



# Comment favoriser la collaboration à l'évaluation des programmes dans les centres locaux de services communautaires?

Régis Blais

Volume 35, Number 1-2, 1986

Recherche – Action – Évaluation

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/706293ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/706293ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

École de service social de l'Université Laval

ISSN

1708-1734 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Blais, R. (1986). Comment favoriser la collaboration à l'évaluation des programmes dans les centres locaux de services communautaires? *Service social*, 35(1-2), 33–51. <https://doi.org/10.7202/706293ar>

BLAIS, Régis, chercheur à l'Institut de médecine sociale de l'Université de Copenhague.

## **Comment favoriser la collaboration à l'évaluation des programmes dans les centres locaux de services communautaires ? \***

*Régis Blais \*\**

Plusieurs problèmes méthodologiques (par exemple : les biais inhérents à la sélection des clients, les restrictions concernant la répartition des sujets au hasard, le manque d'instruments adaptés aux objectifs poursuivis, etc.) et administratifs (par exemple : la rareté de fonds et de personnel qualifié, un style de gestion et de structure administrative inadéquat, etc.) limitent l'implantation de procédures d'évaluation de programme dans les établissements de santé et de services sociaux. Cependant, l'obstacle le plus important se situe souvent au niveau des résistances que manifestent les personnes concernées de près ou de loin par les programmes en question (Kilburg, 1980). En effet, un manque de collaboration de la part des gestionnaires ou des praticiens œuvrant à un programme peut faire échouer le projet d'évaluation le mieux planifié du point de vue scientifique et disposant des meilleures ressources techniques et financières.

La résistance à l'évaluation de programme est un phénomène complexe et son analyse doit tenir compte de plusieurs dimensions (Blais, 1986). L'une des plus intéressantes, et qui reste largement inexplorée, concerne les façons de réduire cette résistance ou, d'un point de vue positif, de susciter la collaboration à ce genre d'activités. La suggestion la plus courante à cet égard est de faire participer les personnes concernées à toutes les étapes du processus ; quoique pertinente, cette solution demeure trop globale pour être vraiment utile dans des contextes particuliers. La présente étude a pour but d'identifier les modalités spécifiques qui permettraient d'obtenir la

collaboration de différents groupes de personnes à d'éventuelles procédures évaluatives, et ce, compte tenu des caractéristiques des individus et de celles des organisations dans lesquelles ils évoluent.

### **Les variables liées aux modalités suscitant la collaboration**

L'introduction d'une innovation dans une organisation, comme la mise en place de procédures d'évaluation de programme, peut susciter des réactions différentes chez ses membres. Kunkel (1977) soutient que les modalités particulières requises par une personne pour endosser une innovation sont fonction de sa position dans la structure sociale ou organisationnelle. Dans le même sens, selon la théorie des rôles (Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek, 1964 ; Merton, 1975), les comportements et les attitudes au travail d'un individu sont déterminés en bonne partie par sa position ou son rôle dans l'organisation : employé, superviseur, cadre supérieur ou autre. Cette théorie est appuyée en particulier par différentes études réalisées dans le cadre d'organismes de santé et de services sociaux (Boissonneau, 1976 ; Kupst, Reidda et McGee, 1975 ; MacIndoe et Houge, 1980).

Dans le domaine spécifique de l'évaluation de programme, les conclusions de certaines recherches (Baker, 1983 ; Mitchell, 1978 ; Newman, Brown, Rivers et Glock, 1983) et les réflexions de maints auteurs (Bonoma, 1977 ; Krause et Howard, 1976) soutiennent la thèse selon laquelle des personnes occupant des rôles différents dans une organisation de services ne perçoivent pas de la même manière les diverses facettes d'une évaluation de programme. C'est dans cette optique que se situe notre première hypothèse de recherche.

*Hypothèse 1 : Les modalités d'évaluation qu'une personne préfère varieront selon son rôle dans l'organisation (soit intervenant/praticien, cadre ou planificateur externe).*

Au-delà des différences « brutes », peu d'études ont tenté de situer les groupes d'acteurs dans une organisation les uns par rapport aux autres. La recherche de MacIndoe et Houge (1980) constitue une exception. Les groupes qui y sont étudiés peuvent être placés en ordre sur un continuum « fonctionnel » : les intervenants ou praticiens, les cadres et les membres des conseils d'administration de centres de santé mentale communautaire. Sur un tel continuum, chaque groupe fut placé en fonction de son niveau de responsabilités dans l'établissement. La perspective de travail est aussi différente : les intervenants œuvrent à un niveau très spécifique, le conseil d'administration à un niveau très

général et les cadres à un niveau médian. Il apparaît intéressant d'examiner si la distance « fonctionnelle » entre les groupes d'une organisation s'apparente à une distance « d'opinions » : les groupes les plus « éloignés » ont-ils les attitudes les plus divergentes ? Dans l'étude de MacIndoe et Houge (1980), les personnes interrogées devaient se prononcer sur l'importance qu'elles accordaient à certains critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur de centre de santé mentale communautaire. Pour trois des cinq critères étudiés, les personnes les plus éloignées fonctionnellement, soit les intervenants et les membres du conseil d'administration, avaient les opinions les plus opposées. Par contre, pour les deux derniers, ces deux groupes avaient des positions assez semblables et se distinguaient ainsi des cadres.

Même si les résultats de MacIndoe et Houge (1980) ne sont pas concluants sur la question de la distance fonctionnelle entre les groupes dans une organisation, il semble pertinent d'explorer plus avant cette piste. C'est là l'objet de la seconde hypothèse.

*Hypothèse 2 : Les personnes dont les rôles sont les plus éloignés « fonctionnellement », soit les intervenants et les planificateurs externes, seront les plus opposées quant aux modalités d'évaluation qu'elles préfèrent ; les cadres se situeront entre les deux autres groupes.*

Malgré son importance, la variable « rôle » n'est pas la seule à influencer les comportements des membres d'une organisation. Il semble qu'il faille aussi tenir compte de certaines autres variables personnelles des individus et de celles de l'organisation ; mais là-dessus les recherches sont malheureusement peu nombreuses. Cependant, certaines études effectuées dans un cadre organisationnel, mais qui ne concernent pas directement l'évaluation de programme, montrent que plusieurs caractéristiques individuelles (âge, sexe, degré de scolarité, expérience de travail, affect ou disposition générale vis-à-vis un emploi, etc.) sont associées à des perceptions différentes de certaines dimensions du milieu de travail (Herman, Dunham et Hulin, 1975 ; James et Jones, 1980 ; O'Reilly, Parlette et Bloom, 1980). De plus, la familiarité avec une activité comme l'évaluation, acquise soit par expérience personnelle soit par l'entremise d'une formation spécifique, est susceptible d'atténuer les résistances futures (Carter, 1971). D'autre part, le climat de travail qui prévaut dans une organisation est lié aux réactions que les personnes vont manifester à l'égard de l'évaluation de programme, un climat malsain suscitant davantage de résistance (Newman et al., 1983).

En ce qui a trait aux variables organisationnelles, il semble que les personnes provenant d'institutions plus jeunes et de plus petite taille

soient plus ouvertes aux innovations en général et aux activités de recherche en particulier (Romig, 1973). Enfin, il est plausible de présumer qu'une certaine tradition de pratiques évaluatives, même minimales, dans un établissement, puisse faciliter l'acceptation de nouvelles procédures.

Compte tenu de l'état actuel des connaissances, la troisième hypothèse est formulée à titre exploratoire.

*Hypothèse 3 : Les modalités d'évaluation qu'une personne préfère varieront selon ses caractéristiques personnelles et celles de l'organisation.*

## **Méthodologie**

L'étude a pris la forme d'une enquête effectuée auprès de trois groupes de personnes concernées par l'évaluation des programmes d'intervention communautaire, psychosociale ou sanitaire-éducative dans les centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.). Les trois groupes choisis représentaient des niveaux de responsabilité différents et pouvaient ainsi se situer sur un continuum « fonctionnel » : cent un intervenants de différentes disciplines (travail social, action communautaire, psychologie, nursing, médecine, etc.), quarante et un cadres (gestionnaires) œuvrant dans vingt et un C.L.S.C. du Montréal métropolitain, et quatorze planificateurs externes provenant de cinq organismes « parrains » aux C.L.S.C. (conseils régionaux de la santé et des services sociaux (C.R.S.S.S.), Ministère de la santé et des services sociaux (M.S.S.S.), Fédération des C.L.S.C. du Québec). Là où le nombre le permettait, les intervenants et les cadres ont été sélectionnés au hasard. Pour ce qui est des planificateurs externes, une sélection au hasard n'était pas possible, étant donné leur très petit nombre : il fallut donc demander la participation de tous.

La cueillette de données s'est faite principalement à l'aide d'un questionnaire auto-administré qui comportait quatre parties. La première mesure les variables dépendantes, et consiste en une liste de soixante-trois modalités pouvant apparaître dans le déroulement d'une évaluation de programme (par exemple : les intervenants participent à toutes les étapes de l'évaluation ; l'introduction des procédures évaluatives est graduelle, l'évaluation inclut des données qualitatives). Ces items ont été tirés d'une revue de la littérature et de trente entrevues semi-structurées effectuées au préalable avec des représentants des trois groupes de personnes. L'échelle de réponses fut construite de façon à ce que les répondants puissent indiquer dans quelle mesure il faudrait ou il ne faudrait pas que ces modalités soient présentes pour

qu'ils acceptent de collaborer à une évaluation de leurs programmes. Voici les descripteurs de cette échelle particulière :

<i>Il ne faudrait absolu- ment pas...</i>	<i>Il ne faudrait vraiment pas...</i>	<i>De préférence, il ne faudrait pas...</i>	<i>Il ne serait pas néces- saire...</i>	<i>Il serait souhaita- ble...</i>	<i>Il serait très impor- tant...</i>	<i>Il serait essentiel ...</i>
1	2	3	4	5	6	7

La seconde partie du questionnaire est une échelle d'ouverture générale à l'évaluation de programme, composée de douze items de type Likert, et adaptée d'un instrument utilisé lors d'une étude antérieure (Lecomte, Blais et Tremblay, 1981). La troisième partie est la version abrégée de l'échelle de l'environnement de travail de Moos et Insel (1974) servant à mesurer différentes dimensions du climat dans une organisation. La dernière partie est composée d'une série de questions ayant trait à diverses caractéristiques démographiques et professionnelles : âge, scolarité, discipline professionnelle (travail social, nursing, etc.), expérience professionnelle, étendue des activités actuelles d'évaluation et formation à l'évaluation.

Enfin, des informations touchant trois variables organisationnelles furent obtenues directement de chaque C.L.S.C. : l'âge de l'établissement, le nombre d'employés, et le degré d'utilisation d'un système informatisé de cueillette de données sur la clientèle, mesuré de façon ordinaire par un indice variant entre 1 et 3. Cette dernière variable n'est cependant pas une mesure directe des pratiques évaluatives effectuées dans l'institution, mais constitue plutôt un indicateur de l'intérêt de l'organisation à recueillir des informations systématiques du genre de celles qui pourraient servir à une évaluation de programme.

Les mesures du climat de travail et des trois variables organisationnelles ne s'appliquaient qu'aux personnes qui œuvraient dans un C.L.S.C., soit les intervenants et les cadres. Les autres mesures concernaient les trois groupes de répondants.

Les questionnaires furent remplis de manière à respecter l'anonymat des participants. Grâce à une procédure de relance téléphonique efficace, le taux de retour des questionnaires fut de 100%.

## Résultats

### Réduction du nombre de variables

De la liste des soixante-trois items proposés comme modalités d'évaluation, deux furent retranchés des analyses à cause d'une trop faible variation des réponses. L'un d'eux concerne la confidentialité des données recueillies à propos de la clientèle, les trois groupes de répondants jugeant cette condition essentielle.

À l'aide de l'analyse factorielle, les soixante et une modalités qui restèrent furent regroupées en sept facteurs principaux :

1. *diversité des informations* sur lesquelles porte l'évaluation (mesures quantitatives, qualitatives, satisfaction des clients, accessibilité des services, impact, forces et faiblesses du programme, etc.),
2. *évaluation administrative*, plus ou moins standardisée et déterminée par des gestionnaires (l'évaluation de la rentabilité des programmes revient au C.R.S.S.S. ou au M.S.S.S., la décision finale quant aux procédures d'évaluation revient aux cadres, existence d'un système d'information uniforme pour tous les C.L.S.C.),
3. *ententes* entre les personnes concernées (cadres, intervenants, etc.) à propos des divers aspects de l'évaluation (ententes sur les tâches et les responsabilités respectives, sur les procédures et les buts de l'évaluation, etc.),
4. *préparatifs et ressources matérielles* (disposer du temps et des ressources financières nécessaires à une évaluation, obtenir de la formation en évaluation et des informations sur l'ensemble du projet évaluatif, définir clairement les objectifs et les activités du programme au préalable, etc.),
5. *diffusion des résultats à des organismes « parrains »* (les résultats de l'évaluation sont transmis au C.R.S.S.S., au M.S.S.S. et à la Fédération des C.L.S.C.),
6. *disponibilité d'un spécialiste en évaluation* (un spécialiste en évaluation travaille au C.L.S.C., un spécialiste provient du milieu universitaire ou d'une firme privée, etc.),
7. *contrôle sur les intervenants* (l'évaluation d'un programme mesure la performance individuelle des membres du personnel, l'évaluation est utilisée par l'administration pour contrôler le travail des intervenants, etc.).

Ces sept facteurs, qui expliquent 39% de la variance, seront utilisés comme variables dépendantes dans les analyses subséquentes.

L'analyse factorielle effectuée ensuite sur les douze items mesurant l'échelle d'ouverture à l'évaluation montre que ceux-ci se regroupent en un facteur unique et mesurent donc un seul et même concept. De plus, une analyse d'items a permis de vérifier que cette échelle avait une bonne consistance interne (coefficient  $\alpha$  de Cronbach : 0,89). La moyenne des scores à ces douze items fut donc retenue comme mesure de l'ouverture à l'évaluation de programme. Dans l'ensemble, les trois groupes de répondants ont obtenu des scores très élevés : entre 6,0 et 6,5 sur une échelle variant entre 1 et 7. Cependant, les cadres et les planificateurs externes apparaissaient plus ouverts à l'évaluation de programme que les intervenants, et ce, de façon significative (test B de Tukey,  $p < 0,05$ ).

Enfin, une analyse factorielle appliquée à l'échelle de l'environnement de travail permet de réduire la perception du climat organisationnel dans les C.L.S.C. à deux facteurs généraux : l'enthousiasme au travail et la qualité des relations gestionnaires-employés. Selon les analyses de la variance, les intervenants et les cadres diffèrent d'opinion sur le second facteur ( $p < 0,0001$ ) mais non sur le premier. Ainsi, les gestionnaires des C.L.S.C. perçoivent les relations de travail plus favorablement que les intervenants ne le font eux-mêmes.

## Vérification des hypothèses

### *Hypothèse 1*

La vérification de la première hypothèse fut faite à l'aide d'analyses de variance. Le tableau 1 présente les moyennes et les écarts-types des scores factoriels des trois groupes de sujets pour les sept facteurs de modalités et les seuils de signification des analyses de variance. L'analyse multivariée est significative ( $p < 0,0001$ ), de même que chacune des analyses univariées. L'hypothèse 1 est donc fortement confirmée : les modalités qui permettraient d'obtenir la collaboration d'une personne à des activités d'évaluation varient en fonction du rôle de celle-ci (intervenant, cadre ou planificateur externe) dans le réseau de services. Ces résultats sont en accord avec la littérature existante et en particulier avec la théorie des rôles dans une organisation (Kahn *et al.*, 1964 ; Merton, 1975).

### *Hypothèse 2*

Pour vérifier la seconde hypothèse, à savoir que les intervenants et les planificateurs externes ont les opinions les plus opposées, une



TABLEAU 1

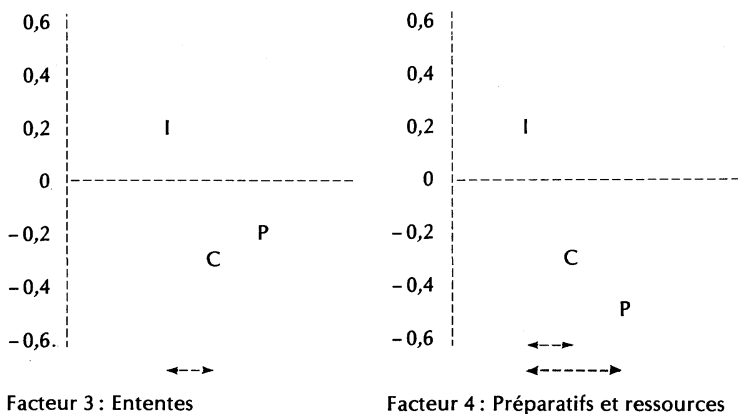
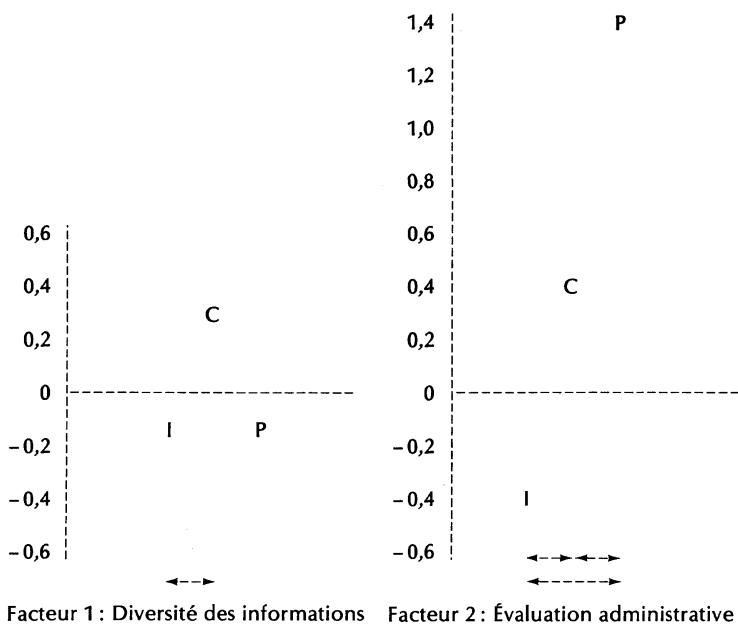
**Écarts-types, moyennes et analyses de la variance  
des facteurs de modalités d'évaluation pour  
les trois groupes de sujets.**

<b>Facteur de modalités</b>	<b>Intervenants (n = 101)</b>	<b>Cadres (n = 41)</b>	<b>Planificateurs externes (n = 14)</b>	<b>ANOVA (p)</b>
1. Diversité des informations	-0,11 (1,01)	0,31 (0,67)	-0,12 (0,89)	0,0492
2. Évaluation administrative	-0,36 (0,68)	0,43 (0,73)	1,36 (0,86)	0,0001
3. Ententes	0,15 (0,96)	-0,30 (0,72)	-0,19 (0,96)	0,0197
4. Préparatifs et ressources	0,20 (0,86)	-0,31 (0,79)	-0,51 (1,08)	0,0006
5. Diffusion des résultats	0,09 (1,05)	-0,38 (0,71)	0,47 (0,59)	0,0043
6. Spécialiste en évaluation	-0,14 (0,89)	0,38 (0,84)	-0,10 (0,51)	0,0055
7. Contrôle sur les intervenants	-0,15 (0,82)	0,42 (1,01)	-0,13 (0,80)	0,0019
<b>MANOVA</b> significatif ( $p < 0,0001$ )				

analyse visuelle des scores factoriels est utilisée en combinaison avec le test B de Tukey. Le graphique 1 présente la position des trois groupes de répondants sur les sept facteurs de modalités. Les intervenants et les planificateurs externes sont les plus opposés seulement pour les facteurs 2 (évaluation administrative) et 4 (préparatifs et ressources). Pour les cinq autres, les positions des trois groupes sont variables, et pour les facteurs 1 (diversité des informations), 6 (spécialiste en évaluation) et 7 (contrôle sur les intervenants), les intervenants et les planificateurs externes ont des opinions assez semblables. Ainsi, l'hypothèse 2 n'est que partiellement confirmée : le principe de la distance fonctionnelle ne s'applique que pour certains aspects d'une évaluation. En un sens, ces résultats nuancés sont en accord avec ceux obtenus par MacIndoe et Houge (1980).

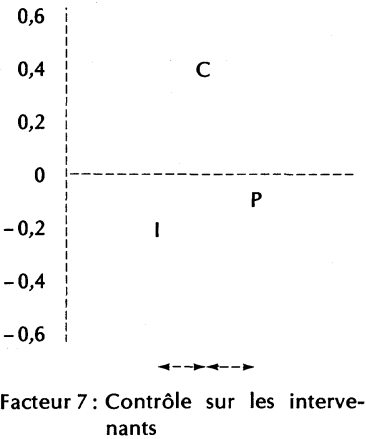
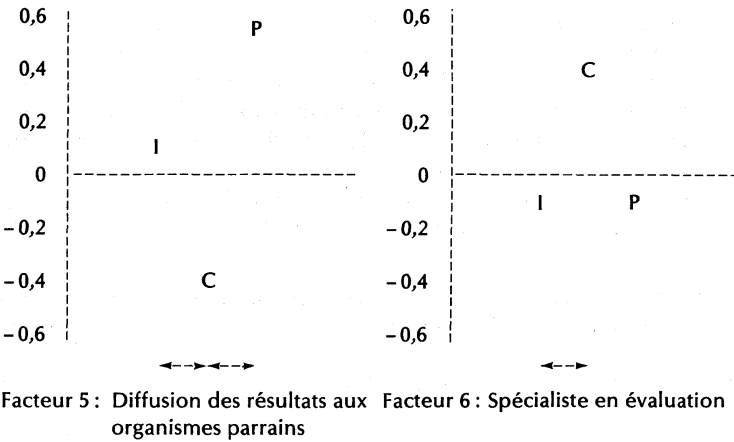
### GRAPHIQUE 1

**Scores factoriels des trois groupes aux sept facteurs de modalités d'évaluation. \***



### GRAPHIQUE 1 (suite)

#### Scores factoriels des trois groupes aux sept facteurs de modalités d'évaluation.\*



\* Les flèches bidirectionnelles indiquent les paires de groupes jugés différents ( $p < 0,05$ ) par le test B de Tukey.

P = planificateurs externes ;

C = cadres ;

I = intervenants.

Un examen détaillé du graphique 1 montre que les groupes ne prennent pas position strictement en fonction de leurs rôles mais surtout en fonction de leurs intérêts, ceux des intervenants et ceux des cadres étant souvent divergents dans les C.L.S.C. Dans le cas présent, ceci se traduit par des différences d'opinions qui sont significatives pour tous les aspects d'une évaluation. Par contre, comme les intervenants et les planificateurs externes n'ont pas de liens directs, ils ont peu d'occasions d'entrer en conflit d'intérêts. Ceci peut expliquer, d'une certaine façon, pourquoi ces deux groupes occupent des positions significativement différentes sur seulement deux des sept facteurs de modalités. Par exemple, les planificateurs externes ont peu d'intérêts à ce que l'évaluation serve à contrôler les intervenants. Il est donc plausible qu'ils soient relativement d'accord avec ceux-ci sur cette question (voir le facteur 7).

D'autre part, comme les cadres sont en bonne partie responsables du fonctionnement général de leur établissement, ils sont sans doute réticents à diffuser des résultats d'évaluation à des organismes « parrains » (par exemple : C.R.S.S.S. ou M.S.S.S.) qui pourraient éventuellement menacer leurs intérêts. En cela, les planificateurs externes qui proviennent précisément de ces organismes « parrains » s'opposent, de façon compréhensible, aux cadres (voir le facteur 5).

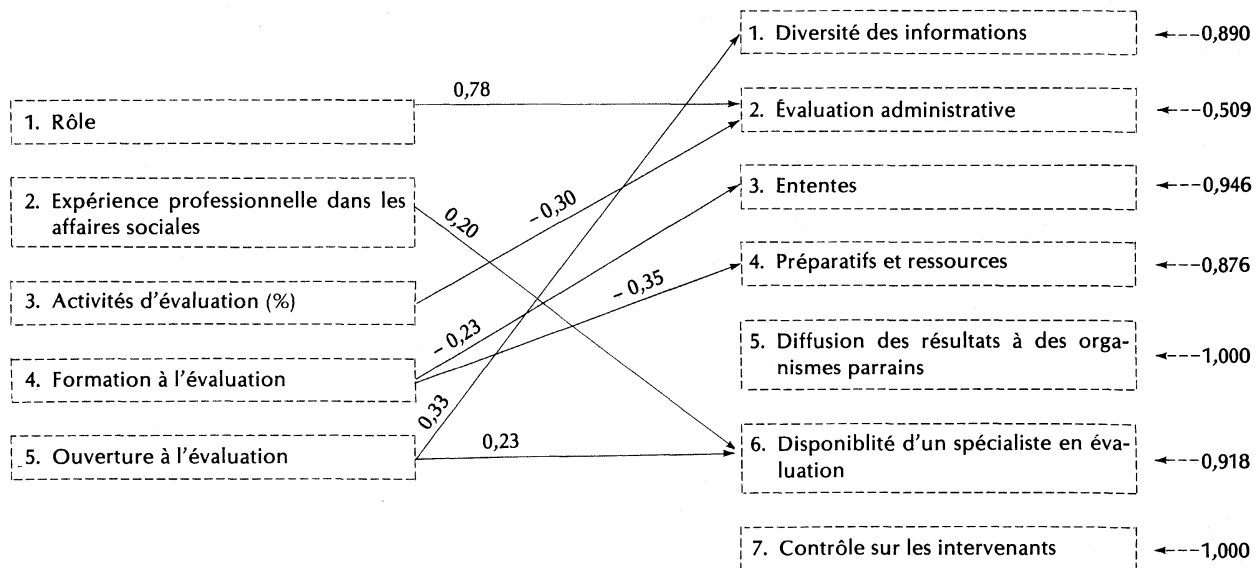
Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que l'analyse des préférences concernant les modalités d'évaluation ne doit pas se limiter à la position organisationnelle des groupes de personnes en présence mais qu'elle doit aussi tenir compte de la dynamique des intérêts spécifiques sous-jacents aux relations entre les groupes.

### *Hypothèse 3*

La troisième hypothèse n'était, nous l'avons signalé, qu'exploratoire : il s'agissait de déterminer quelles variables personnelles et organisationnelles étaient liées aux modalités d'évaluation que les gens préféreraient. L'identification de ces variables fut faite à l'aide de l'analyse des structures de covariance, par le programme LISREL (Jöreskog et Sorbom, 1978). Deux « modèles » LISREL furent élaborés. Le premier inclut seulement les variables indépendantes personnelles qui furent mesurées pour les trois groupes de sujets. Le second modèle comprenait les variables personnelles et organisationnelles pour les intervenants et les cadres seulement, la perception du climat de travail et les variables organisationnelles mesurées ici ne s'appliquant pas aux planificateurs externes.

## GRAPHIQUE 2

### Modèle LISREL pour les trois groupes : intervenants, cadres et planificateurs externes.



Le graphique 2 présente le modèle LISREL pour les trois groupes de sujets. Cinq variables indépendantes furent sélectionnées pour leur liens significatifs avec les modalités d'évaluation : le rôle, l'expérience professionnelle dans les affaires sociales, le pourcentage d'activités actuelles en évaluation, la formation à l'évaluation et le degré d'ouverture à celle-ci. Par exemple, plus une personne sera ouverte à l'évaluation de programme en général, plus il sera nécessaire qu'un projet s'appuie sur divers types d'informations pour qu'elle accepte d'y collaborer. Avec le  $b$  de régression le plus élevé (0,78), la variable « rôle » a été le meilleur prédicteur d'un facteur de modalités, soit le facteur 2. Les indices de variance résiduelle, situés à l'extrême droite de la figure, montrent qu'une forte proportion de la variance de chacun des facteurs n'a pas été expliquée par le modèle.

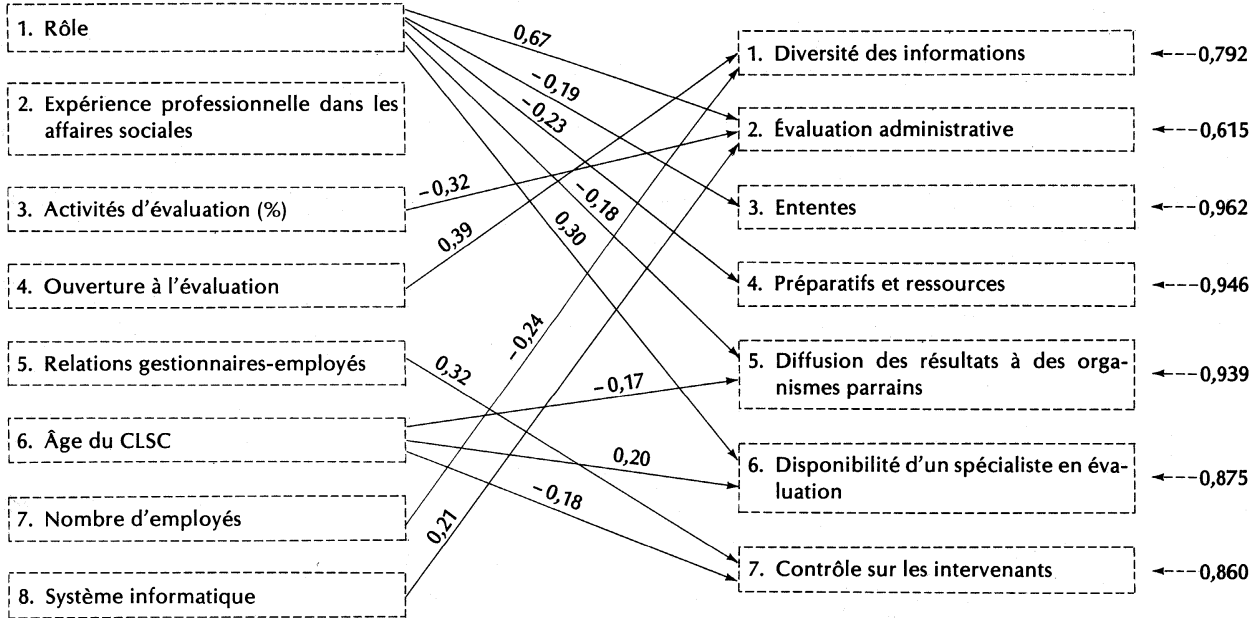
Le modèle LISREL, qui s'applique seulement aux intervenants et aux cadres, est illustré au graphique 3. Huit variables indépendantes y furent sélectionnées, dont la dimension du climat de travail « relations gestionnaires-employés » et les trois variables organisationnelles. La variable « rôle » est de loin le prédicteur le plus important, avec cinq liens significatifs. Ce résultat correspond aux différences observées plus haut entre les intervenants et les cadres. D'autre part, il est intéressant de noter la relation entre le climat de travail et le facteur 7. Formulé à l'inverse, ce lien s'interprète ainsi : les personnes pour qui les relations gestionnaires-employés sont perçues comme mauvaises ne veulent pas que l'évaluation soit utilisée pour contrôler les intervenants. Enfin, les variances résiduelles furent moins élevées ici que dans le modèle précédent, ce qui signifie que les facteurs de modalités sont un peu mieux expliqués par les variables indépendantes en présence.

Une variable nominale, soit la discipline professionnelle, n'a pas été soumise aux modèles LISREL, mais plutôt à des analyses de variance, dont les résultats ne révèlent aucune différence significative : les répondants de diverses professions choisissent sensiblement les mêmes modalités d'évaluation.

En somme, l'hypothèse 3 est confirmée en partie : certaines variables personnelles et organisationnelles sont liées aux modalités susceptibles de favoriser la collaboration à l'évaluation. Cependant, malgré la pertinence des variables sélectionnées, l'analyse LISREL a révélé que celles-ci ne permettent pas de bien prédire les modalités que les gens préfèrent : les variations individuelles demeurent considérables.

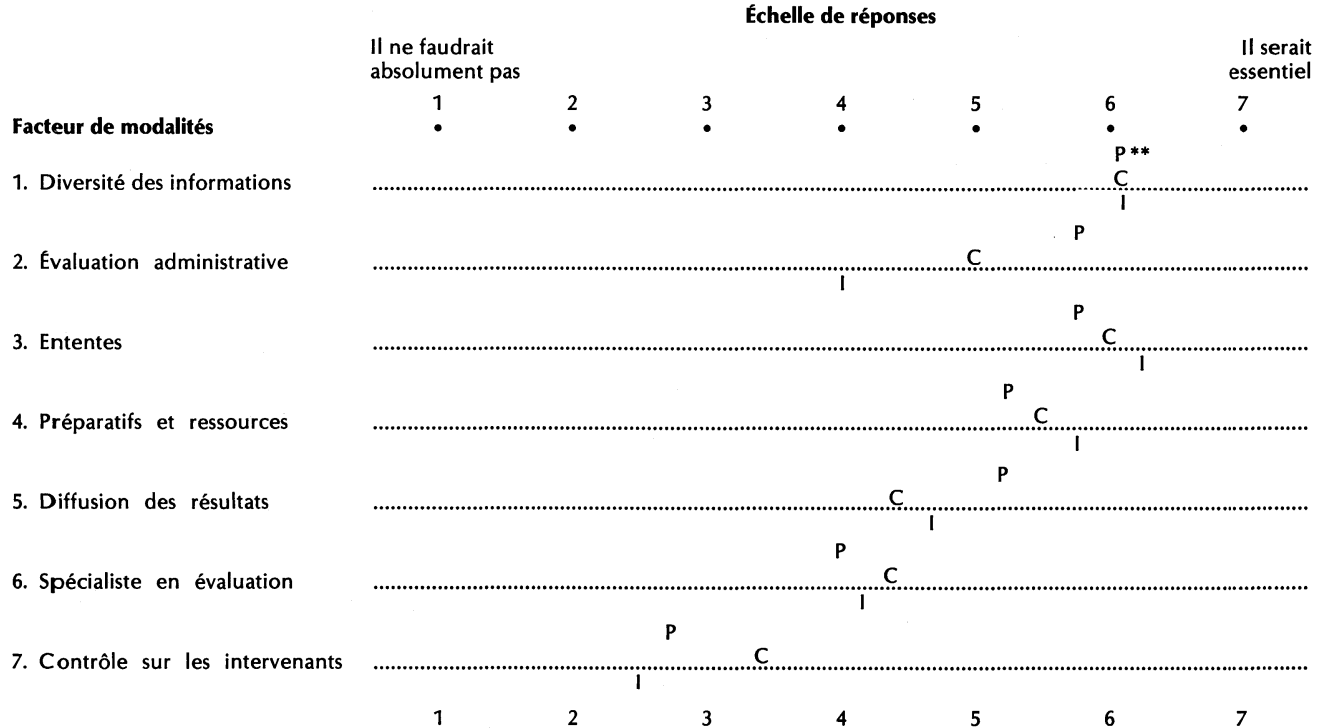
### GRAPHIQUE 3

#### Modèle LISREL pour le groupe des intervenants et celui des cadres.



## GRAPHIQUE 4

### Scores pondérés des trois groupes aux facteurs de modalités d'évaluation \*.



\* Ces scores sont la moyenne des items dont la saturation aux facteurs est égale ou supérieure à 0,40 ; chaque item contribue au score en proportion de sa saturation.

\*\* P = planificateurs externes ; C = cadres ; I = intervenants.



## Résultats complémentaires

La dernière analyse de données est d'ordre plus pratique. Il s'agit de situer les répondants sur chaque facteur de modalités selon l'échelle originale en sept points utilisée dans le questionnaire. Pour ce faire, des scores dits « pondérés » ont été calculés. Ces scores sont les moyennes des quarante principaux items qui composent les facteurs de modalités, en accordant à chacun d'eux l'importance correspondant à sa saturation au facteur. Le graphique 4 montre la position des groupes aux sept facteurs sur l'échelle originale. Il appert que les modalités les plus importantes pour les trois groupes concernent la diversité des informations (facteur 1) et les ententes entre les personnes touchées par une évaluation (facteur 3). Les autres modalités ont un peu moins d'importance. Toutefois, il faut remarquer que les groupes ne sont pas si éloignés les uns des autres. En effet, ils sont sensiblement du même avis sur les facteurs 1, 3, 4 et 6. Les différences d'opinions se manifestent surtout à l'égard des facteurs 2, 5 et 7. Ces scores signifient que, malgré les différences significatives observées lors de la vérification des hypothèses, les différences réelles entre les groupes ne sont pas si grandes.

## Conclusion

Cette étude montre que même si les intervenants, les cadres et les planificateurs externes se disent très ouverts à l'évaluation des programmes dans les C.L.S.C., les conditions qu'ils posent pour accepter de collaborer à un tel projet semblent varier selon leur position fonctionnelle dans le réseau de services. Ces résultats soutiennent la théorie des rôles. Cependant, l'originalité de notre étude tient au fait qu'elle rejette une interprétation simpliste de cette théorie. Comme l'indiquent les scores pondérés, les différences entre les groupes sont beaucoup moins grandes que prévu et ne sont pas généralisées. D'une certaine façon, ces résultats contredisent les impressions laissées par les expériences d'évaluation de programme dans le milieu des services publics : c'est seulement sur certains aspects d'une évaluation que les groupes ont des opinions divergentes alors que, sur d'autres, leurs positions semblent réconciliables. Cette conclusion est encourageante au plan du développement de l'évaluation.

Des nuances doivent aussi être apportées concernant le principe de la distance fonctionnelle. Ce principe ne s'applique pas de façon

générale : ce n'est pas parce que des personnes ont des fonctions très différentes qu'elles ont nécessairement des opinions opposées. L'écart entre leurs points de vue respectifs dépend plutôt du thème en question et, surtout, des intérêts en jeu pour chacun des groupes.

Il se dégage de la présente recherche des recommandations qui peuvent permettre d'obtenir la collaboration des personnes concernées par l'évaluation de programmes socio-sanitaires, et en voici l'essentiel :

1. Il est indispensable que les données personnelles recueillies à propos de la clientèle demeurent confidentielles.
2. Il faudrait que l'évaluation se base sur différents types d'informations (quantitatives, qualitatives, satisfaction de la clientèle, impact des programmes, etc.) et qu'elle fasse autant ressortir les forces que les faiblesses d'un programme.
3. Il faudrait préparer les personnes concernées, et surtout les intervenants, en leur donnant une formation à la conception et à l'évaluation de programme, et en les informant du déroulement et des répercussions possibles d'un projet d'évaluation. Une formation adéquate permettrait sans doute d'éviter certains problèmes causés par des malentendus entre les acteurs et l'augmentation du niveau de compétence devrait aider à prévenir certaines anxiétés ; de plus, la formation faciliterait la mise sur pied de programmes évaluables, avec des objectifs et des activités précis.
4. Il faudrait accorder aux personnes concernées suffisamment de temps et de ressources financières pour réaliser les tâches d'évaluation, qui devraient faire partie du travail courant et non s'ajouter à celui-ci. La disponibilité d'une personne spécialisée en évaluation ne semble pas nécessaire. Dans l'éventualité où un spécialiste serait impliqué dans l'évaluation, il ne devrait pas être cadre si l'on désire obtenir la collaboration des intervenants.
5. Puisqu'une évaluation implique généralement différents groupes d'acteurs, il est très important que ceux-ci négocient et s'entendent sur les divers aspects du projet, qui sont : les buts et les procédures de l'évaluation, les responsabilités et les tâches de chacun, et surtout les besoins respectifs d'information et l'utilisation qui sera faite des résultats.

Puisque la présente étude a été concentrée spécifiquement sur les C.L.S.C., il serait souhaitable de l'appliquer aussi à d'autres types d'établissements, afin de vérifier la généralisation possible des présents résultats et aussi de faciliter la mise en place de procédures d'évaluation dans l'ensemble du réseau des services de santé et des services sociaux.

## Notes

- \* L'auteur tient à remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) pour leur contribution financière à la réalisation de cette étude.
- \*\* Cette étude a été réalisée alors que l'auteur était au Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale (LAREHS) de l'Université du Québec à Montréal.

## Références bibliographiques

- BAKER, F., « Manager and evaluator views of program evaluation », *Journal of Community Psychology*, vol. 11, n° 3, 1983 : 213-223.
- BLAIS, R., « Résistance et collaboration à l'évaluation de programme : un cadre d'analyse et un modèle théorique », *La revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 1, n° 1, 1986 : 47-58.
- BOISSONNEAU, R., « Effectiveness of hospital administrators : A study », *Hospital Progress*, vol. 57, n° 10, 1976 : 74-81.
- BONOMA, T.V., « Overcoming resistance to changes recommended for operating programs », *Professional Psychology*, vol. 8, n° 4, 1977 : 451-463.
- CARTER, R.K., « Clients' resistance to negative findings and the latent conservative function of evaluation studies », *The American Sociologist*, vol. 6, n° 2, 1971 : 118-124.
- HERMAN, J.B., R.B. DUNHAM et C.L. HULIN, « Organizational structure, demographic characteristics, and employee responses », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, n° 2, 1975 : 206-232.
- JAMES, L.R. et A.P. JONES, « Perceived job characteristics and job satisfaction : An examination of reciprocal causation », *Personnel Psychology*, vol. 33, n° 1, 1980 : 97-135.
- JÖRESKOG, K.G. et D. SORBOM, *LISREL : Analysis of Linear Structural Relationships by the Method of Maximum Likelihood*, Chicago, International Educational Services, 1978.
- KAHN, R.L., D.M. WOLFE, R.P. QUINN et J.D. SNOEK, *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York, Wiley, 1964.
- KILBURG, R., « Metaphysics and professional resistance to program evaluation », *Evaluation and Program Planning*, vol. 3, n° 3, 1980 : 185-190.
- KRAUSE, M.S. et K.I. HOWARD, « Program evaluation in the public interest : A new research methodology », *Community Mental Health Journal*, vol. 12, n° 3, 1976 : 291-300.
- KUNKEL, J.H., « The behavioral perspectives of social dynamics », dans : R.L. HAMBLIN et J.H. KUNKEL (éds), *Behavioral Theory in Sociology*, New Brunswick (N.J.), Transaction Books, 1977 : 433-468.

- KUPST, M.J., P. REIDDA et T.F. MCGEE, «Community mental health boards: A comparison of their development, functions, and powers by boards members and mental health center staff», *Community Mental Health Journal*, vol. 11, n° 3, 1975 : 249-256.
- LECOMTE, C., R. BLAIS et L. TREMBLAY, *Les psychologues et les conseillers d'orientation face à l'évaluation de leurs interventions*, rapport de recherche inédit, Montréal, Corporation professionnelle des psychologues du Québec, 1981.
- MACINDOE, I. et D. HOUGE, «The impact of roles on the evaluation of administrative effectiveness», *Administration in Mental Health*, vol. 8, n° 2, 1980 : 71-82.
- MERTON, R.K., «Structural analysis in sociology», dans : P. BLAU (éd.), *Approaches to the Study of Social Structures*, New York, Free Press, 1975 : 21-52.
- MITCHELL, R.E., *Implementation and Use of Program Evaluation Procedures from an Individual-System Interaction Perspective*, thèse de maîtrise non publiée, Université du Maryland, 1978.
- MOOS, R.H. et P.M. INSEL, *Work Environment Scale : Technical Report*, Palo Alto (Ca), Social Ecology Laboratory, Stanford University, 1974.
- NEWMAN, D.L., R.D. BROWN, L.S. RIVERS et R.F. GLOCK, «School boards' and administrators' use of evaluation information: Influencing factors», *Evaluation Review*, vol. 7, n° 1, 1983 : 110-125.
- O'REILLY, C.A., G.N. PARLETTE et J.R. BLOOM, «Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of reference and job attitudes», *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 1, 1980 : 118-131.
- ROMIG, D.A., «Management of research and development in mental health», *Professional Psychology*, vol. 4, n° 3, 1973 : 265-269.