

Book Reviews / Comptes rendus de livres

McDavid, J. C., Huse, I., & Hawthorn, L. R. L. (2013).
Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 560 pages.
Disponible en livre broché (ISBN 9781412978316).

Compte-rendu par Maud Mediell et Eric Dionne

Cet ouvrage, réalisé par trois professeurs d'universités canadiennes, est structuré en douze chapitres abordant l'évaluation de programmes, ses théories, ses concepts et sa pratique. Les auteurs y traitent progressivement de la mesure de rendement qu'ils présentent en tant que pratique complémentaire ancrée dans le courant actuel de l'évaluation et omniprésente dans les secteurs de l'administration publique et des organismes à but non lucratif. En raison de la structure des chapitres (introduction, résumé, questions et activités de réflexion), ce manuel est principalement destiné aux étudiants de cycles supérieurs. Ainsi, les auteurs offrent aux étudiants, aux praticiens et à toute autre personne concernée une introduction à la théorie et à la pratique en évaluation et en mesure du rendement, et ce, dans un contexte de culture organisationnelle particulier (celui du secteur de l'administration publique et des organismes à but non lucratif). Enfin, cette deuxième édition propose des discussions actuelles qui rendent compte d'un équilibre entre des approches méthodologiques exemplaires et la pratique en situations réelles. La première partie de cette recension portera sur la description du contenu des chapitres, puis la seconde offrira une réflexion critique appuyée sur les points forts et perfectibles de l'ouvrage.

Le premier chapitre introduit des concepts clés et des questions d'actualité entourant l'évaluation de programmes et la mesure du rendement. L'organisation des chapitres, comme nous l'avons souligné dans l'introduction facilite ici, d'une part, la compréhension et l'appropriation des concepts et des principes de l'évaluation de programmes et permet, d'autre part, de discuter de la conception et de la mise en œuvre d'un système de mesure du rendement. Le second chapitre est, selon nous, un élément important de ce manuel. En effet, le modèle logique étant l'outil central de toutes évaluations, les auteurs ont tenu à mettre l'accent sur la richesse méthodologique de cet outil, le complexifiant au fur et à mesure que l'on progresse dans la lecture du chapitre de manière à préparer le lecteur au concept de mesure du rendement. Le modèle logique est aussi présent dans

Correspondance à l'auteur : Maud Mediell, mmedi042@uottawa.ca

la discussion sur les devis de recherche pour l'évaluation de programmes (chapitre 3) ainsi que les processus de mesure (chapitre 4) et les systèmes de gestion du rendement (chapitre 9). Le troisième chapitre, à partir de la compréhension de la théorie inhérente à tout programme (*program theory*), met l'accent sur les logiques qui sous-tendent la conception du devis de recherche en évaluation. En effet, celle-ci constitue un facteur d'amélioration de l'habileté de l'évaluateur à rendre un jugement défendable (avec, notamment, un débat toujours d'actualité autour des RCT comme *gold standard* des évaluations de programmes mis en place par les gouvernements fédéraux, etc.). Issu du constat selon lequel la question de la mesure et de son importance est probablement l'aspect le plus négligé de l'évaluation et de l'élaboration des systèmes de mesure du rendement, le quatrième chapitre aborde les questions d'échelle de mesure, de validité, de fiabilité et de fidélité des processus de mesure. Le cinquième chapitre, dans la lignée des précédents, présente le processus des évaluations de type qualitatives et les différentes méthodologies s'y rattachant, leurs forces et leurs faiblesses. Le sixième chapitre a trait à l'évaluation de besoin, une part importante des activités d'évaluation dans le secteur de l'administration publique et des organismes à but non lucratif. Ainsi, les auteurs intègrent ce type d'évaluation au cycle de gestion du rendement et mettent en lumière les critères d'évaluation de besoin pour le développement de programmes et l'aménagement des ressources humaines et financières. Le septième chapitre consiste en l'introduction des concepts, des principes et des pratiques de l'évaluation « économique », réinvestissant ainsi les éléments abordés dans les chapitres deux et trois. Les auteurs introduisent trois types d'évaluation : l'analyse coût-bénéfice (CAB), l'analyse coût-efficacité (CEA) et l'analyse coût-utilité (CUA). L'émergence de cette pratique correspond aux pressions politico-économiques et environnementales exercées sur l'évaluation de programmes et de rendement. Le huitième chapitre introduit les chapitres neuf et dix et poursuit l'un des principaux objectifs de ce manuel en nous décrivant comment la mesure du rendement est complémentaire à l'évaluation de l'efficacité des programmes et des politiques. Les neuvième et dixième chapitres reviennent sur les étapes de l'évaluation du rendement et les différentes méthodologies et techniques s'y rattachant. Il est mis en exergue que les mesures de rendement sont des informations essentielles pour les gestionnaires de programmes et de politiques, ces mesures pouvant permettre d'améliorer la mise en œuvre des services, voire de l'organisation du programme (formatif) ou la *reddition de comptes* (sommatif). L'élément central de l'avant-dernier chapitre est la question de la relation entre la pratique et la théorie, et le raisonnement des auteurs porte sur la relation entre les évaluateurs ainsi que les gestionnaires et administrateurs de programmes. En suggérant un partenariat qui favoriserait les pratiques évaluatives efficaces et l'utilisation des résultats, les auteurs discutent de la nécessité de développer une culture de l'évaluation au sein des organisations et de faciliter la mise en place d'évaluations centrées sur les résultats. Le dernier chapitre discute de ce que l'on peut qualifier de bonne pratique évaluative et de la réconciliation entre théorie et pratique. Les auteurs revien-

ment sur la question de l'évaluation en situation réelle et de la complexité des pratiques en lien avec les contraintes inhérentes au terrain. Enfin, ils focalisent sur le rôle crucial du *jugement* dans la pratique des évaluateurs en tant qu'étape à part entière et du choix de l'évaluation à la communication des résultats. Ce dernier chapitre est consacré au développement et à la discussion d'un modèle se rapportant à la nature et à la pratique du jugement professionnel ainsi qu'aux moyens que l'évaluateur peut mobiliser afin de développer son jugement professionnel dans le cadre de sa pratique.

L'organisation des chapitres et leur structure, ainsi que la présence d'un glossaire, peuvent permettre une réelle appropriation des concepts et des étapes clés de la démarche d'évaluation et des choix méthodologiques, laquelle permet, par la suite, l'intégration progressive de la pratique de la mesure du rendement. Les auteurs ont mis en exergue la complémentarité de l'évaluation de programmes et la mesure du rendement, et ce, avec le souci de marquer la différence entre la relation *output-effet observé* (effets propres aux programmes et services mis en place) et *output-effet désiré* qui correspond aux aspirations des programmes et des services mis en place auprès de la population par ces différents organismes. Le lien *output-effet désiré* fait alors état de la relation coût-bénéfice en lien direct avec la mesure du rendement et le « mouvement de reddition de compte » dans lequel sont inscrits les secteurs de l'administration publique et les organismes à but non lucratif. Aussi, selon nous, il n'est donc pas surprenant que deux outils soient au cœur de cet ouvrage : le modèle logique et le cycle de gestion du rendement, inscrits dans le contexte d'une culture organisationnelle ainsi que d'une réalité politique et socio-environnementale particulière. De plus, si ce manuel est écrit au regard de la pratique auprès des gestionnaires et des administrateurs de programmes des secteurs de l'administration publique et des organismes à but non lucratif, il s'applique, selon nous, à tous les secteurs potentiels de pratique de l'évaluation de programmes. Cependant, l'ouvrage nous semble plus qu'un manuel d'introduction à la pratique; en effet, bien qu'il offre une opportunité d'apprentissage renforcée par des activités pédagogiques récurrentes, il n'en demeure pas moins que chaque chapitre gagne en complexité et cela peut perdre le lecteur novice. En revanche, il représente une réelle possibilité d'enrichissement et de renforcement des connaissances des lecteurs ayant déjà une certaine maîtrise des concepts et des démarches en évaluation, proposant ainsi une ouverture vers la mesure du rendement pour des praticiens en évaluation qui ne sont pas forcément accoutumés à la pratique dans le domaine de l'administration publique et des organismes non gouvernementaux. Aussi, cet ouvrage s'adresse-t-il, selon nous, aux évaluateurs-praticiens, tant novices que chevronnés, ainsi qu'aux gestionnaires de programmes et à toute autre partie prenante.

En conclusion, ce qui contribue à la richesse de cette seconde édition est la mise à jour des chapitres au regard des avancées dans le domaine et de son actualité. Dans un douzième chapitre que les auteurs ont bonifié, on met de l'avant le rôle crucial du *jugement* dans la pratique des évaluateurs. Toujours dans un esprit d'actualité, les auteurs proposent des réflexions élaborées (et mises à jour) autour

de l'adéquation entre théorie, pratique et évaluation en situation réelle; ces derniers sensibilisent ainsi le lecteur à la question des « nouvelles » compétences que doivent développer les évaluateurs et du travail en partenariat avec les différentes parties prenantes et, plus particulièrement, les gestionnaires de programmes. Somme toute, l'accent est mis sur la nécessité du développement d'une culture de l'évaluation.