispensés dans le cadre d'un programme-clientèle. Définir la clientèle-cible consiste à identifier et décrire les principales caractéristiques communes des individus qui la compose par exemple : l'âge, le sexe, le milieu de provenance (contexte rural ou urbain), le niveau socio-économique de même que les problèmes qu'ils ont en commun.

La description de la clientèle-cible d'un programme est un élément crucial de la mise en œuvre d'un programme pour au moins trois raisons. D'abord, parce que juger de la pertinence d'un programme exige que l'on puisse identifier les besoins d'un groupe spécifique de la population des Centres jeunesse. Ce qui est possible dans la mesure où l'on peut reconnaître avec exactitude ce groupe d'utilisateurs. Ensuite, élaborer un programme en réponse aux besoins d'une population-cible nécessite de mobiliser des moyens adaptés aux caractéristiques de cette population, ce qui nécessite une description exacte de leurs besoins. Enfin, juger de l'efficacité du programme consiste, entre autres, à s'assurer que les interventions ont atteint la clientèle-cible, ce qui ne peut être évalué qu'à partir d'une description précise des caractéristiques de celle-ci.

Conclusion

L'ensemble de ces informations permet d'identifier avec précision les besoins auxquels le programme-clientèle doit répondre et définir les différents niveaux d'intervention que commande la problématique. Bien qu'évaluer les besoins s'effectue au cours de la première étape de l'élaboration d'un programme-clientèle, ce processus n'est pas linéaire. À tout moment durant l'élaboration du programme-clientèle et plus tard dans les différents moments de vie du programme, des précisions et une adaptation peuvent

s'ajouter à la description initiale de la problématique, notamment en raison d'une accumulation de connaissances pratiques sur le sujet.

2. La détermination de la logique du programme-clientèle

Dans un programme d'intervention, il est généralement nécessaire d'avoir recours à une série d'actions qui se succèdent. Certaines actions doivent reposer sur le succès d'autres actions pour être accomplies. Le programme d'intervention comporte alors une séquence, un ordre d'atteinte des résultats en fonction d'objectifs prédéterminés et d'un rationnel d'action, c'est la « logique » du programme ou la « **théorie du programme** ».

Établir une théorie peut, au premier abord, apparaître prétentieux ou exagéré. Mais, une théorie peut être très complexe ou assez simple. Au sens stricte du terme, affirme Conrandriopoulos (1990), une théorie est une explication systématique des phénomènes observés et des lois qui s'y rattachent. Dans le cadre du développement des programmes-clientèle, il s'agit de rendre explicite un rationnel à la base du choix des actions. Ce rationnel justifie l'investissement des ressources et oriente le choix des activités qui seront déployées dans le cadre du programme.

Cette spécification du modèle d'intervention ou ce que Wong-Rieger et David (1999) appelle la « modélisation du programme » est un élément très utile à l'analyse des résultats. Elle permet de comprendre comment le rapport entre ses différentes composantes du programme mène à l'atteinte des résultats. Ce réseau de relations permet, lors de l'évaluation du programme, d'expliquer pourquoi le programme réussit ou échoue dans l'atteinte de ses objectifs. Il permet ainsi de corriger les aspects lacunaires du programme et maintenir les conditions nécessaires à son bon fonctionnement.

Dans cette section, portant sur la logique du programme, nous examinerons d'abord la notion de théorie du programme, soit l'élément central de la détermination des objectifs et des actions dispensées dans le cadre du programme-clientèle. Par la suite, nous verrons comment les objectifs généraux et spécifiques viennent opérationnaliser cette théorie. Enfin, nous verrons en quoi la spécification des résultats intermédiaires et finaux permet d'apprécier l'atteinte des buts du programme.

a) **Théorie du programme**

Une fois que l'évaluation des besoins confirme la pertinence de développer un programme-clientèle et que l'état des connaissances sur le sujet est bien établi, il faut opter pour une solution.

Pour être valable, une solution doit **avoir le pouvoir d'opérer une modification des comportements ou de l'état physique ou psychologique de la clientèle-cible**. Les

concepteurs d'un programme-clientèle doivent donc avoir une hypothèse relative au changement, hypothèse que nous appelons une « **théorie d'action** ».

Ce choix d'actions repose sur un ensemble de facteurs, dont certains sont objectifs et d'autres subjectifs. Il repose sur des faits, c'est-à-dire des constats généralement admis par une très grande majorité de personnes dans la communauté clinique et scientifique, par exemple le fait que l'abus sexuel ait des effets négatifs sur plusieurs victimes. Il s'agit alors de l'aspect objectif que nous appelons la « théorie explicite du programme ». Ce choix d'actions implique aussi plusieurs facteurs subjectifs, dont : les croyances, les valeurs, la formation, les connaissances, l'expérience et l'effet d'entraînement de certains courants d'idée (certains parleront de paradigmes à la mode) de même que la conjoncture ou les contraintes du moment. Ces facteurs forment ce que nous appellerons la « théorie implicite du programme ». Rendre explicite ces deux niveaux de facteurs favorisent la vraisemblance du programme tant sur le plan de sa logique empirique que sur celui de l'expérience pratique des professionnels concernés par le programme. Ce processus s'avère essentiel à une réelle appropriation du programme par l'ensemble du personnel concerné.

La théorie du programme est la mise en rapport des liens entre la « théorie sur le problème », dont nous avons parlé antérieurement et la « théorie d'action ». Elle est centrale à tout programme d'intervention. Elle décrit les règles générales d'actions valables pour résoudre les problèmes auxquels s'adresse le programme ainsi que le rationnel qui oriente le choix des solutions.

Bien qu'elle soit toujours sous-jacente, la théorie du programme demeure souvent implicite, instable et elle varie d'un intervenant à l'autre en fonction des faits, valeurs et croyances auxquels sont attachées ces personnes. Comme aucun consensus ne peut être établi à partir d'une conception indéfinie, dans un tel contexte, chacun opte pour sa propre théorie, ce qui contraint sérieusement le développement et l'évaluation des programmes. Dans le contexte des Centres jeunesse, la réponse aux besoins des clientèles nécessite très souvent l'intervention de partenaires de la communauté, ce qui multiplie les points de vues et rend encore plus complexe la détermination d'un consensus sur la théorie d'action.

Une fois cette conception définie et rendue explicite, la théorie du programme se concrétisera à travers la formulation des buts, objectifs généraux et objectifs spécifiques.

b) Buts, objectifs généraux et objectifs spécifiques

Parce que les problématiques sociales, et à plus forte raison, les problématiques extrêmes auxquelles les intervenants des Centres jeunesse sont confrontés, sont des phénomènes complexes dont les causes sont multiples, il est essentiel de se doter d'une méthode de travail systématique afin de développer des programmes. La résolution de

problèmes aussi complexes, exige nécessairement une bonne identification des éléments qui y sont associés. Elle nécessite que les liens entre ces éléments et leur influence réciproque soient bien saisis et que soient mis en œuvre des actions qui auront un pouvoir de transformation des rapports existant entre ces éléments. Ce processus d'analyse et de décision est passablement compliqué. Le recours à la méthode de travail par formulation de buts et d'objectif le rend plus aisé. Il aide notamment à structurer l'analyse, il assure que les stratégies d'actions reposent sur un rationnel, incite à rendre ce rationnel explicite et favorise l'évaluation des résultats.

Le but du programme est un énoncé général du résultat visé. Il correspond à l'état d'accomplissement vers lequel l'intervention ou le programme est dirigé (Pineault et Daveluy, 1995). De manière générale, les buts se définissent en des termes plus globaux et abstraits, alors que les objectifs sont plus spécifiques et concrets pour la réalisation des buts (Wong-Rieger et David, 1993).

Un objectif est l'énoncé opérationnel d'un résultat à atteindre. Il implique nécessairement un changement.

« Un objectif peut viser un changement au niveau des connaissances, des attitudes, des comportements ou des états physiques ou psychologiques. Un objectif doit viser clairement la population ciblée, la nature des changements désirés, les critères de succès d'atteinte de l'objectif et le contexte de réalisation des changements. Enfin, un objectif doit toujours être réaliste, mesurable et en lien avec la situation problématique (Tourigny et Dagenais, 1998). »

Afin de pouvoir juger de l'atteinte des objectifs, il devient nécessaire de les définir de manière opérationnelle. Définir les objectifs de manière opérationnelle veut dire définir les résultats attendus en des termes suffisamment concrets pour qu'ils puissent être perçus et évalués par plusieurs personnes de la même façon. Deux niveaux de spécificités des objectifs viennent préciser les résultats attendus : les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

Les objectifs généraux du programme sont prédéterminés lors de l'élaboration du programme cadre. Ils indiquent les états attendus et les comportements qui ont un lien direct avec le but du programme (Pineault et Daveluy, 1995). Ils sont formulés en fonction de la clientèle-cible et précisent la période de temps visée pour l'atteinte du résultat ainsi que l'ampleur du changement attendu.

Les objectifs spécifiques décrivent, de manière concrète, les résultats à court terme qui permettront d'atteindre à plus long terme le résultat attendu par la réalisation de l'objectif général (Morneau, dans Desrosiers et al., 1998). Les différents niveaux d'objectifs sont interdépendants, leur détermination permet d'obtenir une chaîne logique et hiérarchique de changements attendus dans la réalisation du programme.

c) Résultats intermédiaires et finaux

La détermination des objectifs généraux et spécifiques du programme permet de décrire les changements attendus chez la clientèle-cible du programme sur la base d'un état prédéterminé à atteindre. L'atteinte des objectifs pourra s'observer par des modifications à court, moyen et long terme chez les clientèles et dans leur environnement, certains de ces changements étant temporaires et d'autres permanents. C'est ce que nous appellerons des « résultats intermédiaires » et des « résultats finaux ».

On peut comparer les résultats intermédiaires et finaux à des bornes qui signalent que les changements qui s'exercent dans le cadre du programme mènent à l'atteinte des objectifs. Les résultats intermédiaires se rapportent aux changements qui se manifestent chez les participants ou dans leur environnement suite à la mise en place du programme (Desrosiers et al., 1998). Il s'agit donc de modifications qui surviennent à court terme et qui peuvent se maintenir à long terme. Ces changements sont une condition nécessaire mais non suffisante à la réalisation des buts du programme. Ils ont trait aux modifications des connaissances, des attitudes, des cognitions, des perceptions, des affects visés par les objectifs du programme, aux changements dans les ressources de l'environnement, à la disponibilité, à l'accessibilité et à la qualité des services. Les changements associés aux résultats finaux se rapportent aux objectifs généraux du programme. Ils ont trait à la modification du comportement ou de l'état physique ou psychologique problématique de la clientèle-cible. Ils représentent les résultats attendus chez la clientèle suite à la dispensation du programme. Il peut s'agir de résultats à court, moyen ou long terme.

3. La préparation de la mise en œuvre du programme-clientèle

Après avoir établi le bien-fondé du programme au moyen d'une analyse des besoins, et après avoir déterminé une logique d'action, la troisième étape du développement d'un programme-clientèle consiste à préparer sa mise en œuvre. Préparer la mise en œuvre veut dire recourir à des moyens permettant d'atteindre les objectifs. Ces moyens se divisent en trois principales catégories : les ressources, les processus d'intervention et les stratégies d'intervention. Mais, avant d'examiner ces moyens, il ne faut pas sous-estimer l'importance de certains facteurs externes qui conditionnent la réussite des programmes.

a) Tenir compte du climat organisationnel

Le succès de la mise en œuvre du programme est en grande partie tributaire du climat qui prévaut dans l'organisation au moment où s'amorce cette activité. À cet égard, la mise en œuvre du programme prend une dimension stratégique. L'examen du climat de travail et des contraintes qui affectent l'organisation doit précéder la planification du

programme. Cette étape est cruciale, la disponibilité de l'organisation à entreprendre et soutenir le développement d'un programme est un élément fragile qui peut affecter en profondeur la réalisation du programme. La disponibilité des intervenants ainsi qu'une certaine souplesse dans l'organisation sont des conditions nécessaires à la mise en oeuvre d'un programme-clientèle. Les crises internes, le débordement des ressources, les négociations entre partie patronale et employés sont autant de facteurs qui peuvent poser obstacle au développement d'un programme et qui devraient être envisagés préalablement à sa mise en oeuvre.

b) Prévoir les ressources

La mise en oeuvre d'un programme-clientèle ne saurait être envisageable sans ressources. Elle requiert des ressources humaines, matérielles et financières pour se matérialiser. Envisager de mettre en oeuvre un programme-clientèle sans avoir les ressources nécessaires est une aventure périlleuse à déconseiller. La bonne volonté à elle seule ne suffit pas; l'expérience montre au contraire que de telles aventures, fondées sur la bonne volonté, se maintiennent un certain temps, jusqu'à ce que ceux qui les portent s'épuisent. Ces expériences ont très souvent des relents d'amertume et provoquent désenchantement et lassitude chez ceux qui ont expérimenté l'écroulement de leurs projets. Développer un programme-clientèle exige la planification des ressources.

Ressources humaines. Prévoir les ressources humaines ne requiert pas seulement une prévision du nombre d'intervenants qui mettront en oeuvre les activités du programme, mais aussi la qualification des ces intervenants, la formation, le support, l'encadrement, la supervision et la gestion du programme.

Organiser les ressources humaines exige également l'établissement de liens avec les partenaires de l'intervention. Comme nous l'avons vu dans le chapitre portant sur les déterminants des programmes, les programmes-clientèle en Centre jeunesse se situent aux limites de l'action d'autres organismes et parfois même dans un partage d'actions avec d'autres organismes. La qualité des liens, c'est-à-dire la connaissance mutuelle, la complémentarité et le respect du rôle de chacun sont des éléments importants à la qualité du développement de tout programme-clientèle. Le programme-clientèle n'est pas une offre de service isolée, mais bien une des composantes du réseau de services à la jeunesse qui répond à un besoin spécifique associé à la mission des Centres jeunesse.

Ressources matérielles. Prévoir les ressources matérielles constitue un autre des volets de la préparation de la mise en oeuvre. Cela comprend une gamme étendue de préoccupations concrètes concernant les locaux, le matériel nécessaire aux activités, etc. Ce genre de préoccupation touche également des droits ou des licences à respecter pour l'utilisation d'outils psychométriques ou de tests. Par ailleurs, nous vivons dans une ère technologique où l'informatique devient de plus en plus utile et intégré dans le

quotidien. La programmation de logiciels ou de programmes informatisés qui facilite la saisie, l'enregistrement et la compilation des données doivent être prévus d'avance. Enfin, certains frais financiers s'ajoutent parfois aux rubriques précédentes, tels les frais de déplacement, la participation à des colloques, l'achat de livres spécialisés et doivent être prévus.

Ressources financières. Dans cette période financière difficile, le développement de nouveaux programmes peut apparaître incongru. Mais, les services offerts dans leur forme actuelle ont aussi des coûts, et ce sont généralement des coûts élevés. Or, il faut bien le reconnaître, les services dans leur forme actuelle, ont rarement été évalués. En l'absence de données démontrant l'atteinte des résultats on ne peut présumer que le *statut quo* constitue la meilleure réponse aux besoins de la clientèle.

Le développement des programmes-clientèle devrait être envisagé comme un renouvellement de l'intervention apportant soit une réponse à un nouveau besoin, soit un renouvellement de la réponse déjà offerte à un besoin identifié. Dans une telle perspective, le financement des programmes-clientèle peut rechercher des appuis par des subventions de développement ou des subventions à la recherche servant à supporter des projets pilotes qui, s'ils sont jugés efficaces après une évaluation rigoureuse, pourront venir remplacer des modes d'interventions jugés plus désuets.

c) Prévoir les processus d'intervention

Outre la planification des ressources, les processus d'intervention doivent être prévus, notamment : la détermination des critères de sélection de la clientèle, les mécanismes de repérage et de référence de la clientèle et les mécanismes d'évaluation.

Critères de sélection de la clientèle-cible. La première dimension à laquelle il faut penser lors de la mise en œuvre du programme est la sélection de la clientèle-cible. Deux séries de critères servent à définir la clientèle-cible : les critères d'inclusion et les critères d'exclusion.

Selon Rossi et Freeman (1989), ces critères ne doivent être ni trop restrictifs ni trop inclusifs. S'ils sont trop restrictifs, la faible participation risque de remettre en question la pertinence du programme privant inutilement les personnes qui en auraient besoin. Par ailleurs, si les critères sont trop larges, un risque de surestimation des besoins peut provoquer un investissement contre productif dont les participants sans réels besoins profiteront peu, par exemple inscrire un psychopathe dans un programme ayant pour objectif l'affirmation de soi. Cette situation risque d'amener à conclure à l'inefficacité du programme, privant du coup la clientèle en réel besoin d'un programme potentiellement efficace pour elle.

Par ailleurs, l'expérience nous montre que, dans un organisme aussi complexe qu'un Centre jeunesse, dont les programmes mettent à contribution de nombreux partenaires

internes et externes, il existe toujours au fil du temps une certaine forme de dérive dans la référence de la clientèle. Les conséquences de cette dérive sont parfois telles, qu'elles compromettent l'existence même du programme. La détermination précise des critères de sélection est indispensable à la précision de la référence au programme tout au long de sa mise en œuvre.

Mécanismes de repérage et de référence. Non seulement faut-il identifier un profil de la clientèle, mais il faut pouvoir repérer les clients et avoir un mode de référence qui leur garantisse l'accès aux programmes conçus pour eux. La préparation de la mise en œuvre du programme doit permettre d'identifier les personnes et les organismes susceptibles de référer la clientèle-cible au programme et déterminer la procédure prévue à cet effet, c'est-à-dire les outils permettant de sélectionner la clientèle et le mode d'accès au programme.

Cette étape exige également la mise en place d'une stratégie de communication qui permettra de faire connaître le programme aux éventuels référents. Bien que cette étape semble aller de soi, la mise en lien du programme avec les sources de référence appropriées demande une planification rigoureuse afin de s'assurer que les objectifs du programme et les critères de référence de la clientèle soient compris et partagés par les référents. Ici encore, l'expérience montre qu'au-delà de la détermination de critères explicites la référence au programme est largement déterminée par la crédibilité qu'il évoque aux yeux des référents.

Mode d'évaluation des clientèles. Après avoir déterminé les critères d'éligibilité, assurer le repérage et la référence, la planification de la mise œuvre doit prévoir des mécanismes d'évaluation des clients. Évaluation qui porte non seulement sur les caractéristiques communes de la clientèle-cible, mais sur les caractéristiques individuelles de chaque client. Bien qu'un programme offre un mode d'intervention général, des stratégies d'interventions individuelles doivent être élaborées pour chaque client selon son état et ses besoins spécifiques.

Le choix des outils d'évaluation viendra assurer que l'évaluation des clientèles s'effectue selon un processus systématique et valide. Il implique également le choix de moyens plausibles tenant compte du contexte de la mise en œuvre du programme et du point de vue des intervenants. Des outils validés sur le plan des qualités métriques mais qui ne sont pas crédibles aux yeux des intervenants sont susceptibles, à court terme, de ne pas être utilisés par ceux-ci qui préféreront recourir à des alternatives plus plausibles. Cette étape doit donc prévoir les activités qui vont permettre d'assurer la formation et l'appropriation par les intervenants des différents outils d'évaluation qui seront utilisés dans le cadre du programme.

d) Prévoir les stratégies d'intervention

Une fois la clientèle-cible sélectionnée et évaluée, un plan d'intervention devra venir déterminer la nature des actions à effectuer pour susciter le changement — ce que la littérature désigne comme « l'intervention », « le traitement » ou « les soins ». Les stratégies d'intervention exigent la présence d'un contenu clinique spécifique, d'un mode d'opération, notamment une séquence d'intervention et elles impliquent un contexte particulier. Les stratégies d'intervention prennent forme dans des activités cliniques et des services à la clientèle. La somme de ces activités et services, constitue l'intervention.

e) Rédiger un document décrivant le programme

Même si la rédaction d'un document décrivant le programme est une tâche difficile, elle demeure un élément primordial pour trois raisons. D'abord, décrire le programme oblige à rendre explicite plusieurs aspects qui resteraient flous s'ils ne devaient pas être écrits. Nous avons déjà vu l'importance d'avoir une théorie du programme explicite pour favoriser l'intégrité du modèle d'intervention. Ensuite, l'évaluation d'un programme nécessite une description de son fonctionnement et de ses composantes. Enfin, pour le faire connaître aux référents ou aux usagers, pour le décrire aux décideurs ou aux bailleurs de fond, pour le présenter lors de colloques, congrès ou pour en faire profiter d'autres intervenants qui ont des clientèles-cible comparables, il est important d'avoir un document écrit sur le programme. Vous trouverez dans le chapitre suivant, une description détaillée des éléments devant apparaître dans un tel document.

4. La préparation de l'évaluation du programme

La dernière étape du développement des programmes concerne la planification de l'évaluation. Bien que l'évaluation ne puisse avoir lieu qu'après la mise en œuvre du programme-clientèle, elle nécessite d'être planifiée dès le développement du programme afin d'assurer les conditions nécessaires à sa réalisation.

L'expérience montre que, trop souvent, cette activité est planifiée tardivement et dissociée du processus de développement du programme. Les conséquences de cette situation sont souvent coûteuses pour tous et entraînent des délais importants dans l'appréciation des résultats soit parce que certaines étapes nécessaires au déroulement de l'évaluation ont été négligées dans le développement du programme ou encore tout simplement parce que les ressources techniques et financières n'ont pas été planifiées.

Par ailleurs, sans aller dans le détail de la planification de l'évaluation, contenu que nous traiterons en profondeur dans le chapitre 5, cette activité implique dès la planification du programme la détermination des grands objectifs de l'évaluation et l'atteinte d'un consensus entre les partenaires concernés par le programme sur ces

objectifs. De multiples choix s'offrent à nous, s'agit-il d'évaluer la pertinence, les possibilités d'actions, les opérations, les structures, les normes, les processus, l'implantation, les effets, le rendement ? Chacun de ces types d'évaluation compte ses spécificités, ses avantages et ses limites. La planification de l'évaluation exige aussi le choix d'indicateurs et de critères à partir desquels il sera possible d'apprécier la valeur du programme ainsi que la mise en place de systèmes de suivi des informations. L'ensemble de ces éléments, mis en rapport avec les composantes précédentes forment une chaîne logique qui permettent de juger de la cohérence, de la pertinence et de la vraisemblance du programme-clientèle.

Cycle de vie d'un programme-clientèle

Bien qu'un programme-clientèle regroupe un ensemble d'activités et d'étapes consécutives et agencées selon une certaine hiérarchie, il forme un système dynamique qui possède un cycle de vie caractérisé par cinq grandes étapes illustrées à la figure 9 : initiation et conceptualisation du programme, planification, implantation, maturité et bilan et modification (Bégin, 1979; Herman, Morris et Fitz-Gibbon, 1987). À chacune de ces étapes, correspondent des propriétés spécifiques.

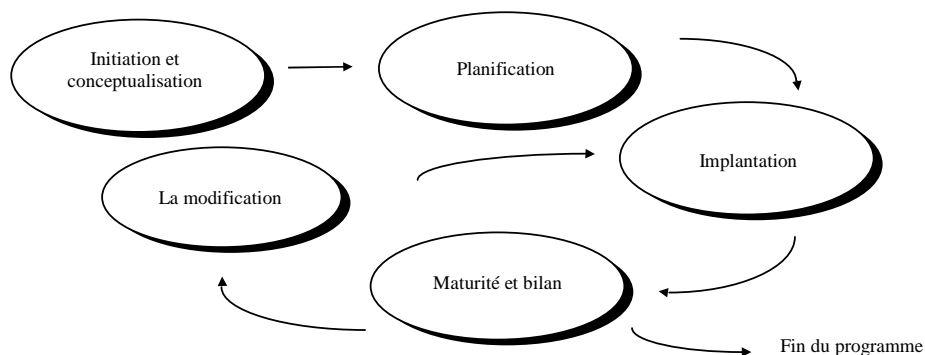


Figure 9. Les grandes étapes caractérisant le cycle de vie d'un programme.

1. L'initiation d'un programme-clientèle

L'initiation d'un programme-clientèle est l'étape au cours de laquelle les promoteurs sont sensibilisés à une problématique en vertu de laquelle les réponses aux besoins semblent inadéquates ou inexistantes. Cette étape vise principalement à juger de

l'importance d'une problématique et à décider de la pertinence de développer un programme en réponse à ces besoins. À partir du moment où l'on convient de la pertinence de développer un programme, s'engage la phase de planification du programme.

2. La planification du programme-clientèle

Au cours de la phase de planification du programme-clientèle sont déterminés les objectifs associés à la problématique et à la clientèle-cible, les ressources et les moyens en vue d'atteindre les objectifs et de modifier l'état de la population spécifique à laquelle s'adresse le programme. On convient également, au cours de la planification du programme, de la planification des opérations qui assureront la mise en oeuvre du programme et sa structure d'évaluation.

3. L'implantation du programme-clientèle

L'implantation du programme-clientèle est l'étape où l'on procède à la mise en oeuvre du programme selon les moyens et les objectifs spécifiques décrits lors de la planification. L'implantation est une étape particulièrement critique puisqu'elle concrétise la planification par la dispensation des services.

4. La maturité et le bilan du programme-clientèle

À maturité, l'étape du bilan du programme-clientèle concerne l'imputabilité du programme. C'est lors de cette étape que l'on se soucie de l'évaluation des résultats du programme, soit en vue d'améliorer certaines de ses composantes et de procéder ainsi à sa modification ou encore de décider de mettre fin au programme.

5. La modification du programme-clientèle

La modification est l'étape au cours de laquelle on procède aux ajustements nécessaires visant à améliorer le programme-clientèle et le rendre plus efficace à résoudre la problématique à laquelle il s'adresse.

Classification des programmes-clientèle

Dans un organisme comme les Centres jeunesse, il est peut être nécessaire, notamment pour effectuer un inventaire des programmes offerts à la clientèle et s'assurer de la

couverture des besoins, d'avoir un système de classification des programmes. Trois grandes particularités présentes dans un programme vont généralement les distinguer et permettre de classer les programmes, ce sont : les caractéristiques développementales des clientèles, les problématiques et les lieux de dispensation du service.

1. Les caractéristiques développementales

Les caractéristiques développementales sont associées à l'âge des clientèles-cibles. En raison du phénomène de la maturation, les programmes sont souvent conçus en fonction de stades du développement, comme pour les tout-petits, les enfants ou les adolescents. Toutefois, certains programmes répondent à des besoins très spécifiques et ciblent une clientèle dont l'âge est très homogène, par exemple les 0-2 ans, alors que d'autres programmes seront plus généraux et ciblent une clientèle dont la différence d'âge est beaucoup plus grande, par exemple, les 0-18 ans.

2. La problématique

La deuxième caractéristique majeure servant à classer les programmes, est la problématique ciblée par le programme. Ainsi, dans un domaine d'intervention, comme la délinquance, différents objectifs généraux du programme-cadre vont donner lieu à des programmes particuliers qui vont offrir une réponse à des besoins spécifiques pour une clientèle-cible précise, comme un programme de probation intensive qui se distingue d'un programme de probation renforcée ou de probation régulière.

3. Le lieu de dispensation du service

Enfin, le lieu de dispensation du service est la troisième grande caractéristique qui aide à classer les programmes, parce que cette dimension de l'intervention témoigne du degré d'intégration sociale, donc d'une facette particulière des besoins et des exigences de l'intervention auprès de la clientèle pour laquelle est conçu le programme.

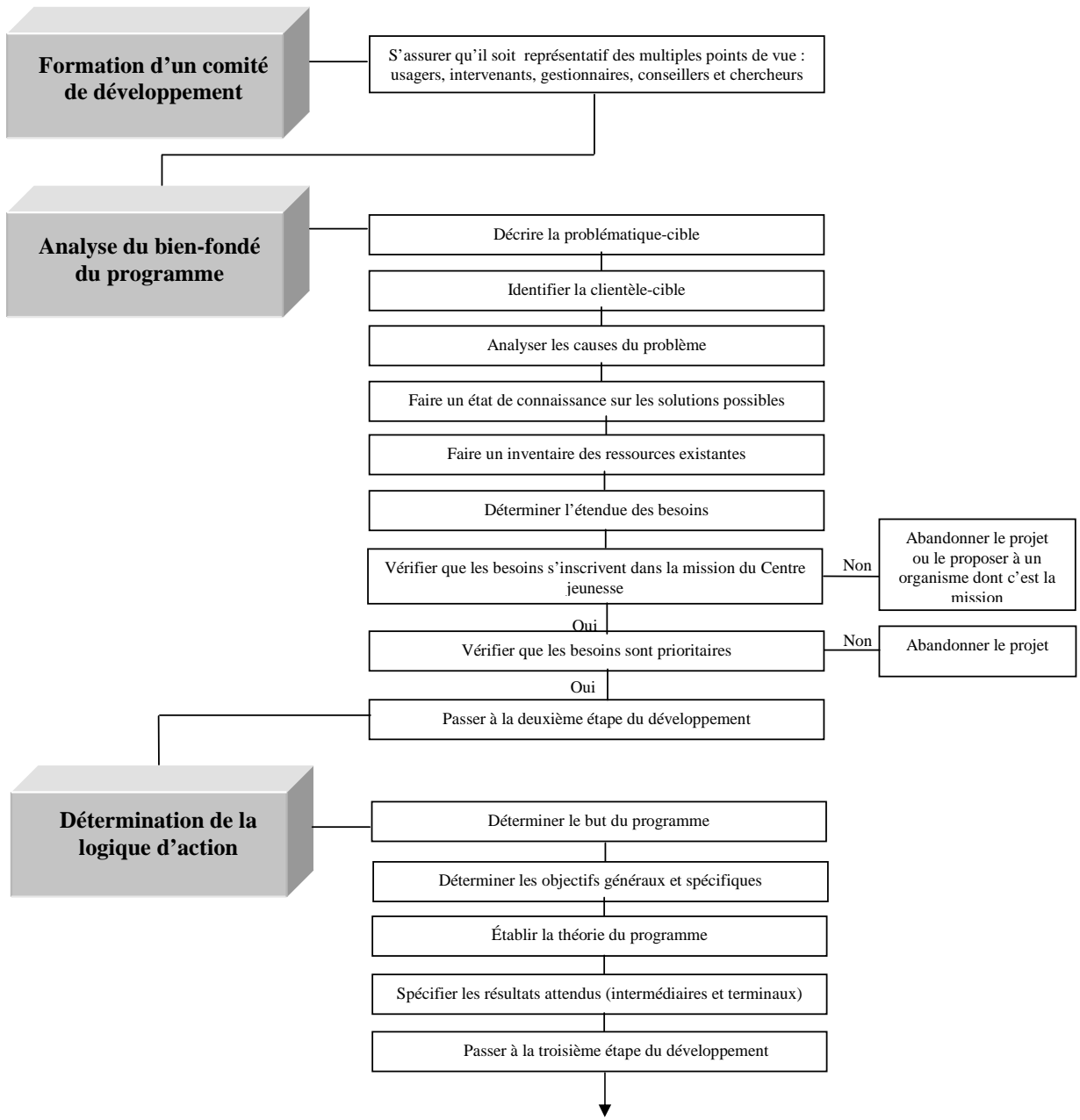


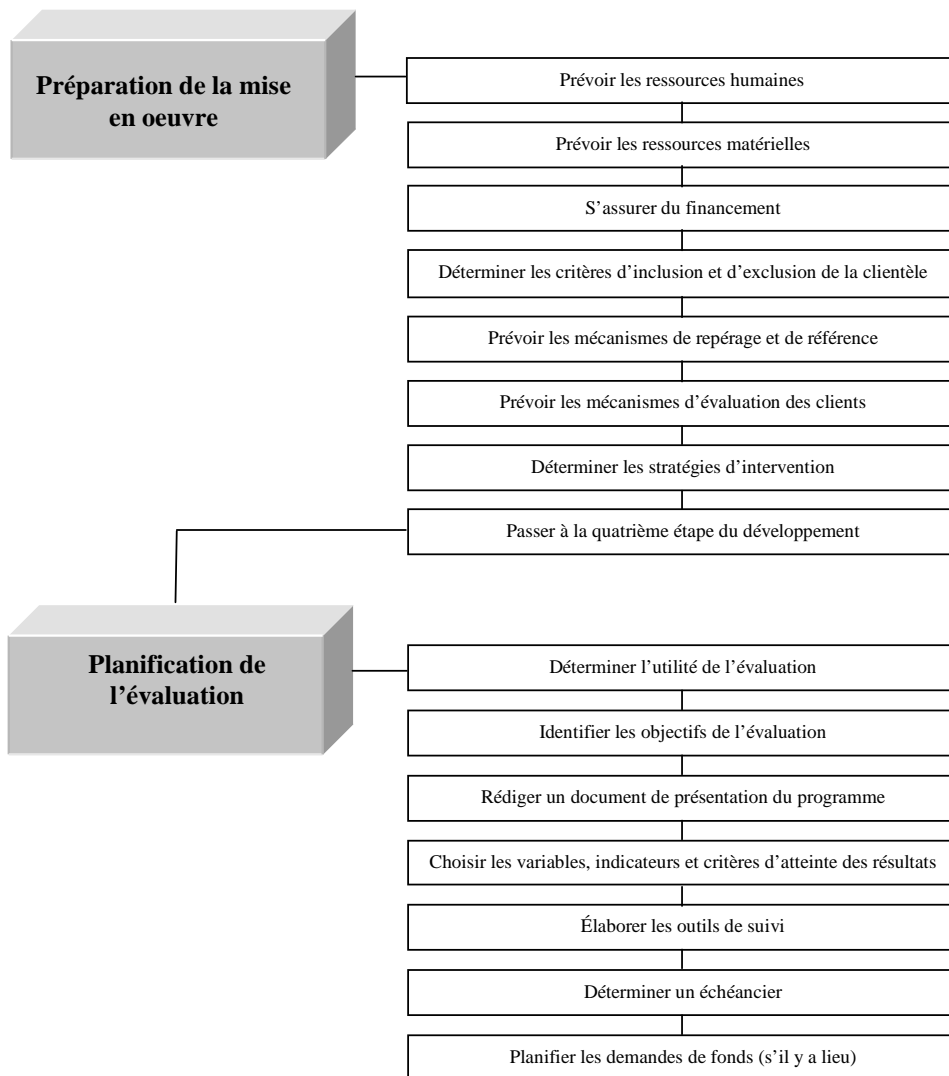
Chapitre 4

Guide pratique pour le développement des programmes

Ce chapitre présente un guide pratique pour le développement des programmes. Une série de fiches permet au lecteur de vérifier la pertinence, la cohérence et la vraisemblance de son programme. Il comprend également une fiche décrivant les opérations de chacune des étapes d'élaboration d'un programme. Enfin, une dernière fiche procure des informations, offre des conseils et fournit une mise en garde sur les exigences de la mise en œuvre d'un programme.

Le processus de développement d'un programme





Ce qu'il faut savoir avant de développer un programme

Vous pensez à développer un nouveau programme ?

Assurez-vous des trois points suivants.

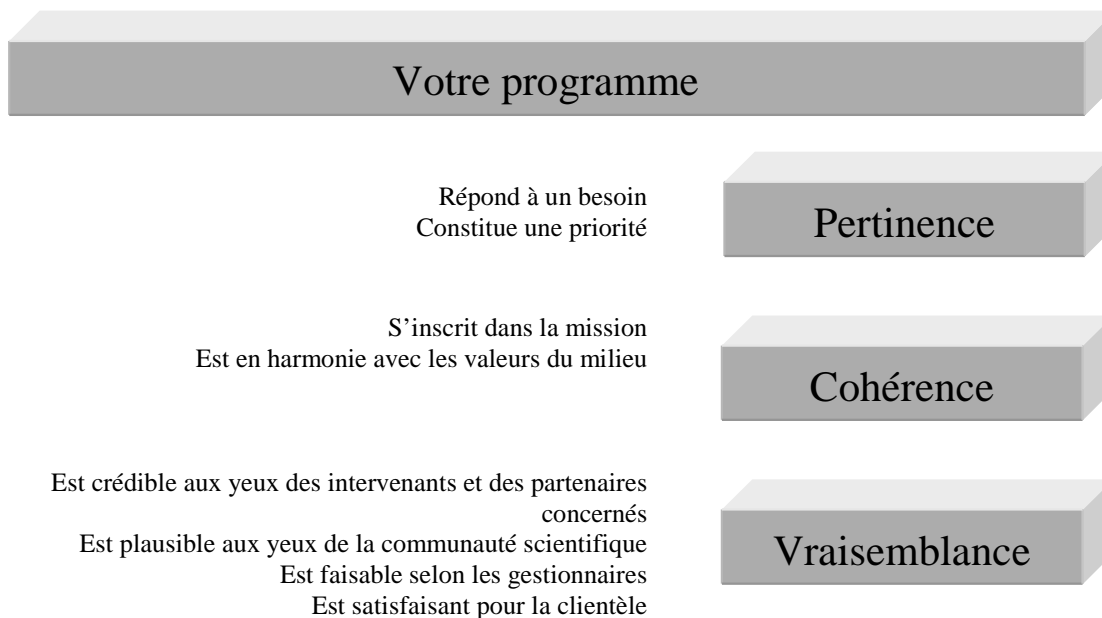
- 1 Connaître les principes relatifs au développement des programmes
- 2 Connaître les étapes de développement d'un programme
- 3 Vous préparer aux exigences de la mise en œuvre d'un programme

Les principes

Lorsque vous pensez à développer un nouveau programme assurez-vous que celui-ci respecte ces trois principes.

Ces principes assurent que les fondements essentiels à la bonne marche du programme sont en place.

- ❑ Pertinence
- ❑ Cohérence
- ❑ Vraisemblance



La pertinence

S'assurer de la pertinence d'un programme, c'est s'assurer qu'il répond à un besoin réel et que les solutions retenues tiennent compte des ressources existantes.

Vérifier la pertinence d'un programme est un processus rigoureux et éclairé qui favorise une justice sociale et l'équilibre des ressources dont dispose l'organisme pour exercer sa mission.

Avant d'investir les ressources nécessaires au développement d'un programme il est essentiel de pouvoir répondre, même de façon sommaire, à ces deux questions :

- pourquoi est-il nécessaire de développer ce programme ?
 - pourquoi est-ce prioritaire ?
-

Comment s'assurer de la pertinence ?

Il est essentiel de se prononcer clairement sur les questions qui suivent avant d'aller plus loin dans la mise en oeuvre du programme. Différents processus peuvent être employés pour y répondre. À titre d'exemple : la consultation d'experts (internes et externes), des rencontres de groupe, l'examen des données clientèles, la consultation des bases de données ou la consultation d'évaluation de programmes qui se sont adressés à des problématiques comparables.

- Le programme fait-il partie d'une stratégie de développement planifié ?
- La nécessité de développer ce programme est-elle motivée par une situation de crise ?
- Existe-t-il une alternative temporaire à la mise en oeuvre du programme en réponse à cette situation ?
- A-t-on vérifié la nécessité de créer ce programme ? Si oui, à partir de quels éléments objectifs ?
- Qu'arrivera-t-il si on ne développe pas ce programme à court, moyen et long terme ?
- Existe-t-il déjà des programmes comparables au sein de l'organisme ? Si oui, quelle est la contribution spécifique attendue par la mise en oeuvre du programme ?
- Qui est convaincu de la nécessité de développer le programme ?
- Qui vous appuiera dans le développement du programme à court, moyen et long terme ?

- ❑ Comment expliquez-vous le rationnel justifiant le développement du programme ?
- ❑ Quels sont les conséquences de mobiliser les ressources de l'organisation et celles des partenaires dans le développement du programme par rapport à la réponse aux autres besoins des clientèles ?

En somme, pour être pertinent

1

Le programme envisagé doit répondre à un besoin de la clientèle dont l'importance est démontrée. Deux situations peuvent se présenter lors de l'évaluation des besoins :

- ❑ Il s'agit d'une problématique peu connue et l'on vise à établir une activité à grande échelle. Alors, une évaluation des besoins s'impose (*voir* la fiche évaluation des besoins au chapitre 6).
- ❑ Il s'agit d'une problématique connue et l'on vise à établir une activité à petite échelle. Alors, une alternative à l'évaluation des besoins est envisageable.

2

Ce besoin correspond à une priorité d'intervention pour votre organisation. L'expérience démontre, effectivement, qu'une des conditions de succès, et même de survie des programmes, est associée à l'appui formel de la direction d'un organisme à son développement et à sa mise en œuvre. Assurez-vous-en !

La cohérence

La cohérence assure la concordance du programme à la mission de l'établissement, ses valeurs, ses orientations, principes et objectifs.

Élément clé du développement planifié des programmes, elle s'évalue par l'alignement complémentaire et logique des trois niveaux de déterminants : sociopolitique, stratégique et opérationnel (voir chapitre 2).

Pour vérifier la cohérence du programme, il faut s'assurer que ce dernier est en harmonie avec le programme-cadre de l'établissement et l'environnement sociopolitique, c'est-à-dire avec les valeurs de la société et les lois qui les incarnent.

Plus précisément, pour être cohérent, le programme-clientèle doit répondre à l'un des objectifs généraux du programme-cadre de l'établissement. Il doit nécessairement être associé aux champs d'action d'un des domaines d'intervention, domaine associé à une des missions premières des Centres jeunesse (voir le schéma d'ensemble à la figure 6).

Cohésion avec le niveau sociopolitique et stratégique

Dès le moment où l'intention de développer un nouveau programme s'annonce, il faut s'assurer de la concordance du projet avec les éléments des niveaux sociopolitique et stratégique (programme-cadre). La réponse aux questions suivantes permet de situer le programme-clientèle par rapport au plan d'ensemble qui régit le développement des programmes.

- À quel aspect, dimension de la mission des Centres jeunesse se rapporte-t-il ?
- Quel est le cadre législatif auquel est associé le programme ?
- À quel champ d'action du programme-cadre le programme-clientèle est-il associé ?
- À quel domaine d'intervention du programme-cadre le programme-clientèle est-il associé ?

Harmonie avec les valeurs et les orientations

Dès le moment où l'intention de développer un nouveau programme s'annonce, une préoccupation de l'établir en accord avec les valeurs et les orientations de l'environnement sociopolitique et celles de l'établissement doit être présente. Cette

concordance sera examinée au cours des étapes ultérieures du développement du programme à l'aide des questions suivantes :

- ❑ Est-il fidèle aux orientations du ministère concernant la politique de la santé et du bien-être ?
- ❑ Le programme respecte-t-il l'esprit des lois dans lequel il s'inscrit ?
- ❑ Le programme respecte-t-il les principes mis de l'avant par les orientations du Centre jeunesse, par exemple la continuité, l'accessibilité ? Est-il conforme aux orientations du Centre jeunesse quant à l'approche milieu ?
- ❑ Le programme est-il conforme aux valeurs de l'établissement ?
- ❑ Si le programme projeté s'inscrit dans le développement d'un service de pointe associé au statut d'Institut universitaire d'un Centre jeunesse, a-t-il une préoccupation pour l'enseignement et pour la recherche ? Correspond-t-il au domaine de recherche de l'Institut ?

En somme, pour être cohérent

1

Le programme envisagé doit être associé à une des missions des Centres jeunesse. Ainsi, même si le problème auquel vous voulez répondre correspond à un réel besoin, il se peut que d'autres organismes que les Centres jeunesse se soient vus confier cette mission. Ces missions sont décrites dans le chapitre 2 du document portant sur les déterminants des programmes.

2

Le programme doit être élaboré en concordance avec les valeurs, orientation principes et objectifs des Centres jeunesse, orientations et principes eux-mêmes inspirés par l'environnement sociopolitique, qui demeure le premier niveau de détermination des programmes.

La vraisemblance

La vraisemblance d'un programme est sa plausibilité tant sur le plan des connaissances que du point de vue des personnes concernées (voir chapitre 2).

Pour s'assurer de la vraisemblance d'un programme, les éléments d'analyse sur la cause du problème, les solutions retenues ainsi que sur les moyens que l'on envisage pour le résoudre doivent être crédibles selon plusieurs points de vue.

Vraisemblance

Les questions qui suivent peuvent vous aider à explorer la vraisemblance d'un programme. Ces questions devront être examinées au cours de la phase de développement du programme.

- Les intervenants appelés à mettre le programme en œuvre croient-ils que les explications sur les causes du problème sont crédibles ?
- Les explications données dans les écrits sur la problématique concordent-elles avec celles du programme ? Sinon, quel est le rationnel justifiant que le programme retienne une autre explication sur la nature de la problématique ?
- Avez-vous consulté des usagers afin de connaître leur opinion sur la question ?
- Les solutions envisagées pour résoudre le problème sont-elles crédibles selon les intervenants ? Correspondent-elles à leur expérience pratique ?
- Les solutions envisagées sont-elles semblables à celles qui sont proposées dans les études consultées ?
- Les usagers sont-ils satisfaits de telles solutions ? Ont-ils confiance aux moyens que le programme propose ?
- Les moyens sont-ils réalisables ? Les gestionnaires considèrent-ils que la mise en œuvre du programme est faisable ?
- A-t-on les ressources nécessaires pour avoir recours aux moyens préconisés ?
- Quelle est la valeur du programme aux yeux des partenaires de l'intervention ?

En somme, pour être vraisemblable

- 1 Le programme doit, en *théorie*, être approprié aux yeux de plusieurs acteurs concernés : intervenants, gestionnaires, chercheurs et usagers.
- 2 Le programme doit, en *pratique*, être réalisable, c'est-à-dire que les moyens de le mettre en œuvre sont accessibles, disponibles et réalistes.

Différents processus permettent de vérifier la vraisemblance d'un programme. Des consultations de groupe réunissant les personnes concernées par le programme favorisent l'émergence des éléments implicites et explicites sur lesquels repose la vraisemblance du programme. Chaque situation doit être examinée spécifiquement afin de déterminer le processus le plus approprié pour établir la vraisemblance du programme.

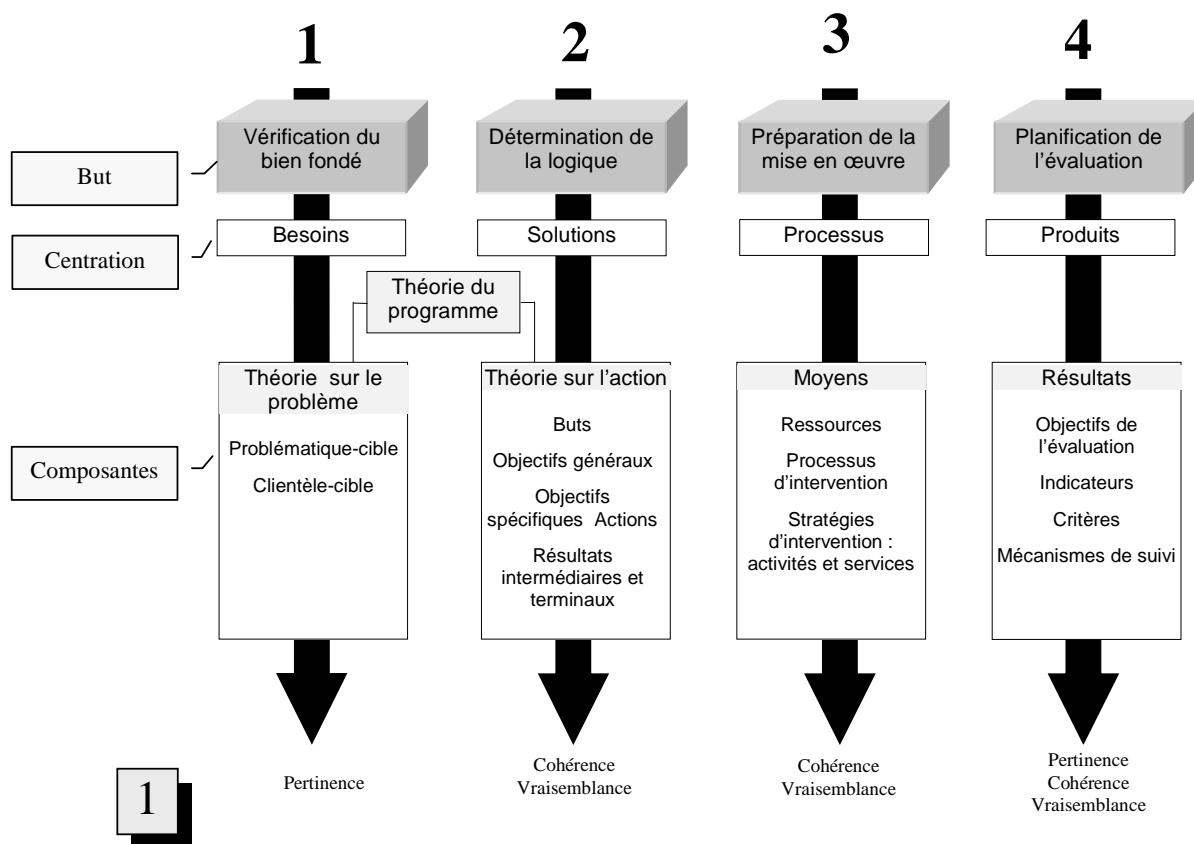
Les étapes d'élaboration

L'élaboration d'un programme exige la réalisation d'étapes de conceptualisation et de préparation.

Toutes ces étapes sont importantes.

Ce sont :

- La vérification du bien-fondé
- La détermination de la logique du programme
- La préparation de la mise en œuvre
- La planification de l'évaluation



La vérification du bien-fondé

La vérification du bien-fondé est une étape de conceptualisation du programme centrée sur les besoins de la clientèle-cible du programme. Elle exige la formulation d'une « théorie du problème » expliquant les causes et les conséquences de la problématique-cible et incluant une description de la clientèle-cible.

2

La détermination de la logique

La détermination de la logique du programme est une étape de conceptualisation du programme centrée sur les solutions aux problèmes. Elle comporte une « théorie d'action » qui décrit la relation entre la problématique-cible, les buts et objectifs du programme, les actions projetées et les résultats attendus suite à la réalisation de ces actions.

3

La préparation de la mise en œuvre


La préparation de la mise en œuvre du programme est une étape de préparation centrée sur les processus. Elle sert à concrétiser par la planification des moyens, les ressources nécessaires à la bonne marche du programme, les processus d'intervention, les stratégies d'intervention, à l'aide d'un ensemble de services-clientèle et d'activités-clientèle.

4


La planification de l'évaluation

La planification de l'évaluation est centrée sur les produits du programme. Elle comporte la détermination des objectifs de l'évaluation, des indicateurs et des critères d'évaluation du programme ainsi que les ressources nécessaires à sa réalisation.

Voici quelques conseils généraux ayant trait au développement des programmes.

 **À conseiller**

- Prévoir un budget : développer un programme exige l'investissement de ressources.
- Prévoir du temps : développer un programme exige un temps de réflexion, de recherche et de préparation.
- Former un comité de développement où les divers points de vue pourront être représentés.
- Aller chercher le soutien nécessaire (dont celui de la direction).
- S'assurer que le programme constitue une priorité pour l'organisation.

 **À éviter**

- Faire en toute hâte parce qu'une situation de crise éclate.
- Penser qu'une personne peut à elle seule réaliser la conception d'un programme.
- Croire qu'un programme peut être implanté avec succès sans le soutien et la volonté ferme des gestionnaires de l'organisme.

La vérification du bien-fondé

La première étape de la conception d'un programme consiste en vérifier le bien-fondé.

En questionnant le bien-fondé d'un programme, les promoteurs réaliseront que les différentes situations auxquelles ils sont confrontés nécessitent la mise en place de solutions d'ordre distinct.

Ainsi, certaines situations nécessitent effectivement la mise en place d'un programme-clientèle, alors que d'autres exigent plutôt le développement d'un service-clientèle ou d'une activité-clientèle (*voir* la définition d'un programme-clientèle au chapitre 3).

Deux situations peuvent se présenter

- ❑ Il s'agit d'une problématique peu connue et l'on vise une activité à grande échelle. Alors, une évaluation des besoins s'impose (voir section « évaluation des besoins »).
- ❑ Il s'agit d'une problématique connue et l'on vise une activité à plus petite échelle. Alors une alternative à l'évaluation des besoins est envisageable (voir guide pour l'évaluation).

Voici quelques questions à examiner pour analyser le bien-fondé du programme

À quel problème s'adresse votre programme ?

La problématique

- ❑ Décrivez la nature des problèmes associés à la problématique-cible (une problématique est un regroupement spécifique de problèmes associés les uns aux autres).
- ❑ Identifiez les impacts négatifs (les séquelles) de la problématique chez la clientèle-cible.
- ❑ Identifiez les conséquences pour son environnement ou les conséquences sociales de cette problématique.
- ❑ Estimez l'ampleur, c'est-à-dire le nombre d'individus affectés par le problème. L'ampleur est un des facteurs à considérer pour estimer la pertinence d'un programme.

À qui s'adresse votre programme ?

La clientèle-cible

Décrivez les caractéristiques communes de la clientèle visée. Il s'agit ici de déterminer la clientèle-cible du programme. La description détaillée de la clientèle-cible permet de vérifier la concordance entre la clientèle visée et celle desservie par le programme. Elle permet aussi d'assurer que le programme est offert aux personnes visées lors de sa planification.

Dans l'éventualité où vous n'êtes pas en mesure d'identifier une clientèle-cible avec précision, il sera impossible de vérifier la conformité de l'implantation du programme et d'évaluer sa valeur.

Quelles sont les causes de ce problème ?

Les causes

- Décrivez les facteurs individuels et de l'environnement qui contribuent aux problèmes et qui affectent la clientèle du programme.
- Recherchez les différentes explications sur les causes du problème et retenez celle qui est la plus plausible.
- Distinguez la clientèle-cible (les personnes dont on vise à modifier l'état) des cibles d'intervention (les facteurs associés à la problématique sur lesquels on vise à intervenir afin de modifier l'état des personnes).

Quelles sont les solutions possibles à ce problème ?

L'état des connaissances sur les solutions

- Faites un état des connaissances à propos des solutions, connues, mises en œuvre.
- Examinez les évaluations de programmes qui s'intéressent à la même problématique.

Quelles sont les ressources existantes qui interviennent sur ce problème ?

Les ressources existantes

- Identifiez les ressources présentes, au sein de l'organisme et chez les partenaires, en réponse à la problématique-cible.
- Examinez l'accessibilité et l'adéquation de ces ressources pour la clientèle-cible.

À quels besoins doit répondre votre programme ?

Les besoins de la clientèle

- ❑ Identifiez les besoins de la clientèle-cible, qui ne sont pas comblés par les ressources actuelles, et sur lesquels votre programme vise à intervenir.

Quelle est la priorité à accorder à la mise en place de ce programme ?

La priorisation

- ❑ Décrivez les besoins à combler.
- ❑ Identifiez les conséquences au plan humain et les coûts financiers associés à l'absence de réponse aux besoins de la clientèle.
- ❑ Identifiez les coûts financiers de la mise en place des solutions nécessaires à la réponse aux besoins de la clientèle.
- ❑ Identifiez les impacts, pour les autres clientèles, de la mobilisation des ressources de l'organisme en réponse à ces besoins.

À cette étape vous devriez avoir un document décrivant

- La clientèle-cible du programme
- La nature des causes et l'ampleur du problème
- Les besoins auxquels s'adresse votre programme

La détermination de la logique d'action

Une fois que l'évaluation du bien-fondé du programme est réalisée, il faut opter pour le choix des solutions en réponse aux besoins de la clientèle-cible.

Pour être valable, ce choix doit pouvoir susciter une modification des comportements ou de l'état de la clientèle-cible.

Pour ce, les concepteurs doivent formuler une hypothèse relative au changement, ce que nous appelons la « théorie d'action ».

Mise en rapport avec la théorie du problème, dont nous avons parlé plus tôt, ce lien entre théorie du problème et théorie d'action constitue ce que nous appelons la « théorie du programme ».

Afin de pouvoir évaluer un programme et juger de sa valeur, il est essentiel :

- ❑ de bien connaître sa logique d'action mise en rapport avec l'analyse du problème;
- ❑ d'établir des liens entre ses objectifs et les changements observés chez les clientèle-cible.

Les questions suivantes vous aideront à décrire la logique du programme

Quel est le but du programme ?

Le but du programme est un énoncé général qui décrit très sommairement ce que l'on vise à réaliser par la mise en oeuvre du programme.

- ❑ Décrivez de façon générale les changements attendus chez la clientèle-cible suite à la participation au programme.

Quels sont les objectifs généraux ?

L'objectif général est l'énoncé d'un résultat à atteindre dans la cadre de la réalisation du programme. Il implique nécessairement un changement observable et mesurable.

En partant des besoins de la clientèle :

- ❑ Formulez les objectifs généraux que poursuit le

programme en reliant chaque objectif à un besoin.

- ❑ Formulez chaque objectif à partir d'un verbe d'action.
- ❑ Un objectif doit proposer un seul résultat attendu, évitez les longues phrases décrivant une série d'actions reliées les unes aux autres.

Exemple à éviter : diminuer le nombre des comportements agressifs des jeunes et leurs impacts négatifs chez les victimes; augmenter les connaissances des parents et leur capacité à répondre aux besoins de leur enfant.

- ❑ La réalisation de l'objectif doit être vérifiable, en ce sens il doit être formulé de manière concrète et à partir d'éléments vérifiables.

*Exemple : diminuer le nombre de délits pour agression chez les participants au programme.
Autre exemple : augmenter les connaissances des parents sur les soins de base nécessaires au bien-être des enfants de 3 à 6 ans.*

- ❑ Précisez les directions du changement, la période de temps visée pour sa réalisation et l'ampleur du changement attendu.

Exemple : diminuer de 50% au cours de l'année 2000 le nombre de délits pour agression chez les jeunes participants au programme. Autre exemple: augmenter de 25% d'ici l'année 2000 les connaissances des parents sur la connaissance des soins de base nécessaire au bien-être des enfants de 3 à 6 ans.

Quels sont les objectifs spécifiques visés par le programme ?

Les objectifs spécifiques décrivent de manière concrète les résultats à court terme qui permettront d'atteindre à plus long terme le résultat attendu par la réalisation de l'objectif général auquel il est rattaché (Morneau, dans Desrosiers et al., 1998).

- ❑ En vous référant aux principes énoncés ci-dessus, décrivez les objectifs spécifiques poursuivis par le programme.
- ❑ Rattachez chaque objectif spécifique à un objectif général.

Exemple

Besoin	Objectif général	Objectifs spécifiques
Traiter les adolescents qui commettent des agressions sexuelles.	Diminuer de 25% au cours des 2 prochaines années la récurrence des agressions sexuelles chez les adolescents abuseurs âgés de 14 à 18 ans vivant dans leur milieu naturel.	<p>Augmenter de 25% la participation des jeunes abuseurs aux activités du programme.</p> <p>Augmenter significativement la capacité des jeunes abuseurs à gérer le stress au cours de la participation au programme.</p> <p>Augmenter significativement l'empathie des abuseurs à l'égard de leur victime au cours de leur participation au programme.</p>

Théorie du programme

- ❑ Vous venez de formuler les objectifs du programme. Maintenant, décrivez le rationnel théorique à partir duquel vous déterminerez les actions pouvant permettre d'atteindre les objectifs de votre programme.
- ❑ À cette fin, expliquez les éléments cliniques ou théoriques sur lesquels repose votre programme (modèle, théories, expériences cliniques). Il s'agit en quelque sorte d'expliquer concrètement les fondements cliniques et empiriques qui justifient la logique du choix des actions du programme. Ces éléments sont habituellement identifiés dans le cours de l'évaluation des besoins. Ils nécessitent cependant d'être validés par les personnes concernées par la mise en oeuvre du programme afin d'assurer leur vraisemblance tant du point de vue des personnes concernées que des connaissances scientifiques.
- ❑ À partir des changements que vous visez (objectifs que vous venez de décrire), identifiez les actions que vous envisagez réaliser afin d'atteindre les objectifs.
- ❑ Décrivez le rationnel entre les actions et les objectifs, c'est-à-dire expliquez la logique par laquelle les actions proposées pourront résoudre les problèmes.

Quels sont les résultats attendus suite aux actions du programme ?

- ❑ Décrivez les résultats attendus à court terme qui font suite aux actions du programme (résultats intermédiaires).
- ❑ Reliez chaque résultat aux activités du programme.
- ❑ Décrivez les résultats terminaux qui font suite à la réalisation du programme.
- ❑ Reliez les résultats terminaux aux résultats intermédiaires.

Exemple

Objectifs	Rationnel théorique	Actions projetées	Rationnel entre actions et objectifs
Protéger les enfants de 0-5 à risque de violence parentale.	Les recherches sur la violence à l'égard des jeunes enfants pointent l'isolement social, la pauvreté et la mobilité résidentielle comme des facteurs de risque de violence.	Créer un système pour l'identification et le suivi des territoires géographiques sur lesquelles on retrouve les caractéristiques sociodémographiques associés à la violence parentale envers les jeunes. Établir un réseau de parrainage pour les familles à risque. Développer des ressources de garderies. Offrir des activités favorisant l'intégration des familles nouvellement arrivées dans le quartier.	Les résultats d'évaluation de programmes montrent qu'en identifiant de manière précoce les familles à risque, en agissant sur la capacité de soutien de la communauté, et en favorisant l'intégration des familles dans des réseaux d'entraide, il est possible de diminuer la violence familiale envers les jeunes enfants.

À cette étape vous devriez avoir un document décrivant :

- Les objectifs du programme
- Les actions envisagées
- Les fondements théoriques qui justifient le choix des actions
- Les résultats attendus à la suite des actions

La préparation de la mise en œuvre

Maintenant que la logique d'action du programme est mise au point il faut planifier les moyens permettant de matérialiser ces actions.

La mise en œuvre d'un programme nécessite d'une part des ressources humaines, matérielles et financières pour se réaliser. Mais, elle nécessite aussi la planification de processus qui transformeront ces ressources en actions.

Opérationnaliser le programme

Afin de pouvoir mettre en œuvre un programme il faut être capable de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les ressources nécessaires pour procéder à la mise en œuvre du programme ?
- Comment le programme va-t-il être mis en opération ?

Voici quelques questions à considérer au moment de la préparation de la mise en œuvre

Quelles sont les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du programme ?

Ressources humaines

- Identifiez le nombre de personnes requises pour la mise en œuvre du programme.
- Identifiez les fonctions à assumer (intervenants, gestionnaires, conseillers, psychologues ou autres).
- Identifiez les qualifications requises par ces personnes pour exercer leur rôle.
- Prévoyez la formation du personnel aux exigences du programme.
- Identifiez les partenaires qui seront directement ou indirectement associés au programme et établissez les ententes requises.

Quelles sont les ressources matérielles nécessaires au bon fonctionnement du programme ?

Ressources matérielles

- ❑ Prévoyez le nombre et le type de locaux nécessaires et assurez-vous qu'ils sont disponibles.
- ❑ Planifier les démarches nécessaires à l'obtention des autorisations ou prévoyez l'achat des droits d'utilisation des instruments de mesure (tests, inventaires).
- ❑ Identifiez les besoins de formation spécifique pour l'utilisation des outils.
- ❑ Prévoyez le matériel informatique si requis.
- ❑ Prévoyez le matériel ou l'équipement spécialisé s'il y a lieu : audiovisuel, matériel spécifique requis pour certaines activités, cahiers d'activités, etc.

Quelles sont les ressources financières nécessaires ?

Financement

- ❑ Assurez-vous d'avoir le financement nécessaire.
- ❑ Explorez diverses possibilités ; certains organismes peuvent soutenir des éléments de développement du programme, comme la conceptualisation, l'évaluation, ou une recension des écrits.

À partir de quels critères allez-vous accepter des clients dans votre programme ?

Critères d'inclusion et d'exclusion

- ❑ Identifiez les caractéristiques qui doivent être présentes chez la clientèle-cible pour participer au programme.
- ❑ Identifiez les caractéristiques qui constituent une contre-indication à l'inscription d'un client dans votre programme.

Comment allez-vous faire pour que la clientèle-cible puisse être repérée et référée à votre programme ?

Repérage et référence

- ❑ Identifiez les personnes susceptibles de référer des clients à votre programme.
- ❑ Déterminez le chemin d'accès au programme, c'est-à-dire la façon dont elles pourront entrer en contact et faire une demande d'inscription au programme.
- ❑ Pensez aux moyens qui pourraient aider les personnes susceptibles de vous référer la bonne clientèle. Comment allez-vous faire pour que les référents sachent qui référer ? Comment allez-vous

faire pour qu'ils connaissent le chemin d'accès au programme ? Pour que cet accès soit le plus simple possible.

- ❑ Prévoyez des stratégies qui favorisent que les personnes référentes gardent votre programme à l'esprit et réfèrent les clientèles-cibles. Par exemple vous pourriez décider de les informer systématiquement des effets du programme auprès du client référé, ou vous pourriez faire une publicité régulière sur votre programme auprès d'éventuels référents.

Comment allez-vous évaluer vos clients ?

Évaluation

- ❑ Prévoyez les mécanismes d'évaluation de vos clients : type d'outils, nombre d'outils, procédures et mode d'analyse.


Quelles stratégies d'intervention le programme va-t-il favoriser ?

Stratégies d'intervention


- ❑ Identifiez l'approche que votre programme privilégie et décrivez ses techniques ou méthodes d'intervention particulières.
- ❑ Déterminez le système de prise en charge des clients : travail en équipe, selon une charge de cas, en cellule d'intervention, en duo, en réseau (avec des partenaires).
- ❑ Décrivez la nature de l'intervention, c'est-à-dire les différentes activités auxquelles la clientèle-cible va participer et les différents services qui lui seront offerts dans le cadre du programme.
- ❑ Déterminez le mode d'intervention relatif à la clientèle-cible : en groupe, en individuel ou autre.
- ❑ Décrivez le contenu, la séquence, la fréquence et la durée des activités prévues.

À cette étape vous devriez avoir un document décrivant :

- Les ressources humaines matérielles et financières nécessaires à la réalisation du programme;
- Les mécanismes de repérage, d'évaluation et de référence des clientèles;
- Les services, activités et interventions dispensées dans le cadre du programme.

 **À conseiller**

- ❑ Soyez stratégique, tenez compte du climat organisationnel, choisissez un moment propice au développement du programme.
- ❑ Commencez par des petits projets, expérimentez-les suffisamment et mettez les à l'épreuve avant de penser à ouvrir à une clientèle plus nombreuse.

 **À éviter**

- ❑ Ne vous lancez pas dans le développement d'un programme si vous n'avez pas de ressources pour le faire, l'expérience démontre que seule la bonne volonté ne suffit pas.

La planification de l'évaluation

La dernière étape du développement d'un programme consiste à planifier son évaluation.

À quoi sert-il en effet d'offrir de nombreux programmes si nous ne sommes pas en mesure de savoir ce qu'ils valent !

Planifier l'évaluation dès le développement du programme assure les conditions nécessaires à sa réalisation. Lorsque l'évaluation d'un programme est dissociée de son développement, d'importants délais risquent de s'en suivre. Il peut même arriver, en raison d'un déficit dans le plan de développement, que l'évaluation des effets du programme soit irréalisable.

Préparer l'évaluation du programme est une étape souvent sous-estimée par les promoteurs d'un programme. Pourtant, lorsque nous nous retrouvons en situation d'usager, la première question qui nous préoccupe est de savoir si le service offert est bon.

Planifier l'évaluation d'un programme

Planifier l'évaluation d'un programme demande de réaliser les activités suivantes :

- Déterminer l'utilité de l'évaluation.
- Identifier ses objectifs.
- Rédiger un document décrivant le programme.
- Choisir les variables, les indicateurs et les critères d'atteinte des résultats.
- Élaborer des outils de suivi : protocoles, instruments, méthodes ou techniques de collecte de données.
- Déterminer un échéancier.
- Planifier des demandes de fonds (s'il y a lieu).

Déterminer l'utilité de l'évaluation

Comment préciser l'utilité de l'évaluation ?

- Décrivez pourquoi il est nécessaire de faire cette évaluation.
- Identifiez à qui serviront les résultats.
- Déterminez comment ces résultats seront utilisés.

Identifier les objectifs de l'évaluation

Comment déterminer les objectifs de l'évaluation ?

- ❑ Dès que le programme est prêt à être mise en œuvre, il faut penser à son évaluation. Le choix des objectifs de l'évaluation dépend directement des questions auxquelles vous voulez répondre. Ces questions varient selon les particularités du programme, sa nouveauté, l'état des connaissances, le contexte, bref d'une somme de facteurs.
- ❑ Rappelez-vous que selon l'état de maturité d'un programme, certaines questions ne pourront pas obtenir de réponses. Les objectifs de l'évaluation sont déterminés par deux facteurs : (1) l'objet d'évaluation et (2) l'état de maturité du programme. Par exemple, au cours de la phase d'implantation d'un nouveau programme, évaluer l'efficacité s'avère prématuré puisque rien n'assure que l'ensemble des composantes du programmes soit implanté tel que planifié.

Rédiger un document de présentation du programme

Quel est le contenu du document sur le programme ?

La description du programme peut être présentée sous une forme variée selon sa fonction. Ainsi, selon qu'il s'agit d'un dépliant servant à présenter sommairement le programme à la clientèle-cible, ou d'une brochure servant à en expliquer le sens aux référents éventuels, ou bien d'un article dans une revue scientifique, la forme de votre document devra être adaptée de manière à répondre au besoin des différents publics destinataires.

Pour ce qui est de la planification de l'évaluation du programme, certains éléments essentiels sont à inclure dans la rédaction du document. Vous verrez que ces éléments ont tous été examinés plus tôt, il s'agit de les regrouper et d'en faire une version écrite formelle.

- ❑ Nom du programme.
- ❑ Nom de la personne qui a rédigé le texte.
- ❑ Date.
- ❑ Table des matières.
- ❑ Remerciements. Rubrique dans laquelle sont identifiées les personnes ayant contribué à l'élaboration du programme et la nature de leur contribution.

Partie 1 : Introduction

- ❑ Brève description de l'origine du projet et du contexte de son développement.

Partie 2 : La problématique

- Description de la clientèle-cible.
- Description de la problématique-cible.
- Description des besoins de la clientèle-cible.

Partie 3 : La théorie du programme

- Description des buts.
- Fondements théoriques ou cliniques motivant le choix des objectifs.
- Description des objectifs généraux et spécifiques.
- Description des actions projetées pour atteindre les objectifs.
- Description du rationnel qui motive le choix des actions retenues.
- Description de la séquence d'atteinte des résultats anticipés (hiérarchie) : résultats intermédiaires et résultats terminaux.

Partie 4 : Les ressources du programme

- Description des ressources humaines impliquées dans sa mise en œuvre.
- Description des ressources matérielles nécessaires.

Partie 5 : Les processus

- Description du processus de repérage et de référence de la clientèle. On y retrouve les critères de sélection, les outils de sélection s'il y a lieu et le procédé à suivre pour référer un client.
- Description du mode d'évaluation de la clientèle. On y retrouve la liste de outils, méthodes, techniques utilisées pour faire l'évaluation des clients sélectionnés.
- Description de l'approche : on y retrouve une brève description de l'approche préconisée, du modèle d'intervention, de ses principes, des ses méthodes et des techniques utilisées dans le programme.
- Description du système de prise en charge des clients : en équipe, en solo, en cellule, en réseau.

Partie 6 : Les contenus

- Description des activités du programme : nature, fréquence, durée, séquence, mode (en individuel, en groupe, en groupe fermé, en groupe ouvert).

- ❑ Description des services offerts à la clientèle-cible : nature, fréquence, durée, séquence.

Choisir les variables, les indicateurs et les critères d'atteinte des résultats

Qu'elle est l'utilité des variables, indicateurs et critères d'atteinte des résultats ?

- ❑ Lorsque l'objectif de l'évaluation est déterminé, il faut choisir les éléments (les variables) que l'on veut précisément examiner. Parce que chaque programme contient des milliers d'aspects qui pourraient faire l'objet d'un questionnement, il faut choisir ceux qui sont les plus pertinents.
- ❑ Comme ces variables réfèrent souvent à des concepts relativement abstrait, et comme l'interprétation du sens de ces concepts peut varier d'une personne à l'autre — demandez à dix personnes ce que c'est que le bonheur, vous verrez bien — il est essentiel de donner une définition opérationnelle des variables reliées aux concepts que l'on veut étudier, afin que tout le monde puisse s'entendre sur le sens à donner aux mots.
- ❑ Une fois la définition opérationnelle attribuée aux variables — par exemple, la délinquance pourrait être décrite par la présence de délits signalés aux corps policiers, la toxicomanie pourrait être définie comme la consommation de drogues ou d'alcool selon un mode tel qu'il rend la personne dysfonctionnelle — il importe de se choisir des indicateurs. Les indicateurs sont des indices de la présence ou de l'absence du phénomène. Par exemple, différents indicateurs pourraient être retenus pour indiquer la présence d'un problème de toxicomanie : la quantité, la fréquence de consommation, la nature du produit consommé.
- ❑ Une fois que les indicateurs, c'est-à-dire les indices qui vont nous servir à analyser la situation, sont déterminés, il faut alors tracer la ligne de démarcation soit, les critères qui délimitent l'importance du phénomène. À partir de quelle quantité, de quelle fréquence et selon la consommation de quel produit considère-t-on qu'il s'agit d'un problème de toxicomanie ?
- ❑ La détermination de ces variables à l'étude et leur opérationnalisation, la détermination des indicateurs et la détermination des critères est une tâche relativement complexe parce qu'elle met en évidence

la contradiction des points de vues ou l'absence de point de vue des différentes personnes impliquées dans le développement du programme. Cette méthode de travail oblige à préciser la pensée, elle oblige à rendre les points de vue explicites et aide à établir la vraisemblance du programme. Ce découpage de la réalité reste, conceptuel et ne se trouve jamais dissocié des *a priori* théoriques des personnes qui font l'opération. Ces choix ne sont donc pas absolus, mais ils constituent des repères servant à appréhender la réalité d'une façon un peu plus objective et systématique.

L'élaboration des outils de suivi

Pourquoi élaborer des outils de suivi ?

- ❑ Toute évaluation comporte nécessairement l'examen de données et nécessite donc une cueillette, une compilation et une analyse des données. Cette compilation peut se faire *a posteriori*, c'est-à-dire de manière rétrospective après que les événements se soient produits, par l'étude des dossiers, des cahiers de bord ou tout autre outil de communication. Cette façon de faire présente toutefois d'importants inconvénients : données manquantes, imprécises, peu fiables, peu adaptées, incomplètes, etc.
- ❑ Elles peuvent également être colligées au moment où se produisent les événements. Il est beaucoup plus avantageux et plus facile de recueillir les données au moment où les événements se produisent. Les données sont alors beaucoup plus exactes et précises parce qu'elles ne font pas appel à la mémoire.
- ❑ Cela est d'autant plus vrai que des instruments fait sur mesure, pour répondre aux questions de l'évaluation, seront prévus et élaborés. Il vous faut donc prévoir des protocoles, des instruments, des méthodes ou techniques de collecte de données dès le début de la mise en œuvre d'un programme.
- ❑ **À conseiller.** Si vous pensez avoir besoin de soutien à la programmation d'un logiciel de compilation de données prévoyez cela à l'avance ! Programmer un logiciel demande du temps.

Détermination d'un échéancier

Que faut-il prévoir dans l'échéancier d'une évaluation de programme ?

Différents éléments sont à prévoir dans l'échéancier d'une évaluation de programme.

- Période d'élaboration du devis d'évaluation.
- Période de collecte de données.
- Période d'analyse des données.
- Période d'interprétation des résultats.
- Temps nécessaire à la rédaction du rapport d'évaluation.

Planifier des demandes de fonds (s'il y a lieu)

Qui est susceptible d'accorder des fonds pour l'évaluation du programme ?

- Le premier organisme à subventionner l'évaluation d'un programme en Centre jeunesse demeurent les Centres jeunesse eux-mêmes. Ainsi le temps de libération des intervenants, le temps engagé par les gestionnaires et le temps consacré par des conseillers cliniques constitue un mode de financement, puisqu'il implique des coûts, souvent considérables.
- Il existe quelques organismes publics qui ont pour mission de financer la recherche et qui appuient des projets associés à des milieux de pratique. Ces organismes peuvent accorder des fonds de recherche pour l'évaluation des programmes. Ce type de subvention est particulièrement approprié à l'évaluation des effets d'un programme (efficacité, rendement ou impact). Le financement est généralement obtenu grâce à une demande de subvention pour un projet de recherche conjoint avec des chercheurs reconnus, provenant soit des milieux universitaires soit de centres de recherche, chercheurs que la problématique du programme intéresse.
- Il est aussi possible d'obtenir des fonds, tant de développement que d'évaluation de programmes par des demandes à des fondations dont le but concorde avec la préoccupation du programme.
- Les instituts de recherche qui subventionnent le développement de services de pointe constituent aussi une source possible de subvention à l'évaluation d'un programme.
- Enfin, mais il s'agit là d'une pratique peu courante,

certain commanditaires privés peuvent être intéressés à financer certains aspects du développement ou de l'évaluation d'un projet novateur.

À cette étape vous devriez avoir un document décrivant :

- Le programme;
- Les objectifs de l'évaluation;
- Les variables à l'étude, les indicateurs et les critères;
- Les échéanciers;
- Les coûts;
- De plus, vous devriez disposer d'outils afin de collecter les données nécessaires au suivi du programme et des clientèles.

Les exigences de la mise en œuvre

Si concevoir un programme et préparer sa mise en œuvre est une entreprise laborieuse, ne sous-estimez pas les exigences son maintien à long terme.

L'expérience démontre qu'il est plus facile de mettre un programme au monde que de le maintenir en fonction.

Les conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre d'un programme exige quelques conditions sans lesquelles un programme risque d'être mis en péril.

- Maintenir les décideurs et les référents convaincus de ses mérites.
- S'assurer que le programme reste connu.
- Préserver l'intégrité du programme.
- L'adapter aux nouvelles circonstances.

Faire valoir les mérites du programme

Si un programme est bon, pourquoi s'évertuer à en faire connaître les mérites ?

- Un programme, soit-il le meilleur, n'a pas de grandes espérances de vie si les décideurs et les référents ne sont pas convaincus de ses mérites. L'expérience démontre que, sans l'appui des décideurs, qui voient au financement du programme, il a peu de chance de survie. Bien que des initiatives personnelles puissent assurer le maintien du programme cette situation ne peut qu'être temporaire, jusqu'à l'essoufflement ou le départ des personnes qui le soutienne. Le soutien à long terme d'un programme doit être systématique.
- Par ailleurs, lorsque la référence des clients au programme pose problème, tant son utilité que son bien-fondé sont rapidement remis en question.

Faire connaître le programme

La reconnaissance formelle de l'existence d'un programme ne suffit pas à assurer qu'on y réfère sa clientèle-cible ?

- Même si votre programme est formellement reconnu par l'organisme, il ne faut pas supposer que cela soit suffisant pour que la clientèle-cible y soit dirigée. Une des exigences de la mise en œuvre d'un programme est de devoir faire régulièrement des efforts pour rappeler son existence et sa fonction, et ce, tant à l'intérieur du Centre jeunesse qu'auprès des

partenaires externes.

Préserver l'intégrité du programme

Bien concevoir et bien organiser la mise en œuvre d'un programme garantit-il le respect de son intégrité?

Bien savoir ce que l'on veut faire, comment et pourquoi on veut le faire donne un excellent départ à la mise en œuvre d'un programme. Mais, deux éléments constituent une menace à l'intégrité d'un programme, deux tendances à la dérive dont il faut être conscient et contre lesquelles il importe de se prémunir.

□ La première tendance consiste, lorsqu'un programme a bonne réputation, à vouloir y référer de nombreux clients, qui ne correspondent pas nécessairement au profil de la clientèle-cible. Particulièrement en situation d'engorgement, des pressions peuvent s'exercer pour accepter des clients incompatibles avec le programme. Accepter ces clients constitue une double erreur. Non seulement le client mal orienté reçoit-il de mauvais services par rapport à ses besoins spécifiques, mais cela met le programme en situation d'être évalué comme étant inefficace. Un programme est bon pour la clientèle pour laquelle il a été conçu.

→ **À conseiller** : résistez aux pressions, mais prenez le temps de bien expliquer les raisons pour lesquelles vous refusez des clients incompatibles avec votre programme.

□ La seconde tendance, contre laquelle il faut se prémunir, consiste à perdre le « feu sacré » l'enthousiasme du départ. Plusieurs évaluations de programmes d'interventions indiquent qu'un des facteurs importants de la réussite des programmes est l'engagement des intervenants, leur adhésion aux valeurs du programme, leur plaisir à construire, leur sentiment de se réaliser au plan professionnel. Il est essentiel de maintenir l'intérêt de tous les acteurs impliqués dans un programme; il s'agit là d'une préoccupation permanente.

Encourager l'évolution


Un programme devrait-il être immuable ?

La stabilité d'un programme est une qualité essentielle à son efficacité. Mais la stabilité ne veut pas dire l'immuabilité. Lorsque les circonstances changent, lorsque les besoins se modifient ou lorsque de nouveaux besoins apparaissent, le programme doit être capable d'évoluer, de s'adapter aux changements qui se

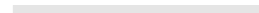
produisent... sans pour autant devenir une girouette. Même si les activités peuvent se transformer en cours de route, compte tenu du contexte, les principes directeurs doivent être respectés.

 **À conseiller**

- ❑ Assurez-vous qu'un gestionnaire porte formellement le dossier et que son développement soit politiquement appuyé, si non vous courez à l'échec.
- ❑ Préparez-vous à devoir défendre l'intégrité de votre programme. Faites respecter vos critères d'inclusion et d'exclusion.

 **À éviter**

- ❑ Éviter de généraliser un programme sans l'avoir évalué.
- ❑ Ne prenez jamais pour acquis que parce que c'est un bon programme ça va fonctionner tout seul. Prévoyez tout, planifiez tout, et davantage... et avec tout le monde.



Chapitre 5

L'évaluation des programmes

Après avoir examiné, de manière plus théorique au chapitre 3 et de manière plus pratique au chapitre 4, la question du développement des programmes, le présent chapitre aborde celle de l'évaluation des programmes.

Ce chapitre constitue un outil de référence, propre au cadre particulier des Centres jeunesse, en matière d'évaluation. Il offre une définition de l'évaluation, une description de son utilité et de ses objectifs. Il traite de certains préalables nécessaires au processus d'évaluation et de quelques conditions essentielles à sa réalisation. Enfin, après avoir examiné le contexte de l'évaluation, ce chapitre décrit divers types d'évaluation, les besoins auxquels ils répondent ainsi que leurs exigences.

Définition de l'évaluation

Bien qu'il existe de nombreuses définitions, l'évaluation reste essentiellement un processus systématique qui implique une cueillette de données dont le but est de porter un jugement éclairé sur les diverses composantes d'un programme : besoins, activités, caractéristiques ou résultats, en vue d'améliorer ou de faciliter la prise de décision.

« Elle vise essentiellement à être objective et à éliminer de son processus tout jugement fondé exclusivement sur une perception plus ou moins intuitive de la réalité ou sur une collecte informelle et anecdotique de renseignements. »
(Beaudry, 1986, p 392)

Selon Patton (1986) la fonction première de l'évaluation consiste à réduire l'incertitude. On visera donc par l'évaluation à fournir des informations valides pouvant diminuer les incertitudes quant à la valeur d'un programme d'intervention ou à la priorité de certains besoins. Tout en cherchant à réduire l'incertitude, ce processus doit s'assurer de ne pas créer de fausses certitudes (Mercier, 1990). En réalité, il est tout aussi dommageable de valider de fausses informations quant à l'efficacité de certaines interventions que de développer des programmes sans vérifier le bien-fondé du choix des interventions.

À cet effet, tant les normes du processus d'évaluation que le contexte plus général de la diffusion des résultats doivent être délimités avec attention. De plus, la méthode utilisée doit correspondre aux critères de scientificité et assurer que les résultats soient valides, ce qui exige rigueur et temps.

Il existe plusieurs types d'évaluations qui servent à diverses fins. Nous les classons en trois grandes catégories selon qu'elles ont trait à la pertinence, aux caractéristiques ou à la portée du programme. Ce sont : (1) l'évaluation des besoins, (2) l'évaluation de l'implantation et des processus et (3) l'évaluation des effets. Nous décrivons ces catégories d'évaluation un peu plus loin, mais retenons pour le moment, que ces différents types d'évaluations sont déterminés par deux facteurs : les objets d'évaluation et le moment de vie du programme. Les objets de l'évaluation sont déterminés en fonction de l'objectif poursuivi par l'évaluation, par exemple, estimer les besoins, comprendre les processus, décrire les opérations ou apprécier les effets. Le second facteur, les moments de vie du programme, que nous avons décrits dans le chapitre précédent, sont : l'initiation et la conceptualisation, la planification, l'implantation, la maturité et le bilan et la modification.

Nous pouvons voir à la figure 10 que, selon les objets d'évaluation et selon le moment de vie du programme certains types d'évaluations sont appropriés alors que d'autres ne le sont pas. Par exemple, une évaluation des effets – qu'elle ait trait à l'efficacité, au

rendement coûts-bénéfices ou à l'impact du programme – vise à informer sur les résultats du programme. Ce type d'évaluation ne saurait être mené au cours de la période d'implantation d'un programme, alors que celui-ci n'a pas encore atteint sa maturité et qu'il est susceptible de ne pas offrir son plein rendement.

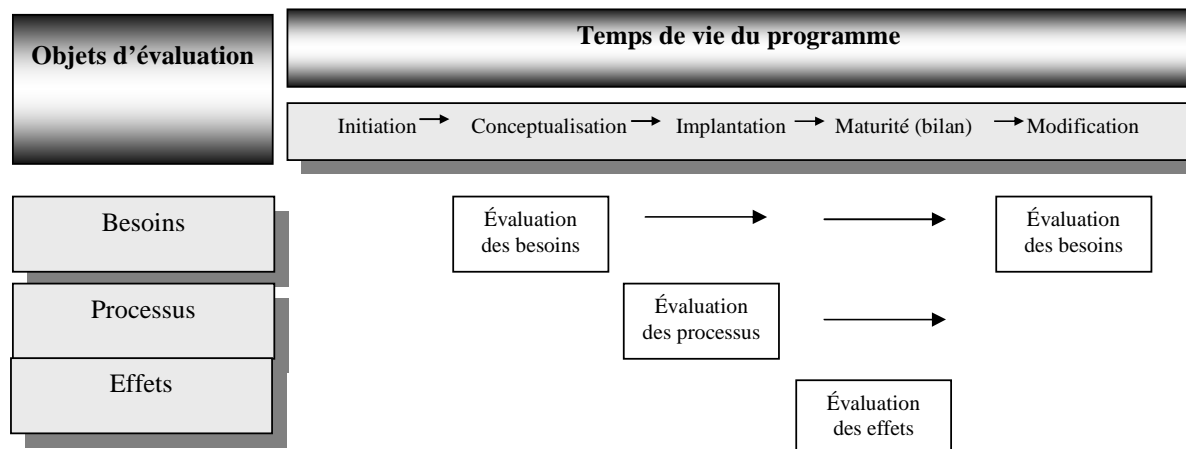


Figure 10. Le type d'évaluation en fonction de l'objet d'évaluation et du temps de vie d'un programme

L'utilité de l'évaluation

Le domaine de l'adaptation sociale et de la protection de la jeunesse forment un univers complexe. Les problématiques qu'on y retrouve sont souvent difficiles à objectiver en raison des dimensions émotives qui s'y rattachent. Leurs causes sont habituellement multiples et difficiles à circonscrire. De manière paradoxale, les situations qui motivent l'intervention des Centres jeunesse sont souvent urgentes, elles requièrent des décisions rapides et obligent à juger des besoins et à retenir des interventions prioritaires. Au fil du quotidien, gestionnaires et intervenants doivent juger des situations qui se présentent à eux, évaluer les besoins des clients et décider des interventions les plus pertinentes. Il est fréquent que ces décisions reposent sur l'expérience pratique et clinique et soient peu appuyées par des systèmes d'aide à la décision. Dans le contexte de ressources limitées dont disposent les Centres jeunesse pour accomplir leur mission, le choix de mettre en oeuvre un programme a nécessairement une répercussion sur la

disponibilité des ressources nécessaires pour combler d'autres besoins. Ce choix est souvent difficile, il est parfois déchirant.

Sans être la solution à tous les maux, l'évaluation de programme est un processus qui permet : (1) de juger à partir de critères explicites des besoins prioritaires, (2) de soutenir la mise en œuvre du programme en fournissant des informations permettant des réajustements et des améliorations en cours d'implantation, (3) de produire des connaissances sur l'action, sur le rationnel de l'intervention, sur le processus de construction de l'intervention et sur ses conditions de réalisation. Elle permet en d'autres termes de dégager la théorie d'action du programme d'intervention pour en retenir les acquis susceptibles d'être généralisés. Enfin, (4) l'évaluation permet de rendre compte des effets du programme c'est-à-dire, de juger de la valeur intrinsèque d'un programme d'intervention.

Selon Weiss (1998) :

« Alors que la recherche fondamentale met l'emphase sur la production de connaissances et voit son utilisation laissée au processus normal de dissimulation et d'application, l'évaluation a, dès le départ une utilité en tête. Dans sa forme la plus simple, l'évaluation est faite pour un client qui a une décision à prendre et voit l'évaluation comme une source d'information sur laquelle il appuiera sa décision. » (p.15)

Par ailleurs, comme elle repose sur la collecte de données, l'évaluation de programme est un processus qui mène à la mise en place de systèmes d'évaluation continue permettant d'effectuer le suivi des opérations et des clientèles. Elle offre ainsi aux gestionnaires et aux intervenants des informations précieuses qui facilitent la prise de décisions.

L'évaluation de programme peut aussi permettre de comparer des solutions alternatives et de choisir celle qui s'avère la plus avantageuse selon les critères déterminés par l'organisme. Elle est un moyen de juger que les programmes offerts par l'organisme s'inscrivent en cohérence avec sa mission et ses orientations stratégiques. L'évaluation de programmes est aussi un moyen de faciliter les liens entre la recherche et la pratique. Elle permet non seulement de valider sur le plan scientifique les résultats des interventions, mais également de généraliser les connaissances théoriques et les expériences d'interventions fructueuses associées à de nouveaux programmes. Enfin, l'évaluation de programme est un processus qui permet de vérifier que le rationnel théorique et les moyens dont dispose un programme sont scientifiquement valides et vraisemblables du point de vue de l'ensemble des acteurs concernés par le programme.

1. Les bonnes et les mauvaises raisons d'entreprendre une évaluation

Selon Weiss (1998), il existe toutes sortes de raisons pour entreprendre une évaluation allant de raisons parfaitement rationnelles à des raisons hautement politiques. Avant de procéder à une évaluation, l'évaluateur a le devoir d'estimer la légitimité d'une évaluation. Ainsi, il existe selon cet auteur, de bonnes et de mauvaises raisons d'entreprendre l'évaluation d'un programme.

2. L'évaluation utilisée comme un subterfuge

Reporter une décision à plus tard. Il arrive que certaines personnes en autorité demandent une évaluation de programme parce que le temps nécessaire à son accomplissement fournit l'occasion de remettre à plus tard la prise de décision. Dans ce cas-ci l'évaluation ne constitue en fait qu'une mesure de diversion.

Esquiver ses responsabilités. Il arrive que deux factions s'opposent à propos d'un élément de programme. Certains gestionnaires seront tentés de se dégager de leur responsabilité en demandant une évaluation leur permettant de trancher sans avoir l'air de prendre parti. L'évaluation pourra aussi être utilisée pour écraser l'adversaire dans une guerre d'opinion.

L'évaluation comme une vitrine. Il arrive que des gestionnaires connaissent d'avance la décision qui sera prise avant de demander une évaluation, mais ils veulent avoir l'air de consulter afin de donner une apparence de légitimité à une décision déjà prise.

Une affaire de relation publique. Il arrive que la motivation à une demande d'évaluation ne soit, en fait, qu'une auto glorification. La façon d'y arriver peut prendre deux formes : une tentative de justifier le programme en ne sélectionnant que les aspects en apparence plus positifs ou en tentant de couvrir les aspects les plus faibles en évitant toute évaluation des objectifs.

3. L'évaluation utilisée à bon escient

Pour faire les corrections en cours de route. Une importante raison de faire une évaluation de programme consiste à en corriger les faiblesses en cours de route.

Pour décider de l'avenir d'un programme existant. L'évaluation peut aider à décider si le programme en place va continuer, va être étendu à d'autres services, va être réduit ou abandonné ou qu'un projet pilote deviendra formel.

Pour mettre à l'épreuve un nouveau programme. L'évaluation permet de tester une nouvelle approche, elle permet de l'améliorer ou de l'abandonner si l'idée n'est pas à la hauteur des attentes.

Pour faire le choix de la meilleure option. Il y a parfois plusieurs solutions proposées pour résoudre un problème qui, en apparence, semblent toutes bonnes. Une évaluation de plusieurs options peut aider à choisir la meilleure.

Consigner l'évolution d'un programme. Parce que certains pensent qu'on peut prendre des leçons de l'histoire, ils voudront que soit consignée l'historique marquant l'évolution du programme permettant ainsi une meilleure compréhension du programme.

Donner une rétroaction aux praticiens. Plutôt que de donner des informations aux gestionnaires, l'évaluation de programme peut avoir comme fonction de donner une rétroaction aux praticiens. Ce genre d'évaluation permet d'offrir un recul, de développer chez les praticiens un sens critiques sur leurs actions et améliorer leur pratique.

Mettre en évidence les objectifs du programme. Il arrive parfois qu'avec la routine, une équipe d'intervention aux prises avec la gestion du quotidien en vienne à perdre un peu de vue les objectifs du programme. En se centrant sur les objectifs comme objet d'évaluation, l'évaluation contribue à recentrer les intervenants autour des objectifs.

Rendre des comptes. Les organismes publics ont des comptes à rendre sur ce qu'ils ont accompli avec les fonds publics. L'évaluation est une façon rigoureuse de rendre des comptes.

Mieux comprendre les interventions sociales. Quelques évaluations de programmes sont conduites dans le but de développer des connaissances fondamentales sur les processus et les conditions dans lesquelles opèrent les changements dans les conditions sociales ou dans le comportement humain.

Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation d'un programme est un processus qui peut servir à plusieurs fins. Bien sur, on peut entreprendre un processus d'évaluation afin de juger de la valeur d'un programme, mais beaucoup d'autres objectifs peuvent être poursuivis. Par exemple, l'évaluation peut servir à s'assurer que le programme s'implante tel que planifié. Dans le cadre d'un projet innovateur qui implique la participation de plusieurs partenaires, l'évaluation peut permettre de vérifier la qualité du partenariat. L'évaluation peut

également permettre d'apprendre d'un programme et de corriger ses aspects lacunaires. Elle peut également viser à établir le rapport entre le coût d'un programme et ses bénéfices humains et matériels.

Le choix des objectifs de l'évaluation est une étape essentielle lors du développement d'un programme-clientèle. Ce choix implique la mise place de mécanismes et d'activités spécifiques dès l'amorce de la mise en oeuvre du programme. Il exige un consensus sur la nature des objectifs entre les personnes impliquées dans la mise en oeuvre du programme. La détermination des objectifs de l'évaluation repose sur un processus particulier et sur une logique que nous allons décrire dans les sections portant sur les divers types d'évaluation. À cette étape-ci, nous présenterons les principales catégories de questions qui précèdent la formulation des objectifs de l'évaluation.

Selon Rossi, Freeman et Lipsey (1999), on peut regrouper selon cinq catégories les questions les plus fréquentes à la base de l'évaluation. Ces questions ont trait à la pertinence du programme, sa conceptualisation, les opérations et la dispensation des services. Elles concernent aussi les effets du programme et ses coûts en rapport avec les bénéfices engendrés.

- 1) Questions qui concernent la pertinence de la mise en oeuvre du programme : ampleur et importance du problème; besoins de la population; ressources disponibles.
- 2) Questions sur la conceptualisation du programme. Qui sont les clients du programme ? Quels sont les services requis ? Quelles sont les ressources nécessaires au programme ? Comment le programme procède-t-il afin d'identifier et recruter les clientèles ?
- 3) Questions sur les opérations et la dispensation des services. Les objectifs administratifs sont-ils rencontrés ? Les services sont-ils dispensés aux bonnes personnes ? Les clients sont-ils satisfaits des services ? Existe-t-il des besoins non rencontrés par le programme ? La gestion du programme est-elle satisfaisante ?
- 4) Questions sur les effets du programme. Les buts et les objectifs du programme sont-ils atteints ? Le programme a-t-il des effets bénéfiques ? Le programme a-t-il des effets secondaires positifs et négatifs ? Existe-t-il des alternatives aussi efficaces et à meilleur coût ?
- 5) Questions qui concernent le coût-bénéfice du programme.

1. Indicateurs

Un indicateur se définit comme étant une donnée observable qui permet de saisir les dimensions, la présence ou l'absence de tel ou tel attribut du phénomène qu'on étudie. La relation entre chaque indicateur et le phénomène ou la réalité qu'il est sensé refléter se définit en terme de probabilité et non de certitude. Il est donc nécessaire d'avoir à sa disposition un grand nombre d'indicateurs lorsqu'on veut bien rendre compte de la réalité à l'étude (Gravitz, 1998, dans Chevalier, 1995).

De façon générale, un indicateur représente essentiellement un rapport entre un numérateur et un dénominateur. Il représente donc, dans le jargon de la recherche, l'équivalent d'une variable dépendante, c'est-à-dire une variable dont la valeur change selon la condition d'expérimentation. Bien qu'il puisse prendre différentes formes, il est essentiel de se rappeler qu'un indicateur est un événement qui témoigne d'un autre événement, donc il est toujours un indicateur de quelque chose. Comme il est un témoin, il faut s'assurer de sa crédibilité et bien justifier son choix, sinon, on peut lui faire dire à peu près n'importe quoi. Il est fréquent de voir présenter des informations ou des chiffres comme étant des indicateurs alors qu'ils n'en sont pas. Par exemple, parler d'un taux de décrochage de 40%, c'est une information ce n'est pas un indicateur, sinon il serait indicateur de quoi ?

Appliqué au domaine de l'évaluation des programmes, les indicateurs retenus devront pouvoir nous renseigner sur le déroulement et l'évolution des différents programmes, activités ou services tout en permettant d'apporter des correctifs si nécessaire à condition qu'on leur ait associé des normes ou objectifs à atteindre.

Le choix des indicateurs nécessite dès lors une attention particulière, puisqu'ils représentent en quelque sorte les indices à partir desquels seront évalués le fonctionnement et la valeur du programme. Le choix de l'indicateur devrait reposer sur au moins cinq attributs : validité, objectivité, sensibilité, fidélité et accessibilité.

Validité. Pour être valide l'indicateur doit être un indice représentatif du changement attendu par la réalisation du programme. À titre d'exemple le taux de consommation d'alcool n'est pas un indice valide pour apprécier les résultats d'un programme qui vise la prévention du Sida. Dans ce cas, la fréquence d'utilisation du condom serait un indice nettement plus valide. La détermination de la validité de l'indicateur demande un examen des connaissances scientifiques portant sur la problématique-cible.

Objectivité. L'indicateur doit permettre de juger sans ambiguïté du changement attendu. Il doit permettre à différents observateurs de s'entendre sur l'atteinte ou non du changement.

Sensibilité. L'indicateur doit être suffisamment sensible pour permettre de discerner les changements dans l'état de la clientèle-cible. Ce degré de sensibilité est relatif à chaque situation selon l'ampleur du changement attendu.

Fidélité. La fidélité de l'indicateur réfère à sa stabilité au fil du temps. Afin d'être utile à juger des changements provoqués par l'intervention l'indicateur doit permettre d'obtenir des observations constantes tout au cours de la mise en œuvre du programme.

« Une mesure est considérée comme **fiable**, si elle produit des résultats constants lorsqu'elle est appliquée de façon répétitive sur le phénomène dans le même état » (Saucier et Brunelle, 1995, p. 24)

Accessibilité. La mesure de l'indicateur doit être relativement facile et elle doit impliquer un coût économique réaliste en fonction des ressources du programme-clientèle.

2. Critères

Juger de l'atteinte des résultats d'un programme nécessite, outre le choix d'indicateurs, la détermination d'un seuil en fonction duquel il sera possible d'établir que le changement observé atteint les résultats attendus. Le critère est une valeur qui détermine le niveau ou l'ampleur du résultat attendu suite à une intervention dispensée dans le cadre du programme-clientèle. S'agit-il d'augmenter du double les habiletés des clientèles, vise-t-on à diminuer de 25% les taux de signalement ou accroître de 50% la satisfaction de la clientèle envers le programme, sont autant de questions qui nécessitent la détermination d'un critère dans l'atteinte des résultats. Bien que cette étape soit relativement simple elle exige un travail rigoureux afin de refléter un consensus de la part des différents groupes d'acteurs concernés par le programme. On comprendra que s'engage ici la question du choix des valeurs et de la subjectivité. De plus, tout en devant satisfaire au jugement des différentes parties, le choix du critère doit être cliniquement et scientifiquement valide. Établir que diminuer de 5% les taux de violence envers les enfants ne veut en soi rien dire si ce choix n'est pas établi en fonction de l'ampleur du problème, des moyens dont dispose le programme et des résultats d'expériences antérieures comparables en matière de prévention de la violence envers les enfants.

La faisabilité de l'évaluation

L'évaluation des actions demeure toujours une activité profitable et judicieuse. Mais, comme certains principes régissent le processus d'évaluation, effectuer une l'évaluation de programme exige certaines conditions.

1. L'évaluation peut susciter une éventuelle remise en question et d'éventuels changements

L'évaluation est essentiellement un processus de questionnement. Il met à l'épreuve la théorie de l'action. Les résultats d'une évaluation peuvent parfois confirmer ce qui était pressenti, mais ils peuvent aussi étonner, contredire les intuitions, voire même décevoir. Il est essentiel, avant de s'engager dans un processus d'évaluation, d'envisager la possibilité d'une remise en question et d'être prêt à effectuer d'éventuels changements.

2. L'évaluation requiert nécessairement un investissement

Quelle que soit l'ampleur du projet à évaluer, le processus d'évaluation requiert nécessairement un investissement. Cet investissement **ne peut être unilatéral, c'est-à-dire qu'il ne peut se limiter à celui de l'évaluateur**. L'évaluateur intervient davantage comme un guide à travers le processus d'évaluation, mais les acteurs impliqués dans le programme, dans l'activité, dans le service ou dans le projet demeurent les spécialistes du contenu. L'évaluation exige donc nécessairement une contribution de leur part. L'ampleur de cette contribution varie toutefois considérablement en fonction de la question d'évaluation et de la nature de l'action à évaluer.

Par ailleurs, l'évaluation exige aussi un investissement financier. Trop souvent, lorsque l'évaluation est assumée par un évaluateur interne, c'est-à-dire un conseiller des Centres jeunesse, les coûts de l'évaluation sont sous estimés. Lorsque l'évaluation est confiée à des chercheurs associés à des universités, comme le processus d'évaluation coûte cher et comme les fonds sont rares et longs à obtenir, il est important de prévoir l'évaluation à l'avance et d'avoir un objectif clair.

3. L'évaluation prend un certain temps

Comme la production de résultats le moins fiables, exige une cueillette de données, comme cette cueillette doit avoir été préparée de manière réfléchie pour être rigoureuse et comme l'analyse des données requiert l'accumulation d'un nombre

suffisant de données en deçà duquel les résultats ne sont pas significatifs, l'évaluation nécessite du temps. Il est donc préférable, quel que soit le type d'évaluation, de toujours planifier à l'avance un projet d'évaluation.

Le temps nécessaire à l'évaluation varie toutefois beaucoup en fonction de l'objet d'évaluation et du type d'évaluation. Par exemple, l'évaluation des effets d'un programme ne peut être mesurée avant que plusieurs sujets aient bénéficié du programme et qu'il soit possible de comparer leur évolution dans le temps avec d'autres individus qui n'ont pas bénéficié du programme. Ce type d'évaluation requiert beaucoup de temps. À l'inverse, l'évaluation d'une activité en regard de laquelle on désire mesurer l'atteinte d'objectifs peut se réaliser dans un délai beaucoup plus court.

En fait, la situation idéale est celle où l'évaluation est prévue dès le début de la planification d'un programme, d'un projet, d'une activité ou d'un service, et c'est encore plus critique lorsque le projet d'évaluation exige des demandes de fonds à des organismes subventionnaires. Comme les fonds sont rares et difficiles à obtenir, il faut planifier le projet longtemps d'avance.

D'autres facteurs de faisabilité de l'évaluation sont liés au programme en soi.

4. Il faut entretenir des attentes proportionnelles à la réalité mesurée par l'évaluation

Selon qu'il s'agit d'un programme, d'un projet, d'une activité ou d'un service, la nature de l'évaluation et sa portée diffèrent. Cette différence tient au fait que certains concepts comme « l'activité » ou « le service » réfèrent à un sous-ensemble — ce sont des composantes du programme — alors que « le programme » réfère à un tout. La nature particulière du sujet évalué détermine la portée de l'évaluation qui ne peut jamais excéder les limites de l'action évaluée. En d'autres mots, l'évaluation d'une activité ne saurait nous renseigner sur l'impact du programme dans laquelle elle s'inscrit, aucune évaluation d'une partie ne permet de conclure sur le tout. Il faut donc entretenir des attentes proportionnées à la réalité mesurée.

5. Le programme doit disposer d'une « théorie du programme »

La faisabilité d'une évaluation de programme exige : (a) qu'il soit clairement articulé, (b) qu'il comporte un ou des buts, objectifs et effets recherchés, (c) qu'il énonce un rationnel entre actions réalisées, buts, objectifs et effets.

a) Un programme clairement articulé

Pour être évaluable, un programme doit être clairement articulé et explicite, c'est-à-dire qu'il doit comporter une description de sa clientèle-cible, de la problématique associée, de la théorie sur le problème à laquelle il réfère et de la théorie d'actions préconisée, des objectifs du programme, des ressources humaines, matérielles et financières utilisées, de la nature des services offerts et des activités réalisées, et des résultats escomptés.

b) La détermination de buts, objectifs et effets recherchés

Le programme doit avoir un ou des buts, c'est-à-dire une orientation générale. Par ailleurs, il doit comporter des objectifs généraux ou spécifiques associés à ce(s) but(s) qui servent à préciser les effets attendus, c'est-à-dire les changements souhaités chez la clientèle-cible.

c) Un rationnel entre les actions réalisées, les buts, les objectifs et les effets recherchés

Un lien rationnel, c'est-à-dire une logique entre les actions à réaliser et le problème identifié, doit exister et être énoncé. Ce rationnel est issu d'une hypothèse sur l'explication du problème, c'est-à-dire une théorie sur les causes du problème ainsi qu'un rationnel sur la façon de le résoudre, c'est-à-dire une théorie d'action concernant l'intervention. Ce lien logique entre les actions réalisées et la résolution du problème constitue ce que nous appelons la « théorie du programme ».

6. Le programme doit avoir atteint un stade de maturité adéquat

Selon les différents moments de vie d'un programme, certains types d'évaluation seront appropriés et d'autres seront impraticables. La notion de maturité du programme demeure un élément essentiel à considérer dans la réalisation d'une évaluation. Dans certains cas, le programme doit avoir atteint son plein développement pour que l'évaluation soit faisable. Par exemple, lorsque les préoccupations portent sur les effets, l'impact, le rendement ou l'efficacité, il est impossible de procéder à une évaluation d'un programme qui n'a pas atteint un certain niveau de développement et une certaine stabilité. La stabilité étant l'accueil de la même clientèle-cible avec les mêmes modes d'intervention et les mêmes activités depuis une périodes relativement longue.

Par contre, si la préoccupation, dont la visée est davantage formative, tourne autour de la conceptualisation du programme, de l'expérimentation, de l'amélioration, ou se rapporte à l'étude des besoins, de l'implantation ou des processus, l'évaluation peut être réalisée beaucoup plus tôt dans la vie du programme.

D'autres facteurs de faisabilité de l'évaluation sont liés au contexte environnemental.

7. Le contexte doit être propice à la conduite de l'évaluation

Certains facteurs, qui ne sont pas associés au programme en soi, influencent également sa faisabilité. L'évaluation d'un programme n'est jamais désincarnée. Elle s'effectue nécessairement dans un contexte environnemental particulier, propice ou défavorable à la faisabilité de l'évaluation. Ainsi, la lecture que font les acteurs de la démarche évaluative peut favoriser un climat de résistance ou d'engagement selon que l'évaluation est perçue comme une menace ou un outil de support et de développement. Or, l'engagement des intervenants et des gestionnaires est indispensable à la conduite de toutes les étapes de l'évaluation, Par ailleurs, tant la crédibilité de la démarche que l'utilisation des résultats en dépend largement.

Le climat d'équipe, le climat des relations de travail, le dynamisme du gestionnaire de projet, la perception de l'utilité de la démarche, l'implication des acteurs dans la démarche, le moment choisi, la disponibilité des outils, le délai dont on dispose, les contraintes administratives, les enjeux de l'évaluation, l'utilisation des résultats, tous ces facteurs se combinent et créent un climat pouvant stimuler l'enthousiasme, dans le meilleur des cas, mais pouvant aussi conduire à l'inertie, voire la nuisance dans des mauvaises conditions.

La validité d'une évaluation

La validité est un concept crucial dans la tenue d'une évaluation de programme. Ce concept détermine le niveau de certitude à partir duquel on peut juger de l'effet d'un programme. La validité regroupe deux composantes soit, la validité interne et la validité externe.

La validité interne réfère au niveau de certitude avec lequel on peut juger que les changements observés sur la clientèle-cible sont causés par l'intervention du programme. La validité externe réfère au niveau de certitude avec lequel on peut juger que l'intervention dispensé dans le cadre du programme est susceptible d'engendrer des effets similaires chez d'autres populations comparables. Plusieurs facteurs internes ou externes au programme peuvent intervenir et biaiser ses effets. Le choix de la méthode vise à diminuer les biais qui peuvent affecter les conclusions sur l'effet d'un programme. Sont brièvement décrits, ci-dessous, les principaux biais à la validité.

Obstacles à la validité interne	Obstacles à la validité externe
<p>Histoire : Des événements qui interviennent en cours de programme et qui affectent les changements observés chez les participants.</p> <p>Maturation : Des changements liés au développement et à la maturation des participants (ex : changements cognitifs, vieillissement).</p> <p>Mesure : Des changements qui sont attribuables au fait qu'une partie des participants sont familiarisés avec les questionnaires et instruments utilisés pour évaluer les effets du programme.</p> <p>Instrument : Des changements qui découlent de l'instabilité des mesures utilisées.</p> <p>Régression statistique : Des changements qui sont attribuables à la sélection de participants à partir de résultats qui surestiment ou mésestiment leur caractéristique habituelle (ex; intelligence, niveau de compétence, connaissances acquises).</p> <p>Sélection des participants : Des changements dus au fait que les groupes expérimental et de comparaison ne possèdent pas des caractéristiques comparables au début du programme.</p> <p>Compétition entre les participants : Des changements dus au fait que les participants sont informés de l'évaluation et modifient leurs comportements habituels.</p> <p>Perte de participants : L'abandon de la participation au programme par les participants.</p>	<p>Interaction entre la sélection des participants et le programme : Le programme convient particulièrement bien aux caractéristiques des participants mais ceux-ci ne sont pas représentatifs de la population-cible.</p> <p>Interaction entre le pré test et l'intervention : Les mesures de pré évaluation affectent les réactions des participants aux programmes.</p> <p>Effets dus à l'interaction entre l'environnement et le programme : Certaines conditions dans l'environnement du programme favorise les changements observés chez la clientèle-cible.</p>

Les divers types d'évaluation

Après avoir examiné la définition, l'utilité, les conditions générales de réalisation d'une évaluation de programme et les notions de faisabilité et de validité nous verrons maintenant de façon plus spécifique trois catégories d'évaluations. Ces trois catégories regroupent divers types d'évaluations, selon qu'elles concernent le bien-fondé du programme, ses caractéristiques ou sa portée.

Nous examinerons d'abord l'évaluation des besoins qui est un type d'évaluation associé au bien-fondé d'un programme, puis l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus, qui sont associées aux caractéristiques d'un programme. Finalement, nous examinerons l'évaluation des effets et l'évaluation du rendement, deux types d'évaluation qui sont associées à la portée d'un programme.

L'évaluation des besoins

S'il va de soi que la raison d'être d'un programme est de répondre aux besoins des clientèles, déterminer avec précision ces besoins est une tâche beaucoup plus ardue. En effet, cette tâche est d'autant plus complexe que dans le contexte d'un Centre jeunesse, la détermination des besoins implique le point de vue de plusieurs acteurs : clients, intervenants, conseillers, gestionnaires et chercheurs. Comment, dès lors, s'assurer de bien cerner les besoins auxquels doivent s'adresser les programmes, comment s'entendre sur ce qui est prioritaire ? Par ailleurs, si l'on s'entend sur la somme des besoins prioritaires, encore faut-il décider des solutions appropriées à leur réponse et de l'ordre de priorité à leur accorder.

L'évaluation des besoins est un processus qui, sur la base de critères explicites, permet aux différentes personnes concernées par la dispensation des programmes en Centres jeunesse de connaître les besoins et les problèmes qui affectent les clientèles, d'établir leur priorité et de décider des solutions les plus appropriées. Elle représente une étape indispensable qui permet d'établir la pertinence de la mise en oeuvre d'un programme. Lorsqu'elle est menée à partir de l'analyse des déterminants sociopolitique, stratégique et opérationnel, elle assure la cohérence entre la mission de l'organisme et l'offre de services.

On imagine facilement que l'évaluation des besoins survient préalablement à la planification des programmes. Nous verrons cependant qu'elle peut survenir à différents moments de la vie d'un programme et devenir une source d'information continue. Planifiée de façon cyclique elle permet à un Centre jeunesse d'agir de

manière proactive dans sa communauté en identifiant de façon précoce de nouveaux besoins et des problématiques en émergence.

1. Définition de l'évaluation des besoins

Il existe plusieurs définitions de l'évaluation des besoins. Celle de Rossi, Freeman et Lipsey (1999) est représentative du cadre de travail que nous proposons dans ce document :

« *L'évaluation des besoins est un processus systématique afin d'identifier des problèmes sociaux, déterminer leur étendue, définir avec précision la population-cible à desservir et la nature des services requis par ses besoins. Du point de vue de l'évaluation de programmes, l'évaluation des besoins est le moyen par lesquels l'on détermine la pertinence du programme et, dans l'affirmative, les services les plus appropriés en réponse aux besoins* » (p.119)

À cette définition, Nguyen, Attkisson et Bottino (1983) ajoutent que l'évaluation des besoins est un processus d'évaluation continue de l'environnement, qu'elle concerne des besoins tels que perçus par des acteurs qui ont des points de vue différents et utilise des données qui proviennent de sources multiples.

2. Besoins et problèmes

L'évaluation des besoins oblige à distinguer les notions de besoins et de problèmes, deux concepts qui s'apparentent mais qui doivent être précisés afin de définir avec précision les objectifs d'un programme-clientèle.

La **notion de besoin** réfère à :

« [...] l'importance plus ou moins grande d'éléments ou de solutions propres à contrecarrer ou à prévenir un quelconque problème. » (Beaudry, 1992, p. 435)

Dans le contexte des Centres jeunesse, les besoins se situent dans le cadre de leur domaine de mission, ils peuvent être décrits de manière plus ou moins complète sur la base de critères objectifs ou subjectifs.

D'un point de vue **objectif**, le besoin correspond à une nécessité sociale ou naturelle qui se traduit par un manque ; à la mesure objective de la distance qui sépare la situation vécue présentement d'une situation idéale. Par exemple, les besoins en matière de protection de la jeunesse s'expriment, en partie, par la capacité à traiter les signalements en attente ou le nombre d'intervenants nécessaires pour satisfaire aux normes d'intervention.

D'un point de vue **subjectif**, le besoin se rapporte à la perception d'un manque par un individu particulier, ainsi qu'à ses sentiments au sujet de son importance relative, c'est à dire lorsqu'il compare ce manque à d'autres besoins. En continuité avec l'exemple précédant, le volume de signalements ne traduit en rien ce que les enfants et les parents concernés par la négligence perçoivent de leur situation, de ce qui, de leur point de vue, leur est nécessaire dans cette situation.

La **notion de problèmes** réfère selon Beaudry (1986) à :

« [...] l'existence chez les clientèles-cible d'un état ou d'un phénomène jugé indésirable . » p.401

La violence familiale, les comportements délinquants, les déficits de l'attention en sont des illustrations. Par ailleurs, des besoins peuvent être présents avant même que les problèmes se manifestent; ce qui justifie l'intervention des programmes de promotion et de prévention primaire. Ainsi, problèmes et besoins sont des notions complémentaires (Pineault et Daveluy, 1995) : le besoin est en quelque sorte la traduction du problème en des termes plus opérationnels, ces deux notions étant relatives aux ressources existantes.

3. Les catégories de besoins

La notion de besoin, nous l'avons vu, réfère à un univers complexe que nous pouvons aborder soit par son pôle objectif ou subjectif. Aux fins de l'évaluation, nous pouvons nous demander quels sont les critères à partir desquels nous pouvons les reconnaître et traduire les besoins.

Bradshaw (1977) propose quatre catégories à partir desquelles on peut classer les besoins : ressenti, exprimé, normatif, comparatif. Chacune de ces catégories réfère à la perspective d'experts ou de personnes affligées par les besoins et elles reposent sur des indicateurs différents. Dans le contexte des services humains et sociaux, tels ceux offerts par les Centres jeunesse de Montréal, il n'existe pas en soi de catégorie absolue qui puisse rendre compte de manière satisfaisante de l'ensemble des besoins présents chez les clientèles (Mayer, 1990). Ainsi, chacune de ces catégories rend compte de niveaux particuliers de besoins et présente des avantages et des limites à la classification des besoins. En regard de la mission des Centres jeunesse de Montréal, ces catégories de besoins, et les indicateurs qu'elles impliquent, doivent être intégrées dans un cadre théorique plus large en matière d'évaluation et de programmation afin d'être mises à profit avec discernement et efficacité.

a) Le besoin ressenti

Le besoin ressenti, aussi nommé besoin perçu, réfère à l'état des besoins reconnus par les personnes qui en sont affligées. Le besoin ressenti s'apparente aux attentes des personnes et on l'estime généralement par des enquêtes auprès des populations, des sondages, des forums ou des groupes cible. Les besoins ressentis ne représentent toutefois qu'une partie des besoins chez une population puisque des besoins peuvent être présents sans être reconnus par les personnes en cause.

Exemple

Dans son document intitulé *Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux 1998-2002*, la Régie régionale de Montréal-centre propose d'adopter un processus intégré d'amélioration continue de la qualité des services. À cet effet, il est notamment prévu d'évaluer le niveau de satisfaction des usagers. Cette mesure sert à estimer la satisfaction et les besoins en matière d'accessibilité et de continuité des services, de rapidité et de facilité d'accès aux services et de compétence du personnel.

b) Le besoin exprimé

Le besoin exprimé, correspond à la notion d'utilisation ou de demande de services. On estime généralement le besoin exprimé à partir de la fréquence des demandes et de l'utilisation des services chez une population donnée. Les besoins exprimés ne correspondent qu'à une partie des besoins des usagers (Mayer, 1990). Divers indicateurs servent à cette fin : taux d'hébergements, nombre et type de signalements, taux d'usagers desservis et autres statistiques sur la clientèle. L'utilisation de ce seul critère de référence pour estimer les besoins des usagers comporte toutefois le risque de n'identifier que les besoins des personnes qui utilisent ou demandent des services et de négliger les besoins de toutes les personnes qui sont aux prises avec une problématique mais qui n'utilisent pas les services des Centres jeunesse de Montréal.

Exemple

L'isolement social et la pauvreté sont étroitement associées aux problématiques de négligence et d'abus envers les enfants. L'une des difficultés, en matière d'intervention sur les problématiques d'abus envers les jeunes, est d'identifier et de reconnaître les signes précurseurs de l'abus, puisque les familles qui présentent une problématique d'abus envers les enfants sont très souvent isolées socialement et formulent rarement de manière volontaire une demande de services. Elles accèdent très souvent aux services par le biais d'un signalement à la D.P.J.

c) Le besoin normatif

Le besoin normatif repose sur le jugement d'experts. Il implique l'utilisation de normes et de seuils en dessous ou au-delà desquels des besoins apparaissent. Ces normes sont établies à partir de la connaissance des problématiques et elles se traduisent sous forme d'indices, de facteurs de risques et d'indicateurs (ex : seuil de la pauvreté, moyenne des revenus, niveau de scolarisation et autres). La définition des normes repose sur des expertises qui sont indépendantes de la perception qu'ont les personnes affligées de ce que sont leurs besoins. Le besoin normatif est un concept utile pour effectuer le suivi des besoins chez les populations et elle permet d'inférer des tendances dans l'évolution des besoins.

Exemple

On retrouve dans le sud-ouest de Montréal une concentration importante de familles qui vivent sous le seuil de la pauvreté. La pauvreté est fortement associée à la négligence et aux situations d'abus envers les enfants. Cette situation pourrait signaler la nécessité de programmes spécifiques en réponse aux besoins des familles qui résident sur ce territoire.

L'utilisation de normes, comme critères de référence permettant d'identifier les besoins, comporte deux principales limites. D'une part, les normes reposent sur le jugement d'experts et elles ne traduisent pas la perception qu'ont les personnes de leurs problématiques, ni leurs attentes envers les services. D'autre part, les problématiques complexes auxquelles doivent répondre les Centres jeunesse de Montréal ne bénéficient pas toujours de normes claires et exactes à partir desquelles on peut définir les besoins, soit parce que ces problématiques sont nouvelles ou encore très spécifiques à la situation particulière d'une population donnée. Ainsi, comme le souligne Mayer (1990), dans l'univers des problématiques sociales les normes de désidérabilité et d'optimalité sont beaucoup moins fréquentes et beaucoup moins précises.

Exemple

On identifie un nombre croissant de jeunes qui vivent dans la rue. Ces jeunes sont très souvent des usagers de drogues injectables et forment une population mobile qui ne correspond à aucun programme des Centres jeunesse de Montréal. Bien qu'il soit difficile d'estimer leur nombre avec précision, plusieurs de ces jeunes sont des adolescents en fugue, inscrits ou admis dans le cadre des services de l'établissement. La situation de ces jeunes constitue un phénomène nouveau dont les besoins sont difficiles à définir sur la base de nos moyens actuels.

d) Le besoin comparatif

Le besoin comparatif, tout comme le besoin normatif, se base sur le jugement d'experts. Il n'implique pas de niveau absolu et repose davantage sur l'utilisation de normes. Le besoin comparatif implique la comparaison entre les caractéristiques de deux populations et les ressources dont elles disposent. On apprécie ainsi les besoins d'une population en comparant ses caractéristiques et ses ressources avec celles d'une autre population aux caractéristiques comparables et dont on connaît l'état des besoins. Cette approche est particulièrement sensible à l'équilibre entre les ressources et les caractéristiques présentes dans une population ou un territoire donné. Toutefois, le besoin comparatif exige que l'on dispose de normes établies et, tout comme le besoin normatif, il reflète davantage le jugement d'experts que les attentes et les besoins reconnus par la population. En ce sens, le besoin comparatif n'est pas un indice sensible aux besoins tels qu'ils sont vécus par les populations spécifiques qui en sont affectées. Le besoin comparatif représente davantage une estimation des besoins à partir de la généralisation de l'état des besoins chez une population qui présente des caractéristiques semblables.

Exemple

Les familles qui résident dans le secteur nord-est de Montréal ont des caractéristiques semblables à celles résidant dans le sud ouest de la ville: revenu inférieur au seuil de la pauvreté, mobilité résidentielle, monoparentalité, faible niveau de scolarisation, taille des ménages. Constatant la carence des ressources disponibles dans ce secteur géographique et sur la base de ces caractéristiques, on estime nécessaire de dispenser aux familles résidant dans le nord-est de Montréal, des programmes similaires à ceux existant dans le secteur sud-ouest de la ville matière d'intervention sur la négligence envers les enfants.

4. Objectifs de l'évaluation des besoins

L'évaluation des besoins peut porter sur plusieurs objectifs spécifiques à chaque situation. On peut cependant regrouper selon cinq catégories ses principaux objectifs :

1. Identifier et décrire la clientèle-cible du programme;
2. Identifier et décrire les problèmes prioritaires qui affectent la clientèle-cible;
3. Identifier et décrire les besoins prioritaires qui affectent la clientèle-cible;
4. Déterminer les solutions nécessaires et des alternatives afin de répondre aux besoins;
5. Prioriser des solutions en réponse aux besoins de la clientèle-cible du programme.

5. Principes à respecter

Dans le cours de la réalisation d'une évaluation des besoins, trois principes doivent être respectés :

1. L'évaluation des besoins doit intégrer le point de vue de multiples acteurs;
2. L'évaluation des besoins doit reposer sur l'intégration de plusieurs sources d'informations;
3. L'évaluation des besoins doit demeurer un processus de surveillance continue.

a) Pourquoi est-il important d'intégrer le point de vue de multiples acteurs ?

Parce que la notion de besoin est un concept qui varie selon le point de vue des personnes et parce les besoins sont examinés à partir de la mission de l'organisme qui l'évalue, cette notion est difficile à objectiver. Par exemple, selon que l'on interpelle des usagers d'un Centre jeunesse, des gestionnaires, des intervenants ou des conseillers sur ce que sont les besoins prioritaires en matière d'intervention sur la violence chez les jeunes, on obtiendra nécessairement des constats fort différents.

Ainsi, la mission spécifique des organismes concernés par la réponse à la problématique-cible oriente la priorité à accorder aux besoins. Afin de traduire avec fidélité la complexité des dimensions en cause, l'évaluation de besoin doit reposer sur la mise en relation de multiples personnes représentatives des différents groupes concernés par la mise en oeuvre du programme. Elle doit favoriser l'expression d'un consensus à partir de critères explicites.

b) Pourquoi est-il nécessaire de puiser l'information à plusieurs sources ?

Il existe différentes catégories de besoins qui peuvent être décrits à partir de divers indicateurs. À titre d'exemple, les besoins associées à la problématique de la violence chez les jeunes peuvent être observés en dénombrant le nombre de délits commis au cours d'une période donnée, le taux de mise sous garde en vertu de la Loi des jeunes contrevenants, à partir d'entrevues auprès de la clientèle-cible ou de personnes de leur environnement ou alors, à partir de l'observation de facteurs de risque présents dès l'enfance.

En soi, aucun de ces indicateurs ne suffit à rendre compte à lui seul de la complexité du phénomène de la violence et des besoins qui y sont associés. C'est pourquoi l'évaluation des besoins doit reposer sur l'intégration de diverses sources de données. Le choix de ces indicateurs ainsi que des méthodes propices à la cueillette des données

doivent favoriser un consensus entre les différentes parties concernées par le programme.

c) Pourquoi l'évaluation des besoins doit-il être un processus de surveillance continue ?

L'évaluation des besoins doit être continue afin de pouvoir faire état de l'évolution des problématiques qui affectent les clientèles-cible. À cette fin, elle propose des instruments de suivi qui permettront aux gestionnaires, intervenants et autres professionnels concernés par les programmes d'ajuster les composantes du programme aux besoins changeant des clientèles. L'évaluation des besoins peut également proposer des outils qui permettent de déceler les indices précoces de nouvelles problématiques. Elle devient ainsi un outil essentiel aux programmes de prévention.

6. Quand doit-on recourir à une évaluation des besoins ?

La mission d'un Centre jeunesse se réalise dans un contexte de mouvance et d'évolution des problématiques qui affectent les clientèles. L'évaluation des besoins peut être requise à différents moments du cycle de vie des programmes et, nous l'avons vu, viser à répondre à des questions spécifiques. La nature des moyens déployés afin de réaliser l'évaluation, de même que son ampleur peuvent varier considérablement selon ses objectifs et le moment auquel celle-ci est entreprise.

a) Lors de planification d'un programme

L'évaluation des besoins est un outil indispensable à l'analyse de la pertinence de développer un programme (*voir* chapitre 2). Elle assure d'une part que les besoins présents chez une clientèle-cible figurent dans le champ de mission des Centres jeunesse. Elle permet aussi de vérifier si la réponse à ces besoins nécessite des modifications à des ressources existantes et inadéquates ou nécessite la mise en place de nouvelles solutions. Il est fréquent que des ressources existent en réponse à des besoins particuliers mais qu'elles ne satisfassent pas à ces besoins soit parce qu'elles sont difficilement accessibles, insuffisantes en nombre ou simplement méconnues ou utilisées de manière inadéquate. À cette étape, l'évaluation aura une ampleur différente selon que la problématique en cause est plus ou moins connue et qu'elle a déjà été l'objet de programmes éprouvés scientifiquement.

b) Dans le cas d'un programme existant

Dans le cas où un programme existe depuis un certain temps et qu'il est bien implanté, l'évaluation des besoins permet de déceler la présence de nouveaux besoins qui ont pu apparaître depuis la mise en oeuvre du programme et d'assurer leur couverture. Elle

devient ainsi une source de données qui permet de juger de la pertinence des services et des activités offertes dans le cadre du programme et, en conséquence, elle permet d'ajuster les composantes du programme aux besoins de la clientèle-cible. Lorsqu'elle est planifiée sur une base récurrente et systématique, l'évaluation des besoins devient une source de données qui permet d'effectuer la surveillance continue des besoins des clientèles, ce qui réfère à la notion de « *monitoring* » (Rossi, Freeman et Lipsey, 1999).

c) Dans le cas d'un projet

Selon la nature de l'activité, l'ampleur du processus employé pour évaluer les besoins des clientèles pourra varier sensiblement. Divers moyens peuvent être utilisés pour recueillir l'information sur les besoins et sur la pertinence des actions. Dans le cas d'un projet, l'évaluation des besoins vise à juger de la pertinence d'un nombre plus restreint d'objectifs réalisables à plus court terme que ceux poursuivis dans le cadre d'un programme. Le projet étant en quelque sorte un prototype qui sert à démontrer la faisabilité d'un programme. Dans ce contexte, l'évaluation des besoins portera sur des domaines plus spécifiques correspondant à la visée exploratoire du projet. En conséquence, les moyens utilisés seront de moindre ampleur que ceux déployés dans le cadre d'un programme.

d) Dans le cas d'une activité

Les caractéristiques de la clientèle-cible et leurs besoins ont été préalablement décrites lors de l'élaboration du programme auquel l'activité est rattachée. Les informations recherchées viseront des besoins spécifiques soit à une partie de la clientèle-cible du programme ou des besoins non identifiés lors de la planification initiale du programme. Les moyens utilisés afin de répondre à ces questions seront adaptés à la situation.

7. Les alternatives à l'évaluation des besoins

L'évaluation des besoins est un processus rigoureux et exigeant qui permet d'établir le bien-fondé d'un programme. Cette étape est incontournable afin de déterminer la pertinence de la mise en place d'un nouveau programme. On imagine facilement qu'un Centre jeunesse ne peut s'engager dans un tel processus à tout moment. Il existe des alternatives à l'évaluation des besoins auxquelles on peut recourir dans le cadre d'un programme dont la pertinence a déjà été démontrée et pour lequel on s'interroge sur sa capacité à répondre aux besoins changeant de la clientèle-cible. De même, des alternatives à l'évaluation des besoins sont envisageables lors de la mise en place d'activités ou de projets à court terme, dont l'ampleur est moindre que celle d'un programme ou dont les objectifs sont plus restreints.

Ces alternatives sont au nombre des méthodes que l'on utilise dans le cadre de l'évaluation des besoins pour recueillir les données. À titre d'exemple nous énumérons

certaines des ces méthodes ci-dessous. Le choix du recours à l'une ou l'autre dépend de plusieurs facteurs, dont : a) les ressources disponibles ; b) la nature de la problématique-cible ; c) les délais d'opération; d) les données disponibles; e) le niveau de connaissance déjà acquis sur la problématique ou la population-cible.

Méthodes d'évaluation des besoins :

- La recension des écrits;
- L'inventaire de ressources;
- L'analyse de l'utilisation des services et des caractéristiques des clientèles;
- L'analyse des indicateurs sociaux;
- Les enquêtes auprès d'individus : l'entrevue, le sondage et les groupes de discussion
- L'observation

L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus

Les notions d'évaluation de l'implantation et d'évaluation des processus se définissent différemment selon les auteurs. Beaudry (1986) considère que l'évaluation de l'implantation vise essentiellement à décrire le déroulement réel du programme et à identifier la population desservie.

Pineault et Daveluy (1986) décrivent l'évaluation de l'implantation comme une activité d'ordre tactique dont la fonction consiste à analyser les processus par l'examen des services produits, des activités et des structures du programme, alors que l'évaluation des effets serait davantage d'ordre stratégique.

Selon Chen (1990), deux préoccupations caractérisent l'évaluation. La première, centré sur les normes, c'est-à-dire le fonctionnement et l'aspect plus opérationnel du programme, qu'il associe davantage à l'évaluation de l'implantation. La seconde, davantage associée à l'évaluation des processus, focalise sur l'analyse des mécanismes médiateurs à l'origine de l'émergence du changement opéré par le programme.

Patton (1986) et Champagne (1990), estiment que l'évaluation de l'implantation vise à spécifier les conditions de mise en œuvre d'une intervention et à identifier les processus impliqués dans la production des effets de cette intervention.

Enfin, King et al. (1987) distinguent l'évaluation de l'implantation en deux catégories selon que le but est sommatif ou formatif, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de rapporter de façon formelle une description du programme dans sa dimension opérationnelle ou selon que l'évaluation est menée en vue d'améliorer le programme.

Malgré ces distinctions dans les modèles d'évaluation proposés par les différents auteurs, il existe un consensus assez large quant aux objectifs visés par ces deux types d'évaluations. L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus ont, en somme, toutes deux pour finalité de révéler le contenu de la « boîte noire » que constitue le programme, soit, rendre explicite son fonctionnement.

1. Objectifs de l'évaluation de l'implantation et de l'évaluation des processus

Tant l'évaluation de l'implantation que l'évaluation des processus favorisent la conformité entre la théorie et la pratique et permettent d'estimer l'écart qui peut exister entre les deux. Ces évaluations rendent le contenu du programme plus explicite et facilitent sa reproduction, enfin, elles favorisent l'appropriation du modèle d'intervention par les intervenants et permettent de s'assurer que la clientèle-cible du programme est rejointe.

a) S'assurer que ce que l'on dit qu'on fait est bien ce que l'on fait

Trop souvent l'énoncé d'un programme, lorsqu'il s'en trouve un, affirme des principes assez généraux, peu opérationnels, et qui peuvent être plus ou moins loin de ce qui se fait en réalité. Or, cet état de choses n'est pas toujours bien connu des administrateurs du programme qui sont souvent convaincus que ce qui se fait est conforme à ce qui est énoncé dans le programme.

Par ailleurs, même dans une situation idéale où le programme est explicite, bien conceptualisé et traduit en termes opérationnels, certaines contraintes inhérentes aux différents contextes d'intervention vont faire obstacle à sa mise en oeuvre telle que prévue initialement. Il est donc essentiel de vérifier par une mise à l'épreuve ce qui est réellement fait ou ce qui peut effectivement être fait dans la réalité. Cet exercice procure au décideur un gage que sa politique a été mise en opération ou contribue à tester sa faisabilité.

Les évaluations d'implantation et de processus permettent non seulement de vérifier la conformité générale avec le programme planifié mais elles favorisent la cohérence entre les divers intervenants qui doivent souvent, faute de définitions opérationnelles, interpréter au meilleur de leur connaissance les principes énoncés dans le programme. Ces évaluations favorisent une plus grande cohérence interne.

En examinant l'application pratique du programme, l'évaluation de l'implantation et des processus permettent d'apprécier l'ampleur de l'écart entre le programme planifié et le programme réellement mis en oeuvre. L'identification des éléments ainsi que l'estimation de l'ampleur de cet écart facilite un réajustement de l'énoncé même du programme, de sa mise en oeuvre ou des deux, réajustements qui assurent la cohérence entre la théorie et la pratique. Cet exercice facilite, entre autres, l'identification des contraintes, des limites particulières associées au contexte dans lequel le programme s'applique, ainsi que leurs impacts sur les opérations.

Outre l'appréciation de l'écart entre ce qui est planifié et ce qui est implanté, l'évaluation d'implantation ou de processus offre aussi l'occasion de faire le point sur la démarche et de la réorienter en cours de route.

b) Associer les effets du programme à un processus explicite

Indépendamment du fait que les effets d'un programme soient favorables ou défavorables, toute action visant à le maintenir, à l'améliorer ou le modifier ne saurait être profitable si elle ne s'appuie pas sur une connaissance suffisante des composantes du programme.

L'évaluation de l'implantation aide à décrire de façon plus explicite les composantes du programme dans leur dimension pratique. Elle met notamment en évidence la présence d'éléments imprévus lors de la planification et oblige les personnes concernées à se situer par rapport à ces éléments. Elle favorise aussi une description de l'application du programme dans un cadre particulier d'intervention, associant ainsi les effets obtenus à un processus explicite et vraisemblable.

L'évaluation des processus aide, quant à elle, à identifier les facteurs internes et externes qui influencent et la mise en oeuvre du programme et l'atteinte des objectifs.

c) Être capable de reproduire un programme

Dans la mesure où un programme s'avère efficace, il peut être intéressant pour d'autres organismes ou d'autres intervenants, qui ont à desservir le même type de clientèle, d'offrir le même programme. Cette réplique d'un programme prometteur ne saurait se réaliser si les composantes sont décrites avec inexactitudes, si elles sont plus ou moins formelles, mal connues et plus ou moins éprouvées. L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus aide à préciser d'avantage la nature des composantes du programme et favorise une meilleure réplique.

d) S'assurer d'une compréhension commune, faire consensus et susciter l'adhésion des intervenants au modèle d'intervention

L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus donnent l'occasion de prendre un recul, offre une vue d'ensemble aux intervenants, point de vue auquel il est difficile d'accéder dans la quotidienneté de la pratique. Les données recueillies au cours de l'évaluation d'implantation procurent une perspective unique propice à la réflexion sur l'intervention.

Ces types d'évaluations offrent aussi, aux intervenants, l'occasion de partager leurs valeurs et de rendre plus formelle leur théorie du programme. Elles permettent également de s'assurer de la vraisemblance du modèle d'intervention, c'est-à-dire de vérifier qu'il n'y a pas d'écart entre la théorie des intervenants issue de leurs valeurs, de leur expérience pratique et de leurs croyances sur l'efficacité des actions et la théorie du programme et ses prescriptions. Cette comparaison aide notamment à éviter que les intervenants mettent de côté les principes du programme auxquels ils ne souscrivent pas pour appliquer leurs propres principes. Ces évaluations peuvent servir à l'appropriation par les intervenants du sens des actions, appropriation sans laquelle la mise en oeuvre du programme risque d'être gravement compromise.

e) Rejoindre la clientèle-cible

L'évaluation de l'implantation sert, quant à elle, à s'assurer que la clientèle visée par le programme est bien ciblée et qu'elle est rejointe. Un programme peut être très pertinent, mais fort peu efficace en raison de son incapacité à atteindre sa clientèle. L'évaluation de l'implantation constitue un moment particulièrement propice à l'examen du processus de recrutement, de sélection et d'évaluation de la clientèle. Une déficience dans ces opérations constitue une menace certaine au succès du programme. La situation opposée est tout aussi alarmante, un programme pourrait fonctionner à pleine capacité, mais recevoir une clientèle mal ciblée ou pour laquelle il n'a pas été conçu. Cette situation est aussi compromettante. Ainsi, on peut se questionner sur l'efficacité d'un programme et remettre en question sa pertinence alors que le véritable problème en est un de mauvais aiguillage de la clientèle, risque particulièrement élevé dans une situation de crise ou d'engorgement où la pression peut se faire forte pour admettre des clients.

2. Quand doit-on recourir à une évaluation d'implantation ou de processus ?

L'évaluation de l'implantation tout comme l'évaluation des processus ne peuvent être effectuées qu'à partir de l'étape du cycle de vie des programmes de « la mise en œuvre » (voir chapitre 3). Bien que certaines étapes de la vie d'un programme soient plus appropriées que d'autres, ces évaluations peuvent être utiles dans diverses circonstances, notamment : lors de l'élaboration d'un nouveau programme, afin

d'organiser et mettre en place un système d'information et lorsqu'il est question d'améliorer le programme.

a) Lors de l'élaboration d'un nouveau programme

Le succès de l'implantation d'un programme est caractérisé par un processus d'adaptation de l'idéal, aux conditions locales, à la dynamique organisationnelle et aux éléments imprévisibles. Lorsqu'une équipe, une direction développe un nouveau programme, non seulement la planification de l'implantation du programme, mais la planification de l'évaluation de l'implantation devrait être prévue. Il est impossible, même pour le meilleur des gestionnaires ou le plus fin des cliniciens de prévoir, dans le domaine de l'intervention sociale, où une somme considérable de variables est en jeu, tous les effets positifs et négatifs qui peuvent se produire. L'évaluation de l'implantation permet d'obtenir des données qui confrontent la conception théorique du programme à sa mise en pratique.

b) Afin d'organiser, systématiser et mettre en place un système d'information

L'évaluation d'implantation est également appropriée pour aider le gestionnaire à identifier les variables clefs afin d'organiser, de systématiser et de mettre en place un système d'information et de suivi des opérations et des clientèles. La détermination du choix des indicateurs supporte le suivi de gestion et l'analyse clinique.

c) Lorsqu'il est question d'améliorer un programme existant

Il arrive au cours de la vie d'un programme que l'on ressente le besoin d'approfondir les connaissances sur les conditions d'émergence des changements. On s'interroge alors sur les mécanismes intervenant entre les activités réalisées et les changements opérés. L'évaluation des processus est particulièrement adaptée à ce genre de préoccupation, elle permet notamment d'identifier certains facteurs internes et externes qui influencent la force de l'intervention et donne par conséquent davantage de contrôle aux intervenants sur leurs actions.

3. Les liens avec les systèmes de suivi de l'information

L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus sont des activités plus simples à réaliser lorsqu'il est possible d'avoir accès à :

- un système d'information **adapté**, c'est-à-dire qui peut inclure des données valides et spécifiques au programme évalué, à la clientèle-cible, aux objectifs poursuivis et aux dimensions à évaluer;
- un système de saisie des données **approprié**, papier ou électronique, qui tienne compte des contraintes des intervenants et de la disponibilité des équipements nécessaires;
- un système d'information **accessible**, c'est-à-dire facile à opérer : pour lequel les utilisateurs n'ont pas besoin d'expertise pour y accéder et effectuer la saisie; dont le lieu pour saisir les données est à proximité du lieu de travail des utilisateurs; dont les terminaux sont en nombre suffisants et dont les programmeurs sont disponibles pour construire un instrument de saisie;
- un système d'information **convivial** qui permet de réaliser l'extraction des données et leur analyse sans avoir une grande expertise dans les logiciels de base de données et dont le programme permet la compilation ;
- un système d'information **intégré**, c'est-à-dire qui utilise les systèmes informatiques existants ou qui peuvent se mettre en rapport avec les systèmes d'information existants et procurant ainsi une économie de moyens.

L'évaluation des effets

Le but premier d'un programme en Centre jeunesse consiste à améliorer le bien-être des clientèles en solutionnant les problématiques susceptibles de les affecter. Toute action entreprise en ce sens dans le cadre des programmes-clientèles demeure tributaire de sa capacité à contribuer à l'atteinte de cette finalité.

Considérant les ressources limitées qui sont attribuées aux Centres jeunesse pour accomplir leur mission, la vérification de l'efficacité des moyens déployés pour atteindre cette finalité constitue une étape essentielle à la planification stratégique des programmes, puisqu'elle assure de juger des alternatives les plus propices à l'atteinte des résultats attendus.

Dans la mesure où le rationnel sur lequel repose l'action du programme est fondé et que celui-ci est correctement implanté, il devient possible de vérifier si le programme atteint son but (Rossi, Freeman et Lipsey, 1999). « **L'évaluation des effets** » est un type d'évaluation qui permet de porter ce jugement.

Juger de l'effet d'un programme est une tâche qui ne peut s'abstraire de la réalité économique liée au programme. Les gestionnaires doivent régulièrement répondre du rendement des programmes en rapport avec ses coûts en ressources humaines et financières et décider des actions à privilégier tenant compte des besoins et des ressources disponibles.

Ainsi, « **L'évaluation du rendement** » est une forme spécifique d'évaluation des effets qui permet de juger du rapport entre les ressources investies et les bénéfices d'un programme.

Dans cette section nous distinguerons d'abord certains termes associés à l'évaluation des effets. Nous discuterons par la suite de l'évaluation des effets d'un programme. Finalement, nous traiterons de l'évaluation du rendement.

1. Quelques définitions : effets, impacts, résultats...

Il est fréquent que l'on confonde les notions d'effets, d'impacts et de résultats. Les écrits sur ce sujet, particulièrement la littérature américaine, ajoutent à cette confusion et usent fréquemment de ces termes comme synonymes (Weiss, 1998). Bien qu'il n'existe pas de consensus sur leur définition, on s'entend généralement sur ce que « **résultat** » et « **effet** » sont des termes interchangeables qui désignent des changements intentionnels ou inattendus associés à un objectif du programme. Par exemple une diminution de 50% du taux de comportements violents peut être un résultat intentionnel alors qu'à l'inverse, le fait que le programme diminue la violence, mais stigmatise les participants dans leur communauté, est un effet non intentionnel et indésirable.

« **L'impact** » du programme est une mesure plus globale des effets attendus ou inattendus sur la clientèle cible et son environnement, et elle n'est pas nécessairement en lien direct avec les objectifs du programme. Cette mesure s'applique généralement aux effets observables, à long ou très long terme, soit sur la clientèle-cible, l'environnement ou sur une problématique sociale. Par exemple, mesurer l'effet produit par des programmes d'intervention intensives mis en place pour faire face à la problématique de la violence envers les enfants est une mesure d'impact lorsqu'on cherche à connaître les conséquences d'un tel programme sur une problématique sociale. Dans le même esprit, mesurer la modification des réseaux de soutien et des ressources d'intervention suscitées par le programme est un exemple d'une évaluation de l'impact sur l'environnement. Ce type d'évaluation entraîne bien entendu des coûts

importants. Ainsi, il est beaucoup plus fréquent que l'on choisisse d'évaluer les effets à court terme d'un programme² plutôt que l'impact.

2. Les objectifs de l'évaluation des effets et de l'évaluation de l'impact

L'évaluation des effets vise essentiellement à analyser les rapports entre les interventions dispensées dans le cadre d'un programme et les effets recherchés, ce, à court, moyen ou long terme dans le cas de l'évaluation d'impact. Ce type d'évaluation repose sur la démonstration d'un lien de causalité entre le changement observé (les résultats) et le programme dispensé (les interventions effectuées en lien avec les objectifs du programme). L'évaluation des effets peut aussi permettre d'identifier des résultats inattendus, désirables ou indésirables, suscités par la participation au programme. Ces informations s'avèrent particulièrement importantes dans le choix de solutions alternatives puisque, à avantages comparables, certains programmes peuvent impliquer des conséquences négatives relativement importantes chez les participants ou dans l'environnement. À cet effet, Rossi, Freeman et Lipsey (1999) citent l'exemple d'un programme destiné aux enfants victimes de violence parentale dans une communauté rurale américaine. Bien que, d'une part, des améliorations significatives soient apparues chez les participants suite à l'exposition au programme, celui-ci entraînait, d'autre part, des conséquences négatives importantes en stigmatisant au sein de la communauté les familles participantes.

Voici quelques questions type servant à illustrer des exemples d'objectifs auxquels peut répondre une évaluation des effets ou des impacts d'un programme.

Effets	Impacts
<ul style="list-style-type: none"> • Les interventions atteignent-elles les objectifs visés ? • Le programme a-t-il des effets comparables sur l'ensemble des participants ? • Quel est la valeur du programme en comparaison à d'autres types d'intervention ? • Le programme cause-t-il des effets inattendus ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets positifs et négatifs à long terme du programme sur la clientèle-cible ? • Le programme parvient-il à diminuer la problématique ? • Le programme est-il une alternative utile afin de réduire la problématique ?

3. Les conditions de réalisation

Parce que l'évaluation des effets repose sur l'examen d'un lien de causalité entre la réalisation des objectifs d'un programme (les interventions dispensées) et les changements observés (les résultats), deux prérequis conditionnent sa faisabilité. Le programme doit disposer d'objectifs clairs et mesurables permettant d'établir un lien entre les interventions et les résultats observés et il doit être mis en oeuvre tel que planifié (Rossi, Freeman et Lipsey, 1999). Dans la mesure où le programme n'est pas pleinement implanté et que certaines de ses composantes ne sont pas disponibles ou accessibles à la clientèle-cible, il devient impossible de juger de sa valeur intrinsèque. L'échec à atteindre les objectifs fixés pouvant s'expliquer par une mise en place inadéquate du programme. À ces deux prérequis s'ajoute la disponibilité de ressources humaines et matérielles suffisantes à la réalisation de l'évaluation.

L'évaluation des effets d'un programme est une démarche rigoureuse qui exige des délais considérables. Sa mise en marche doit être soigneusement planifiée afin d'assurer de rendre à terme les travaux. Idéalement, la planification de l'évaluation des effets devrait prendre place dans une planification des besoins d'ensemble de l'organisme afin de s'assurer que les questions que l'on vise à vérifier sont vraiment prioritaires.

4. Stratégie d'évaluation

Pour que les résultats d'une évaluation des effets d'un programme soient plausibles deux qualités méthodologiques doivent caractériser le processus d'évaluation : une validité interne et externe. La validité interne assure que les changements observés chez la clientèle-cible sont attribuables à l'effet du programme. La validité externe a trait à la possibilité de généraliser les résultats à d'autres personnes que celles de la clientèle-cible ; un autre groupe de participants au programme ayant les mêmes caractéristiques devrait avoir des résultats semblables après avoir participé au même programme. La validité interne et externe sont des qualités essentielles afin d'assurer un jugement valide sur le programme et d'estimer la capacité de généralisation du programme.

Les stratégies méthodologiques utilisées dans le cadre de l'évaluation des effets visent principalement à contrer les facteurs de nuisance à la validité interne et externe de l'évaluation. Les méthodes utilisées sont celles que l'on retrouve en général dans le domaine de la recherche sociale. Leur utilisation nécessite la maîtrise de certains préalables méthodologiques.

Dans une perspective empirique classique, la méthode utilisée vise à rendre compte de l'effet net du programme par rapport aux changements observés. La stratégie d'évaluation doit donc permettre d'isoler l'effet du programme des facteurs de confusion attribuables à des processus ou des événements autres que l'intervention (ex:

sélection des participants, maturation, événements extérieurs au programme) ainsi que des biais liés à la mesure des effets, comme la puissance des analyses statistiques, la validité et la fidélité des mesures). À cette fin, l'évaluation des effets requiert la comparaison. La méthode la plus fréquente est la comparaison entre des participants exposés au programme (groupe expérimental) et des participants qui ne reçoivent pas le programme (groupe contrôle) ou exposés à d'autres types d'intervention (groupe témoin). Il est fréquent que cette méthode se combine à la répétition des mesures dans le temps ce qui ajoute à la puissance de la méthode à neutraliser les changements attribuables à des modifications chez les personnes ou dans leur environnement non attribuables au programme.

Toutefois, l'approche expérimentale, appliquée de façon stricte à l'évaluation des programmes sociaux ou dispensés à des groupes naturellement composés, pose des problèmes méthodologiques et éthiques importants liés à la sélection et à la répartition des participants. Par exemple, il est peu fréquent que les participants à de tels programmes puissent être sélectionnés et assignés de manière aléatoire à des groupes expérimentaux ou de contrôle, ce qui contraint la démonstration de l'effet net de l'exposition au programme puisque l'on n'est plus en mesure, dans ce cas, d'assurer que les groupes de participants sont équivalents. On imagine facilement que le choix de soustraire une partie des participants à l'intervention requise par leur état, afin de composer un groupe contrôle, pose des problèmes éthiques et s'avère souvent impossible dans le contexte des Centres jeunesse. À ces difficultés, s'ajoute le fait que les programmes dispensés en milieu naturel offrent peu de contrôle sur les facteurs externes qui peuvent biaiser les résultats de l'intervention. En effet, des ressources ou des événements qui se produisent dans la communauté lors du déroulement du programme peuvent agir sur les participants et interférer les changements observés lors de l'évaluation du programme. Enfin, l'examen de la relation causale entre l'intervention (la variable indépendante) et les résultats observés (la variable dépendante) n'apporte en soi aucune explication sur les processus associés aux changements observés, ce qui limite considérablement les conclusions de l'évaluation. C'est que l'on appelle dans le jargon de l'évaluation le phénomène de la « boîte noire » soit, que l'on peut établir que les changements observés sont significatifs sans pouvoir expliquer les processus en cause, ce qui s'avère peu utile à des modifications au programme ou à sa généralisation à d'autres problématiques comparables (Shadish, 1991).

Ces difficultés ont mené à l'émergence de modèles d'évaluation des effets qui adoptent un point de vue théorique différent du paradigme quantitatif expérimental. Ainsi, bien qu'à son origine l'évaluation des effets soit davantage associée à une visée sommative, il est de plus en plus fréquent que ce type d'évaluation soit requis à des fins formatives. Dans cette perspective, l'évaluation des effets peut apparaître à divers moments de la vie d'un programme (pré expérimentation, planification, bilan, reconduction du programme) et être juxtaposée à différentes mesures du déroulement des activités d'un

programme. De même, des mesures quantitatives et qualitatives sont souvent combinées dans l'évaluation des effets d'un programme afin d'enrichir la qualité des analyses. L'ensemble de ces conditions ajoutent aux conclusions de l'évaluation des effets, elles permettent de comprendre le rôle des différentes composantes du programme dans l'atteinte des changements observés chez les clientèles-cible. Ainsi conceptualisée, l'évaluation des effets est un outil utile à l'amélioration du programme et à l'ajustement aux besoins de la clientèle-cible.

5. Évaluation du rendement d'un programme

La valeur d'un programme est souvent mise en rapport avec son coût. On imagine facilement que, dans un contexte de rationalisation des ressources, les promoteurs d'un programme sont préoccupés de juger des résultats atteints par un programme en fonction de son coût financier.

Par ailleurs, la mise en rapport des effets d'un programme avec son coût d'opération est une activité qui peut être utile à juger de sa pertinence en comparaison à des solutions alternatives en réponse aux besoins de la clientèle-cible. En fait, ce qui nous préoccupe ici, est essentiellement de savoir si le programme vaut le coût. Les analyses de rendement [*efficiency evaluation*] offrent un cadre de référence qui permet de comparer les résultats d'un programme en fonction de ses coûts.

À la différence de l'évaluation des effets qui repose sur le lien entre les objectifs du programme et ses résultats, l'évaluation de rendement examine la relation entre les activités du programme exprimées en coûts (intrants) et les résultats (extrants). Ce type d'analyse permet de juger du rendement absolu (son coût en rapport avec ses produits) ou comparatif d'un programme en fonction de son coût monétaire (son coût et ses produits en rapport avec d'autres programmes comparables). Cet exercice repose souvent sur la perspective, multipartite des participants au programme, des promoteurs et des partenaires de la communauté concernée. En effet, juger que le coût d'un programme est adéquat ou excessif en rapport avec les effets sur le bien-être des personnes demande la mise en rapport de plusieurs critères et de différents indicateurs qui impliquent le point de vue de différents acteurs. Ainsi, le rapport entre le coût et le rendement d'un programme traduira des réalités diverses et s'exprimera à partir d'indicateurs différents selon que l'on évalue le programme du point de vue des clients, des promoteurs (incluant les intervenants et les gestionnaires) ou celle plus large de la communauté.

Par ailleurs, il arrive souvent que l'on confonde évaluation des effets et évaluation du rendement. Bien que l'une et l'autre soient des activités complémentaires il existe une différence fondamentale entre ces deux types d'évaluation puisque l'évaluation du rendement ne permet en aucun temps de juger que les changements observés sont attribuables au programme (Weiss, 1998). Cette forme d'évaluation doit donc être

juxtaposée à une évaluation des effets afin d'apporter une information plus complète sur la valeur du programme. Il existe deux principales manières de rendre compte de ce rapport : le coût-bénéfice et le coût-avantage.

a) L'évaluation coût-bénéfice

L'évaluation coût-bénéfice compare les résultats du programme, exprimés en unité monétaire, à ses coûts. Pour ce faire, ce type d'évaluation repose généralement sur l'analyse de plusieurs réseaux d'hypothèse pouvant traduire les relations entre les coûts et les bénéfices. L'avantage de ce type d'évaluation est de pouvoir juger du rendement d'un programme selon ses coûts, ces informations permettant de décider de l'allocation des ressources et des interventions qui, à coûts comparables, offrent le meilleur bénéfice pour les usagers, les promoteurs et la communauté environnante.

L'évaluation coût-bénéfice se fonde toutefois sur des méthodes de calculs relativement complexes qui doivent tenir compte de l'effet simultané de plusieurs déterminants impliqués dans le calcul des coûts (ex: fluctuation économique, coûts indirects, progression monétaire et autres). De plus, la nature des problématiques humaines et sociales se prêtent difficilement à leur expression en valeur monétaire; comment traduire en coût la qualité de la vie, la souffrance, l'anxiété, l'isolement social pour ne citer que ces exemples ? Autre obstacle à ce type d'évaluation, il est difficile de cerner et de traduire en coût monétaire les facteurs complexes qui contribuent à l'effet d'un programme social. Il est probable qu'en raison de ces difficultés, les évaluations coût-bénéfice soient peu fréquentes dans le domaine des services humains et sociaux.

b) L'évaluation coût-avantage

L'évaluation coût-avantage porte également sur la relation entre les coûts monétaires d'un programme et sa performance, à la différence que celle-ci n'est pas traduite en unité monétaire, mais en terme d'avantage ou d'effet résultant du programme. Cette formule, plus souple que la précédente, permet également de porter un jugement sur la valeur absolue ou comparative d'un programme et, incidemment, prendre une décision éclairée sur l'allocation de ressources ou le choix d'une intervention alternative à performance comparable.

Ce choix repose cependant sur le rapport entre des indicateurs très différents, soit des unités économiques et des effets. La relation entre de tels groupes d'indicateurs sera interprétée de manière différente selon que l'on s'adresse à des usagers, des promoteurs ou d'autres membres de la communauté.

Tant l'évaluation coût-bénéfice que l'évaluation coût-avantage peuvent être utiles à divers moments de la vie d'un programme. Ainsi, elles peuvent aider à estimer le coût d'un programme au moment de sa planification et décider de sa pertinence compte tenu de l'importance et de la priorité accordée à la problématique-cible. Par ailleurs, le

rapport entre le coût et le rendement peut s'avérer un critère important afin de juger de la poursuite d'un programme ou d'une alternative moins coûteuse et dont la performance est comparable.

Voici quelques questions type de l'évaluation de rendement

Rendement

- Quel est le coût unitaire du programme ?
- Le rendement du programme est-il important en comparaison à son coût ?
- Quel est le rendement du programme en comparaison à des interventions qui visent des problématiques comparables ?
- À ressources égales, est-il possible d'obtenir un meilleur rendement en modifiant certaines caractéristiques du programme ?

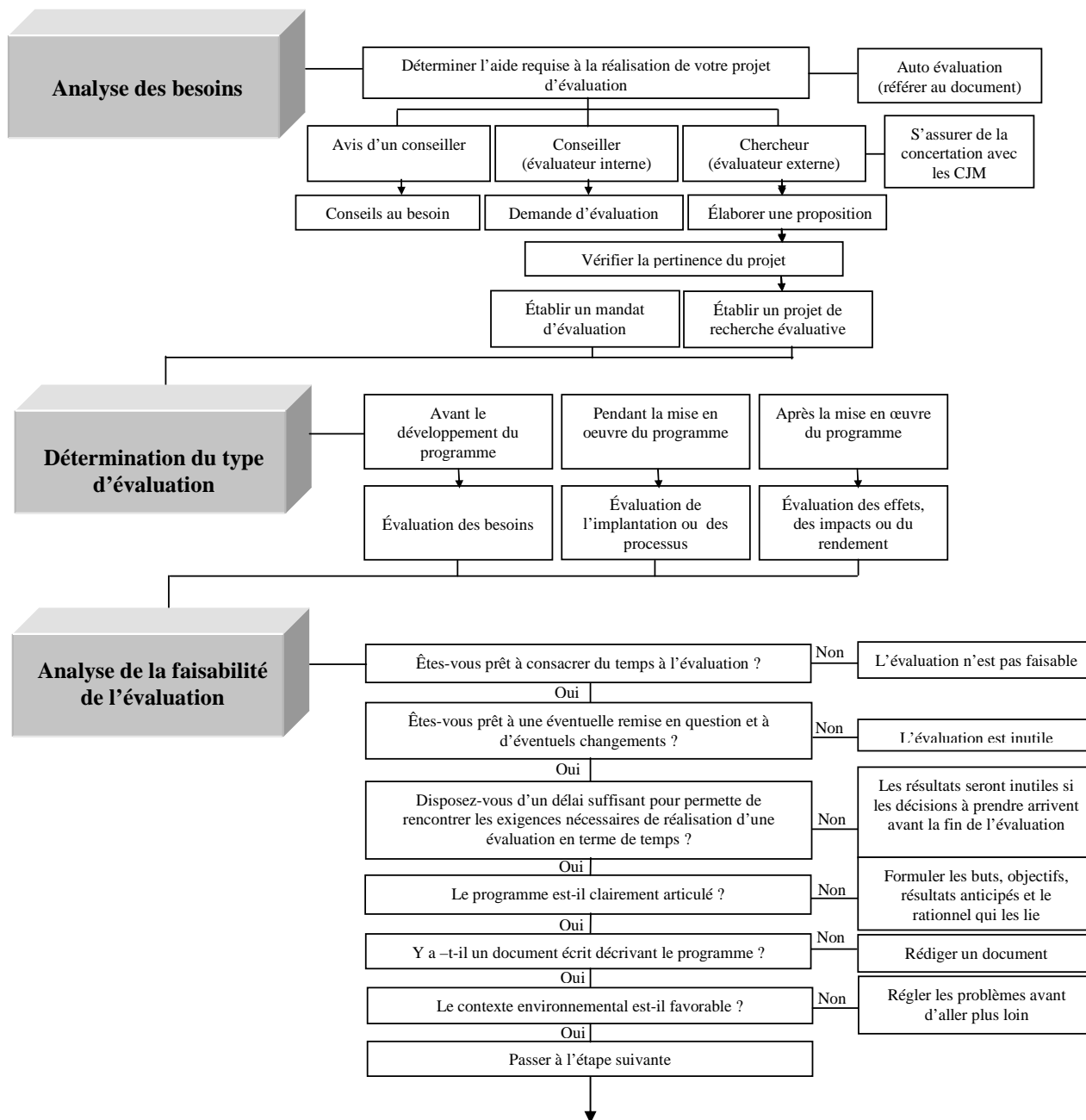


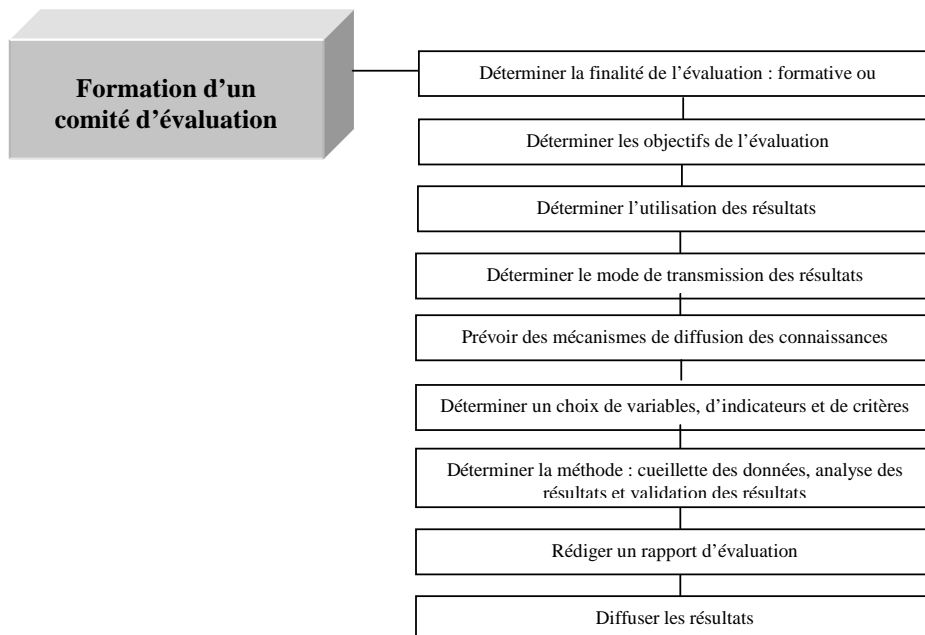
Chapitre 6

Guide pratique pour l'évaluation des programmes

Le présent chapitre constitue un guide pratique pour l'évaluation des programmes. On y retrouve une série de fiches permettant au lecteur de connaître les exigences ou les conditions de réalisation d'une évaluation de programme. Le chapitre présente aussi un ensemble de fiches portant sur l'évaluation des besoins, l'évaluation de l'implantation et des processus ainsi que l'évaluation des effets. Ces fiches décrivent une série d'étapes ou d'actions à faire pour réaliser une évaluation.

Le processus de réalisation d'une évaluation de programme





Réaliser une évaluation

Certains principes régissent le processus d'évaluation. Avant d'évaluer un programme, il faut d'abord établir la faisabilité de l'évaluation et s'assurer ensuite que les personnes impliquées dans cette évaluation connaissent les exigences qu'impose une telle démarche.

Les exigences de l'évaluation de programme

- ❑ L'évaluation d'un programme requiert nécessairement un investissement important.
 - ❑ La sphère d'activité évaluée (un programme, une activité ou un service) a une incidence directe sur la nature et la portée de l'évaluation.
 - ❑ L'évaluation peut provoquer un remise en question et susciter certains changements.
 - ❑ L'évaluation prend un certain temps de réalisation.
-

La spécification du besoin

Lorsqu'un programme, un projet, une activité ou un service se trouve à une étape de leur vie, telle que le gestionnaire qui en porte la responsabilité éprouve, pour toutes sortes de raisons, le besoin d'être éclairé sur une ou plusieurs questions, l'évaluation peut s'avérer utile et pertinente. Si vous pensez qu'une évaluation s'impose que devez-vous faire ?

Précisez vos besoins

La première question à résoudre lorsqu'une évaluation de votre programme paraît nécessaire consiste à déterminer l'aide requise à la réalisation de votre projet. La décision d'aller chercher de l'aide dépend de deux facteurs : l'ampleur de l'évaluation projetée et le niveau de connaissances et de compétence que vous possédez en la matière.

- ❑ La nature des questions, le but de l'évaluation, les éléments à évaluer (composantes du programme ou programme dans son entier), influent sur la complexité de l'évaluation à réaliser et déterminent son ampleur.

Par ailleurs, le niveau de connaissance sur le processus et les méthodes d'évaluation de programme varie d'une personne à l'autre. En conséquence, le niveau d'aide requis variera selon les situations et les personnes.

Effectuez un choix en fonction de vos besoins

Plusieurs possibilités peuvent être envisagées pour réaliser une évaluation :

1. Une auto évaluation, c'est-à-dire une évaluation réalisée par les personnes qui développent le programme.
2. Une auto évaluation assistée, c'est-à-dire une évaluation réalisée par les personnes qui développent le programme, mais soutenue, au besoin, par les avis d'un conseiller.
3. Le recours à un conseiller en tant qu'évaluateur (évaluateur interne), c'est-à-dire un mandat d'évaluation donné à un conseiller.
4. Le recours à un chercheur associé à l'IRDS ou à une université en tant qu'évaluateur (évaluateur externe), c'est-à-dire une entente avec un chercheur sur un projet de recherche relatif à l'évaluation du programme.

Allez chercher le niveau d'aide dont vous avez besoin

1. Dans l'éventualité d'une auto évaluation, servez-vous du présent document comme cadre de référence.
2. Dans l'éventualité d'une auto évaluation assistée, allez chercher les conseils aux besoins.
3. Dans l'éventualité du recours à un conseiller en tant qu'évaluateur (évaluateur interne), vous devez faire une demande (voir demande d'évaluation).
4. Dans l'éventualité du recours à un chercheur, il faut trouver un chercheur qui s'intéresse à votre domaine d'intervention. L'implication d'un chercheur dans un projet de recherche exige généralement des demandes de fonds de recherche. Il s'agit donc d'un projet de plus grande envergure et qui doit être planifié à l'avance.

Procédez à une demande d'évaluation

Quel que soit le type d'action réalisée, l'évaluation des actions demeure toujours une activité profitable et judicieuse. Toutefois, l'évaluation des programmes se réalise dans un contexte de rareté des ressources. L'équipe en mesure de procéder à l'évaluation, n'a pas toujours les ressources suffisantes pour répondre à toutes les demandes. C'est pourquoi il est nécessaire d'établir l'importance relative des projets.

Si vous songez à recourir à un conseiller pour procéder à l'évaluation de votre programme, vous devez faire une demande formelle.

- ❑ Cette demande doit d'abord être déposée à la direction à laquelle vous appartenez. Avant de soumettre votre demande à la direction, vous pouvez recourir à un conseiller pour vous aider à la formuler, à préciser votre besoin, à préciser l'utilité et l'ampleur d'une telle évaluation.
- ❑ Il revient alors à la direction clientèle d'approuver la demande et de déterminer un ordre de priorité d'exécution des demandes afin de respecter le plan stratégique de développement de l'organisation.

Ce processus d'approbation peut paraître inutilement bureaucratique, mais ce n'est pas le cas. Cet exercice correspond à la volonté exprimée par l'organisation d'éviter un fonctionnement anarchique, impulsif et en urgence.

Une fois approuvée, votre demande peut être acheminée à la coordination des activités de l'institut universitaire (CAIU).

Votre demande sera alors examinée pour en évaluer la faisabilité.

- ❑ Lorsque l'évaluation s'avère faisable, il reste à concrétiser votre projet d'évaluation (*voir* la procédure dans les fiches qui suivent pour les différentes évaluations)
- ❑ L'élaboration du projet d'évaluation doit donner lieu à une entente avec l'évaluateur à qui sera confié un « mandat d'évaluation ».

Qu'est-ce qu'un mandat d'évaluation ?

Un mandat d'évaluation constitue la base contractuelle sur laquelle sera effectuée l'évaluation. Elle engage toutes les parties.

Le mandat d'évaluation est formalisé par le conseiller dans un devis d'évaluation. Ce devis constitue le plan formel témoignant des ententes conclues lors de l'élaboration du projet d'évaluation. Le devis d'évaluation doit notamment comporter une description de :

- La nature de la ou des questions d'évaluation.
- L'objet d'évaluation et sa finalité.
- La liste des partenaires associés au programme.
- L'identification du gestionnaire responsable de la démarche d'évaluation.
- Les informations à recueillir : variables, indicateurs et critères.
- L'étendue de l'échantillon.
- Le mode de collecte des données : combien, quand, auprès de qui et avec quel instrument.
- La méthode de recherche (groupe contrôle, sélection aléatoire des participants, etc.).
- Le mode d'analyse des données (analyse quantitative, qualitative, descriptive, comparative, lié aux hypothèses, etc.).
- Le mode de transmission des résultats et l'identification des destinataires.
- L'échéancier.
- Le budget (s'il y a lieu).

La faisabilité d'une évaluation

Plusieurs facteurs agissent sur la faisabilité d'une évaluation de programme. Par ailleurs, l'évaluation pose des exigences auxquelles ceux qui veulent faire cette démarche doivent se plier.

Les facteurs liés au programme en soi

La faisabilité d'une évaluation de programme exige :

- qu'il soit clairement articulé dans un document écrit;
- qu'il comporte un ou des buts, objectifs et résultats anticipés;
- qu'il énonce un rationnel entre les actions réalisées, les buts, objectifs et effets recherchés;
- qu'il ait atteint, en fonction des différents types d'évaluations, un stade de maturité adéquat.

Les facteurs environnementaux

Certains facteurs, indépendants du programme, influencent également la faisabilité de l'évaluation. L'évaluation d'un programme n'est jamais désincarnée. Elle s'effectue nécessairement dans un contexte environnemental particulier, propice ou défavorable à la faisabilité de l'évaluation. Ainsi :

- la lecture que font les acteurs de la démarche d'évaluation peut favoriser un climat de résistance ou d'engagement selon que l'évaluation est perçue comme une menace ou un outil de support et de développement;
- le climat d'équipe;
- le climat des relations de travail;
- le dynamisme du gestionnaire de projet;
- la perception de l'utilité de la démarche;
- l'implication des acteurs dans la démarche;
- le moment choisi;
- la disponibilité des outils, des personnes ressources;
- le délai dont on dispose;
- les contraintes administratives;
- les enjeux de l'évaluation;
- l'utilisation des résultats;

tous ces facteurs se combinent et créent un contexte pouvant susciter l'enthousiasme dans le meilleur des cas, mais pouvant aussi conduire à l'inertie, voire la nuisance dans des mauvaises conditions.

Les divers types d'évaluation

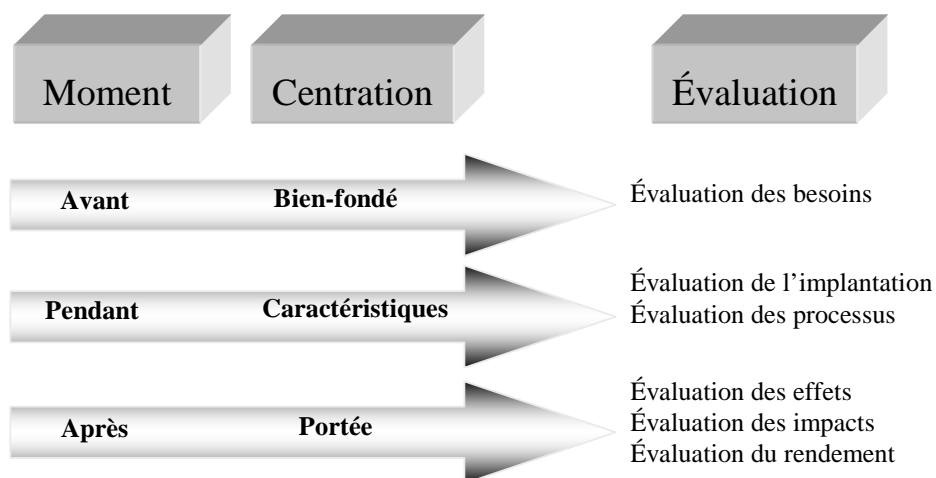
Une fois l'analyse de la faisabilité réalisée, divers éléments opérationnels de l'évaluation doivent être prévus ; il faut bâtir un projet d'évaluation. Loin d'être à sous estimer, cette entreprise exige de la précision. Plus l'évaluation a de l'ampleur et plus elle est complexe, plus la nécessité de planifier les opérations avec rigueur s'impose. Nous verrons pour chacune des trois grandes catégories d'évaluation comment réaliser ces opérations.

Mais il faut d'abord déterminer le type d'évaluation.

S'agit-il d'une évaluation centrée sur les besoins, les processus, l'implantation, les effets, les impacts ou le rendement ? Cette préoccupation se situe-t-elle au moment de l'initiation du programme, de sa conceptualisation, de son implantation ou suite à une période significative de mise en œuvre ? Ces deux dimensions déterminent le type de l'évaluation.

Divers types d'évaluations peuvent être classés en trois grandes catégories selon que ces évaluations s'intéressent :

- au bien-fondé du programme;
- à ses caractéristiques;
- à sa portée.



Évaluation des besoins

L'évaluation des besoins est un processus systématique qui sert à identifier les problèmes sociaux, déterminer leur étendue, définir avec précision la population-cible à desservir ainsi que la nature des services requis.

Pour effectuer une évaluation des besoins, la problématique-cible et la clientèle-cible doivent être précisément définies.

Les informations recueillies pour en préciser la nature permettront d'édifier ce que nous appelons la « théorie sur le problème » c'est-à-dire une explication sur les facteurs déterminants et les solutions envisagées pour résoudre le problème.

Trois principes, dont nous avons parlé au chapitre précédent, doivent être respectés dans la réalisation d'une évaluation de besoins :

1. Intégrer le point de vue de multiples acteurs;
2. Intégrer plusieurs sources d'informations;
3. Maintenir un processus de surveillance continue.

L'évaluation des besoins comporte diverses étapes regroupées en trois phases. La première phase, dite « exploratoire » vise à définir les objectifs de l'évaluation et à identifier : les participants au processus d'évaluation, la méthode privilégiée et les sources possibles de données. La seconde phase regroupe les activités nécessaires à la cueillette, l'analyse et l'interprétation des données. Enfin, au cours de la troisième phase « décisionnelle » les participants déterminent l'ordre des priorités à accorder aux besoins aux solutions à mettre en place²⁹.

Voici de façon plus détaillée les activités incluses dans ces phases de l'évaluation des besoins.

La phase 1 : l'exploration

Formation du comité d'évaluation

La première étape de l'évaluation des besoins consiste à composer un comité d'évaluation. Ce comité aura un rôle décisionnel en ce qui a trait à l'ensemble des orientations et des choix concernant l'évaluation des besoins (choix de la méthode, des indicateurs, des objectifs de l'évaluation, de la diffusion et de l'utilisation des résultats). Il aura aussi pour mission de s'assurer de réunir les éléments nécessaires à la bonne marche du projet. À ce comité, s'adjoindront des ressources expertes qui auront le mandat de proposer les méthodes appropriées, d'effectuer la cueillette et l'analyse des données. En

²⁹ Les activités proposées s'inspirent du modèle de Witkin et Altschud (1995).

somme :

- ❑ Assurez-vous de réunir des personnes représentatives des divers groupes concernés par la mise en place du programme.
- ❑ Assurez-vous de la présence au sein du comité de gestionnaires mandatés par leur organisation. Rappelez-vous que l'évaluation des besoins est un processus exigeant qui demande le soutien formel des organismes concernés.
- ❑ Dans le cas où des participants ne peuvent siéger au comité, évaluez l'impact de leur absence sur la bonne conduite de l'évaluation des besoins. Reportez ou annulez l'évaluation des besoins si ces absences portent un préjudice important au processus.
- ❑ Déterminez les rôles des membres et le fonctionnement du comité. Il est essentiel de désigner un responsable du comité d'évaluation parmi les gestionnaires.

Détermination des objectifs de l'évaluation

L'ampleur du processus d'évaluation des besoins et les objectifs de l'évaluation doivent être déterminés au début de chaque projet d'évaluation. Ces éléments varieront considérablement selon les informations dont on dispose sur la problématique-cible et sur les ressources disponibles. Dans le cas de problématiques nouvelles, l'évaluation des besoins nécessitera un processus plus laborieux. Mais, s'il s'agit d'un problème connu ou d'un projet de moindre envergure, l'évaluation des besoins sera plus simple.

- ❑ Réunissez le comité d'évaluation et définissez le but de l'évaluation des besoins.
- ❑ Déterminez les principales questions auxquelles vous souhaitez répondre par le biais de l'évaluation des besoins :
 - Ampleur et nature du problème;
 - Caractéristiques des individus qui présentent un problème particulier ou sont susceptibles d'en être atteints;
 - Service le plus approprié pour implanter le programme;
 - Détermination de la population à qui le programme sera offert;
 - Importance du besoin;

- Inventaire des ressources existantes, disponibles;
 - Vraisemblance des mesures préconisées dans le programme aux yeux des personnes concernées;
 - Critères de formation et de qualification des personnes impliquées dans la dispensation du programme;
 - Consensus entre les partenaires sur les problèmes et les besoins prioritaires;
 - Prise en compte des valeurs politiques et sociales de la communauté visée par le programme, notamment les barrières culturelles, linguistiques ou autres qui risquent de réduire l'impact du programme envisagé;
 - Connaissance des ressources de la communauté;
 - Identification des pistes de solution des problèmes présents;
 - Détermination de la priorités des actions à entreprendre;
 - Planification de l'implantation des solutions.
- Délimitez les objectifs finaux de l'évaluation de besoin.

Détermination des sources d'informations

- Dénombrez les éventuelles sources d'informations sur la problématique ciblée par votre programme. Diverses sources peuvent être consultées : données clientèles, informateurs clés, base de données universitaires, périodiques, centres de documentation, évaluation de programme et autres.
- Effectuez une synthèse des informations disponibles concernant la problématique, les solutions et les ressources disponibles.
- Délimitez les champs d'informations à recueillir.
- Choisissez vos sources d'information et, au besoin, demandez l'aide de ressources expertes qui vous aideront à déterminer les méthodes les plus appropriées pour recueillir les informations (questionnaires, entrevues, consultation des dossiers clientèles, recension des écrits...)
- Discutez du choix des indicateurs utilisés dans le contexte de l'évaluation et obtenez un consensus du comité sur leur choix final.
- Évaluer le temps et le coût nécessaire à la cueillette de ces données.
- Évaluer le potentiel qu'auront ces informations à répondre à vos questions.

- Attention au coût d'accès à ces informations, assurez-vous que leur mérite justifie la tenue d'une évaluation.
- Faites une synthèse de l'ensemble des informations et discutez-les en comité.
- Déterminez un plan pour la cueillette des données.
- Déterminez un échéancier pour la réalisation de l'évaluation.

La phase 2 : la collecte des données

- Collecte des données**
- Une fois la première phase complétée, vous êtes prêt à procéder à la cueillette des données. Cette tâche, doit généralement être effectuée par des professionnels formés aux méthodes de la recherche sociale.
 - Procédez à l'analyse et à la synthèse des données.
 - Déterminez les champs de besoins et discutez en comité des critères qui permettront de définir les besoins prioritaires parmi ceux-ci. Cette étape est cruciale, elle suppose un soutien à l'animation afin de rendre explicites les facteurs de convergence et de divergence concernant la priorité à accorder aux besoins. La définition de critères explicites permettra de justifier les choix subséquents en réponse aux besoins. Ce processus peut nécessiter quelques rencontres afin d'établir un consensus entre les partenaires du projet.

La phase 3 : la décision

- Une fois la synthèse des données effectuée et les critères de priorité déterminés, il faut maintenant établir les besoins auxquels le programme doit répondre en priorité et choisir les solutions les plus appropriées.
- Discutez des besoins en lien avec la problématique et évaluez les impacts à court, moyen et long terme, qu'entraînerait l'absence de réponse à ces besoins. À l'inverse, estimez les impacts du programme en réponse à ces besoins, tenant compte des ressources disponibles.
- Envisagez diverses solutions en réponse aux besoins.

- ❑ Déterminez un choix final sur les besoins et les solutions prioritaires.

Évaluation de l'implantation et des processus

L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus servent à identifier, décrire ou comprendre avec précision les caractéristiques d'un programme.

Cette connaissance des caractéristiques permet d'améliorer le programme et d'associer les effets du programme à son contenu.

L'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus peuvent être effectuées dès le début de la mise en œuvre du programme, mais elles peuvent également être utiles ultérieurement.

Supprimé :

Tant l'évaluation de l'implantation d'un programme que l'évaluation des processus peuvent être menées à des fins formatives ou sommatives. Les fins de l'évaluation influenceront nécessairement le devis d'évaluation.

Parmi les principales catégories de variables examinées par ce type d'évaluations se trouvent :

- ❑ les caractéristiques de la clientèle;
- ❑ les caractéristiques des activités du programme (lieu, durée, objet, etc.);
- ❑ le contexte d'implantation du programme: environnement, caractéristiques des clients, rapports entre les différents acteurs;
- ❑ les ressources du programme qui peuvent être étudiées sous l'angle des normes ou des mécanismes d'émergence associés aux phénomènes observés dans le programme.

Tout comme pour l'évaluation des besoins décrite précédemment, certaines étapes doivent être complétées pour réaliser une évaluation d'implantation ou de processus. Bien que la centration de ces deux évaluations diffère, les étapes à franchir demeurent sensiblement les mêmes.

Identifiez d'abord les partenaires de l'évaluation

- ❑ Toutes les personnes ou organismes qui ont un rôle dans le projet d'évaluation, peu importe l'ampleur, devraient être identifiées : gestionnaires, intervenants, usagers, chercheurs, étudiants, évaluateurs, membres d'un comité avisé, organismes subventionnaires, etc.

Composez une équipe d'évaluation

- ❑ Choisissez les personnes qui composeront l'équipe d'évaluation.
- ❑ Déterminez pour chacun des membres de l'équipe d'évaluation, les rôles, responsabilités et les devoirs.
- ❑ Cette planification devrait permettre de situer pour chacun des acteurs, l'étendue et les limites de son rôle : soutien, conseil, décision, avis, expertise ou autre. Par exemple, qui porte le dossier, qui convoque les rencontres, qui enregistre les données, qui en fait la synthèse, l'analyse, qui fait la présentation des résultats, qui administre les fonds de recherche, etc. Enfin, cette planification devrait aussi clarifier les responsabilités de chacun, notamment leur présence et leur engagement dans le processus d'évaluation.

Déterminez le mode de fonctionnement

- ❑ Différents modes de fonctionnement peuvent être adoptés selon l'objet d'évaluation et selon sa finalité. Il est avantageux de prévoir le mode de fonctionnement dans lequel évoluera le projet. S'agit-il d'une évaluation d'implantation de programme dont le comité d'évaluation réunira régulièrement les intervenants, gestionnaires et évaluateurs. Est-ce un mode de fonctionnement qui requiert la participation active des intervenants, auront-ils un rôle à jouer dans le choix du plan de recherche, seront-ils impliqués dans l'analyse des résultats ? Différents modes de fonctionnement peuvent convenir à différents besoins d'évaluation, il s'agit de s'entendre sur le mode qui convient le mieux.

Déterminez la finalité de l'évaluation

- ❑ Il est essentiel d'avoir un consensus sur la finalité de l'évaluation, notamment parce que le devis d'évaluation sera très différent et parce que les résultats n'auront pas la même utilité. Il faut donc déterminer s'il s'agit d'une évaluation visant à améliorer le programme ou a suscité l'appropriation (empowerment), ou alors, une évaluation visant davantage à se prononcer sur sa pertinence dans une perspective de reddition de comptes (plutôt formative ou plutôt sommative).
- ❑ Lorsqu'une évaluation est menée dans le but d'améliorer le programme, il est recommandé d'engager intensément les acteurs concernés par la

mise en œuvre du programme dans le processus.

- ❑ Dans le cas où il s'agit plutôt d'une démarche de reddition de comptes, la participation des acteurs concernés par la mise en œuvre du programme sera davantage axée sur la vérification de l'exactitude des résultats et de leur interprétation.
- ❑ Assurez-vous que vous avez les ressources financières pour soutenir le mode retenu.

Déterminer les objectifs de l'évaluation

- ❑ Les objectifs de l'évaluation devraient être suffisamment clairs pour être compris de la même façon par tous les partenaires de l'évaluation. Il faut aussi s'assurer que les objectifs visés tiennent compte des contraintes de l'évaluation.
- ❑ Réunissez le comité d'évaluation.
- ❑ Déterminez les principales questions auxquelles vous souhaitez répondre par le biais de l'évaluation :
 - caractéristiques de la clientèle admise;
 - caractéristiques des activités réalisées (nombre, fréquence, intensité, nature, etc.);
 - caractéristiques des interventions effectuées;
 - conformité de la clientèle, des activités et des interventions avec la planification du programme;
 - normes;
 - conformité avec les normes prescrites;
 - structures;
 - conformité avec les structures prévues;
 - ressources humaines, matérielles et financières utilisées;
 - conformité avec les ressources planifiées dans le programme;
 - formation reçue;
 - conformité avec formation prévue;
 - satisfaction de la clientèle, des divers intervenants, des référents, des partenaires;
 - analyse des mécanismes supportant ou défavorisant l'apparition et le maintien de certains effets produits (exemple : comment se fait-il que très peu de clients soient référés au programme alors que l'étude des besoins indique que les usagers ayant des besoins auxquels répond le programme sont nombreux ?

Déterminez qu'elle sera l'utilisation des résultats

- ❑ L'entente préalable à l'évaluation doit préciser qui sont les éventuels utilisateurs de l'évaluation :

administrateurs, coordonnateurs, chefs de services ou de projet, intervenants, usagers ou autre, et quels sont leurs besoins d'évaluation.

- Décrivez son utilité (qu'est ce vous comptez faire avec les résultats). Il est essentiel de se questionner sur l'utilité de l'évaluation. Une évaluation est inutile si le gestionnaire a déjà son idée sur le programme ou sur ce qu'il adviendra du programme. Il apparaît indispensable de se préoccuper dès le départ d'une véritable utilisation des résultats de façon à en maximiser le profit. Pour ce, la nature de la ou des décisions à prendre devrait être clairement identifiée puisque l'évaluation sert à éclairer cette prise de décision.
- Pour une raison éthique, identifiez les enjeux, le contexte et les conséquences possibles de cette évaluation. Faites-en prendre connaissance à ceux qui participent en tant qu'évaluateurs et à ceux qui sont susceptibles d'en être affectés. Une évaluation doit être la plus juste possible ; il faut donner l'opportunité, aux personnes qui risquent d'être affectées par les conséquences d'une décision, de faire valoir leur point de vue et éviter de biaiser l'étude.

Déterminez le mode de transmission des résultats

- La transmission des résultats est une question fondamentale puisqu'elle donne tout son sens à l'évaluation. La qualité de la transmission des résultats est étroitement liée à l'appropriation de ces résultats. Prévoyez cette question.
- Identifiez les destinataires. À qui comptez-vous présenter les résultats de votre évaluation ?
- Déterminez sous quelle forme la transmission des résultats sied le mieux à vos besoins. Parfois un très long rapport, même s'il est extrêmement bien fait sera moins utile qu'une présentation orale.
 - rapport (ampleur, forme);
 - présentation orale;
 - analyse à l'aide de graphiques et de tableaux;
 - présentation effectuée au fur et à mesure ou à la fin de l'évaluation.

Prévoyez des mécanismes de diffusion des connaissances

Déterminez de quelle façon vous voulez faire bénéficier la collectivité professionnelle et scientifique des connaissances acquises par votre étude.

- Participation à des colloques ou à des congrès professionnels ou scientifiques.
- Articles.
- La diffusion des résultats, touche également la notion, de « la propriété intellectuelle », c'est-à-dire la question des signatures des publications issues de l'évaluation et de confidentialité. Prévoyez quand, par qui, comment et à qui seront diffusés les résultats.

- * Discutez de la propriété intellectuelle, lorsque les règles du jeu sont claires au départ, beaucoup de malentendus et de frustrations sont évitées.

Déterminez un choix des variables à l'étude, des indicateurs et des critères

- Des centaines, voire des milliers d'éléments entrent en jeu dans un programme, on ne peut pas tout évaluer et on ne veut pas tout évaluer. Le choix des variables détermine les éléments à examiner. Ce choix s'effectue à partir des questions d'évaluation. Ainsi, il faut décider quels seront les indicateurs servant à rendre l'étude opérationnalisable, les unités de mesure, les instruments de mesure et les critères sur lesquels s'appliqueront les jugements sur la performance à mesurer.

Déterminez la méthode d'évaluation

- Divers aspects d'ordre méthodologique propres à chaque évaluation doivent être considérés : la stratégie de recherche, la taille de l'échantillon, la technique de cueillette des données, les instruments de cueillette, la saisie, l'emmagasiner, l'extraction, la compilation, la synthèse et le mode d'analyse des données.

Précisez le mandat d'évaluation

- Si votre projet d'évaluation implique un évaluateur, précisez son mandat d'évaluation.

Évaluation des effets d'un programme

L'évaluation des effets sert à vérifier si les interventions dispensées dans le cadre d'un programme atteignent les résultats attendus.

Elle peut également permettre d'identifier d'autres effets inattendus, désirables ou indésirables, causés par le programme.

En somme, l'évaluation des effets permet de juger de la valeur d'un programme (Rossi, Freeman et Lipsey, 1990).

Divers motifs justifient la décision d'entreprendre une évaluation des effets d'un programme :

- Vérifier si le programme atteint les résultats visés, et ce, dans le but de l'améliorer.
 - Juger de la pertinence de maintenir un programme.
 - Comparer un programme à d'autres types d'interventions afin de juger de la meilleure alternative pour répondre aux besoins de la clientèle-cible.
 - Vérifier les impacts positifs et négatifs causés à long terme par le programme.
 - Vérifier l'effet d'une nouvelle intervention.
-

Peu importe le motif qui justifie la décision d'entreprendre une évaluation des effets, elle demeure un processus rigoureux et exigeant qui, s'il permet d'augmenter le degré de certitude quant aux effets d'un programme, exige diverses conditions pour atteindre ce niveau de certitude. Parce que l'évaluation des effets repose sur l'application de méthodes de recherches empiriques, à un objet de recherche social qui implique souvent la collaboration de nombreux partenaires, ce processus exige d'être adapté à chaque situation pour atteindre sa finalité.

L'évaluation des effets, comporte aussi des limites importantes. Cet outil n'est pas toujours le moyen le mieux adapté pour répondre aux attentes des personnes concernées par le programme. Évaluer les effets d'un programme à court ou long terme, est un processus coûteux qui doit être entrepris avec discernement et planifié soigneusement afin d'assurer son utilité.

L'analyse préalable

Avant la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des effets il est essentiel de vérifier certaines questions. Pour ce, un comité doit réunir des représentants des différentes personnes concernées par la dispensation du programme. Ce comité doit également inclure le responsable de l'évaluation. Les questions qui suivent doivent être examinées par le comité :

- Quelles sont les questions auxquelles l'évaluation des effets doit répondre ?
- Pourquoi est-il nécessaire d'obtenir une réponse à ces questions ?
- En quoi ces informations permettront-elles d'améliorer le programme et le bien-être de la clientèle-cible ?
- Existe-t-il d'autres moyens d'obtenir ces informations ?
- Pourquoi est-il prioritaire d'obtenir ces informations ?

Par ailleurs, en ce qui concerne l'état du programme, certaines conditions doivent être présentes avant de pouvoir entreprendre une évaluation des effets :

- Le programme est-il clairement énoncé ?
- Dispose-t-il d'objectifs clairs et évaluables ?
- Le programme propose-t-il un rationnel expliquant le lien entre sa théorie, ses objectifs et ses moyens ?
- Le programme est-il suffisamment implanté pour en mesurer les effets ?

Aspects éthiques à considérer

Certains aspects éthiques doivent aussi être considérés :

- Quel sont les conséquences prévisibles de l'évaluation des effets pour la clientèle du programme ?
- L'évaluation risque-t-elle de stigmatiser les clientèles, des bris de confidentialités sont-ils susceptibles de se produire, est-il possible d'obtenir le consentement éclairé de tous les participants au projet ?
- Dans la mesure où l'évaluation implique la comparaison entre des clients qui seront admis ou pas dans le programme, quelles sont les conséquences de priver des personnes de l'intervention ?
- Quels sont les conséquences éventuelles de

l'évaluation pour les intervenants, les gestionnaires et autres personnes impliquées dans la dispensation du programme ?

Par exemple, les résultats non probants peuvent-ils amener la remise en cause ou la fin du programme ?

Détermination des objectifs de l'évaluation

Dans la mesure où les réponses à ces questions sont satisfaisantes et que les membres du comité sont d'avis de poursuivre le processus d'évaluation, la seconde étape doit permettre de préciser les objectifs de l'évaluation.

Il est essentiel que les objectifs soient discutés et clarifiés en groupe afin de s'assurer qu'ils sont compris de tous et qu'ils répondent aux préoccupations de l'ensemble des personnes concernées par l'évaluation du programme.

Ce processus est souvent laborieux, il nécessite le soutien de ressources spécialisées en évaluation de programme. Cette étape est cruciale pour la suite du processus parce que des objectifs irréalistes mènent à l'échec de l'évaluation et parce que des objectifs imprécis ou qui n'obtiennent pas le consensus des personnes concernées par l'évaluation, remettent en cause l'utilité du processus.

À cette étape :

- Vous devriez disposer d'objectifs d'évaluation clairement énoncés.
- Ces objectifs devraient avoir été validés auprès des différentes personnes et instances concernées par l'évaluation du programme.

L'utilisation des résultats Après avoir déterminé les objectifs de l'évaluation, il est possible d'envisager ses retombées. La question de l'utilisation des résultats doit être examinée avec soin. La mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de l'évaluation n'est justifiable que dans la mesure où, au terme du processus, les résultats pourront servir à améliorer les services dispensés à la clientèle-cible. Même si les questions et les objectifs de l'évaluation sont fondés et que l'on dispose des ressources nécessaires afin de réaliser l'évaluation, la décision de procéder aux travaux doit reposer sur la certitude que les résultats pourront être utilisés de

manière utile. À cette fin, le comité d'évaluation doit envisager les éléments facilitant et les obstacles à l'utilisation des résultats.:

- ❑ À quel moment les résultats seront-ils disponibles ?
- ❑ Le contexte environnemental sera-t-il propice à l'utilisation des résultats, des éléments liés aux relations de travail ou à des priorités de l'organisme sont-ils susceptibles de poser obstacle à l'utilisation des résultats ?
- ❑ Qui sont les personnes visées par la diffusion et l'utilisation des résultats ? Ces personnes sont-elles disponibles, a-t-on les moyens de transférer les résultats ?
- ❑ Quels sont les moyens les plus appropriés à l'appropriation des résultats par les personnes concernées ?
- ❑ Dispose-t-on des moyens nécessaires afin de favoriser l'utilisation des résultats ?

À cette étape :

- ❑ Vous devriez avoir identifié les personnes visées par l'utilisation des résultats de l'évaluation;
- ❑ Vous devriez avoir jugé de l'impact de l'utilisation des résultats de l'évaluation;
- ❑ Vous devriez avoir déterminé une stratégie pour la diffusion des résultats;
- ❑ Vous devriez avoir planifié les ressources nécessaires.

Dans l'éventualité où il apparaît que les résultats ne pourront pas être utilisés de façon à créer un impact significatif pour les services offerts aux clientèles, mieux vaut renoncer à poursuivre les processus d'évaluation ou de la reporter à un moment plus favorable.

Le choix de la méthode d'évaluation

Pour être valide et crédible, au plan scientifique, l'évaluation doit reposer sur l'application de méthodes généralement utilisées dans le domaine de la recherche en sciences sociale. Il existe plusieurs méthodes qui reposent sur des présupposés théoriques différents.

Elles ont en commun de pouvoir établir les limites et la généralisation des résultats et permettent de déterminer les conditions de contrôle de biais à la validité de l'évaluation³⁰.

Le choix de la méthode la plus appropriée repose sur un ensemble de facteurs. Ce choix doit être discuté entre les personnes concernées par le programme et le responsable de l'évaluation. Il nécessite, pour le moins, le soutien d'une personne habilitée aux méthodes utilisées en recherche sociale.

Ainsi le choix dépend des objectifs de l'évaluation :

- veut-on évaluer les effets à court, moyen ou long terme?
- l'évaluation nécessite-elle la comparaison à d'autres types d'interventions ?
- veut-on connaître les impacts plus large du programme sur l'environnement des personnes concernées ?
- le programme implique-t-il plusieurs niveaux d'objectifs ?

Ce choix dépend aussi de la nature du programme et des services dispensés :

- le programme permet-il d'isoler les effets de l'intervention ou implique-t-il l'exposition à l'intervention de plusieurs organismes partenaires ?
- peut-on contrôler les biais interne et externes au programme ?
- quelles sont les sources de données disponibles ?
- quelles sont les informations recherchées ?
- quel est le plan d'analyse des données ?
- les données disponibles permettent-elles de réaliser les analyses nécessaires permettant d'atteindre les objectifs de l'évaluation?

Ce choix dépend également des ressources disponibles pour réaliser l'évaluation :

- a-t-on les ressources financières et l'expertise

³⁰ Voir au chapitre 5 la section portant sur les biais à la validité interne et externe de l'évaluation.

nécessaires pour réaliser l'évaluation du programme ?

- ❑ les coûts de l'évaluation sont-ils proportionnés à l'utilité des résultats attendus ?

Enfin, ce choix dépend des impacts de l'évaluation sur la clientèle et les personnes concernées par le programme :

- ❑ est-il possible de satisfaire aux exigences méthodologiques de l'évaluation dans des conditions qui respectent l'intégrité des personnes concernées par l'évaluation ?

À cette étape :

- ❑ Vous avez jugé de la méthode la plus adéquate afin de réaliser l'évaluation.
- ❑ Il est possible que cette méthode soit trop coûteuse en comparaison aux bénéfices attendus, dans ce cas mieux vaut renoncer à l'évaluation.
- ❑ Vous aurez aussi déterminé les sources de données et planifiez la cueillette des informations.

Cueillette des données

L'étape suivante est la cueillette des données. Cette opération nécessite une planification dès les premières étapes du processus d'évaluation. Il s'agit d'une activité exigeante qui doit être menée avec rigueur. La cueillette des données demande habituellement le suivi d'une personne qui en assure la coordination et qui peut établir les liens fonctionnels avec les sites visés.

Plus l'évaluation comprend des sources de données multiples et de nombreux sites, plus cette tâche s'avère complexe. Dans le cas fréquent où l'évaluation implique la complétion de questionnaires ou la réalisation d'entretiens, la cueillette des données exige un suivi particulièrement serré, afin d'éviter les biais et la perte des données.

Analyses des résultats

L'analyse des résultats est une tâche dont la complexité est considérablement variable. Dans certains cas, elle repose sur des analyses descriptives. Souvent elle nécessite l'inférence statistique afin de déterminer le degré de certitude avec lequel on peut juger de l'effet d'un

Validation des résultats	<p>programme. Elle peut exiger des analyses complexes qui combinent plusieurs sources de données afin de satisfaire aux objectifs de l'évaluation. Cette tâche requière souvent le soutien d'une expertise spécifique.</p> <p>Les résultats doivent être discutés et validés avec les personnes concernées par l'évaluation, afin d'être interprétés avec justesse. Cette étape est indispensable à l'appropriation des résultats et leur utilisation. Dans le cas où l'évaluation à une finalité formative, c'est à dire qu'elle vise l'apprentissage et les modifications du programme par les personnes concernées, cette activité peut être envisagée de manière cyclique. Pour toute évaluation, la validation des résultats devrait être effectuée avant à la rédaction du rapport.</p>
Rédaction du rapport d'évaluation	<p>Le rapport de l'évaluation peut être plus ou moins volumineux selon les ressources dont on dispose, selon l'importance du programme et selon les retombées visées. Au-delà de son ampleur, le rapport doit rendre compte d'un certain nombre de points. Nous présentons à titre indicatif les composantes du rapport d'évaluation, tel que suggéré par Weiss (1998) :</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> le résumé des résultats de l'étude;<input type="checkbox"/> la description de la problématique-cible;<input type="checkbox"/> la description du programme;<input type="checkbox"/> les buts et objectifs;<input type="checkbox"/> les activités;<input type="checkbox"/> l'historique;<input type="checkbox"/> le contexte;<input type="checkbox"/> les ressources financières;<input type="checkbox"/> la description de la clientèle-cible;<input type="checkbox"/> les caractéristiques;<input type="checkbox"/> le recrutement;<input type="checkbox"/> les critères d'inclusion et d'exclusion;<input type="checkbox"/> la description du personnel;<input type="checkbox"/> les objectifs de l'évaluation;<input type="checkbox"/> la méthode d'évaluation;<input type="checkbox"/> l'échantillon;<input type="checkbox"/> les mesures;<input type="checkbox"/> la procédure;<input type="checkbox"/> les résultats;<input type="checkbox"/> les limites;<input type="checkbox"/> la discussion des résultats;<input type="checkbox"/> les recommandations pour des actions futures.<input type="checkbox"/> Les appendices du rapport devraient contenir les questionnaires et le matériel utilisé lors de l'évaluation.

Diffusion des résultats

La diffusion des résultats de l'évaluation est une étape cruciale. Ces résultats ont été préalablement discutés et validés par les membres du comité d'évaluation. Diverses modalités peuvent être envisagées pour la diffusion des résultats :

- conférences
- séminaires
- publications
- colloques
- rencontre auprès des personnes des organismes concernées
- synthèse écrite



Bibliographie

Association des Centres jeunesse du Québec, (1999). Une intervention qui doit retrouver son sens, sa place et ses moyens. *Rapport du Comité sur la réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans*. Montréal : Bibliothèque nationale du Québec.

Association des Centres jeunesse du Québec (1998). *Rapport du comité parapluie : proposition d'adaptations du système québécois d'agrément d'établissement aux Centres jeunesse du Québec*. Montréal.

Association des centres d'accueil du Québec, Association des centres de services sociaux du Québec, Confédération des conseils régionaux de la santé et des services sociaux du Québec et Fédération des centres locaux de services communautaires du Québec (1991). *Condensé de la nouvelle loi sur les services de santé et les services sociaux, chapitre 42*.

Association des CLSC, des CHSLD et des Centres jeunesse (1998). *Services à la jeunesse : CLSC et Centres jeunesse, des établissements qui s'appuient pour les services aux enfants, aux jeunes et à leur famille*. Montréal.

Beaudry, J. (1986). L'évaluation de programmes. Dans Benoît Gauthier (ed.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 391 – 415). Québec : Les presses de l'Université du Québec.

Bégin, C. (1979). La planification d'un programme de santé. *Administration hospitalière et sociale*, 25 (1), 19-26.

Bradshaw, J. (1977). The concept of social need. Dans N. Gilbert et H. Specht (éds.), *Planing for social welfare : Issues, models and tasks* (pp.290-296). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Centres jeunesse de Montréal (1996). *Plan d'organisation : rapport d'étape et devis de transformation organisationnelle*. Montréal.

Chen, H.-T. (1990). *Theory-Driven evaluations*. Newbury Park : Sage Publications.

Chamberland, C. (1998). L'approche milieu dans les Centres jeunesse de Montréal : vers une nouvelle culture de l'intervention. *Defi jeunesse*, 4 (3), 3-15.

Champagne, F., Contandriopoulos, A. P., & Denis, J. L. (1990). *La recherche évaluative*. Groupe de recherche interdisciplinaire en santé (GRIS), Montréal : Université de Montréal.

Chevalier, S. et al. (1995). *Indicateurs sociosanitaires, définitions et interprétation*. Ottawa : Institut canadien d'information sur la santé.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. & Boyle, P. (1989). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Groupe de recherche interdisciplinaire en santé (GRIS). Montréal : Université de Montréal.

Desrosiers, H., Kishchuk, N., Ouellet, F., Desjardins, N., Bourgeault, C., & Perrault, N. (1998). *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes : application en promotion de la santé et en toxicomanie*. Montréal : Bibliothèque nationale du Québec.

Gouvernement du Québec. (1988). *Rapport du Comité d'enquête sur les Services de santé et les Services sociaux*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (1998). *Manuel de référence sur la protection de la jeunesse*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec. *Être bien informé et bien protégé ça compte !* Québec : Commission d'accès à l'information du Québec.

Gouvernement du Québec (1995). *Les jeunes contrevenants, au nom...et au-delà de la loi*. Québec : Ministère de la justice et Ministère de la Santé et des services sociaux.

Gouvernement du Québec (1995). *Maintenant et pour l'avenir... La jeunesse : un guide de soutien à l'implantation du plan jeunesse à l'intention de la région régionale et de ses partenaires*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction de l'adaptation sociale.

Gouvernement du Québec (1992). *La politique de la santé et du bien-être*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (1990). *Une réforme axée sur le citoyen*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Herman, J. L., Morris, L. L., & Fitz-Gibbon, C. T. (1987). *Evaluator's handbook*. Newbury-Park, CA : Sage Publications.

King, J. A., Morris, L. L. & Fitz-Gibbon, C. T. (1987). *How to assess program implementation*. Newbury-Park : Sage Publications.

Lesemann, F. & Renaud, G. (1980). Loi 24 et transformation des pratiques professionnelles en service social. *Intervention*, 58, 25-57.

Mayer, M. (1990). *Le monitoring des besoins sociaux : quelques avenues pour la définition d'un plan d'action*. Montréal : Centre des services sociaux du Montréal métropolitain (document de travail).

Morneau, M. (1993). *L'approche programme dans les services de santé et sociaux*. Québec : Document inédit.

Mercier, C. (1990). L'évaluation des programmes d'intervention en milieu naturel. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol.5 (1), 1-16.

Nguyen, T. D., Attkisson C. C., & Bottino, M. J. (1983). The definition and identification of human service needs in a community. Dans, R. A. Bell, J. F. Aparte, M. Sundel, S. A. Murrel Elin (eds.), *Assessing Health and Human service needs*, (pp.88-110). New-York : Human Sciences Press Inc..

Ouellette, F., et Lampron, C. (1987). *Bilan des évaluations portant sur les services sociaux*. Québec : Les publications du Québec.

Patton, M. Q. (1986). *Utilization-Focused Evaluation*. (2^{ième} ed.). Beverly Hills, CA : Sage Publications.

Pinault, R. & Daveluy, C. (1986). *La planification de la santé : concepts, méthodes, stratégies*. Montréal : Agence d'Arc.

Régie régionale de Montréal-centre (1998). *Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux 1998-2002 : le défi de l'accès*. Montréal.

Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Montréal-centre. (1996). *Le développement optimal des jeunes dans la région de Montréal-centre*. Montréal.

Rossi, P. H. & Freeman, E. F. (1989). *Evaluation : A Systematic Approach*. (4^e éd.). Newbury Park : Sage publications.

Rossi, Freeman & Lipsey (1999). *A Systematic Approach*. (6^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage publications.

Saucier, A., & Brunelle, Y. (1995). *Les indicateurs et la gestion par résultats*. Québec : Gouvernement du Québec. Ministère de la santé et des services sociaux. Direction générale de la planification et de l'évaluation.

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of Program Evaluation : Theories of practice*. Newbury Park : Sage publications.

Sicotte, C., Champagne, F., Contandriopoulos, A.P., Barnsley, J., Béland, F., Leggat, S.G., Denis, J.L., Bilodeau, H., Langley, A. Brémond, M., Baker, G.R., 1998. A conceptual framework for the analysis of health care organization's performance, *Health Services Management Research*, vol. 11, 24-28.

Tourigny, M. & Dagenais, C. (1998). *Introduction à la recherche évaluative*. Texte inédit.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation : methods for studying programs and policies*. (2^e ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

Witkin, B. R. & Altshuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting needs Assessments : A practical guide*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Wong-Reiger, D. & David, L. (1999). *Guide pratique de planification et d'évaluation : comment planifier et évaluer les programmes dans les organismes communautaires*. Ottawa : Société canadienne de l'hémophilie.