

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN THÉOLOGIE (PROGRAMME 3434)

PAR
LUC DESSUREAULT

L'ÉVALUATION PASTORALE DES SESSIONS
DANS LE SERVICE DE PRÉPARATION
AU MARIAGE DU DIOCÈSE DE TROIS-RIVIÈRES

JUIN 1994

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier les personnes qui m'ont conseillé et appuyé tout au long de mon mémoire.

En premier lieu, les professeurs André Turmel et Jean-Marie Levasseur qui ont su m'éveiller à la recherche empirique ainsi qu'au travail sur ordinateur. Je tiens à remercier aussi les membres de l'équipe de recherche en évaluation pastorale. Ces personnes m'ont permis, grâce à leurs commentaires et leurs suggestions, d'améliorer des aspects importants de ma recherche. Je voudrais remercier spécialement Madame Marielle Tremblay, permanente au SPM diocésain, qui m'a apporté une précieuse collaboration afin que je puisse connaître les politiques et les instruments d'évaluation du Service de préparation au mariage. Enfin, j'ai une profonde gratitude pour les couples-responsables qui ont participé à cette recherche. Je souhaite que ce mémoire puisse leur apporter des pistes de réflexions afin d'améliorer leur processus d'évaluation.

* Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

TABLE DES MATIÈRES

*** REMERCIEMENTS	2
*** TABLE DES MATIÈRES	3
*** LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	12
*** INTRODUCTION	15

CHAPITRE PREMIER: LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

1. LA THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE KATZ ET KAHN	20
1.1 Les motifs du choix de la théorie de Katz et Kahn	20
1.2 La présentation d'éléments théoriques	21
1.2.1 <u>Les fonctions et les rôles</u>	22
- <i>Définition des concepts</i>	22
- <i>L'émission de rôles</i>	22
1.2.2 <u>La communication et le feed-back dans l'organisation</u>	27
- <i>La communication: l'essence des organisations</i>	27
□ La communication: un processus à double sens	28
□ Le code	29
□ La nécessité de la traduction	30
- <i>Les caractéristiques des circuits de communication</i>	30

□ Le caractère fermé du feed-back	31
□ L'efficience des liens de communications	31
□ L'ajustement entre les circuits de communication et le fonctionnement systémique	32
- <i>La direction de la communication</i>	32
□ La communication descendante	33
□ La communication horizontale	34
□ La communication ascendante	34
- <i>La communication informelle</i>	35
- <i>L'information et les structures de recherche</i>	36
□ Le feed-back opérationnel	36
□ La recherche opérationnelle	37
□ La recherche systémique	38
2. L'ÉVALUATION EN PASTORALE	40
2.1 La recherche en évaluation pastorale	40
2.2 La définition des concepts en évaluation pastorale	42
2.2.1 <u>La définition de l'évaluation pastorale</u>	42
2.2.2 <u>Des éléments d'un modèle d'évaluation pastorale</u>	43
- <i>Les émetteurs</i>	43
- <i>Les types d'informations</i>	43
- <i>Les récepteurs</i>	45
- <i>Le traitement de l'information</i>	45

CHAPITRE DEUXIÈME: LE SPM, SES PRESCRIPTIONS D'ÉVALUATION ET L'ENQUÊTE

1. LE SERVICE DE PRÉPARATION AU MARIAGE	49
1.1 Le SPM: son historique et sa mission	50
1.2 Les objectifs «idéologiques» et <u>pédagogiques</u> du SPM	52
1.3 Les différentes sessions de préparation au mariage	53
2. LES PRESCRIPTIONS D'ÉVALUATION DES SESSIONS	55
2.1 Les prescriptions générales d'évaluation des sessions	56
2.2 Les prescriptions d'évaluation de la session régulière	57
2.2.1 <u>L'évaluation après chaque soirée</u>	58
2.2.2 <u>L'évaluation de fin de session régulière</u>	62
2.3 Les prescriptions d'évaluation de la session intensive	65
2.3.1 <u>L'évaluation à la mi-session faite par les participants</u>	67
2.3.2 <u>L'évaluation de fin de session faite par les participants</u>	68
2.3.3 <u>L'évaluation de la session faite par les animateurs</u>	70
2.4 La prescription diocésaine	71
3.LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE	73
3.1 Le contact avec la permanente diocésaine	73
3.2 L'échantillon	74
3.3 La sélection des sujets interviewés	75
3.4 Le contact des couples-responsables	75
3.5 La pré-enquête	76

3.6 Le lieu et le temps des entrevues	78
3.7 La cueillette des données	79
3.8 Les questions de l'enquête	80
3.9 Le traitement des données	82
4. LA MÉTHODE DE L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE	83
4.1 L'analyse factuelle	84
4.2 L'analyse organisationnelle	84
4.2.1 <u>Dégager les éléments organisationnels</u>	85
4.2.2 <u>Dégager les valeurs</u>	85

CHAPITRE TROISIÈME: LES PRATIQUES ÉVALUATIVES DES ÉQUIPES

1. LE PROFIL DES RESPONSABLES	88
1.1 Le profil des couples-responsables	88
1.2 La structure des équipes locales	90
2. L'ÉVALUATION DES SESSIONS DANS LES ÉQUIPES LOCALES	92
2.1 L'évaluation de la session par les participants	92
2.2 L'évaluation par les animateurs et les participants	97
2.3 L'évaluation de la session par les animateurs	100
2.4 La grille d'évaluation de programme par les participants	103
3. LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION	106
3.1 Le traitement de l'information	106
3.2 Le parcours des informations	118
3.2.1 <u>Au niveau des équipes locales</u>	119

3.2.2 <u>Au niveau du SPM diocésain</u>	120
3.2.3 <u>Au niveau de la Fédération nationale</u>	121
4. LES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES FACE À L'ÉVALUATION	122
4.1 L'évaluation des objectifs et des moyens	123
4.2 L'évaluation du cheminement chrétien	124
4.3 Les résultats et la satisfaction de l'évaluation	126
4.4 Le temps consacré à l'évaluation	127
4.5 L'évaluation comme facteur de changements pour le futur	128
4.6 La réponse des participants face à l'évaluation	129
4.7 La place des participants dans l'évaluation	130
4.8 Les perceptions face à la grille de la Fédération nationale....	131
4.9 Le feed-back opérationnel dans la session	133
4.10 Les pistes d'avenir pour l'évaluation de programme	134
 CHAPITRE QUATRIÈME: L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE DES DONNÉES	
1. LE FAIT DE L'ÉVALUATION	138
1.1 Les éléments organisationnels	138
1.1.1 <u>La nature</u>	139
1.1.2 <u>Les causes</u>	140
- <i>Les facteurs organisationnels</i>	140
- <i>Les facteurs personnels</i>	142
1.1.3 <u>Les conséquences</u>	144
- <i>Le projet est systématisé</i>	144
- <i>L'ouverture qualifiée sur l'environnement</i>	145

1.2 Les valeurs du fait d'évaluer	146
1.2.1 <u>Une ouverture au changement</u>	147
1.2.2 <u>Le pouvoir limité sur le changement</u>	148
1.2.3 <u>Une fidélité aux normes organisationnelles</u>	149
2. LES ÉMETTEURS DE FEED-BACK	151
2.1 Les éléments organisationnels	152
2.1.1 <u>La nature</u>	153
2.1.2 <u>Les causes</u>	155
- <i>Le respect de la norme</i>	155
- <i>La motivation des équipes</i>	156
- <i>La pédagogie utilisée</i>	157
2.1.3 <u>Les conséquences</u>	157
- <i>Absence de perte d'information</i>	157
- <i>Une qualité totale du projet</i>	158
- <i>Un ajustement du projet et des rôles exercés</i>	159
- <i>La synergie du groupe</i>	160
2.2 Les valeurs	161
2.2.1 <u>Une attention aux personnes</u>	161
2.2.2 <u>La distribution du pouvoir</u>	162
3. LES TYPES D'ÉVALUATION	162
3.1 Les éléments organisationnels	163
3.1.1 <u>La nature</u>	163
- <i>La nature des informations transmises par les participants</i>	164

- <i>La nature des informations transmises par les animateurs et les participants</i>	168
- <i>La nature des informations transmises par les animateurs</i>	171
3.1.2 <u>Les causes</u>	173
- <i>Une fidélité aux normes</i>	173
- <i>Une souplesse par rapport aux normes</i>	174
- <i>Un ajustement au rythme des personnes</i>	175
3.1.3 <u>Les conséquences</u>	176
- <i>La qualité du projet</i>	176
- <i>Une intégration et un enrichissement mutuel des apprentissages</i>	178
3.2 <u>Les valeurs</u>	179
3.2.1 <u>Une vision dynamique de la personne</u>	179
3.2.2 <u>Une attention à l'organisation</u>	180
4. LES RÉCEPTEURS DE FEED-BACK	181
4.1 <u>Les éléments organisationnels</u>	181
4.1.1 <u>La nature</u>	182
4.1.2 <u>Les causes</u>	183
- <i>Le respect de la norme</i>	183
- <i>Une reconnaissance de l'autorité de la Fédération nationale</i>	184
- <i>Une attitude positive à l'égard de l'évaluation</i>	185
4.1.3 <u>Les conséquences</u>	186

- <i>Absence de perte d'information</i>	186
- <i>Un ajustement aux attentes des émetteurs</i>	187
4.2 Les valeurs	187
4.2.1 Le souci d'une communication précise	188
4.2.2 Le respect de l'opinion des émetteurs	188
5. LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS	189
5.1 Les éléments organisationnels	189
5.1.1 La nature	189
5.1.2 Les causes	190
- <i>Une fidélité mitigée face aux normes</i>	191
- <i>Une démobilisation du suivi de l'évaluation</i>	191
5.1.3 Les conséquences	193
- <i>Un support socio-émotif</i>	194
- <i>Une adaptation à la clientèle-cible</i>	194
- <i>Un risque de perte d'information</i>	194
5.2 Les valeurs	197
5.2.1 Un respect réaliste de l'institution	197
5.2.2 Un souci de la transparence	198

CHAPITRE CINQUIÈME: L'ÉVALUATION DU CHEMINEMENT CHRÉTIEN

1. L'ÉVALUATION DU CHEMINEMENT CHRÉTIEN: LES FAITS ...	201
1.1 Les faits	202

2. L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE	207
2.1 La nature	207
2.1.1 L'évaluation du cheminement chrétien	207
2.1.2 L'évaluation du cheminement chrétien dans les études pastorales	210
2.2 Les causes	212
2.2.1 Un manque de formation théologique	212
2.2.2 Un manque de critères théologiques	213
2.2.3 Un manque de temps	215
2.3 Les conséquences	217
2.3.1 Une gestion rationnelle de la session	217
2.3.2 Une méconnaissance des participants	219
*** CONCLUSION	221
*** BIBLIOGRAPHIE	232

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: Un modèle théorique de facteurs dans la prise de rôles organisationnels ... 25

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: L'évaluation proposée par la Fédération nationale pour la session régulière 58

TABLEAU 2: L'évaluation proposée par la Fédération nationale pour la session intensive 66

TABLEAU 3: Le profil des responsables de chaque équipe locale..... 89

TABLEAU 4: La structure des équipes locales de SPM 90

TABLEAU 5: L'évaluation des sessions par les participants 93

TABLEAU 6: L'évaluation des sessions par les animateurs et les participants 97

TABLEAU 7: L'évaluation des sessions par les animateurs..... 101

TABLEAU 8: L'utilisation de la grille d'évaluation de programme dans les équipes locales 103

TABLEAU 9: Le processus de traitement des données dans les équipes locales.....	106
TABLEAU 10: L'application des normes diocésaines et nationales dans les équipes locales au moment des entrevues	117
TABLEAU 11: Le parcours de l'information aux différents paliers de SPM	119
TABLEAU 12: L'opinion des couples-responsables concernant l'évaluation des objectifs et des moyens	123
TABLEAU 13: L'opinion des couples-responsables concernant l'évaluation du cheminement chrétien	124
TABLEAU 14: L'opinion des couples-responsables concernant les résultats et la satisfaction de l'évaluation	126
TABLEAU 15: L'opinion des couples-responsables concernant le temps consacré à l'évaluation.....	127
TABLEAU 16: L'opinion des couples-responsables concernant l'évaluation comme facteur de changements pour le futur	128
TABLEAU 17: L'opinion des couples-responsables concernant la réponse des participants face à l'évaluation	130
TABLEAU 18: L'opinion des couples-responsables concernant la place des participants dans l'évaluation	131
TABLEAU 19: L'opinion des couples-responsables concernant la grille de la Fédération nationale	132
TABLEAU 20: L'opinion des couples-responsables concernant le feed-back opérationnel	133

TABLEAU 21: Les pistes d'avenir de l'évaluation dans les équipes locales de SPM	135
--	-----

INTRODUCTION

L'évaluation est une pratique importante pour toute organisation profane ou religieuse; de nombreuses recherches traitent d'évaluation au plan organisationnel et administratif. L'étude des modèles d'évaluation en pastorale est un domaine nouveau de la théologie pratique. Une équipe de recherche du département de théologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières a entrepris, depuis quelques années, la tâche d'investiguer et d'analyser les pratiques évaluatives des paroisses du Québec à partir d'un cadre théorique et conceptuel issu de la psychologie organisationnelle.

L'objectif de cette équipe de recherche est de dégager et d'interpréter les pratiques évaluatives qui ont cours dans les différents organismes pastoraux des paroisses du Québec. Cette équipe fait ressortir la nature, les causes, les conséquences et les valeurs sous-jacentes à ces pratiques évaluatives afin de proposer, dans l'avenir, un modèle d'évaluation efficace qui tienne compte à la fois de critères organisationnels et théologiques.

Notre recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux de cette équipe de recherche en évaluation pastorale. Nous avons circonscrit notre étude à un seul organisme pastoral: le Service de préparation au mariage (SPM) du diocèse

de Trois-Rivières et, plus particulièrement, aux pratiques évaluatives des sessions dans les équipes locales¹.

Pourquoi avons-nous choisi cet organisme? Tout d'abord, nous avons un intérêt pour la pastorale et la théologie du mariage. De plus, nous avons la curiosité d'étudier le modèle d'évaluation pastorale qui a cours dans le SPM et, plus particulièrement, d'analyser les pratiques évaluatives qui sont présentes dans les équipes locales de SPM. Nous croyons qu'une recherche qualitative sur les pratiques évaluatives des projets pastoraux comme les sessions intensives et régulières dans les équipes locales de SPM est importante. Cette recherche nous aidera à mieux comprendre «l'extériorité» de ces pratiques évaluatives à partir du cadre théorique de Katz et Kahn et du cadre conceptuel en évaluation élaboré par Turmel et Levasseur. Nous tenterons également de rejoindre «l'intériorité» de ces pratiques en dégageant leur nature, leurs causes et leurs conséquences pour les équipes locales. Nous serons capables, grâce à cette analyse approfondie, de mettre au jour les valeurs sous-jacentes à ces pratiques évaluatives, d'y reconnaître leurs forces et leurs faiblesses dans le but de proposer des pistes qui pourront améliorer les pratiques évaluatives des équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières.

Notre travail se limite donc à un organisme, le SPM, notamment au niveau des équipes locales. Notre travail est aussi circonscrit dans le temps et l'espace. Notre recherche qualitative porte sur l'évaluation qui s'est faite au cours de l'hiver 1992 dans les sessions intensives et régulières de préparation au mariage dans

¹ Nous utilisons, dans le mémoire, l'abréviation SPM pour désigner le Service de préparation au mariage.

les cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières. Donc, notre recherche se limite à des pratiques évaluatives qui ont lieu dans un espace-temps précis.

Pour analyser ces pratiques évaluatives, nous avons recours à un cadre théorique et à un cadre conceptuel. Ces deux cadres sont utilisés par l'équipe de recherche en évaluation pastorale de l'UQTR; ils sont l'objet du premier chapitre. En effet, nous présentons des éléments pertinents, pour notre recherche, de la théorie organisationnelle de Katz et Kahn, notamment les parties sur les fonctions et les rôles, la communication et le feed-back dans une organisation. Nous présentons ensuite le cadre conceptuel de Turmel et Levasseur qui contient les différents concepts que nous retrouvons en évaluation pastorale.

Nous faisons, dans le deuxième chapitre, une brève description du SPM: son histoire, sa mission, ses différents objectifs ainsi que le déroulement de ses sessions intensives et régulières. Les paliers hiérarchiques nationaux et diocésains du SPM ont établi des prescriptions au sujet de l'évaluation de ces différentes sessions; nous les analysons à partir de nos concepts en évaluation pastorale. De plus, nous décrivons, dans ce chapitre, les différentes étapes de notre enquête qualitative ainsi que notre méthode d'analyse des données qui consiste, dans un premier temps, à dégager les éléments organisationnels soit la nature, les causes, les conséquences des pratiques évaluatives et, dans un deuxième temps, à mettre au jour les valeurs sous-jacentes à ces pratiques.

Dans le troisième chapitre, nous décrivons les faits, les pratiques évaluatives qui ont cours dans les sessions intensives et régulières des équipes locales de SPM. Nous présentons ces pratiques dans l'ordre suivant:

1) l'évaluation par les participants, 2) l'évaluation par les participants et les animateurs, 3) l'évaluation par les animateurs seulement. Nous terminons ce chapitre en présentant, de façon synoptique, les opinions des couples-responsables sur différents aspects de l'évaluation.

Dans le chapitre quatrième, nous analysons les pratiques évaluatives selon notre cadre théorique et notre cadre conceptuel en suivant la méthode d'analyse organisationnelle de Turmel et Levasseur. Cette analyse organisationnelle se fait en deux étapes: 1) dégager les éléments organisationnels (nature, causes, conséquences) et 2) mettre au jour les valeurs sous-jacentes à ces pratiques évaluatives.

Enfin, nous nous intéressons, dans le cinquième chapitre, à une dimension importante des pratiques évaluatives qui ont cours dans les équipes locales. Cet aspect important concerne l'évaluation du cheminement chrétien des personnes qui participent aux sessions intensives ou régulières de préparation au mariage.

Notre travail d'analyse factuelle et organisationnelle des pratiques évaluatives permettra, en conclusion, de faire des recommandations afin d'améliorer l'évaluation dans les équipes locales.

CHAPITRE PREMIER

LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans ce premier chapitre, nous présentons d'abord des éléments de la théorie organisationnelle de Katz et Kahn qui nous guident dans notre étude sur les pratiques évaluatives des équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières¹. Pour connaître la nature de ces pratiques évaluatives, nous avons recours également à un cadre qui précise les différents concepts utilisés en évaluation pastorale².

¹ Cf. D. KATZ et R. L. KAHN. The social psychology of organizations, New York, John Wiley and Sons (2 nd edition), 1978. Les chapitres utilisés pour la présente recherche sont les chapitres sept et quatorze portant respectivement sur les fonctions et les rôles, la communication et le feed-back dans une organisation.

² Cf. A. TURMEL et J-M. LEVASSEUR, L'évaluation pastorale au Québec: l'analyse organisationnelle, (Coll. Pastorale organisationnelle 2), Trois-Rivières, Éditions Pastor, 1993, pp.69-90.

1. LA THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE KATZ ET KAHN

Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons deux aspects importants de la théorie organisationnelle de Katz et Kahn qui servent à éclairer et à interpréter les données de notre recherche: l'épisode de rôles et la communication dans une organisation. Mais avant de présenter ces deux aspects, nous expliquons les motifs qui ont guidé le choix que nous avons fait de cette théorie organisationnelle.

1.1 Les motifs du choix de la théorie de Katz et Kahn

Pourquoi avons-nous choisi la théorie organisationnelle de Katz et Kahn plutôt qu'une autre théorie? Deux raisons principales expliquent notre choix. Premièrement, cette théorie est reconnue dans les sciences organisationnelles. Mc Cormick et Ilgen se donnent pour tâche de publier périodiquement une synthèse des recherches théoriques et empiriques produites dans les sciences organisationnelles. Ces auteurs réfèrent à la théorie de Katz et Kahn. Selon Mc Cormick et Ilgen, le modèle d'épisode de rôles de Katz et Kahn est reconnu dans les sciences organisationnelles³.

Deuxièmement, cette théorie est systémique, c'est-à-dire qu'elle a l'avantage de questionner une organisation dans ses pratiques organisationnelles, d'y reconnaître les normes et les valeurs sous-jacentes à ses

³ Cf. E.J. MC CORMICK et D. R. IILGEN, Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall (8 e édition), 1985, p.327.

pratiques. L'évaluation étant une pratique organisationnelle importante, la théorie de Katz et Kahn permet de dégager les pratiques évaluatives présentes dans une organisation ainsi que les normes et les valeurs sous-jacentes à ces pratiques.

Le concept de système est défini par Bélanger comme une «...entité composée d'éléments différenciés mais interdépendants cherchant à réaliser et à maintenir un équilibre relativement stable dans un environnement plus ou moins changeant»⁴. Katz et Kahn présentent l'organisation comme un système ouvert qui transige avec son environnement. Le système ouvert puise, dans son environnement, des informations qui lui permettront d'effectuer des adaptations nécessaires à sa survie et à son développement. Le modèle systémique peut s'avérer un outil pertinent pour notre étude sur les pratiques évaluatives du SPM parce que les modèles de couples et les conceptions du mariage ont évolué dans notre environnement. Il peut donc y avoir une approche systémique dans la pastorale du mariage.

1.2 La présentation d'éléments théoriques

Après avoir explicité notre choix de la théorie de Katz et Kahn, nous présentons maintenant deux éléments de cette théorie qui nous serviront dans la suite de notre étude. Nous abordons d'abord les fonctions et les rôles et ensuite, nous décrivons la communication dans une organisation.

⁴ L. BÉLANGER. Les aspects humains de l'organisation: un véritable labyrinthe (chap. 1), dans. Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p.4.

1.2.1 Les fonctions et les rôles

Nous définissons d'abord les concepts de fonctions et de rôles et nous décrivons ensuite le processus cyclique d'émission des rôles dans une organisation⁵.

-Définition des concepts

Katz et Kahn définissent une organisation comme un ensemble de rôles liés à des fonctions. Les rôles sont des modèles standardisés de comportements reposant sur des normes et des valeurs établies par l'organisation; ces rôles sont joués par des personnes de l'organisation qui ont chacune des relations fonctionnelles. La fonction est un concept relationnel qui définit chaque position des membres dans ses relations aux autres et dans l'organisation toute entière. Par exemple, dans une équipe locale de SPM, «couple-accueil» correspond à une fonction: l'accueil des jeunes fiancés et l'explication de la démarche de la session de formation constituent des rôles exercés. Cette fonction et ces rôles du couple-accueil sont liés aux autres fonctions et rôles dans l'équipe locale de SPM.

-L'émission de rôles

Les rôles se transmettent dans l'organisation à travers le processus d'émission de rôles qui est un processus cyclique et continu. Ce processus a

⁵ Cf. D. KATZ et R. L. KAHN, op. cit., pp. 185-221.

pour but de donner un rôle particulier à une personne dans l'organisation. Celle-ci doit avoir en retour un comportement qui est conforme avec le rôle reçu.

Katz et Kahn décrivent cette épisode de rôles en quatre étapes: 1) les attentes de rôles, 2) le rôle communiqué par l'émetteur de rôles, 3) le rôle perçu par le récepteur de rôles, 4) le rôle exercé et traduit en comportements par le récepteur de rôles.

Du côté de l'émetteur, les attentes de rôles sont les standards d'évaluation appliqués aux comportements de toute personne qui occupe une fonction dans l'espace organisationnel. L'émetteur puise ses attentes de rôles dans des facteurs organisationnels comme, par exemple, des prescriptions, des normes, des valeurs de l'organisation. Ces attentes sont traduites par des prescriptions, ce que le récepteur de rôle doit faire ou des proscriptions, ce qu'il ne doit pas faire.

Ces attentes de rôles sont communiquées au récepteur. Les communications émises par l'émetteur visent à influencer le récepteur. Elles peuvent être, entre autres, des évaluations de la performance en relation avec le rôle reçu. Le récepteur va percevoir son rôle en fonction de la communication émise et des pressions exercées par l'émetteur. Le rôle perçu par le récepteur influence et motive sa performance du rôle exercé.

Ce processus d'émission de rôles s'inscrit dans un contexte plus large de facteurs personnels et interpersonnels qui influencent aussi la transmission des

rôles dans une organisation. Les facteurs **personnels** sont les variables qui amènent un individu à se comporter de certaines façons dans l'accomplissement de son rôle comme ses valeurs, ses préférences, ses craintes, ses défenses, etc. Les facteurs **interpersonnels** sont les relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation et notamment entre l'émetteur et les récepteurs de rôles. La figure 1 aide à visualiser ce processus d'émission de rôles en lien avec ces trois types de facteurs.

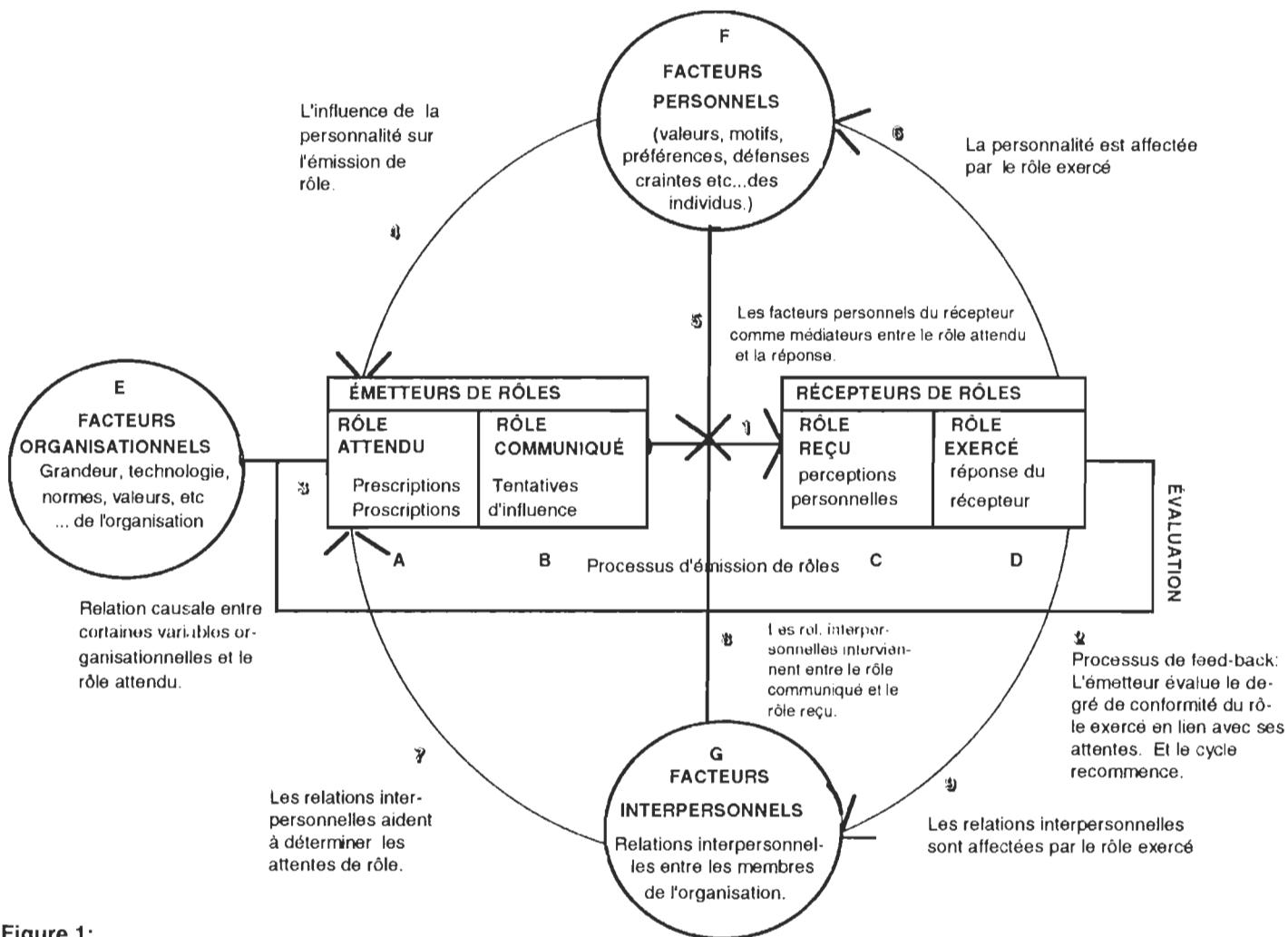


Figure 1:

UN MODÈLE THÉORIQUE DE FACTEURS EN INTERACTION
DANS LA PRISE DE RÔLES ORGANISATIONNELS

La flèche 1 indique le processus d'émission de rôles. La flèche 2 indique le processus de feed-back par lequel l'émetteur estime le degré de conformité du rôle exercé par le récepteur par rapport à leurs communications précédentes afin de préparer une prochaine émission de rôles. Avant d'émettre un rôle, l'émetteur puise ses attentes dans des **facteurs organisationnels** (cercle E) qui sont des prescriptions, des normes, des valeurs de l'organisation, etc. La flèche 3 indique une relation directe entre ces facteurs organisationnels et les attentes de rôles.

Les **facteurs personnels** (cercle F) correspondent aux émotions, aux valeurs, aux connaissances des personnes impliquées dans l'émission de rôles; ces facteurs influencent les attentes de l'émetteur (flèche 4) et le processus de communication du rôle (flèche 5). Les facteurs personnels influencent aussi la perception du récepteur quand celui-ci reçoit son rôle. Par exemple, les rôles communiqués sont perçus différemment selon la personnalité du récepteur. Le rôle exercé par le récepteur a aussi un effet sur sa personnalité, il peut découvrir de nouvelles habiletés dans l'exercice de son rôle (flèche 6).

Le cercle G réfère aux **facteurs interpersonnels** qui interviennent entre les membres de l'organisation et particulièrement, entre l'émetteur et le récepteur pendant l'émission de rôles. Les attentes de rôles de l'émetteur peuvent dépendre de la qualité des relations interpersonnelles entre lui et le récepteur (flèche 7). Ces facteurs interpersonnels, comme la qualité des relations interpersonnelles entre l'émetteur et le récepteur, influencent aussi le rôle exercé de la part du récepteur (flèche 8). Les rôles exercés et traduits en

comportements par le récepteur influencent aussi ses relations interpersonnelles avec l'émetteur de rôles (flèche 9).

En bref, selon Katz et Kahn, les facteurs organisationnels, personnels et interpersonnels influencent le processus d'émission de rôles dans une organisation.

1.2.2 La communication et le feed-back dans l'organisation

Après avoir expliqué le processus d'émission de rôles, nous décrivons maintenant la communication et le feed-back dans une organisation⁶. Notre recherche s'intéresse surtout à cette partie de la théorie de Katz et Kahn. Nous résumons cette partie de la théorie; celle-ci décrit la communication comme l'essence des organisations, elle présente les caractéristiques des circuits de communication, la direction de la communication et elle traite de la communication informelle et des relations entre l'information et les structures de recherche.

-La communication: l'essence des organisations

Katz et Kahn affirment que la communication, l'échange d'information et sa transmission de sens sont les fondements de tout système social. Selon ces auteurs, une hypothèse répandue dans notre société veut que la plupart de nos

⁶ Cf. D. KATZ et R. L. KAHN, op. cit., pp. 427-473.

problèmes individuels et collectifs soit le résultat d'une communication inadéquate même s'il existe une valorisation de la liberté de parole et d'opinions.

La nécessité de la communication doit cependant être qualifiée en fonction du type d'informations transmises entre les individus, les groupes ou les sous-groupes. En d'autres mots, la communication doit être en relation étroite avec 1) le système social auquel elle parvient et 2) avec les fonctions particulières que l'on retrouve dans ce système. Ainsi, tout système social en arrive à restreindre la communication parmi ses membres par l'imposition de restrictions afin de réduire les communications diffuses et faites au hasard. Un moyen efficace pour faire cette restriction est l'utilisation de canaux appropriés qui sont en rapport avec les objectifs de l'organisation.

Si la communication n'est pas restreinte, des «bruits» risquent de se produire dans le système. Il existe donc une nécessité de structures, d'espace, de spécification de la communication parce que, sinon, les membres de l'organisation ne pourront plus se comprendre entre eux.

La communication: un processus à double sens

La communication est un processus où il y a une relation prévisible entre un message émis et un message reçu; le récepteur doit indiquer à l'émetteur qu'il a bien reçu et compris le message émis. Dans ce contexte, le feed-back augmente la précision de la communication tout en permettant, dans un processus d'émission de rôles, un ajustement des fonctions et des rôles dans l'organisation.

Les petits groupes, comparativement aux grandes organisations, ont l'avantage d'avoir plus de facilité à utiliser des signaux verbaux ou non-verbaux qui permettent au récepteur de faire savoir à l'émetteur s'il a reçu et compris le message émis. Une petite organisation utilise plus facilement les canaux interpersonnels que les grandes organisations; elle jouit ainsi d'une plus grande efficience de ses systèmes de communications. Katz et Kahn admettent que, qu'elle que soit la grandeur de l'organisation, celle-ci a la mission d'instaurer une méthode efficace afin de s'assurer que l'émetteur du message reçoit des réactions, du feed-back de la part du récepteur.

□ Le code

Les individus, les groupes, les organisations ont en commun des caractéristiques générales dont l'ensemble forme un aspect majeur de la communication. Cet aspect important de la communication est le code. Ainsi, tout système a son récipient d'information, un code qui limite les catégories d'informations et assimile de façon critique l'information reçue de l'environnement. La nature même d'un système social impose l'omission, la sélection, l'épuration, l'élaboration, la distorsion et la transformation de l'information reçue. Le code détermine la somme et le type d'informations reçues de l'extérieur et transforme cette information selon les propriétés propres au système.

Une de ces limitations importantes de l'information reçue repose sur la position que les membres occupent dans l'espace organisationnel. Cette

position occupée par les différents membres de l'organisation détermine leur perception et l'interprétation de l'information reçue ainsi que la possibilité de recevoir des informations additionnelles. Dans une organisation complexe où il existe plusieurs sous-systèmes, chaque palier va donc puiser les informations dans l'environnement et répondre différemment à l'intrant des informations selon ses besoins respectifs.

La nécessité de la traduction

Tout message qui émane d'un palier de l'organisation a besoin de traduction s'il veut être efficace et compris dans les autres paliers de l'organisation. Une organisation complexe doit transmettre ses communications en termes assez généraux afin d'en permettre une compréhension à chacun des paliers de l'organisation. Une traduction peut être aussi nécessaire dans un même sous-système où se côtoient des compagnons de travail qui ont, eux aussi, leur propre code et leurs fonctions particulières. La communication peut ajouter du «bruit» dans le système s'il n'y a pas de traduction adéquate dans les différents sous-systèmes d'une organisation.

-Les caractéristiques des circuits de communication

Certains circuits de communication peuvent englober un seul palier ou l'ensemble d'une organisation. Par exemple, au SPM, une information qui émane du SPM diocésain peut concerner l'ensemble des équipes locales du diocèse ou une seule équipe locale. Un problème commun que l'on retrouve

dans toute organisation est la disproportion de la boucle d'information par rapport au circuit actuellement établi. En d'autres mots, il existe souvent une sur-estimation, chez les émetteurs, du nombre de personnes rejoindes par la communication. Il en résulte que plus une boucle de communication est grande, plus il y aura de problèmes dans la communication. Les émetteurs doivent donc en arriver à diriger la communication aux personnes vraiment concernées.

□ Le caractère fermé du feed-back

Toute communication possède un caractère circulaire; elle suppose une réaction c'est-à-dire un feed-back qui va du récepteur à l'émetteur afin de savoir si le message a été reçu et compris. Le feed-back complète le cycle de la communication, il enrave les difficultés de la communication initiale afin de la réactiver dans un deuxième cycle de communication. Cependant, certains circuits de communication ont un caractère plus fermé dans le système: il n'y a pas d'ouverture au changement des actes de transmission une fois le cycle commencé. Ainsi, un circuit fermé n'admet pas de nouvelles informations qui viendront perturber le processus cyclique de transmission des communications.

□ L'efficience des liens de communications

Les systèmes de communications possèdent un autre aspect important: l'efficience. Celle-ci mesure le nombre de liens de communications d'un réseau donné. Les recherches expérimentales confirment généralement l'hypothèse que moins il y a de liens de communication, plus la communication sera

efficiente. L'inverse est aussi vrai: plus il y a de liens de communications, moins la communication sera efficiente.

- L'ajustement entre les circuits de communication et le fonctionnement systémique

Un circuit de communication peut être trop grand et impliquer des personnes non-pertinentes, ou trop petit oubliant alors des personnes qui détiennent des informations-clés. Un des facteurs importants de la surcharge d'informations est la création de plusieurs grandes boucles de communications impliquant des personnes qui reçoivent des messages fréquents qui n'ont pas de rapport avec leurs fonctions.

Un tel fonctionnement perturbe le fonctionnement d'une organisation parce que la boucle de communication est disproportionnée entre le message émis et le message reçu. Par exemple, une boucle peut impliquer tous les paliers de l'organisation selon la perception des émetteurs mais un seul palier peut être le récepteur pertinent du message. Une autre faille dans l'ajustement des circuits de communication arrive quand on utilise des circuits fermés pour des sujets autres que la transmission de directives dans une situation d'urgence.

-La direction de la communication

Il existe trois types de communication dans une organisation selon Katz et Kahn: la communication descendante, la communication horizontale et la communication ascendante.

La communication descendante

Nous pouvons rattacher la supervision pastorale à la communication descendante qui est un feed-back qui va du supérieur aux subordonnés. Ce type de communication concerne cinq aspects: 1) la définition des tâches spécifiques comme les instructions de travail; on veut s'assurer que l'accomplissement de la tâche soit relié à chaque rôle reçu dans chaque position de l'organisation; 2) l'information désignée qui a pour but de produire une compréhension de la tâche et de ses relations aux autres tâches de l'organisation; 3) l'information à propos des procédures organisationnelles et des pratiques; 4) le feed-back aux subordonnés par rapport à leurs performances; 5) l'information à caractère idéologique afin d'inculquer chez les membres un sens de la mission organisationnelle.

La taille de la boucle de la communication descendante est une donnée importante par rapport à la compréhension du message. Par exemple, les communications venant des supérieurs hiérarchiques et adressées à toute l'organisation sont souvent trop générales et éloignées de l'expérience quotidienne des individus pour être significatives. Encore là, les messages venant des émetteurs ont besoin d'être traduits à différents paliers de l'organisation.

La communication horizontale

La communication horizontale se fait entre des personnes d'un même palier hiérarchique. Ce type de communication coordonne les tâches dans l'organisation en plus de fournir un support socio-émotif aux individus. En effet, les gens d'une même organisation ont souvent les mêmes difficultés; une communication horizontale leur fournit donc un support socio-émotif important qui leur permet de mieux affronter leurs problèmes communs.

La taille du circuit de la communication horizontale dépend des différentes fonctions du palier de l'organisation. Ainsi, les échanges entre les personnes d'un même palier devraient être en lien avec les objectifs spécifiques de ce sous-système où elles sont impliquées.

Le circuit de la communication horizontale est fermé si les communications sont limitées au palier impliqué sans s'intéresser aux autres échelons de l'organisation. De plus, la communication horizontale pratiquée dans plusieurs paliers de l'organisation peut constituer, de la part des subordonnés, une vérification du pouvoir des leaders hiérarchiques.

La communication ascendante

La communication ascendante peut prendre différentes formes. Elle peut se réduire à ce que les gens disent 1) sur eux-mêmes, leurs performances et leurs problèmes, 2) sur les autres et leurs problèmes, 3) sur les pratiques et les

prescriptions de l'organisation, 4) sur les besoins à être comblés et sur la manière de les combler. Ce type de communication est une évaluation où les personnes jugent leur travail à l'intérieur de l'organisation.

La boucle courante de la communication ascendante est petite et se termine avec le supérieur immédiat; celui-ci peut transmettre les informations au palier suivant dans une forme identique ou modifiée. La nature fermée des circuits de communication ascendant repose sur une restriction de la communication lorsqu'elle arrive aux échelons supérieurs et sur une limitation du code des récepteurs.

-La communication informelle

Dans toute organisation où existe un processus formel de communications, il y a aussi un processus informel surtout quand des personnes partagent des problèmes communs et se sentent solidaires entre elles. Même une organisation qui possède un contrôle serré des conversations, comme une institution carcérale, ne peut empêcher le développement d'un réseau informel de communication.

La communication informelle a des avantages certains comparativement aux modèles formels: elle est une forme plus spontanée d'expression, elle est aussi plus gratifiante pour les individus. Dans certaines organisations où existent une filtration de l'information et une censure officielle, la communication informelle sera parfois plus informative et plus rapide que les canaux formels.

-L'information et les structures de recherche

Les organisations ne peuvent compter sur des processus de communication qui développent naturellement à la fois une coordination interne et un feed-back de l'environnement. Elles doivent établir des structures pour assurer de tels processus de communication. Ces structures ont trois fonctions: approfondir la recherche, dégager les catégories de code à employer, procéder à une interprétation de l'information accordée à ces catégories. Katz et Kahn classent ces structures d'information en trois catégories: 1) le feed-back opérationnel, 2) la recherche opérationnelle, 3) la recherche systémique.

Le feed-back opérationnel

Le feed-back opérationnel est une information systématique reliée étroitement aux fonctions de l'organisation et il constitue parfois une partie intégrale de ces fonctions. Ce feed-back donne des informations à propos des règles à suivre, des spécifications à propos du temps et de la qualité. Il est aussi un instrument pour connaître la performance de l'organisation dans son ensemble et dans ses principaux sous-systèmes.

Ce type de feed-back n'informe pas sur les valeurs et les pratiques morales de l'organisation, il est plutôt un processus d'auto-régulation qui fournit un contrôle routinier et continu des opérations courantes. Le but de ce feed-back n'est donc pas une réflexion en profondeur sur l'organisation; son rôle est de

susciter des décisions rapides afin de contrer les problèmes de fonctionnement du système.

La taille de la boucle d'information de ce feed-back est relativement courte; elle ne rejoint que l'unité d'opération impliquée. Deux limites sont liées à l'utilisation de ce feed-back. La première limite est que ses codes ou ses catégories d'interprétation sont restreints aux pratiques courantes de l'organisation; ce feed-back ne s'intéresse pas aux échanges du système avec l'environnement externe ou du système avec ses sous-systèmes. Une deuxième limite est qu'il n'explique pas les causes des succès ou des échecs du travail accompli, ni la nature des changements de l'environnement sur l'organisation.

La recherche opérationnelle

La recherche opérationnelle a pour objectif la recherche et le développement, l'amélioration des produits et des méthodes de production; elle cherche également à contrer les difficultés qui émanent du système de production. Deux limites sont liées à ce type de recherche. La première est que cette recherche est peu concernée par les relations internes et externes de l'organisation avec son environnement. La deuxième limite est que son code est limité à une intelligence de type technique, liée au sous-système de production.

La recherche systémique

La **recherche systémique** possède cinq buts: 1) l'étude des tendances de l'environnement, 2) le fonctionnement à long terme de l'organisation, 3) la nature des structures organisationnelles, 4) les relations entre les sous-systèmes et le **système en entier**, 5) l'impact de l'organisation dans son environnement.

Il existe aussi des limites liées à ce type de recherche qui sont dues à trois facteurs: 1) la somme des ressources disponibles pour mener une recherche avec des variables systémiques, 2) la conception de la gestion des responsables hiérarchiques de l'organisation, 3) la lutte de l'organisation dans la poursuite de sa course dans l'environnement.

La boucle de communication de la recherche systémique implique qu'une unité de recherche systémique doit rapporter ses informations pertinentes aux gestionnaires des échelons hiérarchiques supérieurs. Une limite commune à toute organisation est d'assigner à un sous-système, non spécialisé dans la transmission d'information, la mission secondaire de fournir des informations sur les relations de l'organisation avec son environnement.

Pour conclure cette partie de chapitre, nous rappelons que le feed-back, dans une communication ascendante comme l'évaluation, est un processus qui implique une commutation des rôles. Ainsi, les récepteurs de rôles deviennent, au moment de l'évaluation, des émetteurs et les émetteurs de rôles deviennent des récepteurs.

L'équipe de recherche en évaluation pastorale de l'UQTR a fait voir que les facteurs personnels, interpersonnels et organisationnels influencent ce processus de communication ascendante tout comme ils influencent l'émission de rôles⁷. Un autre aspect important lié à cette communication ascendante est le code, le récipient par lequel une organisation sélectionne et traite l'information reçue.

Enfin, une organisation ne peut pas toujours compter sur des processus de feed-back qui se développent naturellement. Elle doit en arriver à établir des structures formelles d'information pour sa coordination interne et pour sélectionner et traiter le feed-back venant de l'environnement. Toute organisation doit toujours résoudre le problème du modèle de communication qu'elle peut instituer en se demandant quelles informations sont pertinentes et comment celles-ci doivent être traitées et dirigées.

En résumé, Katz et Kahn situent l'évaluation comme une communication ascendante dans une organisation. Cependant, leur théorie organisationnelle n'explique pas beaucoup ce processus. Il nous a fallu recourir aux recherches de Turmel et Levasseur afin de cerner la nature de l'évaluation pastorale ainsi que les différents concepts liés à cette opération⁸. La présentation du cadre conceptuel de l'évaluation pastorale est l'objet de la deuxième partie de ce chapitre.

⁷ Cf. J-M. LEVASSEUR et A. TURMEL, L'évaluation pastorale au Québec: l'enquête, (Coll. Pastorale organisationnelle 1), Trois-Rivières, Éditions Paslor, 1992.

⁸ Cf. A. TURMEL et J-M. LEVASSEUR, L'évaluation pastorale au Québec: l'analyse organisationnelle, op. cit., pp.69-90.

2. L'ÉVALUATION EN PASTORALE

Après avoir expliqué la nature d'une organisation, de la communication et du feed-back selon la théorie organisationnelle de Katz et Kahn, nous définissons ici l'évaluation dans une organisation pastorale.

2.1 La recherche en évaluation pastorale

Il s'est fait beaucoup de recherches sur l'évaluation dans les domaines de l'éducation et de l'administration. Cependant, une recension des écrits traitant d'évaluation pastorale menée par Levasseur en 1989 a démontré que l'évaluation pastorale est un secteur peu exploré dans les études pastorales⁹. Pourtant, cette recension a été menée à partir de six banques de données informatisées reconnues: BADADUQ (Canada), FRANCIS (France), RELI, ERIC, PSYINFO, SOCIOLOGICAL ABSTRACTS (États-Unis). La sélection des articles et ouvrages faite par Levasseur reposait sur les critères suivants: ces documents devaient concerner directement l'évaluation pastorale et, plus précisément, l'évaluation de programme en pastorale.

Le dépouillement de milliers de revues et d'ouvrages collectifs retrouvés grâce aux six banques informatiques a permis de faire une recension de 269 notices qui traitent d'organisation pastorale et d'évaluation. L'examen attentif de ces 269 notices a permis d'identifier 43 documents pertinents qui traitent

⁹ Cf. J-M. LEVASSEUR, art.L'évaluation pastorale: une revue de la littérature récente à travers les banques de données informatisées dans Sciences pastorales, 8, (1989), pp.31-54.

directement de l'évaluation pastorale. Parmi ces 43 articles et ouvrages, 16 documents traitent de l'évaluation du personnel soit de pasteurs ou de laïcs engagés, 27 documents traitent de l'évaluation des programmes.

Pour la présente recherche, seulement les documents traitant d'évaluation de programmes sont pertinents puisque nous voulons étudier les pratiques d'évaluation de programme à l'occasion des sessions intensives ou régulières des équipes locales de SPM. Nous laissons de côté l'évaluation du personnel qui peut exister dans ces différentes sessions. De plus, il est à noter que la recension de Levasseur et notre propre recherche n'ont pas permis de trouver des écrits spécifiques portant sur l'évaluation dans le SPM au Québec sauf les guides des sessions venant de la Fédération nationale des SPM; ces guides contiennent les instruments et les prescriptions d'évaluation pour les sessions de préparation au mariage. La présente recherche explore donc un domaine nouveau pour la pastorale du mariage au Québec.

2.2 La définition des concepts en évaluation pastorale

Turmel et Levasseur ont analysé les écrits retenus par Levasseur afin de définir les différents concepts utilisés en évaluation et de les appliquer au champ de la pastorale organisationnelle. Parmi les différents écrits retenus par Turmel et Levasseur, il y a celui de Lebold qui a distingué trois types de feed-back en pastorale: la supervision, la consultation et l'évaluation. Le présent mémoire ne s'intéresse qu'à l'évaluation pastorale qui se fait dans les sessions de SPM, nous laissons de coté la supervision et la consultation en pastorale qui sont d'autres types de communication.

2.2.1 La définition de l'évaluation pastorale

L'étude détaillée des 43 articles touchant directement l'évaluation pastorale a permis l'élaboration d'une définition de l'évaluation pastorale. Ainsi, l'évaluation pastorale est définie par Turmel et Levasseur comme:

...le processus par lequel une personne, un groupe ou une communauté **décrit** soigneusement et d'une façon délibérée des aspects particuliers de son ministère, de son activité, de son programme ou de ses buts, **porte un jugement** sur ces aspects particuliers et **prend des décisions** sur l'avenir de ce ministère, de cette activité, de ce programme ou de ces buts¹⁰.

Cette définition comporte trois étapes importantes de l'évaluation: 1) une cueillette d'information, 2) un jugement ou une interprétation, 3) une prise de

¹⁰ A. TURMEL et J-M. LEVASSEUR, L'évaluation pastorale au Québec: l'analyse organisationnelle..., op. cit., p.74.

décision. Elle situe l'évaluation non par rapport aux personnes mais par rapport aux programmes, elle fait place à tous les types d'évaluation.

2.2.2 Des éléments d'un modèle d'évaluation pastorale

Nous décrivons ici les éléments du modèle d'évaluation pastorale de Turmel et Levasseur en les situant selon les quatre aspects suivants: 1) les émetteurs, 2) les types d'évaluation [l'objet, la fonction, la forme de l'évaluation] 3) les récepteurs, 4) le traitement de l'information.

-Les émetteurs

Nous pouvons définir les émetteurs de l'évaluation comme étant les personnes qui font parvenir des informations aux récepteurs. Ces informations peuvent concerner les récepteurs et leurs rôles à exercer dans une organisation comme elles peuvent porter sur un projet, un programme.

-Les types d'évaluation

La recension de Turmel et Levasseur a permis de clarifier les différents concepts en évaluation pastorale. Un premier concept réfère à l'**objet de l'évaluation** qui peut être soit une évaluation du personnel, soit une évaluation de programmes ou soit une évaluation d'apprentissages. Notre enquête ne s'intéresse qu'à l'évaluation de programme qui se fait dans les sessions de SPM. Cependant, il peut nous arriver, à l'occasion, de parler d'évaluation des

apprentissages si elle s'avère présente dans les équipes locales. À l'intérieur de l'évaluation de programme, nous pouvons identifier des objets plus spécifiques d'évaluation comme l'atteinte des objectifs et la pertinence des moyens pédagogiques.

Un deuxième concept concerne la **fonction de l'évaluation**. Une évaluation peut avoir une fonction formative ou sommative. L'évaluation est **formative** si elle vise l'amélioration du projet alors qu'il est en voie de réalisation ou **sommative** si elle vise à juger un projet terminé en vue d'une reconnaissance sociale. L'évaluation sommative pose alors des questions sur le maintien, la ré-orientation, l'abolition du programme.

Le troisième concept réfère à la **forme de l'évaluation**: celle-ci peut être **formelle** ou **informelle** selon la méthodologie employée lors de ce processus. Elle est **informelle (simple)** si elle repose sur une observation spontanée, des buts implicites, des normes intuitives et un jugement subjectif. L'évaluation **formelle (développée)**, pour sa part, est fondée sur les intrants, soit des critères déterminés à l'avance, ou les extrants soit les résultats obtenus par le projet.

Le quatrième concept correspond au rattachement administratif du groupe qui évalue; l'évaluation est **interne** si le responsable de l'évaluation est rattaché à l'organisation qui fait l'évaluation; elle est **externe** si l'évaluateur ne fait pas partie de l'organisation touchée par cette opération.

Turmel et Levasseur réfèrent à St-Georges pour développer un autre concept¹¹. Cet auteur distingue le feed-back intrinsèque et extrinsèque à partir des sources qui fournissent les informations au système. Le feed-back **intrinsèque** est celui où un groupe intègre les résultats de l'expérience de son projet pour s'ajuster ultérieurement, sans tenir compte des informations fournies par la clientèle-cible ou les destinataires du projet. Le feed-back **extrinsèque** tient compte des informations fournies par la clientèle-cible du projet afin de régulariser son action.

-Les récepteurs

Les récepteurs sont les personnes qui reçoivent des informations de la part des émetteurs. Ces informations peuvent concerner, entre autres, le programme, le projet ou les rôles exercés dans l'organisation.

-Le traitement de l'information

Le traitement de l'information est une tâche importante qui revient aux récepteurs de feed-back. Pour notre recherche, le traitement consiste à compiler, à juger les résultats d'évaluation d'un projet ainsi qu'à les faire parvenir aux différents paliers hiérarchiques de l'organisation afin de susciter des prises de décisions pour l'avenir.

¹¹ Cf. P.de. ST-GEORGES, Cadre conceptuel: la notion de feedback dans La loi du silence: feedback et métacommunication dans l'enseignement universitaire: contribution à une «pragmatique» de la communication, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain, Institut des sciences politiques et sociales, 1980.

La définition et les différents concepts de l'évaluation pastorale permettront d'analyser les pratiques évaluatives des sessions de SPM dans les prochains chapitres.

Conclusion

Nous avons présenté, dans ce premier chapitre, ce qu'est une organisation, son système de communication et son processus de feed-back selon la théorie de Katz et Kahn; la recension de Levasseur nous a permis de découvrir que l'évaluation pastorale est un domaine récent des études en pastorale; enfin Turmel nous a aidé à définir l'évaluation pastorale et ses différents concepts.

Nous pouvons déjà, à l'aide du cadre théorique et conceptuel, poser les questions suivantes aux pratiques évaluatives des équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières.

1) LE FAIT DE L'ÉVALUATION

- Se fait-il de l'évaluation dans les équipes locales de SPM?

2) LES ÉMETTEURS

- Qui sont les émetteurs au moment de l'évaluation?

- Quels types d'informations transmettent-ils aux récepteurs?

3) LES TYPES D'ÉVALUATION

- Quel est l'objet de cette évaluation? (une évaluation de programme ou d'apprentissages)
- Quelle est la fonction de l'évaluation? (formative ou sommative)
- Quelle est la forme de l'évaluation? (formelle ou informelle)
- Combien de temps dure cette évaluation?

4) LES RÉCEPTEURS

- Qui sont les récepteurs au moment de l'évaluation?
- Quel est leur rattachement administratif?

5) LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

- Quels types d'informations les récepteurs reçoivent-ils?
- Comment sont traitées ces informations? Ces informations sont-elles analysées dans les différents paliers du SPM?
- Le traitement de ces informations influence-t-il les décisions ultérieures?

6) LES PERCEPTIONS FACE À L'ÉVALUATION

- Quelles sont les perceptions des couples-responsables face à certains aspects de l'évaluation?

Nous présentons, dans le prochain chapitre, le SPM: son historique, ses buts et sa mission. Nous nous intéressons ensuite aux prescriptions du SPM diocésain et de la Fédération nationale des SPM à l'égard de l'évaluation des

sessions intensives et régulières dans les équipes locales. Enfin, nous décrivons la méthodologie de notre enquête auprès de cinq équipes locales de SPM et notre méthode d'analyse des données.

CHAPITRE DEUXIÈME

LE SPM, SES PRESCRIPTIONS D'ÉVALUATION ET L'ENQUÊTE

Dans le deuxième chapitre, nous présentons, dans un premier temps, le SPM. Nous décrivons ensuite les prescriptions sur l'évaluation des sessions qui émanent du SPM diocésain et de la Fédération nationale. Nous expliquons également la méthodologie de l'enquête qui a nous permis de connaître les pratiques évaluatives des sessions régulières et intensives des cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières. Enfin, nous présentons notre méthode d'analyse organisationnelle des données.

1. LE SERVICE DE PRÉPARATION AU MARIAGE

Nous présentons, dans cette première partie de chapitre, un bref historique du SPM, sa mission et ses différents objectifs. Nous décrivons également le déroulement des sessions intensives et régulières de préparation au mariage. Les informations concernant l'histoire, la mission, les objectifs, les sessions du

SPM viennent du document officiel de la Fédération nationale des Services de préparation au mariage: «Nos lignes de forces et informations générales»¹.

1.1 Le SPM: son historique et sa mission

Les fondements historiques du Service de préparation au mariage remontent aux années quarante c'est-à-dire à l'époque où la Jeunesse ouvrière catholique (JOC) mène une vaste étude sur la situation des jeunes couples ouvriers par rapport au mariage. La JOC constate, à cette occasion, un réel besoin d'informations de la part de ces jeunes qui se préparent à la vie conjugale. Pour répondre à ce besoin, le Service de préparation au mariage est instauré dans toutes les régions du Canada français où se trouve la JOC.

Jusqu'en 1965, le Service est étroitement lié à la JOC nationale. À partir de cette date, il acquiert son autonomie et se sépare définitivement de la JOC. Son appellation devient alors le Service national de préparation au mariage. En 1969, la grande majorité des SPM régionaux ou diocésains se regroupent en une nouvelle corporation: la Fédération nationale des services de préparation au mariage inc. Aujourd'hui, la Fédération regroupe près de 125 équipes locales et régionales impliquant environ un millier de bénévoles. Ces différentes équipes sont réparties dans cinq provinces canadiennes: Manitoba, Nouveau-Brunswick, Ontario, Québec et Île-du-Prince-Édouard.

¹ Cf. FÉDÉRATION NATIONALE DES S.P.M., Nos lignes de forces et informations générales, Montréal, pp.6-34.

Nous pouvons définir le SPM comme un «... regroupement de SPM régionaux ou diocésains, librement affiliés ensemble en vue de se donner des services communs pour mieux accomplir leur mission collective de participer au cheminement humain et chrétien des couples qui veulent s'engager dans un projet de vie à deux»². Le SPM a donc une structure fédérative qui implique une collaboration, une concertation et un lien d'appartenance entre les équipes diocésaines, les équipes locales et la permanence de la Fédération nationale. Ce lien entre ces trois paliers de l'organisation du SPM repose sur une vision et des valeurs communes par rapport au sacrement de mariage et à la vie conjugale.

En plus de fonctionner sur le mode fédératif, le SPM est un service d'éducation populaire, sans but lucratif et fondé principalement sur le bénévolat; il est destiné à tous les couples qui ont un projet de vie à deux et qui désirent approfondir le sens chrétien du mariage. Pour répondre aux besoins de ces couples, le Service met en place des projets qui s'inspirent directement de valeurs chrétiennes relatives à la vie conjugale et au sacrement de mariage. Ces projets peuvent prendre diverses formes comme, par exemple, l'accompagnement personnalisé ou en groupe lors de sessions intensives ou régulières de préparation au mariage.

² F.N.S.P.M., Nos lignes de forces.... op. cit.. p.7.

1.2 Les objectifs «idéologiques» et pédagogiques du SPM

Nous présentons ici les objectifs du SPM par rapport aux couples selon le document officiel de la Fédération nationale. Ces objectifs sont de deux types: idéologiques et pédagogiques.

La mission principale du SPM est d'accompagner des couples voulant vivre le mariage religieux et de participer à leur cheminement humain et chrétien. Cette mission repose sur six objectifs idéologiques:

- 1) favoriser chez le couple une prise de conscience qu'il se compose de deux personnes autonomes, appelé à devenir une famille,
- 2) faire prendre conscience aux couples qu'ils sont également les premiers artisans de leur bonheur,
- 3) faire prendre conscience aux couples que le dynamisme de leur vie conjugale est leur amour qui est appellé à grandir progressivement dans la mesure où chacun des conjoints possède la capacité de se dire à l'autre et de s'accepter mutuellement,
- 4) favoriser une ouverture du couple à la société en leur faisant prendre conscience du pouvoir qu'il peut exercer sur celle-ci,
- 5) susciter aussi une réflexion du sens chrétien de la vie de couple et de la réalité sociale,
- 6) susciter un suivi à la formation donnée aux jeunes couples en les invitant à poursuivre la démarche entreprise durant les rencontres de préparation au mariage.

Au niveau des objectifs pédagogiques, le SPM favorise une démarche inductive qui part du vécu du couple. Le Service veut ainsi faire prendre conscience du potentiel de chaque couple et de la manière de bien l'utiliser. Le SPM favorise aussi la participation active des jeunes couples dans leur préparation de vie à deux à travers divers moyens pédagogiques comme des mises en situations, des ateliers, des animations, des diaporamas, etc.

Le Service réalise ces deux types d'objectifs grâce à l'instrument pédagogique «Projet mariage» proposé par la Fédération nationale pour les sessions de préparation au mariage. Cet instrument aborde les quatre thèmes des différents types de sessions: la communication, la sexualité, le mariage chrétien et l'environnement du couple.

1.3 Les différentes sessions de préparation au mariage

Comment se déroule la session de préparation au mariage? Pour réaliser ses objectifs idéologiques et pédagogiques, le SPM mise principalement sur l'animation et l'accompagnement des couples lors des différentes sessions de préparation au mariage. Chacune de ces sessions comporte différentes activités en lien avec les quatres thèmes de l'instrument pédagogique «Projet mariage»: 1) communication, 2) sexualité, 3) mariage chrétien, 4) environnement social du couple.

Les différentes sessions ont aussi deux autres activités distinctes: une orientation et une mise en marche au début de chaque session, une fête d'intimité au milieu de la session.

La Fédération nationale propose trois types de sessions: régulière, intensive, personnalisée. Selon le guide de la Fédération Nationale, la **session régulière** dure environ trente heures à raison de dix rencontres hebdomadaires de trois heures chacune. Dans le diocèse de Trois-Rivières, une seule équipe locale a recours à ce type de session qu'elle a modifié. En effet, cette équipe présente quatres rencontres hebdomadaires de trois heures où elle aborde, avec les couples, les thèmes de la communication et de la sexualité. Les deux autres thèmes, l'environnement et le mariage chrétien, sont présentés lors d'une journée intensive commençant le vendredi soir et se terminant le samedi soir.

La session régulière implique habituellement plusieurs couples qui animent et soutiennent la session tant au niveau de l'animation qu'au niveau technique. Les quatre thèmes de «Projet mariage» sont présentés à l'aide d'animations, de diaporamas, de mises en situations, d'ateliers, etc.

La **session intensive** dure environ vingt-deux heures; elle est répartie sur une fin de semaine, du vendredi soir jusqu'au dimanche après-midi. Ce type de session est le plus répandu dans le diocèse de Trois-Rivières puisqu'il touche quatre équipes locales sur cinq. La démarche pédagogique est la même que pour la session régulière mais elle est plus condensée dans le temps. Il y a, comme pour la session régulière, différentes activités en lien avec les quatres

thèmes de «Projet mariage»: communication, sexualité, mariage chrétien, environnement du couple et deux activités distinctes: 1) une orientation et une mise en marche au début de la session et 2) une fête d'intimité à la mi-session.

Enfin, la session personnalisée se fait avec un couple-parrain qui accompagne de un à trois couples. Elle est d'une durée de dix-huit heures soit six rencontres hebdomadaires de trois heures chacune. Cette session constitue un service personnalisé pour les couples qui se trouvent dans l'impossibilité de suivre une session en groupe. Le contenu pédagogique de cette session est le même que pour les sessions régulières et intensives. La présente recherche ne s'intéresse pas à ce type de session car il est peu répandu dans le diocèse de Trois-Rivières.

2. LES PRESCRIPTIONS SUR L'ÉVALUATION DES SESSIONS

Nous décrivons, dans la deuxième partie de ce chapitre, les prescriptions de la Fédération nationale et du SPM diocésain concernant l'évaluation des sessions intensives et régulières de préparation au mariage.

La Fédération nationale des SPM indique que l'équipe locale de SPM doit évaluer ses sessions, son rendement et ses projets afin de les améliorer et de les garder adaptés à la réalité changeante de la clientèle-cible et de la société³.

³ Cf. F.N.S.P.M., Guide d'intervention à l'usage des équipes S.P.M. locales et régionales. Montréal, 1991, p.34 et p.80.

L'évaluation d'une équipe locale doit se faire, selon la Fédération Nationale, en cinq étapes: 1) utiliser des mécanismes permettant de juger, à la lumière des objectifs et de la mission du SPM, les réalisations, les moyens utilisés et d'en estimer le rendement. 2) prévoir des rencontres régulières de l'équipe locale et de l'équipe régionale pour voir cette action réalisée, si elle comporte des aspects positifs et négatifs afin de déterminer les correctifs à apporter. 3) tenir une rencontre de

Pour analyser ces prescriptions relatives aux évaluations des sessions, nous appliquons les concepts d'évaluation relevés lors de la présentation du cadre théorique et conceptuel au chapitre premier afin de découvrir le modèle d'évaluation proposé par la Fédération nationale et le SPM diocésain. Ces concepts se rapportent à six aspects de l'évaluation: 1) le moment de l'évaluation, 2) l'objet de l'évaluation, 3) le type d'évaluation, 4) la fonction et la forme d'évaluation (formative, sommative, simple, développée), 5) les émetteurs et les récepteurs au moment de l'évaluation, 6) le temps consacré à l'évaluation. Nous commençons par présenter les prescriptions sur l'évaluation de la session régulière et ensuite, nous étudions celles de la session intensive.

2.1 Les prescriptions générales d'évaluation des sessions

Les sessions **intensives** et **régulières** doivent être évaluées selon les prescriptions de la Fédération nationale des SPM et du SPM diocésain. Chaque équipe locale de SPM possède des instruments d'évaluation fournis par la Fédération nationale. Nous retrouvons ces intruments dans les guides de session régulière et intensive destinés aux couples-animateurs⁴.

fin d'année ou à la fin des activités afin de revoir l'ensemble des actions et des projets du SPM local et diocésain, analyser les résultats obtenus, détecter les points forts et faibles, dégager des lignes d'action pour l'avenir. 4) prévoir en équipe, à la lumière du bilan annuel, les grandes orientations pour la relance des activités du SPM à la reprise des activités 5) pour l'équipe locale, faire un rapport au SPM diocésain.

⁴ Cf. F.N.S.P.M., Guide de session régulière, Montréal, 1990; F.N.S.P.M., Guide de session intensive, Montréal, 1989.

Selon la Fédération nationale, chaque équipe locale de SPM qui présente une session régulière ou intensive doit faire le plus tôt possible une évaluation où chaque animateur fait son évaluation personnelle de la session. Après une semaine, l'équipe locale se rencontre et procède à une évaluation de la session et à la compilation par note des évaluations faites par les couples-participants.

Enfin, la Fédération demande de comparer les évaluations personnelles faites par les animateurs et les évaluations faites par les participants. Cette comparaison permet de voir s'il existe des écarts entre ces deux types de réponses afin de modifier le partage des tâches s'il y a lieu⁵. Nous abordons maintenant plus en détail ces prescriptions pour les différentes sessions.

2.2 Les prescriptions d'évaluation de la session régulière

Nous décrivons, dans le tableau 1, l'évaluation faite par les participants lors de la **session régulière** telle que proposée par la Fédération nationale. Ce tableau reprend le processus d'évaluation selon les concepts issus du cadre théorique et conceptuel; il comprend six aspects de l'évaluation: 1) le moment de l'évaluation, 2) son objet, 3) son type, 4) sa fonction et sa forme, 5) les émetteurs et les récepteurs au moment de l'évaluation, 6) le temps consacré à l'évaluation.

⁵ Cf. F.N.S.P.M., Guide d'intervention..., op. cit. pp.53-54.

Tableau 1
L'évaluation proposée par la Fédération nationale
pour la session régulière

moment	objet	type	fonction et forme	émetteurs	récepteurs	temps
après chaque soirée	1) évaluation des apprentiss. 2)évaluation des apprentiss. et de programme	orale écrite	formative, simple formative, simple	le conjoint-participant le conjoint-participant	l'autre conjoint-participant les couples-animateurs	15 minutes
à la fin de la session	1) évaluation des apprentiss. 2)évaluation de programme 3)évaluation des apprentiss.	orale écrite orale	formative, simple sommative développée sommative simple	le conjoint-participant chaque conjoint-participant les participants	l'autre conjoint-participant les couples-animateurs tout le groupe ensemble	15 minutes 20 minutes 20 minutes

Pour la session régulière de préparation au mariage, la Fédération propose deux moments d'évaluation faite par les participants: après chacune des dix soirées et à la fin de la session.

2.2.1 L'évaluation après chaque soirée

Le moment de l'évaluation faite par les participants est d'abord à la fin de chacune des dix soirées. Les participants sont alors invités, individuellement et en couple, à revoir leur engagement initial, leur objectif pris au début de la session et à voir où ils se situent par rapport à l'atteinte de cet engagement.

L'objet de cette évaluation est une évaluation des apprentissages parce que les animateurs suscitent un retour sur le cheminement de chaque conjoint et du couple face à un engagement pris au début de la session. Les questions posées peuvent se formuler, entre autres, comme suit : «Où suis-je rendu(e) dans l'atteinte de mon engagement personnel? Dans quelle mesure est-il atteint? Que me reste-t-il à faire pour qu'il soit totalement atteint? etc»⁶. Le type de cette évaluation est oral.

La fonction de cette évaluation des apprentissages est formative: le conjoint, individuellement et en couple, porte un jugement sur le chemin parcouru entre ce qu'il a appris et intégré à un moment donné de la session et son engagement pris au début de la session. En d'autres mots, il mesure l'écart entre ses apprentissages intégrés jusqu'ici dans la session et son objectif de départ. La forme de l'évaluation est simple parce qu'elle repose sur un jugement subjectif de la part des participants et sur des critères non-exhaustifs; chaque conjoint est libre de nommer les apprentissages de son choix. L'émetteur au moment de cette évaluation est un conjoint-participant et le récepteur, l'autre conjoint-participant.

Après cette opération, les participants sont invités à faire une courte évaluation écrite de la soirée à l'aide d'une mini-grille d'évaluation. Le moment de cette évaluation est aussi à la fin des dix soirées. Cette grille pose des questions qui sont en lien avec chaque thème étudié au cours de la session: la communication, la sexualité, le mariage chrétien, l'environnement. Les

⁶ F.N.S.P.M., Guide de session régulière, op. cit., p.223.

questions de l'évaluation écrite de chaque soirée sont formulées comme suit: «qu'est-ce que je retiens de la rencontre pour moi, pour mon couple?»⁷. L'objet de cette évaluation écrite est une évaluation des apprentissages. Les couples sont invités à inscrire les apprentissages faits au cours de la soirée, pour chacun des conjoints et pour le couple ensemble.

Les participants sont aussi invités à répondre à une question avec un choix de réponses sur leur satisfaction face à la rencontre: «Je suis satisfait, plus ou moins satisfait, insatisfait de la rencontre, parce que...»⁸. Ces questions réfèrent à une évaluation de programme; les couples portent un jugement sur le programme de la soirée. Donc, l'évaluation écrite de fin de soirée comporte deux objets d'évaluation: une évaluation des apprentissages et une évaluation de programme.

La fonction de cette évaluation écrite est formative parce qu'elle permet des ajustements au niveau des apprentissages pour les participants, et aussi, pour les animateurs afin qu'ils puissent améliorer le programme de la session. La forme est simple parce que l'évaluation ne repose pas sur des objets précis d'évaluation; les participants sont libres de s'exprimer sur leur satisfaction et sur les apprentissages de leur choix faits au cours de la soirée. Les émetteurs, au moment de cette courte évaluation écrite, sont chacun des conjoints-participants et les récepteurs sont les couples-animateurs qui reçoivent ces évaluations. La Fédération suggère de prendre 15 minutes pour le retour à l'engagement initial

⁷ ibid, p.91.

⁸ F.N.S.P.M., Guide de session régulière, op. cit., p.91.

des couples-participants et pour l'évaluation écrite des apprentissages et de programme à la fin de la soirée.

À la troisième rencontre, une question avec un choix de réponses est ajoutée au mini-questionnaire écrit. Cette question porte sur le sentiment du participant face à son sous-groupe d'atelier avec lequel il travaille pendant la session: «Présentement, dans mon sous-groupe, je me sens: à l'aise, plus ou moins à l'aise, pas à l'aise. J'aimerais changer de sous-groupe: oui ou non»⁹.

Lorsque l'évaluation écrite des apprentissages de fin de soirée est terminée, les participants peuvent partager librement et oralement ce qu'ils ont vécu pendant la soirée. Les feuilles d'évaluation des apprentissages et de programme sont ensuite recueillies par les animateurs. Ceux-ci traitent ces évaluations afin de s'ajuster tout au long de la session¹⁰.

Il est important de noter qu'il existe, pendant la session, des retours après les activités. Différentes questions sont alors posées oralement par les animateurs en groupe ou en sous-groupe d'ateliers. Nous ne nous attardons pas à ce type de retours parce qu'il ne s'agit pas d'activités évaluatives mais plutôt d'activités d'intégration. Ces activités d'intégration ne comportent pas les trois

⁹ F.N.S.P.M., *Guide de session régulière*, op. cit., p.124.

¹⁰ Il est à noter qu'il n'y a pas d'évaluation écrite de la sixième rencontre soit lors de la fête d'intimité en raison du caractère intime et spirituel de cette soirée. Cependant, il y a place à un partage oral sur les impressions des participants face à cette soirée. La sixième rencontre constitue la mi-session. Il y a, à cette occasion, le retour à l'engagement initial des conjoints-participants.

étapes que l'on retrouve dans toute évaluation: une cueillette d'information, un jugement et une prise de décision.

2.2.2 L'évaluation de fin de session régulière

Il existe une évaluation à la fin de la session régulière lors de la dixième rencontre. La Fédération nationale présente cette évaluation comme «...une occasion privilégiée de recevoir vos commentaires dans le but de toujours améliorer nos sessions»¹¹. Cette évaluation comporte trois étapes: 1) un retour sur l'engagement initial des participants, 2) une évaluation écrite de la session faite par chacun des participants, 3) un retour oral sur les apprentissages faits au cours de la session.

Avant le retour à l'engagement initial, un animateur fait une synthèse de la session. Il invite ensuite chacun des conjoints et le couple ensemble à revenir sur leur engagement initial pendant environ 15 minutes. C'est la première étape de l'évaluation de fin de session. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'objet de cette évaluation orale sur l'engagement initial est une évaluation des apprentissages. Elle a une fonction formative puisque le couple fait une auto-évaluation de ses apprentissages acquis au cours de la session; il peut voir l'écart entre son objectif pris au début de la session et son cheminement parcouru. Si nous privilégions une vision dynamique des apprentissages, nous pouvons affirmer ici que cette évaluation est formative: les participants vont juger, dans leur vie de couple, les apprentissages de la session en rapport avec leur

¹¹ F.N.S.P.M., Guide de session régulière, op. cit. p.323.

cheminement. Cependant, aucune reconnaissance sociale sanctionne ces apprentissages faits par les couples-participants au cours de la session.

Cette évaluation est de **forme** simple parce qu'elle repose sur un jugement subjectif de la part des participants. L'émetteur est le conjoint-participant et le **récepteur**, l'autre conjoint-participant.

La deuxième étape de l'évaluation de fin de session est l'évaluation écrite. Celle-ci a pour objectif de faire le point sur la session, d'exprimer les commentaires, les observations et les suggestions des participants afin d'améliorer l'animation et la démarche de la session. Ce processus dure environ vingt minutes et se fait individuellement par chacun des participants à l'aide d'un questionnaire écrit renfermant des questions à développement et des questions avec des choix multiples.

Les questions de la grille d'évaluation se rapportent à huit aspects du programme de la session: les objectifs, le contenu, la façon de procéder, l'encadrement technique, le temps, l'aspect global de la session, la satisfaction générale; il y a aussi une place aux commentaires et suggestions des participants. L'**objet** est une évaluation de programme qui porte sur des points précis d'évaluation soit autant sur les objectifs que sur la façon de procéder.

La **fonction** de cette évaluation de programme est sommative: elle porte un jugement sur un projet terminé, la session, en vue d'une reconnaissance sociale. La **forme** de cette évaluation est développée à cause de la méthodologie

utilisée soit une grille d'évaluation qui contient des objets précis d'évaluation. Les émetteurs, au moment de l'évaluation de programme, sont chacun des participants et les récepteurs sont les couples-animateurs.

L'évaluation finale de la session régulière se termine par un retour oral. L'objet de ce retour est une évaluation des apprentissages. C'est l'occasion, pour tous les participants, de verbaliser dans le groupe soit un apprentissage, soit des sentiments ou tout autre aspect de la session. Cette évaluation a une fonction sommative parce qu'elle permet de fermer la boucle de la session; elle est de forme simple parce que chacun des participants est libre de s'exprimer sur ses apprentissages et sur un aspect ou l'autre de la session. Les émetteurs sont les participants, les récepteurs sont toutes les personnes (participants et animateurs) qui ont participé ensemble à la session. Cette évaluation dure 20 minutes. Les animateurs, dans leur mot de la fin, peuvent partager en 5 minutes des apprentissages et leur vécu de la session. Après la rencontre, les animateurs recueillent les évaluations écrites afin de les compiler et de les analyser.

Selon le cadre conceptuel, les évaluations faites par les participants au cours des dix rencontres de la session et à la fin de celle-ci sont internes parce que les personnes qui évaluent sont celles qui participent au projet. Elles sont aussi extrinsèques puisque les animateurs tiennent compte de la perception des destinataires du projet c'est-à-dire les couples-participants qui fournissent des informations pour améliorer la session régulière.

En résumé, la Fédération nationale propose, pour la session régulière, une évaluation des apprentissages et de programme à la fin de chaque soirée. Celle-ci est écrite et elle a une fonction formative; chacun des participants est émetteur et les couples-animateurs sont les récepteurs. La Fédération propose également une évaluation de programme à la fin de la session. Celle-ci est écrite, elle a une fonction sommative; les émetteurs sont chacun des participants et les récepteurs sont les couples-animateurs.

Il est à noter qu'il nous est apparu difficile de distinguer clairement, dans les prescriptions de la Fédération nationale, l'évaluation des apprentissages et l'évaluation de programme. Cette difficulté provient de la pédagogie utilisée dans les sessions de SPM. En partant du vécu du couple et en favorisant sa participation active, le couple devient responsable de son programme de formation. En conséquence, les apprentissages qu'il fait sont de bons indicateurs de la qualité du programme de formation.

2.3 Les prescriptions d'évaluation de la session intensive

Nous présentons ici le processus d'évaluation de la session intensive tel que proposé par la Fédération nationale. Dans cette session, il existe une évaluation faite par les participants et une évaluation faite par les animateurs; celle-ci correspond à la rangée soulignée dans le tableau 2. Nous présentons, dans cette partie, les prescriptions d'évaluation selon les concepts issus du cadre théorique et conceptuel.

Nous décrivons, dans le tableau 2, l'évaluation de la session intensive selon les six concepts: 1) le moment où se déroule l'évaluation, 2) son objet , 3) son type, 4) sa fonction et sa forme, 5) les émetteurs et les récepteurs au moment de l'évaluation, 6) le temps consacré à l'évaluation.

Tableau 2
L'évaluation proposée par la Fédération nationale des SPM
pour la session intensive

moment	objet	type	fonction et forme	émetteurs	récepteurs	temps
à la mi-session	évaluation des apprentissages	orale	formative, simple	le conjoint-participant	l'autre conjoint-participant	10 minutes
à la fin de la session	1) évaluation des apprentissages 2) évaluation de programme 3) évaluation des apprentiss.	orale écrite orale	formative, simple sormmative, développée sormmative, simple	le conjoint-participant chaque conjoint-participant les participants	le conjoint-participant les couples-animateurs tout le groupe ensemble	15 minutes 10 minutes 20 minutes
<u>à la fin ou après la session</u>	<u>évaluation de programme</u>	<u>écrite</u>	<u>sormmative, développée</u>	<u>chaque animateur</u>	<u>les couples-animateurs</u>	<u>-</u>

Les participants font une évaluation à deux moments dans la session: à la mi-session et à la fin de la session. De plus, les animateurs évaluent aussi la session intensive à la fin ou après la session.

2.3.1 L'évaluation à la mi-session faite par les participants

Le premier moment d'évaluation faite par les participants a lieu à la mi-session, après la fête d'intimité. À cette occasion, les participants font, pendant environ 10 minutes, un retour oral sur leur engagement initial. Ce retour se fait individuellement pour chacun des participants, et ensuite en couple à l'aide des questions suivantes: «Où en sont-ils rendus dans l'atteinte de leur engagement? Dans quelle proportion est-il atteint? Suis-je satisfait du cheminement et des résultats obtenus? S'il était atteint, comment puis-je le renouveler pour le reste de la session?»¹².

L'objet de cette évaluation, ce retour à l'engagement initial, constitue une auto-évaluation des apprentissages où les participants, individuellement et en couple, font le point sur le chemin parcouru entre l'objectif pris au départ et les apprentissages faits jusqu'à la mi-session.

La fonction de cette évaluation est formative; le couple en faisant le point sur l'écart entre son objectif de départ et les résultats atteints à la mi-session peut améliorer ses apprentissages et les approfondir davantage pendant la session. La forme de cette évaluation est simple, chacun peut nommer les apprentissages de son choix. L'émetteur, au moment de cette évaluation, est le conjoint-participant et le récepteur, l'autre conjoint-participant.

¹² F.N.S.P.M., Guide de session intensive, Montréal, 1989, p.125.

2.3.2 L'évaluation de fin de session faite par les participants

Le deuxième moment de l'évaluation faite par les participants est à la **fin de la session** où l'évaluation se déroule en trois étapes: 1) un retour à l'engagement initial des participants, 2) une évaluation écrite de la session, 3) un retour sur les apprentissages faits au cours de la session.

Avant le retour à l'engagement initial, un animateur fait une synthèse globale de la session. Ensuite, chacun des participants fait le point sur son engagement pris au début de la session et il le partage à son conjoint. Cet exercice se fait oralement. Comme nous l'avons vu précédemment, l'**objet** de cette évaluation est une évaluation des apprentissages. Sa fonction est aussi formative parce que le couple regarde le chemin parcouru entre son objectif fixé au départ et les résultats atteints à la fin de la session afin d'approfondir, dans sa vie, les acquis de la session. Cependant, aucune reconnaissance sociale est attribuée à ces évaluations des apprentissages. La forme de cette évaluation est simple. L'émetteur est le conjoint-participant, le **récepteur** est l'autre conjoint-participant.

L'évaluation écrite de la session se fait individuellement par chacun des conjoints à l'aide d'un questionnaire écrit. Chaque participant peut alors indiquer ses commentaires, ses suggestions, son appréciation globale de la session. Il répond à des questions à développement et à choix multiples sur huit aspects de la session: les objectifs, le contenu, la façon de procéder, l'encadrement technique, le temps, l'aspect global, la satisfaction générale; il y a place aussi

aux commentaires et aux suggestions. L'objet de cette évaluation est une évaluation de programme qui porte sur l'ensemble de la session. Chacun des participants évalue, à cette occasion, autant les objectifs que l'encadrement technique dans lequel se déroule le projet.

La fonction de cette évaluation est sommative car elle sanctionne et juge un projet terminé, la session, en vue d'une reconnaissance sociale. Sa forme est développée parce que reposant sur une grille d'évaluation qui contient des critères et des objets précis d'évaluation. Les émetteurs, au moment de cette évaluation de programme, sont chacun des conjoints-participants, les récepteurs sont les couples-animateurs. La Fédération nationale suggère 10 minutes pour faire cette évaluation.

Après avoir fait l'évaluation écrite, les participants sont invités à partager oralement avec les autres personnes les apprentissages qu'ils ont faits au cours de la session ou tout autre point qu'ils jugent important. Cette évaluation a une fonction sommative parce qu'elle porte un jugement final sur la session. Elle est de forme simple parce que reposant sur un jugement subjectif des participants et des critères non-exhaustifs. Les émetteurs sont les participants et les récepteurs sont toutes les personnes qui ont suivi la session (participants et animateurs). La Fédération suggère 20 minutes pour cette opération.

L'évaluation de programme de la session intensive faite par les participants est interne car les personnes qui évaluent sont celles qui participent au projet.

Elle est aussi **extrinsèque** puisque les animateurs tiennent compte de la perception des destinataires du projet, les couples-participants, qui fournissent des informations pour améliorer la qualité du projet et les activités de la session.

2.3.3 L'évaluation de la session faite par les animateurs

Les animateurs, à la fin de la session, peuvent partager en 5 minutes leurs apprentissages et leur vécu de la session.

À la fin ou après la session intensive, la Fédération nationale suggère aux animateurs de faire une évaluation écrite de la session. Ceux-ci remplissent individuellement un questionnaire fourni par la Fédération nationale contenant des questions à développement et à choix multiples sur différents aspects de la session comme les objectifs, le contenu, la façon de procéder, l'encadrement technique, le temps, l'aspect global de la session, la satisfaction générale.

Chaque animateur indique sa satisfaction et le degré d'aisance face au travail accompli. Les animateurs de la session font une réunion d'équipe afin d'analyser leurs propres évaluations de la session et de les comparer avec celles des couples-participants.

L'**objet** de cette évaluation faite par les animateurs est une évaluation de programme qui mesure l'ensemble de la session dans ses différents aspects. Sa **fonction** est sommative.

La forme de cette évaluation est développée parce qu'elle repose sur une grille qui contient des objets précis à évaluer. Les émetteurs sont chacun des animateurs qui remplit la grille d'évaluation et les récepteurs, l'équipe d'animateurs. La Fédération ne suggère pas de temps précis pour faire cette évaluation.

L'évaluation de programme faite par les animateurs est **intrinsèque** et **extrinsèque**. Elle est **intrinsèque** quand ceux-ci sont invités à évaluer personnellement la session sans tenir compte des commentaires de la clientèle-cible soit les participants. L'évaluation devient **extrinsèque** quand, après avoir fait leur évaluation personnelle de la session, les animateurs compilent leurs résultats et les comparent avec ceux des couples-participants. Les animateurs tiennent compte alors des commentaires et des suggestions de la clientèle-cible afin d'améliorer la session.

2.4 La prescription diocésaine

Après avoir résumé les prescriptions de la Fédération nationale, nous présentons la **prescription diocésaine** adoptée en 1991 concernant l'évaluation des sessions. Cette prescription stipule que les synthèses des évaluations des sessions doivent être acheminées à la permanente diocésaine après chaque session. On demande aussi qu'un responsable soit nommé au Conseil d'administration pour étudier ces évaluations et en assurer un suivi¹³.

¹³ CI. ÉQUIPE DIOCÉSAINE, Objedils 1991-1992.

Le Conseil d'administration du SPM diocésain, qui regroupe des membres des équipes locales, analyse les difficultés rencontrées lors des évaluations et propose à la Fédération nationale des améliorations tant au niveau du contenu qu'au niveau de la formation des intervenants.

Le processus d'évaluation demandé par le SPM diocésain se résume en quatre étapes :

- 1) une évaluation écrite et orale de la session faite par les participants à la fin de la session;
- 2) une évaluation personnelle faite par chacun des animateurs selon la grille des intervenants du guide de session intensive;
- 3) une compilation des évaluations selon le tableau synthèse du guide de session intensive, cette compilation est faite par l'équipe d'animateurs;
- 4) remplir le tableau-synthèse donné par la permanente diocésaine et l'expédier à celle-ci.

Même si la tâche de l'évaluation peut sembler complexe, la permanente diocésaine demande de faire ce processus afin d'améliorer non seulement le contenu des sessions mais aussi les interventions des animateurs¹⁴.

Nous avons expliqué, dans cette deuxième partie de chapitre, les prescriptions de la Fédération nationale et du SPM diocésain concernant l'évaluation des sessions régulières et intensives. Ces prescriptions ont été analysées selon les concepts empruntés à notre cadre théorique et conceptuel.

¹⁴ Cf. ÉQUIPE DIOCESAINE, Lettre aux équipes locales

Pour connaître les pratiques «réelles» d'évaluation dans les cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières, nous avons fait une enquête qualitative à partir d'entrevues.

3. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Nous présentons, dans cette troisième partie de ce chapitre, les étapes de la méthodologie de l'enquête qui a permis de connaître les pratiques évaluatives des cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières.

3.1 Le contact avec la permanente diocésaine

Une première rencontre avec la permanente diocésaine a lieu en mars 1992 afin de recueillir les grilles d'évaluation utilisées lors des sessions régulières et intensives. Cette rencontre permet d'établir un premier contact avec la permanente diocésaine du SPM, celle-ci devient une personne-ressource importante pour la présente recherche. Elle nous fournit les documents de la Fédération nationale des SPM et les informations nécessaires à l'enquête.

Une première lecture de ces documents nous permet de mieux comprendre les objectifs, la mission, les moyens pédagogiques et les prescriptions d'évaluation proposés par la Fédération nationale. Cette première étape est d'ordre «théorique». Afin de connaître vraiment les pratiques évaluatives dans les équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières, une enquête est nécessaire.

3.2 L'échantillon

Avant de faire cette enquête, nous élaborons, en avril 1992, un échantillon avec l'aide de la permanente diocésaine. Nous identifions, à cette occasion, cinq équipes locales de SPM au diocèse de Trois-Rivières: Grand-Mère, Louiseville, St-Tite, Cap-de-la-Madeleine, Trois-Rivières/Shawinigan. Nous regroupons l'équipe locale de Trois-Rivières et de Shawinigan parce qu'il s'agit du même couple-responsable qui anime les sessions intensives aux deux endroits. Après avoir consulté ce couple-responsable juste avant l'entrevue qui a lieu en juin 1992, nous décidons de ne pas faire deux entrevues distinctes parce qu'il s'agit du même type de session et d'évaluation qui se font aux deux endroits. Bref, l'entrevue faite chez ce couple-responsable porte globalement sur les pratiques évaluatives dans ces deux endroits.

De plus, nous décidons que l'enquête sur les pratiques évaluatives s'étendra à l'ensemble des équipes locales du diocèse de Trois-Rivières. Nous aurions pu nous restreindre à un groupe ou deux tout en interviewant plusieurs personnes de ces groupes choisis, mais il était plus intéressant et pertinent d'avoir, pour une première recherche de ce genre, une idée globale de ce qui se fait en évaluation pastorale dans toutes les équipes du diocèse. C'est ainsi que nous décidons d'étendre notre enquête à toutes les équipes locales de SPM du diocèse.

3.3 La sélection des sujets interviewés

Après avoir décidé de retenir toutes les équipes locales de SPM, nous procédons à une sélection des personnes pouvant fournir les informations pertinentes sur le processus d'évaluation des sessions régulières et intensives qui ont lieu au cours de l'hiver 1992.

Un couple-responsable (et, en même temps, animateur des sessions) est choisi dans chaque équipe locale pour répondre aux diverses questions de l'enquête. Le choix de ces personnes repose sur leur compétence et sur leur connaissance du processus d'évaluation parce qu'elles participent à cette opération à chaque session qu'elles animent. De plus, au cours de l'année 1992, un conjoint de ces couples-responsables siège au Conseil d'administration du SPM diocésain. Ce conjoint-responsable est donc au courant des prescriptions diocésaines concernant l'évaluation des sessions.

3.4 Le contact des couples-responsables

Grâce à une liste de noms et de numéros de téléphones fournie par la permanente diocésaine, nous contactons, par téléphone, les couples sélectionnés pour l'enquête. L'intervieweur se présente et explique sa démarche de recherche: il est étudiant à la maîtrise en théologie et son mémoire porte sur l'évaluation des sessions de préparation au mariage dans chaque équipe locale de SPM. Il explique qu'il a besoin de les rencontrer en entrevue afin de connaître leurs pratiques évaluatives. Tous les couples-responsables acceptent

de collaborer à l'enquête et nous fixons ensemble un moment propice pour l'entrevue.

3.5 La pré-enquête

Nous avons fait une pré-enquête afin de bien préparer les entrevues auprès des différents couples-responsables. Cette pré-enquête a pour but de familiariser le chercheur avec le processus d'entrevue orale, enregistrée sur magnétophone. De plus, elle permet de tester les questions afin de savoir si elles sont pertinentes et suffisamment claires. Bref, la pré-enquête sert à clarifier et à ajuster les questions de l'enquête ainsi qu'à familiariser le chercheur avec les techniques d'entrevue. L'entrevue de la pré-enquête se déroule sur une base de questions semi-fermées reliées au cadre théorique et conceptuel de la recherche. Les questions qui dirigent l'entrevue lors de la pré-enquête sont semblables à celles-ci:

1) LE FAIT DE L'ÉVALUATION

- Se fait-il de l'évaluation dans votre équipe locale de SPM, lors de vos sessions (intensives ou régulières)?
- Quelles sont les informations que vous allez chercher chez les participants?
- Quelles informations recevez-vous?

2) LES ÉMETTEURS

- Qui fait l'évaluation?

3) LES TYPES D'ÉVALUATION

- Quand faites-vous l'évaluation et dans quelles circonstances?
- L'évaluation est-elle orale ou écrite?
- Utilisez-vous des grilles d'évaluation? D'où viennent les grilles d'évaluation?
- Est-ce une évaluation simple ou développée?
- Combien de temps dure l'évaluation? Est-ce un temps suffisant selon vous?

4) LES RÉCEPTEURS

- Qui reçoit et traite les évaluations?

5) LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

- Comment traitez-vous l'information reçue?
- Les méthodes de traitement sont-elles déterminées à l'avance? Sur quoi reposent ces méthodes? Et d'où viennent-elles?
- L'information, une fois traitée, permet-elle de s'ajuster dans le futur, de changer des choses?

6) LES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES FACE À L'ÉVALUATION

- Dans l'évaluation que vous faites, cherchez-vous à vérifier l'atteinte des objectifs que vous vous êtes fixés et la pertinence des moyens utilisés?
- Dans votre évaluation, cherchez-vous à cerner le cheminement chrétien parcouru par les personnes?
- L'évaluation que vous faites vous paraît-elle satisfaisante?
- Croyez-vous que l'évaluation est une opération qui donne des résultats?
- Les participants collaborent-ils facilement au processus d'évaluation, sont-ils motivés à évaluer leur session? En d'autres mots, répondent-ils bien à l'évaluation?

Cette pré-enquête a lieu le 2 juin 1992 avec une équipe locale de SPM ne faisant pas partie de l'échantillon, c'est-à-dire une équipe d'un autre diocèse. Le contact avec le couple-responsable se réalise grâce à la complicité d'un membre de l'équipe de recherche en évaluation pastorale de l'UQTR. Celui-ci nous fournit les coordonnées de ce couple-responsable.

Par téléphone, nous planifions une entrevue à la convenance des répondants. Les questions portent sur les pratiques évaluatives de la session intensive donnée au cours de l'hiver 1992. Cette entrevue a lieu dans la résidence des responsables à une heure convenable pour les deux parties.

L'entrevue dure environ 45 minutes et elle est enregistrée sur magnétophone. Elle est ensuite écoute afin d'être l'objet de critiques par l'enquêteur et par le professeur qui supervise la recherche. L'écoute de la bande enregistrée permet de clarifier certaines questions, de dégager les points forts et les points faibles afin d'améliorer les techniques d'entrevue et la compétence de l'intervieweur.

3.6 Le lieu et le temps des entrevues

Toutes les entrevues de l'enquête sont réalisées au cours du mois de juin 1992. Les entrevues portent sur l'évaluation de la session présentée pendant l'hiver 1992 dans chaque équipe locale. Les entrevues sont faites à un moment propice pour chaque couple-responsable soit une heure qui lui convient et où il est à son aise. Toutes les entrevues ont lieu dans la résidence des répondants.

Enfin, tous les couples-responsables consultés sont disponibles pour collaborer à d'autres entrevues afin d'améliorer différents aspects de l'enquête.

Au début de l'entrevue au domicile, l'intervieweur se présente et explique les grandes lignes de sa recherche: il s'agit d'une enquête qui pourrait aider le couple-responsable à mieux comprendre leur propre processus d'évaluation à l'aide d'une grille de lecture issue de la psychologie organisationnelle. L'enquête sert aussi à l'obtention d'une maîtrise en théologie. La présente recherche s'inscrit dans le prolongement du travail de l'équipe de recherche en évaluation pastorale de l'UQTR. Celle-ci s'intéresse aux pratiques évaluatives dans les paroisses du Québec; elle a aussi l'intention d'élaborer un modèle d'évaluation pour la pastorale.

3.7 La cueillette des données

Nous avons choisi l'entrevue pour faire notre enquête parce que, selon Nadeau, ce moyen de communication a l'avantage d'aller en profondeur grâce à des sous-questions et des éclaircissements demandés par l'intervieweur. De plus, l'entrevue est un moyen de connaître non seulement les faits, les pratiques mais aussi les motivations et les valeurs qui sous-tendent ces faits et ces pratiques¹⁵. Les entrevues que nous avons réalisées possèdent différentes questions semi-fermées pouvant être l'objet de développement de la part des

¹⁵ Cf. M.-A. NADEAU. L'évaluation de programme: théorie et pratique, Québec, Presses de l'Université Laval (2 e édition), 1988, p.342.

répondants. Ces questions sont directement inspirées du cadre théorique et conceptuel de la recherche.

3.8 Les questions de l'enquête

Les questions de l'enquête portent sur l'évaluation de la session intensive ou régulière de préparation au mariage présentée au cours de l'hiver 1992 dans chaque équipe locale. Des questions préliminaires ne portant pas directement sur l'évaluation sont ajoutées; celles-ci permettent de comprendre le contexte où se déroule l'évaluation dans chaque équipe. Ces questions concernent le profil de chaque sujet interviewé: son âge, sa formation scolaire, ses années d'engagement dans l'équipe.

Ensuite, nous demandons aux couples-responsables de nous expliquer la structure détaillée de leur équipe locale: combien de personnes sont engagées dans l'équipe, quels sont les fonctions et les rôles de chaque intervenant.

L'enquête que nous faisons ici ne peut établir, en raison du petit nombre de répondants, de corrélations entre ces facteurs personnels et organisationnels et les pratiques évaluatives des équipes locales. Contrairement à Levasseur et Turmel, notre enquête est qualitative; elle permet de comprendre un phénomène plus en profondeur qu'une enquête quantitative. Cependant, en raison du petit nombre de répondants, elle ne peut pas établir directement de correlations entre telle variable et telle pratique. Les données sur l'âge, la scolarité, les années d'engagement au SPM et la structure de l'équipe locale pourraient nous

permettre de voir s'il y a des tendances entre ces facteurs et les pratiques évaluatives des équipes. Ces tendances seraient à vérifier dans une enquête quantitative auprès de plusieurs équipes locales de SPM.

Après avoir répondu aux questions sur l'âge, la scolarité, les années d'engagement et sur la structure de l'équipe locale, les répondants sont invités à répondre à des questions semblables à celles-ci:

1) LE FAIT DE L'ÉVALUATION

- Se fait-il de l'évaluation dans votre équipe locale de SPM, lors de vos sessions (intensives ou régulières)?
- Quelles sont les informations que vous allez chercher chez les participants?
- Quelles informations recevez-vous?

2) LES ÉMETTEURS

- Qui fait l'évaluation?

3) LES TYPES D'ÉVALUATION

- Quand faites-vous l'évaluation et dans quelles circonstances?
- L'évaluation est-elle orale ou écrite?
- Utilisez-vous des grilles d'évaluation? D'où viennent les grilles d'évaluation?
- Est-ce une évaluation simple ou développée?
- Combien de temps dure l'évaluation? Est-ce un temps suffisant selon vous?

4) LES RÉCEPTEURS

- Qui reçoit et traite les évaluations?

5) LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

- Comment traitez-vous l'information reçue?
- Les méthodes de traitement sont-elles déterminées à l'avance? Sur quoi reposent ces méthodes? Et d'où viennent-elles?
- L'information, une fois traitée, permet-elle de s'ajuster dans le futur, de changer des choses?

6) LES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES FACE À L'ÉVALUATION

- Dans l'évaluation que vous faites, cherchez-vous à vérifier l'atteinte des objectifs que vous vous êtes fixés et la pertinence des moyens utilisés?
- Dans votre évaluation, cherchez-vous à cerner le cheminement chrétien parcouru par les personnes?
- L'évaluation que vous faites vous paraît-elle satisfaisante?
- Croyez-vous que l'évaluation est une opération qui donne des résultats?
- Les participants collaborent-ils facilement au processus d'évaluation, sont-ils motivés à évaluer leur session? En d'autres mots, répondent-ils bien à l'évaluation?
- Pourquoi, selon-vous, la collaboration des participants est importante pour l'évaluation?

3.9 Le traitement des données

Les données des entrevues sont enregistrées sur bande magnétique à l'aide d'un magnétophone. Elles sont recueillies par un seul intervieweur qui pose les questions à deux répondants soit le couple-responsable de chaque équipe locale de SPM. Chaque entrevue est transcrrite sur traitement de texte en tenant compte des intonations et des pauses des interlocuteurs. Les verbatim

sont d'abord résumés et ensuite analysés à l'aide du cadre théorique et conceptuel de la recherche.

Un résumé d'entrevue est expédié par la poste aux cinq couples-responsables afin de s'assurer que le contenu de ce résumé correspond réellement à leurs dires. Après avoir procédé à un suivi téléphonique dans certains cas, deux couples-responsables nous ont fait parvenir des corrections mineures; deux autres couples nous ont transmis les résumés d'entrevue sans corrections. Enfin, un autre couple rejoint par téléphone nous mentionne que le résumé est entièrement fidèle à leurs dires, il n'y a donc pas de corrections à y apporter. Les résumés que nous avons faits reflètent donc fidèlement la perception des couples-responsables sur l'évaluation de leur session. Nous nous servirons de ces résumés afin de décrire les pratiques évaluatives des équipes au troisième chapitre.

4. LA MÉTHODE DE L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

Nous allons analyser les données recueillies lors des entrevues à l'aide de la méthode utilisée par l'équipe de recherche en évaluation pastorale. Cette méthode précise actuellement deux niveaux d'analyse: l'analyse factuelle et l'analyse organisationnelle.

4.1 L'analyse factuelle

L'analyse factuelle décrit des pratiques et le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Elle peut aussi établir des correlations entre ces pratiques et ce contexte si la méthode de recherche le permet. L'étude de Levasseur et Turmel parue en 1992 sur les pratiques évaluatives des paroisses du Québec utilise une forme d'analyse factuelle¹⁶.

4.2 L'analyse organisationnelle

L'analyse organisationnelle s'appuie sur la description des faits et des pratiques, l'extériorité, pour rejoindre l'intérieurité de l'organisation dans laquelle s'inscrivent ces faits et ces pratiques. L'analyse organisationnelle commence par dégager les éléments organisationnels en nommant, à l'aide d'un cadre théorique et conceptuel, la nature des pratiques et en identifiant les causes et les conséquences de ces pratiques évaluatives. Elle clarifie ensuite les valeurs qui sous-tendent les pratiques organisationnelles. L'étude parue en 1993 de Turmel et Levasseur illustre une forme d'analyse organisationnelle¹⁷.

¹⁶ Cf. J.-M. LEVASSEUR et A. TURMEL, L'évaluation pastorale au Québec: l'enquête..., op. cit., 264 p.

¹⁷ Cf. A. TURMEL et J.-M. LEVASSEUR, L'évaluation pastorale au Québec: l'analyse organisationnelle..., op. cit., 330 p.

4.2.1 Dégager les éléments organisationnels

Le premier niveau de l'analyse organisationnelle a pour but de dégager les **éléments organisationnels**: la nature, les causes, les conséquences des pratiques évaluatives. Dégager la nature permet de nommer et d'interpréter les données recueillies lors de notre enquête à l'aide d'une théorie organisationnelle et d'un cadre conceptuel. Nous avons accès à la réalité des pratiques évaluatives par la médiation de la théorie de Katz et Kahn et par le cadre conceptuel en évaluation. Cette théorie organisationnelle et ce cadre conceptuel reposent sur une méthodologie et des valeurs différentes d'une autre approche. En choisissant cette théorie pour interpréter nos résultats, nous choisissons aussi des valeurs et une vision de l'organisation qui influencent notre interprétation des pratiques évaluatives dans les équipes locales de SPM.

Après avoir cerné la nature, nous dégageons des facteurs qui favorisent la présence de ces pratiques évaluatives. Enfin, nous mettons au jour les conséquences que peuvent avoir ces pratiques pour les équipes locales.

4.2.2 Dégager les valeurs

Le deuxième niveau de notre analyse vise à mettre au jour **les valeurs** sous-jacentes aux pratiques évaluatives, aux éléments organisationnels qui se dégagent du premier niveau d'analyse et au modèle qui donne cohésion à ces pratiques. Nous retenons la définition d'Abraavanel qui conçoit la valeur comme «une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode

de conduite ou d'un objectif de vie»¹⁸. Les pratiques évaluatives du SPM reposent sur des valeurs, des convictions profondes. La modification d'une pratique amènerait certainement le changement d'une valeur ou de plusieurs valeurs dans l'organisation; le contraire est aussi vrai: la modification d'une valeur changerait aussi une pratique organisationnelle.

Comme toute organisation, il est donc important pour nous de dégager les valeurs sous-jacentes aux pratiques évaluatives avant de proposer le maintien, la modification ou l'abolition du modèle d'évaluation dans les équipes locales de SPM.

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre les fondements historiques, «idéologiques» et pédagogiques du SPM. Nous avons décrit les prescriptions nationales et diocésaines concernant l'évaluation des sessions intensives et régulières. Nous avons expliqué la méthodologie de l'enquête qui permet de connaître, dans les faits, les pratiques évaluatives des cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières. Enfin, nous avons décrit notre méthode qui sert à analyser les données de notre enquête.

Nous présentons, dans le prochain chapitre, les données recueillies au moment de notre enquête. Nous procéderons donc à une analyse factuelle.

¹⁸ H. ABRAVANEL, Valeurs, attitudes, attentes et besoins (Chap. 3), dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1986. pp.57-58.

CHAPITRE TROISIÈME

LES PRATIQUES ÉVALUATIVES DES ÉQUIPES

Dans ce troisième chapitre, nous présentons les données recueillies lors de l'enquête auprès des cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières. Ces données concernent les pratiques évaluatives des sessions intensives et régulières qui ont eu lieu à l'hiver 1992. Nous commençons par présenter le profil des cinq équipes locales de SPM. Nous procémons ensuite à une description des étapes du processus d'évaluation de la session de préparation au mariage. Enfin, nous présentons, en résumé, les opinions des différents couples-responsables par rapport à certains aspects de l'évaluation¹.

¹ Afin de ne pas alourdir le texte, nous présentons les opinions des couples-responsables comme étant celles des différentes équipes. Par exemple, au lieu de toujours répéter «les couples-responsables de l'équipe 1 nous ont mentionné...», nous avons décidé de dire plutôt «l'équipe 1 nous a mentionné...».

1. LE PROFIL DES RESPONSABLES

Nous présentons, dans cette première partie de chapitre, le profil des cinq équipes locales de SPM. Nous retenons, dans cette description du profil, trois éléments personnels reliés directement aux couples-responsables interviewés: l'âge, la scolarité et les années d'engagement au SPM. De plus, nous retenons un élément organisationnel lié à l'équipe locale: la structure, c'est-à-dire l'ensemble des fonctions et des rôles que l'on y retrouve. Il est à noter que dans chaque tableau de ce chapitre, la partie concernant l'équipe (équipe 5) qui donne la session régulière est encadré d'un trait prononcé.

1.1 Le profil des couples-responsables

Nous décrivons, dans le tableau 3, le profil des couples-responsables des cinq équipes locales en tenant compte de l'âge, de la scolarité de chacun des conjoints-responsables et de ses années d'engagement. L'âge et la scolarité sont des facteurs attribués à chacun des conjoints, le facteur «années d'engagement au SPM» concerne le couple-responsable.

Tableau 3
Le profil des responsables de chaque équipe locale de SPM

SPM/ÉQUIPES	ÂGE	SCOLARITÉ	ANNÉES D'ENGAGEMENT
EQUIPE 1	sujet 1: 47 ans sujet 2: 46 ans	universitaire secondaire (non-terminé)	18 ans
EQUIPE 2	sujet 1: 42 ans sujet 2: 40 ans	collégial secondaire	13 ans
EQUIPE 3	sujet 1: 31 ans sujet 2: 25 ans	secondaire collégial	3 ans
EQUIPE 4	sujet 1: 30 ans sujet 2: 22 ans	universitaire universitaire	2 ans
EQUIPE 5	sujet 1: 32 ans sujet 2: 32 ans	collégial collégial	11 ans

Les trois facteurs personnels varient selon les équipes locales. Pour ce qui est de l'âge, quatre conjoints-responsables ont entre 40 et 47 ans, six autres conjoints ont entre 22 et 32 ans. D'une manière différente, nous pouvons dire que deux couples ont 40 ans et plus, trois couples ont 32 ans et moins.

La majorité (7 sur 10) des responsables ont une formation collégiale et/ou universitaire: trois sujets ont un diplôme universitaire, quatre sujets ont un diplôme collégial. Deux sujets ont un diplôme d'études secondaires, un sujet n'a pas terminé ce niveau d'étude. Il est à noter qu'au moins un conjoint par équipe locale possède une formation de niveau collégial.

Un facteur concerne le couple-responsable: les années d'engagement comme couple au SPM. Trois couples-responsables ont respectivement 11, 13 et 18 ans d'engagement dans le SPM, deux couples ont respectivement 2 et 3 ans d'engagement dans ce service. En d'autres mots, nous retrouvons ici trois niveaux d'engagement: un couple «expérimenté» a 18 ans d'engagement, deux couples «intermédiaires» ont respectivement 11 et 13 ans d'engagement et deux couples «nouveaux» comptent 2 et 3 ans d'engagement au SPM. Nous pouvons déjà remarquer que deux générations de couples sont présentes ici dans les équipes locales de SPM. Les deux couples qui ont quarante ans et plus ont connu différents modèles de pastorale de mariage, ils ont plus d'expériences et plus d'années d'engagement que les trois couples qui ont 32 ans et moins.

1.2 La structure des équipes locales

Nous illustrons, dans le tableau 4, la structure des équipes locales de SPM. La structure est un concept organisationnel qui renvoie aux différentes fonctions et aux rôles que l'on retrouve dans une organisation.

Tableau 4
La structure des équipes locales de SPM

SPM/ÉQUIPES	COUPLES-RESPONSABLES	COUPLES-ANIMATEURS	COUPLES-ACCUEIL	PRÊTRES
ÉQUIPE 1	1	2	1	
ÉQUIPE 2	1	3		1
ÉQUIPE 3	1 1	endroit A) 2 endroit B) 2	1	1
ÉQUIPE 4	1	3		1
ÉQUIPE 5	1	1		1

* Les couples-responsables sont aussi des couples-animateurs

** L'équipe 3 donne une session intensive dans deux endroits différents

Pour la session de préparation au mariage présentée à l'hiver 92, chaque équipe locale a un **couple-responsable** qui est en même temps un couple-animateur. Son rôle consiste à convoquer les animateurs de l'équipe locale aux réunions, il fait aussi le lien entre l'équipe locale et le SPM diocésain et la Fédération nationale. Il planifie le déroulement des sessions et le financement de l'équipe. Selon la permanente diocésaine, le responsable n'a pas une fonction d'autorité dans le processus d'émission de rôles. En effet, l'équipe des animateurs décide, par consensus et selon les aptitudes de chacun, de la répartition des tâches à accomplir au cours de la session. Un des conjoints du couple-responsable siège au conseil d'administration du SPM diocésain au cours de l'hiver 92². Le couple-responsable est aussi appelé «gestionnaire» ou «directeur au CA.».

L'équipe 5 a un **couple-animateur**. Les équipes 1 et 3 ont deux couples-animateurs, les équipes 2 et 4 en ont trois. Le couple-animateur s'occupe de l'animation et de l'accompagnement d'un groupe lors des sessions. Les équipes 1 et 3 comptent sur la collaboration d'un **couple-accueil**. Le couple-accueil est celui qui établit le premier contact avec le couple qui désire se marier. Son rôle consiste à recruter les couples et à leur expliquer la démarche de la session. Les équipes 2, 3, 4, 5 bénéficient de la collaboration d'un **prêtre**. Le rôle de celui-ci peut varier selon les équipes locales: il peut être présent de façon ponctuelle

² Selon la permanente diocésaine, ce n'est pas nécessairement un responsable qui siège au Conseil d'administration, ce peut être parfois un animateur. La composition d'un conseil d'administration peut différer d'un diocèse à l'autre. Habituellement, il est composé d'un représentant de chacune des équipes locales. Ce Conseil peut aussi faire appel à une personne ressource spécialisée dans un secteur donné comme, par exemple, en publicité.

pour les célébrations liturgiques ou de façon continue, il participe alors à l'ensemble des activités de la session³.

Après avoir présenté le profil des responsables et la structure des équipes locales, nous nous intéressons maintenant au processus d'évaluation des sessions dans les équipes locales.

2. L'ÉVALUATION DES SESSIONS DANS LES ÉQUIPES LOCALES

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous décrivons les pratiques évaluatives de la session de préparation au mariage pour chaque équipe locale de SPM. Il existe, en principe, trois sources d'informations dans l'évaluation de la session dans les équipes locales: 1) une évaluation de programme par les participants, 2) une évaluation des apprentissages par les animateurs et les participants, 3) une évaluation de programme par les animateurs.

2.1 L'évaluation de la session par les participants

Nous décrivons ici le processus d'évaluation de la session par les participants pour chacune des équipes locales. Cette description comporte six aspects: 1) le moment de l'évaluation, 2) l'objet, 3) le type d'évaluation, 4) la fonction et la forme, 5) les émetteurs et les récepteurs au moment de l'évaluation,

³ Nous ne parlons pas ici des couples-parrains parce que leur démarche s'inscrit en dehors d'une session régulière ou intensive de préparation au mariage. Le couple parrain présente une session personnalisée à un petit nombre de couples qui ne peuvent suivre, pour diverses raisons, les sessions intensives et régulières.

6) le temps consacré à l'évaluation. Le tableau 5 illustre les pratiques évaluatives des participants.

Tableau 5
L'évaluation des sessions par les participants

SPM/ ÉQUIPES	moment d'évaluation	objet de l'évaluation	type d'évaluation	fonction et forme de l'évaluation	émetteurs	récepteurs	temps
ÉQUIPE 1	à la fin de la session	évaluation de programme	écrite	sommative, développée	chaque conjoint individ.	les animateurs	20 minutes
ÉQUIPE 2	à la fin de la session	évaluation de programme	écrite	sommative, développée	chaque conjoint individ.	les animateurs	20-30 minutes
ÉQUIPE 3	à la fin de la session	évaluation de programme	écrite	sommative, développée	chaque conjoint individ.	les animateurs	45 minutes
ÉQUIPE 4	à la fin de la session	évaluation de programme	écrite	sommative, développée	chaque conjoint individ.	les animateurs	20 minutes
ÉQUIPE 5	après chaque soirée à la fin de la session	évaluation des apprentiss. et de programme évaluation de programme	écrite écrite	formative, simple sommative, développée	chaque conjoint individ. chaque conjoint individ.	les animateurs les animateurs	5 minutes 20 minutes

En observant le tableau 5, nous pouvons constater que, dans toutes les équipes, le moment privilégié pour l'évaluation par les participants est la fin de session. L'équipe 5 évalue aussi à un autre moment: la fin de chacune des quatre soirées.

L'objet de cette évaluation est, pour toutes les équipes locales, une évaluation de programme. L'évaluation de programme est une évaluation systématique qui porte autant sur les objectifs et le contenu que sur

l'encadrement technique dans lequel se déroule le projet. Cette évaluation de programme se fait à l'aide d'une grille d'évaluation fournie par la Fédération.

Chacun des participants évalue alors les objectifs, le contenu, la façon de procéder, l'encadrement technique, le temps, les aspects globaux de la session, la satisfaction générale; il peut faire aussi des commentaires et présenter des suggestions.

L'équipe 5 a une évaluation écrite des apprentissages et de programme faite par chacun des participants après chacune des quatre soirées de la session. Cette évaluation des apprentissages est proposée par la Fédération nationale; elle pose les questions suivantes: «Qu'est-ce que je retiens de ma rencontre? Pour moi, pour mon couple?» «Suis-je satisfait, plus ou moins satisfait, insatisfait de ma rencontre et pourquoi?»⁴. Cette évaluation écrite dans l'équipe 5 a deux objets d'évaluation; d'une part, il s'agit d'une évaluation d'apprentissages où les participants peuvent noter ce qu'ils retiennent de la soirée et, d'autre part, c'est également une évaluation de programme parce que, à la fin de la grille, les participants sont invités à juger le programme de la soirée. Pour l'équipe 5 qui donne la session régulière, l'évaluation après chaque soirée est une évaluation formative parce qu'elle permet aux animateurs du projet de s'ajuster d'une rencontre à l'autre pendant la session; cette évaluation est aussi formative pour les participants car elle permet à ceux-ci de faire le point sur les apprentissages faits pendant la soirée.

⁴ F.N.S.P.M., Guide de session régulière..., op. cit., p. 170.

Toutes les équipes ont le même type d'évaluation. L'évaluation de programme dans toutes les équipes et l'évaluation des apprentissages et de programme dans l'équipe 5 se font toujours par écrit à l'aide d'une grille d'évaluation.

La fonction de l'évaluation de programme à la fin de la session est sommative: elle sanctionne et juge un produit fini (la session) en vue d'une reconnaissance sociale; elle permet de poser des questions sur l'abolition, le maintien, la ré-orientation de certains aspects du projet ou du projet en entier.

Dans toutes les équipes, la forme d'évaluation de programme qui a lieu à la fin de la session est une évaluation développée. Cette forme d'évaluation est systématique, elle repose sur des objets précis d'évaluation. Elle évalue autant les objectifs, les moyens que le climat dans lequel se déroule le projet. L'équipe locale qui donne la session régulière (équipe 5) a de plus une évaluation simple après chacune des quatre soirées; cette évaluation des apprentissages et de programme donne la possibilité aux participants de donner librement leurs commentaires sur les apprentissages de leur choix et sur leur degré de satisfaction du programme de la soirée.

Indépendamment des équipes qui donnent la session intensive ou de celle qui donne la session régulière, les émetteurs sont toujours les participants qui répondent individuellement par écrit à une grille d'évaluation. Les récepteurs de ces évaluations sont les animateurs qui les reçoivent et les traitent.

Le temps consacré à l'évaluation de programme par les participants à la fin de la session varie selon les équipes locales: les équipes 1, 4, 5 consacrent 20 minutes à cette opération. L'équipe 2 prend de 20 à 30 minutes, l'équipe 3, 45 minutes. L'équipe qui fait la session régulière (équipe 5) consacre 5 minutes à l'évaluation des apprentissages et de programme à la fin de chacune des quatres soirées.

L'évaluation dans toutes les équipes est interne puisque les responsables de l'évaluation sont les animateurs; elle est aussi extrinsèque parce que les animateurs tiennent compte de la perception des participants pour ajuster la session.

En résumé, l'évaluation de programme par les participants à la fin de la session est semblable dans toutes les équipes locales en ce qui concerne le moment, l'objet, le type, la fonction et la forme, les émetteurs et les récepteurs. Les seules différences entre les équipes se rapportent au temps consacré à l'évaluation. Alors que quatres équipes prennent environ 20 minutes pour cette opération, l'équipe 3 y consacre 45 minutes.

L'équipe 5 qui donne la session régulière a un autre moment d'évaluation: la fin de chacune des quatre soirées, elle fait faire alors une évaluation des apprentissages et une évaluation de programme par les participants. Cette évaluation écrite est simple, formative, elle dure 5 minutes. Enfin, les cinq équipes évaluent les mêmes objets d'évaluation mais à l'aide de grilles différentes. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

2.2 L'évaluation par les animateurs et les participants

Nous présentons, dans le tableau 6, l'évaluation des apprentissages par les animateurs et les participants ensemble. Le tableau suivant décrit ce processus en tenant compte des concepts de l'évaluation.

Tableau 6
L'évaluation des sessions par les animateurs et les participants

SPM/ ÉQUIPES	moment d'évaluation	objet de l'évaluation	type d'évaluation	fonction et forme de l'évaluation	émetteurs	récepteurs	temps
ÉQUIPE 1	à la fin de la session	évaluation des apprentiss.	orale	formative, simple	tout le groupe ensemble	tout le groupe ensemble	10-15 min.
ÉQUIPE 2	à la fin de la session	évaluation des apprentiss.	orale	formative, simple	tout le groupe ensemble	tout le groupe ensemble	20-30 min.
ÉQUIPE 3	nil	nil	nil	nil	nil	nil	nil
ÉQUIPE 4	à la fin de la session	évaluation des apprentiss.	orale	formative, simple	tout le groupe ensemble	tout le groupe ensemble	10-15 min.
ÉQUIPE 5	à la fin de chaque soirée	évaluation des apprentiss.	orale	formative, simple	tout le groupe ensemble	tout le groupe ensemble	10-15 min.
	à la fin de la session	évaluation des apprentiss.	orale	formative, simple	tout le groupe ensemble	tout le groupe ensemble	20-25 min.

Nous illustrons, dans le tableau 6, que l'évaluation par les animateurs et les participants est presqu'identique dans quatre équipes locales; seul le temps consacré à cette opération diffère selon les équipes. De plus, l'équipe 3 ne fait pas ce type d'évaluation parce que, à son avis, cette évaluation peut influencer les réponses de l'évaluation de programme faite par les participants. Enfin, l'équipe 5 a une évaluation après chacune des quatre soirées.

Dans les quatre équipes qui présentent la session intensive, le moment de l'évaluation par les participants et les animateurs est la fin de la session. L'équipe 5 qui donne la session régulière fait également une évaluation à la fin de chaque soirée. Trois équipes (1, 2, 5) font l'évaluation des apprentissages **avant** de faire l'évaluation de programme. Cette pratique permet, selon elles, aux participants de se remémorer la fin de semaine avant de l'évaluer par écrit. L'équipe 4 fait l'évaluation des apprentissages **après** l'évaluation de programme comme le suggère la Fédération nationale. La raison invoquée est qu'on ne veut pas que les réponses de l'évaluation des apprentissages influencent les réponses de l'évaluation de programme faite par les participants.

L'objet de l'évaluation est ici différent de l'évaluation faite par les participants et de l'évaluation faite par les animateurs parce qu'il s'agit d'une évaluation des apprentissages. Celle-ci vise à mesurer et à juger les acquis et les apprentissages des personnes rejoindes par le projet au cours de la session de SPM. Cette évaluation est plus subjective et constitue, en fait, une auto-évaluation qui fait appel aux sensibilités, aux émotions, au vécu des personnes qui participent au projet. Elle n'a pas d'objet précis d'évaluation et chacune des personnes est libre de s'exprimer sur les apprentissages de son choix.

Il reste à savoir si cette évaluation des apprentissages est vraiment une évaluation. Nous avons vu, dans notre définition de l'évaluation, que celle-ci comporte trois aspects: une cueillette, un jugement et une prise de décision. Notre recherche ne nous permet de dire si les personnes prennent des décisions concernant les apprentissages reçus lors de la session. Certes, il y a une

mesure et un jugement de la part de ces personnes sur les apprentissages faits au cours de la session mais nous ne savons pas si cette mesure et ce jugement suscitent des prises de décisions de leur part. Une recherche ultérieure pourrait approfondir cette question.

Le type d'évaluation par les animateurs et les participants est oral. Cette évaluation a une fonction formative, elle permet aux personnes qui participent au projet de faire le point, de porter un jugement sur leurs connaissances et leurs attitudes acquises pendant le projet afin d'approfondir, dans leur vie de couple, le cheminement commencé pendant la session. Chacune des personnes ayant participé à la session peut, grâce à cette évaluation des apprentissages, voir le chemin parcouru entre les connaissances et les attitudes qu'elle avait avant la session et celles qu'elle a acquises après l'avoir vécu.

La forme de cette évaluation est simple parce qu'elle n'a pas d'objet précis. Chacune des personnes est libre de se prononcer sur les aspects du projet de son choix.

Les émetteurs et les récepteurs sont toutes les personnes qui participent à la session, indépendamment de leurs fonctions dans le projet. Il s'agit donc d'un partage oral où les interlocuteurs sont libres de s'exprimer sur des sujets différents se rapportant à la session.

Le temps consacré à cette évaluation varie selon les équipes. Les équipes 1 et 4 consacrent de 10 à 15 minutes, l'équipe 5 prend de 20-25 minutes,

l'équipe 2 prend de 20 à 30 minutes lorsque l'évaluation a lieu à la fin de la session. L'équipe 5 qui donne la session régulière consacre de 10 à 15 minutes à cette évaluation lorsqu'elle a lieu à la fin de chacune des quatre soirées.

En résumé, l'évaluation des apprentissages par les animateurs et les participants à la fin de la session est identique dans quatre équipes locales. L'équipe 3 ne fait pas d'évaluation des apprentissages à cause de l'influence qu'elle peut avoir sur l'évaluation de programme par les participants et l'équipe 4 fait l'évaluation des apprentissages après l'évaluation de programme.

Seul le temps consacré à cette opération diffère quelque peu selon les équipes locales. De plus, l'équipe 5 qui donne la session régulière a une évaluation des apprentissages par les animateurs et par les participants à la fin de chacune des quatre soirées.

2.3 L'évaluation de la session par les animateurs

Nous illustrons, dans le tableau 7, le processus d'évaluation par les animateurs dans les cinq équipes locales. Nous procédons de la même façon que pour le tableau précédent en décrivant l'évaluation selon les concepts d'évaluation.

Tableau 7
L'évaluation des sessions par les animateurs

SPM/ ÉQUIPES	moment d'évaluation	objet de l'évaluation	type d'évaluation	fonction et forme de l'évaluation	émetteurs	récepteurs	temps
ÉQUIPE 1	après la session	évaluation de programme	écrite	sommatrice, développée	chaque animateur individuellement	les animateurs	60 min.
ÉQUIPE 2	après la session	évaluation de programme	écrite	sommatrice, développée	le groupe des animateurs	les animateurs	60 min..
ÉQUIPE 3	après la session	évaluation de programme	orale	sommatrice, développée	le groupe des animateurs	les animateurs	180 min..
ÉQUIPE 4	après la session	évaluation de programme	écrite	sommatrice, développée	chaque animateur individuellement	les animateurs	120 min.
ÉQUIPE 5	après la session	évaluation de programme	écrite et orale	sommatrice, développée	chaque animateur individuellement	les animateurs	120 min.

Un premier regard sur le tableau 7 révèle une certaine uniformité en ce qui concerne l'évaluation par les animateurs. Les différences entre les équipes concernent le type d'évaluation, les émetteurs et le temps consacré à cette opération. Contrairement à l'évaluation par les participants, le **moment de l'évaluation** par les animateurs est, pour toutes les équipes, après la session.

L'objet de cette évaluation est, dans toutes les équipes, une évaluation de programme c'est-à-dire une évaluation portant sur les objectifs, le contenu, la façon de procéder, l'encadrement technique, le temps, les aspects globaux de la session, la satisfaction générale. La grille d'évaluation par les animateurs comporte une grille synthèse qui permet de compiler les résultats des évaluations des animateurs et celles des participants. Cette grille est celle proposée par la Fédération nationale, elle est identique à celle des participants. Celle-ci ne fut pas modifiée par les équipes au moment de l'enquête.

Le **type** de cette évaluation est écrit pour les équipes 1, 2, 4. L'équipe 5 fait cette évaluation de façon écrite et orale, l'équipe 3 fait cette évaluation de façon exclusivement orale à partir des questions de la grille.

— L'évaluation par les animateurs a une **fonction sommative** parce qu'elle juge un produit fini en vue d'une reconnaissance sociale. Sa **forme** est développée car elle repose sur des objets précis à évaluer à travers une grille d'évaluation.

Dans trois équipes locales (équipes 1, 4, 5), les **émetteurs** sont les animateurs qui remplissent individuellement la grille d'évaluation. Pour deux autres équipes (équipes 2, 3), les **émetteurs** sont les animateurs ensemble. Il s'agit alors d'un partage entre les animateurs à partir de questions de la grille d'évaluation. Pour toutes les équipes, les **récepteurs** de cette évaluation de programme sont les animateurs ensemble.

Le **temps** consacré à cette évaluation diffère selon les équipes: l'équipe 3 prend 180 minutes, les équipes 4 et 5 prennent 120 minutes, les équipes 1 et 2 consacrent 60 minutes à cette opération.

En résumé, l'évaluation de la session par les animateurs est identique dans toutes les équipes en ce qui concerne le moment, l'objet, la fonction, la forme et les récepteurs. Elle est différente selon les équipes pour le type, les émetteurs, le temps consacré à l'évaluation. Comme pour l'évaluation par les participants, l'équipe 3 est celle qui consacre le plus de temps à cette opération.

2.4 La grille d'évaluation de programme par les participants.

L'évaluation de programme par les participants est en période de restructuration depuis l'année 1992 au SPM de Trois-Rivières. Deux équipes locales expérimentent une nouvelle grille d'évaluation. Trois autres équipes conservent, pour différents motifs, la grille de la Fédération nationale pour la session d'hiver 92. Cependant, deux de ces équipes locales envisagent, pour les prochaines sessions, l'adoption d'une nouvelle grille d'évaluation selon le nouveau modèle expérimenté. Nous illustrons, dans le tableau 8, la situation des équipes locales par rapport à l'utilisation de la grille d'évaluation de programme.

Tableau 8
L'utilisation de la grille d'évaluation de programme dans les équipes locales

ÉQUIPES LOCALES	GRILLE DE LA FÉDÉRATION	NOUVELLE GRILLE D'ÉVALUATION
ÉQUIPE 1	X	
ÉQUIPE 2		X
ÉQUIPE 3	X	
ÉQUIPE 4		X
ÉQUIPE 5	X	

Les nouvelles grilles d'évaluation utilisées par deux équipes évaluent aussi les objectifs, le contenu c'est-à-dire les activités reliées aux quatre grands thèmes de la session, la façon de procéder, l'encadrement technique, le temps, les aspects globaux de la session, la satisfaction générale; il y a place aussi aux commentaires et aux suggestions des participants. La nouvelle grille conserve donc les mêmes questions que la grille de la Fédération nationale sauf que sa présentation est changée: contrairement à la grille de la Fédération nationale,

elle indique en détail les activités de chaque bloc. De plus, son système de notation des activités par chiffres est changé par des lettres.

Les équipes 1, 3 et 5 utilisent la grille d'évaluation de programme de la Fédération nationale pour la session d'hiver 92. Les motifs pour conserver cette grille de la Fédération nationale diffèrent selon ces équipes: le couple-responsable de l'équipe 3 affirme qu'il est nouveau dans l'équipe et qu'il n'a pas encore eu le temps de modifier les évaluations, il explique aussi que la grille de la Fédération lui donne suffisamment d'informations pour améliorer la session. Le couple-responsable de l'équipe 5 mentionne qu'il conserve la grille de la Fédération tout en l'adaptant au contenu de sa session.

Nous observons néanmoins une volonté de changement chez deux équipes locales qui utilisent la grille de la Fédération nationale. En effet, une nouvelle grille sera adoptée par les équipes 1 et 3 pour les prochaines sessions. Celle-ci est perçue comme étant plus précise parce que, contrairement à la grille de la Fédération nationale, chaque bloc évalué contient les activités correspondantes. Il sera donc plus facile de reconnaître les activités perçues comme plus faibles par les participants.

Les équipes 2 et 4 ont adopté une nouvelle grille d'évaluation. Celle-ci est perçue, par les couples-responsables, comme étant plus précise parce qu'elle décrit les activités vécues dans la session; elle permet de voir immédiatement les activités perçues comme négatives par les participants. De plus, l'équipe 2 a changé le système de notation chiffré des activités par des lettres. Selon le

couple-responsable de cette équipe, la notation par lettre entraîne moins de confusion chez les participants qui répondent à la grille. Dans la grille de la Fédération, chaque bloc d'activités est coté de «1 à 5»: «1» correspond à «très satisfait» et «5» à «pas satisfait». Cependant, des couples-responsables ont affirmé que les participants pouvaient noter un bloc «5» même s'ils étaient «très satisfaits», dans leurs commentaires, de ce bloc d'activités. Il devenait difficile d'interpréter ces réponses, pour les équipes, à cause de cette confusion dans les réponses des participants vis-à-vis des cotes attribuées aux activités. Pourtant, les directives concernant la méthode pour remplir le questionnaire écrit sont claires; elles expliquent la valeur de chaque cote attribuée à chaque bloc d'activités.

En résumé, l'ancienne grille utilisée par trois équipes (équipes 1, 3, 5) est perçue négativement par toutes les équipes. La nouvelle grille utilisée par deux équipes (équipes 2 et 4) est perçue positivement par toutes les équipes locales qui donnent des sessions intensives pour différentes raisons: elle est plus précise parce qu'elle est construite sur les activités plutôt que sur les grands thèmes de la session; elle permettra à l'avenir de diagnostiquer plus facilement les activités perçues comme plus faibles par les participants afin d'apporter les ajustements nécessaires. De plus, cette nouvelle grille sera plus facile à remplir et à interpréter à cause des changements apportés au système de notation. Les cotes par chiffres attribuées aux activités seront changées par des lettres comme dans le système de notation universitaire.

3. LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Une fois que les données des évaluations de programme faites par les participants et par les animateurs sont recueillies, les équipes locales ont la tâche de traiter les résultats de ces évaluations et de les faire parvenir aux différents paliers du SPM. Nous décrivons, dans cette partie, le processus de traitement de l'information et le parcours des résultats dans les différents paliers du SPM.

3.1 Le traitement de l'information

Nous résumons, dans le tableau 9, le processus de traitement des données dans chacune des équipes locales.

Tableau 9
Le processus de traitement des données dans les équipes locales de SPM

SPM/ÉQUIPES	TRAITEMENT DES DONNÉES
ÉQUIPE 1	1) La compilation des évaluations de programme par les participants se fait par les animateurs. 2) Ils regardent et analysent ensuite ces résultats ensemble. Ils portent une attention particulière aux évaluations négatives. 3) Les animateurs comparent leurs résultats avec ceux des participants.
ÉQUIPE 2	1) La compilation des évaluations de programme par les participants se fait par une animatrice. 2) Les animateurs regardent ensuite ces résultats ensemble.
ÉQUIPE 3	1) La compilation des évaluations de programme par les participants se fait par une animatrice. 2) Ils analysent ensuite ces résultats ensemble. Ils comparent leurs résultats avec ceux des participants.
ÉQUIPE 4	1) La compilation des évaluations de programme par les participants se fait par un animateur. 2) Les animateurs mettent les résultats de leur évaluation personnelle en commun. 3) Ils regardent ensuite les résultats des évaluations par les participants.
ÉQUIPE 5	1) Les animateurs font une compilation de leurs résultats. 2) Ils font la compilation des évaluations de programme faites par les participants. 3) Ils regardent et comparent ensuite ces deux types de résultats ensemble.

Nous interprétons le traitement des données dans chaque équipe locale à partir de notre définition de l'évaluation pastorale qui contient trois étapes: une cueillette d'information, un jugement, une prise de décision.

L'équipe 1 procède à la cueillette des informations fournies par les participants à la fin de la session et, pour les animateurs, après la session. Un animateur compile ces résultats. Ensuite, l'équipe se réunit une semaine après la session afin de prendre connaissance de toutes les évaluations et analyser la feuille-synthèse qui regroupe les cotes données par les participants et les animateurs pour les différents blocs d'activités de la session. L'équipe porte un jugement sur les résultats de ces évaluations à partir des cotes mathématiques attribuées aux blocs d'activités. Elle fait le décompte et la moyenne des cotes de chaque bloc d'activités. L'équipe en arrive à comparer les cotes moyennes des différents blocs entre elles.

Il y avait trois [participants] qui ont répondu ça, quatre qui ont répondu ça. Là, je suis capable de voir qu'il y en a 75% que c'est «beaucoup» pis «très bon», mais ça me permet de voir qu'est-ce qui se démarque. On s'aperçoit que le vendredi soir est toujours moins bien coté que le samedi soir qui est la fête d'intimité. Quand je ramasse mes «scores», ça nous permet de dire «bien le vendredi soir, ils sont toujours gelés, on aura toujours plus d'accueil à faire». «... j'additionne le pointage et je divise par le nombre de répondants pis là ça me donne un 1.4 ou 2.4. C'est une cote, ça veut rien dire si tu la prends toute seule mais, pour moi, si l'accueil est à 2.8 pis ailleurs, c'est du 1.7 de moyenne. Aiel! il faut que je travaille mon accueil!

À cette occasion, l'équipe 1 porte une attention particulière aux blocs d'activités qui sont cotés plus faibles par les participants: «...cette évaluation là, nous on la reprend comme animateur, on essaye de déterminer où ce qu'il y

aurait place à l'amélioration...» «...quand tu passes tes 30 participants, tu as beau n'avoir que trois [cotes négatives], ils vont t'achaler tout le temps,...»

En plus de comparer les cotes moyennes attribuées aux blocs d'activités par les participants, l'équipe 1 compare aussi les cotes moyennes des participants et celles des animateurs. L'équipe essaie alors de trouver les causes de la différence entre ces deux perceptions: « Attention là, là on a pas pensé pareil, pourquoi? Il faut trouver l'écart, par quoi on justifie l'écart...» Cette comparaison peut amener des **prises de décisions** et des changements de rôles dans l'équipe:

...pis après que tu as identifié un écart, que tu es capable de déceler les pourquoi ou des pistes, qu'est-ce que tu changes pour la prochaine session?... en ayant à l'esprit tout le temps qu'à chacune des sessions si tu améliores un des aspects, si t'améliores ... bien tu es en croissance. Je te donne un exemple. Si on voit qu'un animateur n'est pas à l'aise dans le thème «sexualité», laisse-le à quelqu'un qui est plus à l'aise ... ou bien si personne n'est à l'aise, c'est quoi que tu vas faire comme formation, [pour qu'il soit à l'aise].

Dans l'équipe 1, cette prise de décision qui peut susciter un changement se fait cependant dans une fidélité au programme fourni par la Fédération nationale mais aussi avec une certaine souplesse vis-à-vis l'aménagement de certaines activités:

...je suis respectueux du modèle prescrit ou de la manière [proposée par la Fédération] ... même si je me donne ce mandat là dans le sens que le SPM ne vient pas chercher chez moi un modèle improvisé... On s'est toujours gardé de la place pour nos couleurs locales dans le sens que tu regarderais pis tu reconnaîtrait des activités mais, des fois, elles sont adaptées un peu.

Les critères de fidélité et de souplesse par rapport au programme de la Fédération nationale affectent donc, dans l'équipe 1, les prises de décisions.

Une fois que cette équipe a analysé les résultats des évaluations, celle-ci envoie sa compilation des résultats au conseil d'administration du SPM diocésain. Selon cette équipe, un comité spécial étudiera cette compilation. À cette étape, les animateurs qui acheminent les résultats deviennent des émetteurs et le SPM diocésain devient un récepteur. « ... à la fin de la session, quand on envoie notre (...) au SPM diocésain, on va inclure la compilation, la synthèse de la session..., là il y a un comité qui va faire la compilation (sic) pour donner du feed-back.» Il y a donc ici une communication ascendante qui part directement de l'équipe locale jusqu'au SPM diocésain.

La Fédération nationale n'a pas, selon cette équipe, de feed-back formel sur ces résultats d'évaluation. Celle-ci peut être mise au courant des difficultés entourant certaines activités de la session lors des deux réunions annuelles qui rassemblent tous les présidents des SPM diocésains aux mois d'octobre et avril de chaque année.

L'équipe 2 procède de la façon suivante dans son traitement des évaluations. Les animateurs recueillent et regardent de façon informelle les questionnaires remplis par les participants à la fin de la session. Ensuite, un membre de l'équipe compile les résultats. Au moment où l'entrevue a été faite (juin 1992), l'évaluation par les animateurs n'a pas été complétée. Cependant, lors d'une vérification auprès du couple-responsable après l'entrevue, celui-ci

nous a fait part que l'équipe avait évalué la session. Donc, au moment de l'entrevue de juin 1992, il n'y a pas eu une comparaison des résultats des évaluations de programme faites par les participants et celles faites par les animateurs. La partie jugement est donc moins présente que dans les autres équipes puisque les animateurs n'ont pas comparé, au moment de l'entrevue, les deux types de résultats. L'équipe nous a dit que l'évaluation permet, en général, de changer des choses, donc de prendre des décisions. « ...on voit nos points faibles, on voit nos points forts, ... on se réajuste, même qu'il y a des activités qu'on trouvait faibles pis on a changé les activités pour essayer de s'améliorer.»

L'équipe 2 nous a fait part, après l'entrevue de juin 1992, qu'elle a fait parvenir la compilation de l'évaluation par les participants au SPM diocésain. Donc, les récepteurs (les animateurs) sont aussi devenus des émetteurs. Enfin, l'équipe 2 ne sait pas si les résultats se rendent au niveau de la Fédération nationale même si elle croit qu'il peut exister un réseau informel de communication entre le niveau local et le niveau national s'il y a des difficultés pour une majorité des équipes locales.

Je ne sais pas, je ne penserais pas, c'est que nous autres au point de vue national, on peut dire notre idée. Par exemple, telle activité, là faudrait que ça soit changée ou la plupart des locales ont de la misère avec ça ... là on dit, nous autres, qu'est-ce qui se passe avec les couples» «S'il y a réellement une activité qui cloche pour tout le monde, là, étant donné souvent, elle va se rendre au national.

L'équipe 3 fait la cueillette des évaluations de programme des participants à la fin de la session. Contrairement aux autres équipes, les animateurs de l'équipe 3 font leur évaluation ensemble, oralement, un mois et demi après la session. Un animateur remplit, à cette occasion, par écrit leurs

réponses sur la grille à l'usage des intervenants fournie par la Fédération nationale. L'équipe analyse et compare ensuite les deux types de résultats soit l'évaluation de programme par les participants et l'évaluation par les animateurs. «À ce moment là, on compare ce qu'on nous autres on s'évalue pis on regarde l'évaluation [des participants],... qu'est-ce qui a été le plus fort dans le fin de semaine, qu'est-ce qui a été le moins fort.» L'équipe porte donc un **jugement** sur les évaluations à partir des cotes mathématiques attribuées aux activités par les participants et les animateurs.

L'évaluation entraîne des prises de décisions qui reposent aussi sur une certaine souplesse par rapport au programme de la session:

..., à chaque fois qu'on a quelque chose de bas dans nos fins de semaine, on essaie de rebâtir quelque chose pour dire qu'est-ce qui a marché et qu'est-ce qui a pas marché. Si on est capable de l'enlever, on l'enlève. Si on est capable d'en remettre un peu plus, on en remet plus.» «... le guide [proposé par la Fédération], en fin de compte, n'est jamais suivi à la lettre» «On s'assied dessus [en parlant du guide] pis on prend ce qu'on a besoin.

Au moment de l'entrevue, les résultats de l'évaluation n'ont pas été acheminés au niveau diocésain ni au niveau de la Fédération nationale pour diverses raisons comme le manque de temps des responsables et le fait que les réunions du conseil d'administration au SPM diocésain sont trop espacées dans le temps comme le mentionne un des interviewés: «...il faut que j'attende d'aller au prochain C.A [conseil d'administration], on en a juste 4 par année, fait que ça risque d'attendre un bout de temps. Tout ça amène un moment donné que ça se perd dans les nuages.» Donc, il n'y a pas, au moment de l'entrevue, de

communication ascendante qui part de l'équipe 3 jusqu'au SPM diocésain et à la Fédération nationale.

Dans l'équipe 4, il y a une cueillette des évaluations de programme des participants à la fin de la session et celles des animateurs après la session. Un animateur compile ensuite les résultats des évaluations par les participants. Trois semaines après la session, l'équipe 4 analyse les données à partir des cotes attribuées aux activités par les participants et les animateurs (*Jugement*). L'équipe ne fait pas de comparaison entre les deux types de résultats pour la session d'hiver 1992 parce que, selon les responsables, ça va bien dans la session. «Non, ça nous est pas venu à l'idée, faut dire que ça va relativement bien nous autres...»

L'équipe va prendre des décisions qui vont susciter des changements en se basant sur deux critères: le temps et l'opinion négative d'une majorité de participants.

...si tous les gens disent: « cette activité est platte», bien, on va la regarder et la changer. Si c'est deux ou trois, bien là, c'est une autre affaire». «J'aime ça changer après plusieurs sessions» «Si on se base juste sur une, ça peut être l'animateur qui n'était pas dedans. Ça peut être le groupe, trois ou quatre personnes influentes dans le groupe qui réagissent mal.

Les résultats des évaluations de programme ne se sont pas rendus au SPM diocésain «...parce que les évaluations étaient en modification, ... le diocèse nous a dit de ne pas les envoyer....» Les résultats ne se rendent pas formellement à la Fédération nationale. Cependant, les responsables nous ont affirmé que le SPM diocésain peut essayer de combler les besoins des équipes

locales à l'aide de la Fédération nationale en cas de difficultés. Encore là, au moment de l'entrevue, il ne semble pas exister de communication formelle ascendante entre l'équipe 4 et les paliers supérieurs du SPM.

... le diocésain comble les besoins des équipes locales. Si le diocésain ne peut pas le combler, à ce moment là, on va faire appel au national. Ce qui peut arriver, c'est qu'on dise au national que, là, tes activités ne marchent pas.» «...il y a un problème pis là le national va remonter pour voir, c'est tu la formation? la locale? [La Fédération va] essayer de trouver le bobo.

L'équipe 5 fait la cueillette des évaluations de programme des participants à la fin de la session et après la session pour les évaluation remplies par les animateurs. Elle compile ensuite les résultats des animateurs et ceux des participants. Les animateurs regardent et comparent les deux types de résultats à partir des cotes mathématiques (jugement). «On regarde ça ensemble. Après, chacun de notre tour, on lit les résumés [des évaluations]... ça nous permet de s'ajuster...» Selon les responsables, l'évaluation permet, en général, des **prises de décisions**: « .. on s'en sert régulièrement pour modifier des activités. Quand on prépare nos prochaines rencontres l'année prochaine, on regarde, entre autres, l'année d'avant, ce qu'on avait de fait, ce qu'ils avaient [les participants] aimé, pas aimé.»

Il est à noter que les animateurs prennent connaissance, deux semaines après le début de la session régulière, des évaluations écrites des apprentissages et de programme faites par les participants pour chacune des quatres soirées. «...on regarde les évaluations qui ont été faites avant pour s'ajuster tout de suite.»

Les résultats des évaluations de programme de fin de session n'ont pas été transmis au niveau diocésain. Les responsables n'ont pas eu le temps parce qu'ils ont eu trop d'activités. De plus, selon ces responsables, «...il n'y a personne sur le conseil d'administration qui était attitré pour regarder ça, qu'est-ce qu'on fait avec ça.» La Fédération nationale peut avoir du feed-back par le SPM diocésain si des difficultés ressortent des évaluations. « Bien, si il y a vraiment de quoi qui est négatif, on va le rendre au diocèse, après ça, le diocèse va le rendre au national.»

Après avoir présenté de façon succincte le traitement des évaluations de programme dans les cinq équipes locales, résumons la situation globale du traitement des évaluations dans les équipes locales à partir de notre définition de l'évaluation pastorale qui comporte trois aspects soit une cueillette d'informations, un jugement et une prise de décision. La cueillette des évaluations de programme faite par les participants a lieu à la fin de la session pour toutes les équipes. Les cinq équipes compilent ensuite par cote mathématique les réponses des participants. Elles font ensuite la moyenne des cotes attribuées par les participants pour chaque bloc d'activités ou pour chaque activité selon que les équipes utilisent la grille d'évaluation de la Fédération nationale ou la nouvelle grille d'évaluation. Trois équipes comparent les deux types de résultats soit la cote moyenne pour chaque activité ou chaque bloc d'activités selon les participants et les animateurs. Cette étape de compilation permet déjà à toutes les équipes de porter un jugement sur les activités à partir des cotes attribuées aux activités par les participants et les animateurs.

Ce jugement se fait à partir de critères comme l'écart entre les cotes mathématiques attribuées aux activités selon les participants et les animateurs. Les équipes font donc véritablement une évaluation puisque l'on retrouve à des degrés divers une **cueillette** de l'information, un **jugement** qui se traduit chez nos interviewés par des verbes comme «regarder» «analyser». Ce jugement repose le plus souvent sur la cote attribuée aux activités par les évaluateurs. Enfin, une **prise de décision** est présente dans toutes les équipes, elle peut être faite dans certaines équipes dans une fidélité mais aussi une souplesse face aux attentes de la Fédération notamment par l'aménagement des activités. Le temps, la perception négative d'une majorité des participants sont d'autres facteurs qui peuvent influencer les prises de décisions dans certaines équipes locales.

Lorsque les résultats des différentes évaluations de programme sont compilés et traités par les équipes locales, il reste à les faire parvenir aux deux autres paliers supérieurs du SPM. Nous devons nous demander ici si les équipes respectent les normes du SPM diocésain et de la Fédération nationale concernant le traitement des évaluations. Rappelons, dans un premier temps, ces normes.

Le SPM diocésain a adopté une prescription sur l'évaluation en 1991. En résumé, cette prescription concerne les synthèses des évaluations des sessions qui doivent être acheminées à la permanente diocésaine après chaque session. Un responsable nommé par le conseil d'administration du SPM diocésain étudiera ces évaluations et en assurera un suivi.

Par la suite, le conseil d'administration du SPM diocésain, qui regroupe des membres des équipes locales, va regarder les difficultés rencontrées lors des évaluations et proposer à la Fédération nationale des ajustements tant au niveau du contenu qu'au niveau de la formation des animateurs.

Le processus d'évaluation demandé par le SPM diocésain et la Fédération nationale se résume donc comme suit:

- 1) Compiler les évaluations de programme faites par les participants et les animateurs selon le tableau-synthèse du guide de session intensive, cette compilation est faite par l'équipe d'animateurs.
- 2) Comparer les deux types de résultats soit ceux des participants et ceux des animateurs.
- 3) Remplir le tableau-synthèse remis par la permanente diocésaine et le retourner à celle-ci⁵.

Ce processus de traitement de l'information est-il respecté dans les équipes locales? Les cinq équipes n'appliquent pas toutes les normes de la Fédération nationale et du SPM diocésain concernant le traitement des évaluations et le parcours des résultats aux différents paliers du SPM comme nous le fait voir le tableau suivant.

⁵ Cf. Lettre du 16 octobre 1991 envoyée par la permanente diocésaine aux équipes locales.

Tableau 10
L'application des normes diocésaines et nationales dans les équipes locales au moment des entrevues

LES NORMES DIOCÉSAINES ET NATIONALES	évaluation des participants	évaluation des animateurs	comparaison des deux évaluations	envoie des résultats de l'évaluation au SPM diocésain
ÉQUIPE 1	oui	oui	oui	oui
ÉQUIPE 2	oui	oui	non	oui
ÉQUIPE 3	oui	oui	oui	non
ÉQUIPE 4	oui	oui	non	non
ÉQUIPE 5	oui	oui	oui	non

Premièrement, il faut dire que les équipes font cette analyse des différentes évaluations dans un laps de temps plus ou moins grand après la session alors que la Fédération nationale demande de la faire le « plus tôt possible après la session»⁶.

Les équipes 2 et 4 ne comparent pas les deux types d'évaluations de programme afin de voir s'il existe des différences entre les deux perceptions. Les équipes 3, 4, 5 n'ont pas fait parvenir leurs résultats au niveau diocésain comme le stipule la prescription diocésaine. Cette prescription a été votée et adoptée en octobre 1991 par le conseil d'administration du SPM diocésain qui regroupe des membres (un conjoint-responsable ou un animateur) de ces mêmes équipes locales. Dans toutes les équipes, les résultats des évaluations ne se rendent pas formellement au niveau de la Fédération nationale. Les couples-responsables ont tous des opinions différentes sur le parcours des résultats des évaluations à ce niveau. Il ne semble donc pas exister de canal formel de communication entre le SPM diocésain et la Fédération sur la question des évaluations. Cependant,

⁶ F.N.S.P.M. Guide d'intervention ..., op. cit., p.53.

parmi les personnes interrogées, certaines ont affirmé que la Fédération nationale pourra être mise au courant de façon informelle des difficultés qui ressortent des évaluations par l'intermédiaire du SPM diocésain. Bref, malgré des normes nationales et diocésaines claires et ayant fait l'objet de consensus, celles-ci sont interprétées et appliquées différemment selon les équipes locales.

3.2 Le parcours des informations

Nous illustrons, dans le tableau 11, le parcours des résultats compilés de l'évaluation de programme pour les cinq équipes locales. L'information peut alors se transmettre à trois paliers de l'organisation: au niveau local, au niveau du SPM diocésain, au niveau de la Fédération nationale.

Tableau 11
Le parcours de l'information aux différents paliers du SPM

EQUIPES / SPM	LOCAL	DIOCESAIN	FEDERATION NATIONALE
ÉQUIPE 1	Les résultats de l'évaluation sont partagés dans l'équipe locale.	Les résultats de l'évaluation se rendent au SPM diocésain.	Les résultats de l'évaluation peuvent être partagés aux deux réunions annuelles des présidents de SPM.
ÉQUIPE 2	Les résultats de l'évaluation sont partagés dans l'équipe locale.	Les résultats de l'évaluation se rendent au SPM diocésain.	Les responsables ne savent pas si les résultats se rendent à la Fédération nationale. Cependant, il peut exister un réseau informel de communications entre les équipes locales et la Fédération s'il y a des difficultés.
ÉQUIPE 3	Les résultats de l'évaluation sont partagés dans l'équipe locale.	Les résultats de l'évaluation ne se sont pas rendus à ce niveau au moment de l'entrevue.	Les résultats ne se rendent pas au niveau de la Fédération car on manque de temps, les réunions du C.A. sont trop espacées, etc.
ÉQUIPE 4	Les résultats de l'évaluation sont partagés dans l'équipe locale.	Les résultats de l'évaluation ne se sont pas rendus à ce niveau à cause de la restructuration de l'évaluation de programme.	Les résultats ne se rendent pas formellement à la Fédération sinon que par l'intermédiaire du SPM diocésain.
ÉQUIPE 5	Les résultats de l'évaluation sont partagés dans l'équipe locale.	Les résultats ne sont pas transmis au moment de l'entrevue malgré la prescription diocésaine. Le diocésain peut être mis au courant s'il y a des choses négatives qui ressortent lors de l'évaluation.	Le SPM diocésain peut mettre au courant la Fédération s'il y a des difficultés qui ressortent lors des évaluations.

3.2.1 Au niveau des équipes locales

Dans toutes les équipes, les résultats de l'évaluation de programme par les participants sont partagés et analysés par l'équipe locale. L'information recueillie permet de voir les aspects de la session qui sont perçus négativement

ou positivement par les participants et les animateurs. Dans toutes les équipes, les animateurs partagent également les résultats de leur évaluation. Dans les équipes 1, 3, 5, la comparaison des évaluations faites par les participants avec celles faits par les animateurs permet parfois un ajustement des fonctions et des rôles.

3.2.2 Au niveau du SPM diocésain

Le parcours de l'information au niveau diocésain n'est pas uniforme parmi les différentes équipes locales. En effet, chaque équipe a sa perception concernant le parcours de l'information à ce niveau même si la prescription diocésaine de 1991 est claire: chaque équipe locale doit remplir la feuille-synthèse d'évaluation des participants et la faire parvenir au SPM diocésain afin qu'un membre du conseil d'administration puisse les étudier et en assurer un suivi pertinent⁷.

Au moment où l'enquête a été faite (juin 92), cette prescription n'a pas été appliquée par toutes les équipes locales même si celles-ci sont au courant de son existence.

Les équipes 1 et 2 ont suivi la prescription diocésaine. Les équipes 3, 4, 5 ont des réponses différentes concernant le parcours de l'information au niveau diocésain. Celles-ci n'ont pas encore fait parvenir au niveau diocésain les résultats de leur évaluation au moment de l'enquête pour diverses raisons: l'équipe 4 n'a pas fait parvenir ses résultats en raison de la restructuration de

⁷ Cf. Objectifs 1991-1992

son évaluation de programme; l'équipe 5 mentionne que le SPM diocésain peut avoir un feed-back de l'équipe locale si des aspects négatifs ressortent des évaluations; l'équipe 3 mentionne qu'elle n'a pas eu le temps, au moment où a été faite l'entrevue, de faire parvenir ses résultats à ce niveau.

Au moment où les entrevues ont été faites (juin 1992), trois équipes ont de la difficulté à appliquer la prescription diocésaine pour la session d'hiver 92; chacune d'elles semble avoir sa propre perception concernant le parcours de l'information au SPM diocésain. Pourtant cette prescription a été votée au Conseil d'administration du SPM diocésain, elle est connue par les responsables des équipes locales qui, pour la plupart, siègent eux-mêmes à ce Conseil. Bref, au moment de l'enquête, trois équipes ne suivent pas la norme qu'elles ont établie.

3.2.3. Au niveau de la Fédération nationale

Les perceptions sont aussi différentes parmi les équipes en ce qui concerne le parcours des résultats des évaluations de programme au niveau de la Fédération nationale. Il semble que ces résultats des évaluations ne se rendent pas de façon «formelle» au niveau de la Fédération nationale. Cependant, l'équipe 1 nous a fait part que la Fédération nationale peut être mise au courant du contenu des évaluations lors de deux réunions annuelles qui rassemblent les présidents des SPM diocésains. L'équipe 2 ne sait pas si les résultats se rendent jusqu'à ce niveau même s'il peut exister un canal «informel» des informations qui se rend à la Fédération nationale en cas de difficultés. Les équipes 4 et 5 croient que les résultats vont se rendre à ce niveau mais par

l'intermédiaire du SPM diocésain. L'équipe 3 mentionne que le parcours des résultats au niveau national peut être restreint par deux difficultés: un manque de temps pour compiler et faire parvenir les résultats à ce palier, un espacement dans le temps des réunions du Conseil d'administration du SPM diocésain, ce qui peut entraîner une perte d'informations en cours de route.

En résumé, la perception des couples-responsables par rapport à la transmission de l'information au niveau national est donc marquée par la pluralité. Il ne semble pas exister un canal formel et direct de communication entre les équipes locales et la Fédération nationale. S'il y en a un, il passerait, selon certaines équipes, par l'intermédiaire du SPM diocésain. Or, même à ce niveau, il est difficile d'avoir les résultats des évaluations de programme venant des équipes locales. Au moment de l'enquête, seulement deux équipes ont suivi la prescription diocésaine.

4. LES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES FACE À L'ÉVALUATION

Nous présentons, dans cette dernière partie de chapitre, les perceptions des couples-responsables par rapport à certains aspects de l'évaluation en général. Afin de faciliter la présentation de cette partie, nous avons fait des tableaux synoptiques qui font ressortir les opinions des couples-responsables dans les cinq équipes locales. Nous avons tenté de présenter le plus fidèlement possible la perception des répondants; il nous a fallu parfois résumer leurs opinions pour n'en conserver que l'essentiel.

4.1 L'évaluation des objectifs et des moyens

Les couples-responsables étaient invités à répondre à la question suivante: «Dans l'évaluation que vous faites, cherchez-vous à vérifier l'atteinte des objectifs et la pertinence des moyens utilisés?». Nous résumons, dans le tableau 12, leurs opinions sur cet aspect de l'évaluation.

Tableau 12
L'opinion des couples-responsables concernant l'évaluation des objectifs et des moyens

SPM/ÉQUIPES	OBJECTIFS ET MOYENS
EQUIPE 1	L'équipe se préoccupe autant du contenu que de l'approche. Cependant des activités peuvent être perçues par les participants comme «positives» alors que les objectifs correspondants peuvent être perçus négativement. Il y a alors un paradoxe. C'est pourquoi l'évaluation des objectifs est moins préoccupante pour l'équipe. On peut changer les activités perçues négativement mais pas les objectifs.
EQUIPE 2	L'évaluation sert à voir si les objectifs et les résultats sont atteints.
EQUIPE 3	L'objectif reste le même, ce sont les moyens qui peuvent changer.
EQUIPE 4	L'évaluation des objectifs et des moyens va se constater par un feedback spontané: les moyens sont aussi importants à évaluer que les objectifs.
EQUIPE 5	Les objectifs restent les mêmes mais les activités peuvent changer si on n'est pas parvenu à atteindre les objectifs et les attentes des couples dans la mesure où c'est possible.

L'évaluation des objectifs et des moyens est une préoccupation importante pour les équipes locales. Cependant, les équipes 1, 3, 5 affirment que l'évaluation va permettre de changer davantage les moyens, les activités perçues négativement que les objectifs correspondants. L'équipe 1 mentionne que l'évaluation des objectifs est moins préoccupante que l'évaluation des moyens parce que les activités sont souvent cotées «plus forts» que leurs objectifs correspondants. L'équipe 2 mentionne que l'évaluation sert à voir si les objectifs sont atteints. L'équipe 4 affirme que cette évaluation des objectifs et

des moyens va se constater par un feed-back spontané venant des participants. Pour cette équipe, les moyens sont aussi importants à évaluer que les objectifs.

4.2 L'évaluation du cheminement chrétien

Les couples-responsables devaient répondre à la questions suivante: «Dans l'évaluation que vous faites, cherchez-vous à cerner le cheminement chrétien parcouru par les personnes?» Nous avons résumé, dans le tableau 13, l'opinion des couples-responsables face à cet aspect de l'évaluation.

Tableau 13
L'opinion des couples-responsables concernant l'évaluation du cherninernent chrétien

SPM/ÉQUIPES	CHEMINEMENT CHRÉTIEN
ÉQUIPE 1	L'équipe n'a pas vraiment d'instruments de mesure pour cerner le cheminement chrétien. Les participants donnent de bons commentaires sur la partie du sacrement de mariage mais leur prise de parole sur la foi n'est pas mesurable car il n'y a pas d'instruments. Peut-être ce sera plus facile d'évaluer cet aspect avec un suivi à la session.
ÉQUIPE 2	Les responsables affirment qu'on ne peut juger de la foi des gens ni les catégoriser mais on peut voir, après une activité comme la messe, jusqu'à quel point leur foi est grande ou pas. On peut voir si les couples suivent la session pour des motifs essentiels ou accessoires.
ÉQUIPE 3	L'évaluation du cheminement chrétien reste difficile à partir de l'évaluation écrite même s'il y a une question sur le mariage chrétien. Le cheminement se traduit par des feed-backs spontanés, des attitudes et des comportements mais cela reste difficilement évaluabile. Cela serait plus facile avec un suivi. Il manque des outils pour évaluer cet aspect dans une fin de semaine.
ÉQUIPE 4	Les animateurs n'ont pas à juger le cheminement chrétien des participants, ils voient des choses mais ce n'est pas évaluabile. Cela serait possible avec un suivi à la session mais pas pendant une fin de semaine. On manque de critères pour évaluer cela.
ÉQUIPE 5	L'équipe ne peut pas vraiment évaluer le cheminement chrétien, elle peut juste constater une évolution et une ouverture des participants sur cet aspect au cours de la session. Le feed-back oral permet aux animateurs de connaître ce que les participants découvrent du sacrement de mariage.

Si nous résumons les opinions des couples-responsables sur cette question, l'évaluation du cheminement chrétien est difficile pour toutes les

équipes. L'équipe 1 mentionne qu'elle n'a pas vraiment d'instruments de mesure pour cerner le cheminement chrétien, la prise de parole des participants sur la foi n'est pas évaluable à cause de ce manque d'instruments. Cette mesure serait plus facile avec un suivi à la session.

L'équipe 2 ne croit pas qu'on puisse catégoriser et juger de la foi des participants même s'il existe des signes extérieurs, des comportements qui permettent de voir jusqu'à quel point la foi des participants est grande ou pas. L'équipe 3 trouve difficile l'évaluation du cheminement chrétien à partir de l'évaluation écrite; ce cheminement se traduit davantage par le feed-back spontané, les attitudes et les comportements mais cela reste difficilement évaluable. Une telle évaluation serait plus facile avec un suivi. L'équipe mentionne également qu'il y a un manque d'outils pour évaluer cet aspect dans une fin de semaine.

Pour l'équipe 4, les animateurs n'ont pas à juger le cheminement chrétien des participants même s'ils voient des attitudes et des comportements. Pour eux, cela n'est pas évaluable. L'équipe croit que c'est plus avec un suivi à la session que cette évaluation serait possible. Il manque aussi de critères pour faire cette opération. Enfin, l'équipe 5 ne peut pas évaluer le cheminement chrétien même si elle constate une évolution et une ouverture des participants à la dimension de foi au cours de la session. Le feed-back oral leur permet de connaître la perception des participants sur le sacrement de mariage.

4.3 Les résultats et la satisfaction de l'évaluation

Les répondants avaient à répondre à deux questions portant sur les résultats et la satisfaction que procurent l'évaluation: «Est-ce que, selon vous, l'évaluation est, en général, une opération qui donne des résultats?» «Est-ce que, selon vous, l'évaluation que vous faites vous paraît satisfaisante?» Étant donné la similitude des questions, nous avons décidé de réunir les réponses des couples-responsables dans le tableau suivant.

Tableau 14
L'opinion des couples-responsables concernant les résultats et la satisfaction de l'évaluation

SPM/EQUIPES	RÉSULTATS ET SATISFACTION
ÉQUIPE 1	L'évaluation permet de détecter les couples qui sont en retrait du groupe. Cependant, on voudrait en savoir plus sur la foi des participants, qu'est-ce que ça change dans leur vie. L'évaluation a toujours permis de faire ressortir une approche, une prise de conscience.
ÉQUIPE 2	La dernière évaluation semble avoir donné de bons résultats pour les animateurs, elle sert à améliorer le programme pour les années à venir.
ÉQUIPE 3	Les évaluations sont satisfaisantes dans la mesure où elles valorisent l'équipe des animateurs, elles confirment ainsi leur bon travail.
ÉQUIPE 4	L'évaluation est en perpétuelle amélioration, elle reste à être adaptée aux particularités de chaque équipe locale. Jusqu'ici, les animateurs sont satisfaits de la nouvelle évaluation, elle va donner des résultats à long terme lorsque toutes les équipes vont l'utiliser et se concerter au niveau diocésain.
ÉQUIPE 5	L'évaluation de programme fonctionnant par cote donne une idée rapide de la session. L'évaluation donne des résultats, elle permet de s'ajuster même si la matière est déjà améliorée. Elle permet de voir si on est dans le bon chemin.

L'évaluation est perçue positivement par toutes les équipes. Selon l'équipe 1, l'évaluation permet de détecter les couples qui sont en retrait du groupe; elle permet de ressortir une approche, une prise de conscience. Cependant, l'équipe voudrait en savoir plus, dans leur évaluation, sur le cheminement de foi des participants.

L'équipe 2 considère que l'évaluation sert à améliorer le programme dans la session pour les années à venir. L'évaluation valorise le travail des animateurs quand elle leur donne de bons résultats. Pour l'équipe 3, l'évaluation est aussi satisfaisante quand elle valorise et confirme le bon travail des animateurs. Selon l'équipe 4, la nouvelle grille d'évaluation de programme devra être améliorée et adaptée aux particularités de chaque équipe locale, celle-ci donnera des résultats à long terme lorsqu'il y aura une concertation entre les équipes locales du diocèse. Enfin, l'équipe 5 trouve que l'évaluation par cote mathématique donne une «idée rapide» de la session. L'évaluation donne des résultats parce qu'elle permet de s'ajuster et de voir si l'équipe est dans le bon chemin.

4.4 Le temps consacré à l'évaluation

Les répondants avaient à répondre à la question sur le temps de l'évaluation: «Le temps que vous prenez pour faire votre évaluation vous paraît-il suffisant?» Nous illustrons, dans le tableau 15, les opinions des couples-responsables sur cette question.

Tableau 15
L'opinion des couples-responsables concernant le temps consacré à l'évaluation

SPM/ÉQUIPES	TEMPS CONSACRÉ À L'ÉVALUATION
ÉQUIPE 1	L'équipe prend le temps qu'il faut. cela dépend du groupe.
ÉQUIPE 2	L'équipe prend le temps qu'il faut, cela dépend du groupe et de la curiosité des animateurs..
ÉQUIPE 3	Le temps dépend du groupe.
ÉQUIPE 4	Le temps dépend du groupe. Pour le retour oral. un groupe peut communiquer plus longtemps.
ÉQUIPE 5	Le temps dépend du groupe et de la période de temps où l'évaluation est faite. Par exemple. les échanges augmentent au cours de la session parce qu'il y a moins de gêne de la part des participants.

Toutes les équipes mentionnent que le temps de l'évaluation dépend du groupe. Les équipes 1 et 2 mentionnent qu'elles prennent le temps qu'il faut pour faire leur évaluation. L'équipe 4 affirme qu'un groupe peut communiquer plus longtemps dans le retour oral. L'équipe 5 croit que le temps des évaluations peut augmenter pendant les différentes rencontres de la session à mesure que les participants ressentent moins de gêne.

4.5 L'évaluation comme facteur de changements pour le futur

Les couples-responsables devaient répondre à la question suivante: «L'évaluation que vous faites permet-elle de vous ajuster, de changer des choses pour le futur?» Nous résumons, dans le tableau 16, les opinions des couples-responsables sur cette question.

Tableau 16

L'opinion des couples-responsables concernant l'évaluation comme facteur de changements pour le futur

SPM/ÉQUIPES	CHANGEMENTS POUR LE FUTUR
ÉQUIPE 1	L'évaluation permet de changer des choses même s'il y a une fidélité au programme prescrit proposé par la Fédération nationale. Il y a place cependant aux particularités locales, à des adaptations d'activités.
ÉQUIPE 2	L'évaluation permet de voir les points forts et les points faibles; elle permet de se réajuster parce qu'une activité peut être bonne dans le guide mais l'animateur peut ne pas être à l'aise pour l'animer.
ÉQUIPE 3	Il y aura toujours des choses à améliorer dans la session: les bonnes évaluations sont des outils pour s'améliorer pour les prochaines sessions.
ÉQUIPE 4	L'évaluation indique des choses à modifier si une majorité de participants jugent des activités négativement. Le changement se fait à long terme. La nouvelle grille permet de changer des choses et de voir les causes des difficultés afin d'améliorer la session.
ÉQUIPE 5	L'évaluation sert régulièrement à modifier des activités et à planifier la session pour les années suivantes.

En général, l'évaluation permet aux équipes de voir les points négatifs et positifs afin d'améliorer les prochaines sessions. L'équipe 1 affirme que

l'évaluation permet de changer des choses même s'il y a une fidélité au programme proposé par la Fédération nationale. Il y a cependant, chez cette équipe, une place aux particularités locales et à des adaptations d'activités. L'équipe 2 mentionne que l'évaluation permet de voir les points forts et faibles de la session afin de se réajuster; elle peut susciter aussi un ajustement des rôles des animateurs. L'équipe 3 se sert de ses bonnes évaluations pour améliorer les prochaines sessions. Pour l'équipe 4, les changements se font à long terme en se basant sur les perceptions d'une majorité de participants. Pour cette équipe, la nouvelle grille d'évaluation permet de changer des choses et de voir les causes des difficultés. L'équipe 5 croit que l'évaluation sert à modifier des activités et à planifier la session pour les années suivantes.

4.6 La réponse des participants face à l'évaluation

Les couples-responsables devaient répondre à la question suivante: «Est-ce que les participants collaborent facilement à l'évaluation? En d'autres mots, répondent-ils bien à l'évaluation?» Nous résumons, dans le tableau 17, les opinions des couples-responsables face à cette question.

Tableau 17

L'opinion des couples-responsables concernant la réponse des participants face à l'évaluation

SPM/ÉQUIPES	RÉPONSE DES PARTICIPANTS
EQUIPE 1	Les participants sont assez réceptifs malgré la fatigue. L'évaluation finale peut parfois se prolonger. Cela est valorisant pour les participants et les animateurs parce qu'il y a de l'émotion qui se vit à cette occasion.
EQUIPE 2	Les participants participent assez bien même s'ils sont fatigués. Une bonne explication de l'utilité de l'évaluation permet aux participants de la faire sérieusement et avec sincérité.
EQUIPE 3	Il y a des couples qui négligent l'évaluation mais les couples qui ont bien participé à la session sont réceptifs à l'évaluation.
EQUIPE 4	Certains participants sont parfois fatigués à la fin de la session. Cependant, avec la nouvelle grille, il est plus facile de faire l'évaluation.
EQUIPE 5	Pour l'évaluation orale, ça va bien car les participants sont enthousiastes, ils donnent aussi de bonnes évaluations écrites. Cependant, l'évaluation écrite est plus ardue à faire que l'évaluation orale.

Pour les équipes 1, 2, 4, les participants répondent bien à l'évaluation de programme même si parfois ceux-ci peuvent être fatigués à la fin de la session intensive. L'équipe 2 affirme qu'une bonne explication des motifs de l'évaluation permet aux participants de bien y participer. L'équipe 3 mentionne que les couples qui ont bien participé à la session sont plus réceptifs à l'évaluation que ceux qui ont moins participé.

Pour l'équipe 4, la nouvelle grille facilite l'évaluation par les participants même s'ils sont parfois fatigués à la fin de la session. L'équipe 5 mentionne que l'évaluation écrite est plus difficile à faire que l'évaluation orale. L'évaluation orale va bien, elle suscite de l'enthousiasme chez les participants.

4.7 La place des participants dans l'évaluation

La question suivante concerne la place des participants dans l'évaluation de la session, elle est formulée ainsi: «Selon vous, la collaboration des

participants est-elle importante dans l'évaluation?» Nous résumons, dans le tableau 18, les opinions des couples-responsables face à cette question.

Tableau 18
L'opinion des couples-responsables concernant la place des participants dans l'évaluation

SPM/ÉQUIPES	PLACE DES PARTICIPANTS
ÉQUIPE 1	S'il n'y a pas de participants dans l'évaluation, il manque une nourriture pour les animateurs. Les changements d'attitude des participants sont importants à entendre pour les animateurs.
ÉQUIPE 2	Le point de vue des participants est essentiel sinon cela veut dire que leur session n'a pas été intéressante. Ceux-ci sont sincères dans leur évaluation même si leurs commentaires sont parfois négatifs. L'évaluation des participants est une récompense pour les animateurs.
ÉQUIPE 3	Les animateurs ne peuvent se passer des participants sinon on ne peut se réajuster; leur perception peut être différente des animateurs.
ÉQUIPE 4	L'opinion des participants sert à changer des choses, des activités, etc.
ÉQUIPE 5	La place des participants est primordiale car les animateurs n'ont peut-être pas la même perception de la session.

La place des participants dans l'évaluation est une chose importante pour les couples-responsables. Pour l'équipe 1, les opinions des participants sont une nourriture pour les animateurs comme, par exemple, leurs changements d'attitudes. L'équipe 2 croit que le point de vue des participants est essentiel; ceux-ci sont sincères dans l'évaluation même dans les aspects négatifs. Cette évaluation venant des participants est aussi une récompense pour les animateurs. Les équipes 3, 4 et 5 ont besoin des différentes perceptions des participants afin de se réajuster et de changer des choses dans leur session.

4.8 Les perceptions face à la grille de la Fédération nationale

Une autre question destinée aux couples-responsables concerne les difficultés rencontrées lors de l'évaluation: «Avez vous eu des difficultés lors de votre évaluation?» Étant donné que toutes les difficultés rencontrées étaient le

plus souvent liées à l'utilisation de la grille de la Fédération nationale, nous avons décidé de présenter la perception des couples-responsables face à cette grille .

Tableau 19
L'opinion des couples-responsables concernant la grille de la Fédération

SPM/LOCALES	PERCEPTION DE LA GRILLE DE LA FÉDÉRATION
ÉQUIPE 1	La grille fait perdre le «feeling» des activités, elle est moins riche et précise, le tableau est trop long à remplir.
ÉQUIPE 2	La grille est trop longue à remplir, les résultats ne donnent rien parce que les couples sont fatigués, elle est compliquée si on la compare à la nouvelle grille.
ÉQUIPE 3	La grille n'est pas assez précise car elle ne colle pas aux activités, son système de notation des activités porte à confusion. Elle est trop redondante et trop longue.
ÉQUIPE 4	La grille est trop longue à répondre, elle est trop répétitive, son système de notation porte à confusion chez les répondants.
ÉQUIPE 5	La grille permet de voir, en général, si les couples sont satisfaits, ce qu'il y a à améliorer. La grille d'évaluation des apprentissages des quatre soirées n'est pas longue à remplir. Celle de l'évaluation finale est trop longue et compliquée à cause de la compilation, elle n'est pas assez précise. Son système de cote des activités amène la confusion chez les participants.

Tous les couples-responsables ont une perception négative de la grille d'évaluation de programme de la Fédération nationale. Cependant, ils ont des motifs différents. L'équipe 1 pense que cette grille est moins précise et moins riche, elle trouve aussi que son tableau est long à remplir. L'équipe 2 affirme aussi que la grille est trop longue à remplir, elle est trop compliquée si on la compare à la nouvelle grille. L'équipe 3 mentionne que la grille n'est pas assez précise parce qu'elle ne touche pas aux activités vécues pendant la session, son système de notation des activités porte à confusion pour les participants qui y répondent. L'équipe 4 trouve aussi que la grille est longue à répondre et qu'elle est trop répétitive. Seule l'équipe 5 a une opinion positive, la grille finale d'évaluation permet de voir la satisfaction des couples mais elle reste

compliquée à remplir notamment à cause de son système de notation. L'équipe perçoit aussi la grille comme n'étant pas assez précise.

4.9 Le feed-back opérationnel dans la session

Tous les couples-responsables ont mentionné au cours des entrevues qu'il existe un feed-back opérationnel, spontané qui vient des participants et qui est présent tout au long de la session. Nous avons donc résumé par un tableau la perception des couples-responsables sur cette forme de feed-back.

Tableau 20
L'opinion des couples-responsables concernant le feed-back opérationnel

SPM/LOCALES	LE FEED-BACK OPÉRATIONNEL
ÉQUIPE 1	Il y a des feed-backs spontanés telle que l'évaluation orale qui fait place au vécu et aux émotions. Ce feed-back nourrit les animateurs. Il y aussi un feed-back non-verbal observable chez les participants tel que le retrait de certains couples pendant la session.
ÉQUIPE 2	Ce feed-back est courant, il se manifeste lors des échanges (oraux) et dans les comportements.
ÉQUIPE 3	Ce feed-back est présent pendant la session comme dans les retours, ce n'est pas de l'évaluation mais plutôt des partages de vécu et de «feelings» par rapport aux activités. Ce feed-back permet de sortir les points à améliorer au cours de la session.
ÉQUIPE 4	Les feed-backs spontanés ne sont pas vraiment de l'évaluation même s'ils peuvent aider les animateurs à se resituer dans la session. Ce feed-back est plus important à aller chercher que l'évaluation écrite car il n'est pas orienté, il vient du vécu.
ÉQUIPE 5	Le feed-back spontané est présent comme dans les commentaires écrits. Il sert à s'ajuster pour les prochaines rencontres. On porte attention à son contenu et aux circonstances où il est émis. Le feed-back spontané permet de clarifier et de modifier les interventions au besoin.

Le feed-back spontané est courant dans les sessions, celui-ci peut se manifester dans des commentaires écrits et oraux, des comportements, des échanges d'émotions et de vécu après des activités. L'équipe 1 affirme que ce feed-back nourrit les animateurs; il provient des évaluations orales et des

comportements. L'équipe 2 mentionne que ce feed-back est courant, il se manifeste aussi dans les échanges et les comportements. Pour l'équipe 3 et 4, ce feed-back n'est pas de l'évaluation mais des partages de vécu, il peut servir à améliorer le cours de la session. Pour l'équipe 3, ce feed-back est plus important à aller chercher chez les participants parce qu'il n'est pas orienté et qu'il vient de leur vécu. Pour l'équipe 5, le feed-back spontané est aussi présent dans les commentaires écrits, il sert alors à s'ajuster pour les autres rencontres. L'équipe porte alors attention à son contenu et aux circonstances où il est émis.

4.10 Les pistes d'avenir pour l'évaluation de programme

Tout au long des entrevues, les couples-responsables nous ont communiqué des pistes d'avenir afin d'améliorer leur évaluation de programme pour les prochaines sessions. Nous avons repris ces différentes pistes d'avenir dans le tableau suivant.

Tableau 21
Les pistes d'avenir de l'évaluation dans les équipes locales de SPM

SPM/LOCALES	LES PISTES D'AVENIR
ÉQUIPE 1	Une nouvelle grille sera adoptée à l'avenir. Celle-ci va fonctionner par activités, les notes chiffrées seront changées par des lettres. Il y aura une comparaison entre l'évaluation par les animateurs et celle par les participants.
ÉQUIPE 2	L'évaluation par les animateurs va se faire selon le modèle d'évaluation fait par les participants. Il y aura une comparaison des évaluations entre les équipes locales sur une longue période de temps.
ÉQUIPE 3	Une nouvelle grille sera en vigueur à l'avenir; elle fonctionnera par activités, le système de note sera modifié. Il y aura une concertation entre les équipes locales afin de d'améliorer la session. Les résultats des évaluations faites par les participants et les animateurs vont aller au conseil d'administration (SPM diocésain).
ÉQUIPE 4	Les notes des activités seront modifiées, l'évaluation des animateurs sera faite selon le modèle fait par les participants afin de comparer les deux perceptions. Chaque animateur va évaluer un autre animateur. Les équipes vont comparer ensemble leurs résultats d'évaluation. La feuille synthèse de la Fédération nationale sera aussi à changer.
ÉQUIPE 5	Le système de notation des activités sera à modifier.

Les pistes d'avenir de l'évaluation de programme, dans les différentes équipes, peuvent se résumer comme suit: une nouvelle grille à l'usage des participants sera adoptée par les équipes 1 et 3. Cette grille va fonctionner par activités plutôt que par thèmes. Il sera alors plus facile de voir les activités perçues comme plus faibles. La notation des activités sera changée, dans les équipes 1, 3, 4, 5, par des lettres comme à l'université, «A» correspondant à excellent; ce qui entraînera moins de difficulté dans le traitement des résultats.

Les équipes 2 et 4 se proposent de modifier l'évaluation de la session par les animateurs, celle-ci va se faire selon la nouvelle grille utilisée par les participants. Les équipes 1, 4 feront une comparaison des évaluations par les animateurs et l'évaluation par les participants. Les équipes 2, 3 et 4 mentionnent qu'elles feront une comparaison des évaluations entre les équipes locales sur

une longue période de temps. Enfin, l'équipe 3 affirme que les résultats des différentes évaluations vont se rendre au niveau du SPM diocésain. L'équipe 4 mentionne que chaque animateur évaluera, à l'avenir, un autre animateur. De plus, cette équipe va modifier la feuille-synthèse de compilation des résultats de la Fédération nationale.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu le profil des différentes équipes locales de SPM selon l'âge, la scolarité, les années d'engagement des couples-responsables et selon la structure de chaque équipe locale.

Nous avons également présenté le processus d'évaluation par les participants, les animateurs et les participants ensemble, les animateurs selon les différents concepts empruntés à notre cadre théorique et conceptuel. Nous avons également décrit le traitement de ces évaluations ainsi que le parcours des résultats aux trois paliers du SPM. Enfin, nous avons présenté, à l'aide de tableaux, les perceptions des couples-responsables sur différents aspects de l'évaluation.

Dans le prochain chapitre, nous reprendrons les grandes lignes de ces pratiques évaluatives afin de procéder à notre analyse organisationnelle. Cette analyse consiste 1) à dégager les éléments organisationnels de ces pratiques c'est-à-dire la nature, les causes, les conséquences et 2) mettre au jour les valeurs qui fondent ces pratiques.

CHAPITRE QUATRIÈME

L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE DES DONNÉES

Nous venons de décrire, dans le chapitre précédent, les pratiques évaluatives qui ont cours dans les sessions intensives et régulières des équipes locales de SPM. Nous allons maintenant tenter de comprendre plus en profondeur le modèle d'évaluation des équipes locales en faisant une analyse organisationnelle de leurs pratiques évaluatives.

Notre méthode d'analyse des pratiques est celle utilisée par Turmel et Levasseur. Nous avons déjà décrit cette méthode au chapitre deux. Rappelons simplement que notre analyse des données comporte deux étapes: la première étape consiste à dégager les éléments organisationnels des pratiques. Il s'agit d'abord de dégager la nature des pratiques soit de nommer et d'interpréter les données recueillies à l'aide de notre cadre théorique et conceptuel. Nous considérons ensuite les facteurs qui favorisent l'apparition de ces pratiques. Nous dégageons les conséquences que ces pratiques peuvent avoir dans les

équipes locales de SPM. La deuxième étape de notre analyse consiste à mettre au jour les valeurs qui sont sous-jacentes aux pratiques évaluatives.

Pour l'analyse organisationnelle, nous suivons la démarche inspirée par notre cadre théorique et conceptuel. Nous considérons d'abord le fait de l'évaluation, ensuite les émetteurs, les types d'évaluation et enfin les récepteurs et le traitement de l'information.

1. LE FAIT DE L'ÉVALUATION

Dans cette première partie, nous analysons le fait de l'évaluation dans les équipes locales de SPM. Pour comprendre ce fait de l'évaluation, nous dégageons les éléments organisationnels et nous mettons au jour les valeurs.

1.1 Les éléments organisationnels

Nous présentons les éléments organisationnels du fait de l'évaluation. Nous commençons par dégager la nature du fait de l'évaluation. Ensuite, nous dégageons les causes et les conséquences de la présence de l'évaluation pour les équipes locales de SPM¹.

¹ Nous parlons ici de «cause» mais il serait plus juste de parler de «facteurs pouvant jouer le rôle de cause» étant donné la nature de notre recherche et le nombre limité de répondants.

1.1.1 La nature

Notre enquête qualitative nous a fait voir que les cinq équipes locales de SPM ont évalué leur session d'hiver 1992. Cette constatation s'applique autant aux quatres équipes qui présentent la session intensive qu'à l'équipe qui présente la session régulière. Cette évaluation peut être qualifiée de régulière puisque, selon les couples-responsables, elle a lieu à chaque session. Il se fait donc de l'évaluation dans cet organisme et ce, indépendamment du profil des couples-responsables.

Mais quel sens prend le mot «évaluation» pour ces équipes locales? Nous avons vu que notre définition de l'évaluation comporte trois aspects: une cueillette d'informations, un jugement et une prise de décision. Dans quelle mesure ces trois aspects de l'évaluation sont présents dans la perception des équipes? Les dimensions de cueillette et de jugement sont présentes chez nos couples-responsables comme l'illustre les propos suivants: «Et c'est là qu'on commence à parler plus de l'évaluation orale, de comment on s'est senti dans la session, qu'est-ce qu'on a «gobé», qu'est-ce que ça nous a apporté.» L'évaluation permet ici aux personnes de porter un jugement subjectif sur les apprentissages faits au cours de la session. Cependant, la dimension de prise de décision est ici individuelle, elle est laissée à la discréction de chacune des personnes qui procède à l'auto-évaluation de ses apprentissages.

La prise de décision formelle, nous la retrouvons surtout pour l'évaluation de programme:

...ce qu'on retrouve là dedans, [dans l'évaluation écrite] c'est qu'on peut avoir un feed-back de ce qu'ils ont vécu, de ce qu'ils ont aimé ou de ce qu'ils n'ont pas aimé ... pis à travers tout ça, on peut s'ajuster pour s'améliorer d'une session à l'autre ... on se réajuste ... on a changé les activités ... on s'en sert régulièrement pour modifier des activités quand on prépare nos prochaines rencontres l'année prochaine...

Ce type de commentaires à l'égard de l'évaluation de programme est récurrent dans nos entrevues. L'évaluation de programme permet, chez les équipes locales, de mesurer, de juger les aspects de la session. Il en résulte parfois des prises de décisions afin d'améliorer le projet. Les couples-responsables font vraiment de l'évaluation puisque lorsqu'ils nous expliquent, selon leurs propres mots, le processus d'évaluation de programme dans leur équipe respective, nous retrouvons toujours, à des degrés divers, les trois étapes de l'évaluation: la cueillette d'informations, le jugement et la prise de décisions.

1.1.2 Les causes

Nous pouvons expliquer la présence de l'évaluation dans les équipes locales par différents facteurs organisationnels et personnels.

-Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels relèvent des prescriptions diocésaines et de la Fédération nationale par rapport à l'évaluation. Comme nous l'avons vu au deuxième chapitre, la Fédération nationale et le Conseil d'administration du SPM diocésain ont établi des normes, des prescriptions qui portent sur l'évaluation des différentes sessions régulières et intensives.

Par exemple, la Fédération nationale demande de faire une évaluation de programme par les participants, une évaluation de programme par les animateurs et l'évaluation des apprentissages au cours de la session. La Fédération nationale demande également aux équipes locales de comparer l'évaluation de programme par les participants et celle faite par les animateurs. Le SPM diocésain, dans sa prescription de 1991, demande aux équipes locales de faire parvenir les résultats des différentes évaluations au Conseil d'administration afin qu'une personne-ressource puisse les étudier et en assurer le suivi. L'équipe locale répond donc aux attentes exprimées par les échelons supérieurs du SPM.

Katz et Kahn affirment que les rôles dans une organisation reposent sur des normes. Celles-ci peuvent être des prescriptions ou des proscriptions. Les prescriptions de la Fédération nationale et du SPM diocésain sont des normes organisationnelles; elles témoignent de l'importance que les paliers hiérarchiques supérieurs du SPM accordent à l'évaluation. La Fédération émet des prescriptions qui deviennent donc normatives pour les équipes. Un autre facteur organisationnel favorise la présence de l'évaluation dans les équipes locales. En effet, la Fédération ne se contente pas seulement d'émettre des prescriptions mais elle fournit également un instrument d'évaluation destiné aux équipes locales.

Il est à noter que notre enquête a révélé que cet instrument fourni par la Fédération nationale est contesté par des couples-responsables plus jeunes. Par exemple, deux équipes qui contiennent de «jeunes» couples-responsables

ont modifié la présentation de la grille d'évaluation de programme de la Fédération nationale.

-*Les facteurs personnels*

D'autres facteurs peuvent influencer la présence de l'évaluation dans les équipes locales. Ces facteurs sont **personnels** parce qu'ils sont liés au profil des couples-responsables. Un premier facteur personnel nous semble important afin de comprendre le fait de l'évaluation dans les équipes locales. Ce facteur touche la formation obligatoire dispensée par la Fédération nationale auprès des couples-responsables et des autres couples-animateurs qui oeuvrent au sein des équipes locales. Cette formation concerne différents aspects telle que l'animation, l'accompagnement des couples et aussi la gestion d'une équipe locale ou régionale. La formation de gestion dure 15 heures et vise à habiliter les personnes au processus de gestion, de planification et à les familiariser à l'utilisation de divers outils de gestion. Cette formation systématique, structurée est évaluée par ceux qui y recourent. En participant à cette formation, les responsables deviennent attentifs à l'évaluation, même si celle-ci n'est pas le sujet principal de la formation. La manière dont la formation est construite au SPM peut donc influencer les personnes; celles-ci peuvent développer des habiletés, des valeurs, des connaissances qui sont implicitement présentes dans la formation. Ces sessions de formation portent des fruits puisque les couples-responsables que nous avons interviewés ont, en général, des opinions positives sur l'évaluation.

Un autre facteur personnel touche le profil des couples-responsables. Nous avons vu que la majorité (7 sur 10) des responsables possédait une formation de niveau collégial et/ou universitaire. En d'autres mots, un conjoint-responsable par équipe locale possède une formation de niveau collégial. Nous rapprochons ce profil des données de Levasseur et Turmel qui confirment la tendance significative suivante: plus la population des paroisses est scolarisée, plus ces paroisses vont évaluer régulièrement leurs projets pastoraux². Cette tendance se manifeste également dans notre enquête qui repose sur la perception des couples-responsables des équipes locales de SPM. Les couples-responsables des équipes locales auraient moins de résistance à l'évaluation à cause de leur scolarité supérieure.

Si nous raffinons notre analyse, nous pouvons affirmer, à titre d'hypothèse, que les couples-responsables des équipes ont acquis de l'expérience et de la compétence à l'égard de l'évaluation à travers leurs années d'études supérieures. En effet, les milieux collégial et universitaire valorisent cette opération. Par exemple, l'évaluation des apprentissages reçus au cours d'un programme donné est une pratique courante dans les institutions collégiales et universitaires. Ces pratiques courantes d'évaluation dans ces milieux ont permis à ces responsables de devenir sensibles à la structuration et à l'évaluation de projet puisqu'ils y étaient couramment soumis au cours et à la fin de leurs études.

² Cf. J-M. LEVASSEUR et A.TURMEL, L'évaluation pastorale au Québec, l'enquête.... op.cit., p.106.

1.1.3 Les conséquences

Après avoir explicité quelques-uns des facteurs qui peuvent influencer le fait de l'évaluation dans les équipes locales de SPM, nous dégageons les conséquences de cette pratique dans les équipes locales. L'évaluation est une opération importante pour toute organisation pastorale ou profane. Mais quelles sont les conséquences de la présence de l'évaluation dans les équipes locales? Selon nous, deux conséquences découlent du fait d'évaluer dans les équipes locales: le projet pastoral (la session) est systématisé et une ouverture qualifiée sur l'environnement est mieux assurée.

-Le projet est systématisé

Pour qu'il y ait une véritable évaluation, il faut que le projet soit systématisé. Il doit y avoir, au départ, une définition précise des objectifs et une identification des moyens pédagogiques afin qu'ils puissent être l'objet d'une évaluation rigoureuse. Une première conséquence du fait de l'évaluation dans les équipes locales est que le projet pastoral au SPM est systématisé. La session de préparation au mariage repose sur des objectifs précis et des moyens pédagogiques qui permettent de les réaliser. Par exemple, chaque bloc d'activités portant sur la communication, la sexualité etc, repose sur des objectifs et des instruments pédagogiques. L'évaluation de programme, qu'elle soit faite par les participants ou par les animateurs, permet de mesurer l'écart entre les résultats atteints dans le projet et les objectifs fixés au départ, elle permet aussi de juger les objectifs et les moyens pédagogiques.

Ce jugement et cette mesure dans la session pourront susciter, au besoin, des prises de décisions. Nous verrons plus loin dans quelle mesure ces prises de décision sont présentes dans les équipes locales. Cet aspect est important car il touche le traitement et la direction de l'information à travers les différents paliers de cet organisme. Cet aspect questionne, en fait, la qualité de l'évaluation et des canaux de communication dans les équipes locales.

-L'ouverture qualifiée sur l'environnement

Enfin, une deuxième conséquence du fait de l'évaluation dans les équipes locales de SPM est l'ouverture qualifiée sur leur environnement interne et externe. Nous pouvons appeler «environnement interne», l'organisation du SPM soit sa structure diocésaine et nationale. L'environnement externe correspond à l'environnement extérieur des équipes locales et de l'organisation du SPM.

Dans une perspective systémique des organisations, Katz et Kahn affirment qu'un système ouvert sur l'environnement aura une plus grande vitalité qu'un système fermé. Dans nos équipes, cette ouverture sur l'environnement se manifeste par diverses pratiques organisationnelles. Les équipes sont ouvertes sur l'environnement interne de l'organisation du SPM puisqu'elles appliquent, en général, leurs normes concernant le programme et l'évaluation.

Cependant, nous pouvons nous interroger sur l'ouverture des équipes à l'environnement externe soit les couples-participants avec ce qu'ils ont de

culture, de vision de l'amour, de valeurs, etc. L'évaluation qui se fait dans les équipes locales permet de juger de la pertinence des moyens et des objectifs de la session mais elle ne peut pas tout changer comme le mentionne certains de nos interviewés:

Habituellement, on change plus le contenu (sic), les objectifs restent les mêmes ... on essaie de rebâtir quelque chose pour dire qu'est-ce qui a marché et qu'est-ce qui a pas marché. Si on est capable de l'enlever, on l'enlève. Si on est capable d'en remettre un peu plus, on en remet plus ... le guide, en fin de compte, n'est jamais suivi à la lettre.

Les équipes adaptent et changent les activités qui fonctionnent moins bien tout en restant fidèles au programme et à la vision du mariage suggérés par la Fédération nationale: «...on s'est toujours garder de la place pour nos couleurs locales [avec] quelques petites adaptations» «...mais d'après moi l'évaluation, c'est ça, si tu penses juste faire comme c'est sensé être fait pis que tu te poses pas de questions, ça sera pas long que ton évaluation ne sera pas bonne.» Les équipes gardent donc une ouverture limitée à leur environnement externe parce qu'elles changent davantage la forme que le contenu. L'évaluation qui se fait au niveau local ne remet donc pas en question les fondements idéologiques et axiologiques qui influencent les moyens pédagogiques du SPM.

1.2 Les valeurs du fait d'évaluer

Après avoir dégagé les éléments organisationnels du fait de l'évaluation dans les équipes locales, nous mettons au jour les valeurs qui fondent ces éléments. Le SPM, dans ses différents paliers hiérarchiques, a un souci pour l'évaluation et la structuration de ses projets comme toute organisation profane.

Cet organisme pastoral emprunte donc certaines façons de faire de la société moderne qui favorisent la systématisation, la planification et l'évaluation des projets. Mais en faisant cela, le SPM emprunte plus que des modèles d'évaluations, il emprunte aussi des valeurs et des significations qui sous-tendent ces modèles.

Rappelons qu'une valeur «...est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite ou d'un objectif de vie»³. Quelles sont ces valeurs, ces convictions profondes qui motivent les équipes à évaluer? Le fait que l'on retrouve l'évaluation dans ces équipes implique, chez les personnes engagées, le partage de certains valeurs comme: une ouverture au changement, un pouvoir sur le changement, une fidélité aux normes de l'organisation.

1.2.1 Une ouverture au changement

Les équipes locales veulent, par la session, instaurer des changements planifiés d'attitudes, de valeurs, de comportements chez les jeunes couples qui désirent se marier. Dans l'environnement interne et externe des équipes, des situations non-satisfaisantes restent à être modifiées. Un changement est parfois nécessaire tant au niveau des rôles à exercer dans le projet qu'au niveau des objectifs et des moyens pédagogiques. Le changement devient alors une valeur importante pour améliorer les différents aspects du projet. S'il n'y a pas de réels changements pertinents dans la gestion du projet, cela risque d'entraîner une

³ H. ABRAVANEL,op. cit., p.57.

démobilisation et une perte d'effectifs dans l'équipe parce que les difficultés rencontrées n'auront pas été résolues. Il reste à voir si cette valeur de changement se concrétise en pratique dans les équipes locales. Les extraits d'entrevues cités plus haut révèlent que des changements mineurs seront apportés au programme par rapport aux activités mais non pour les objectifs: «...on se réajuste, même qu'il y a des activités qu'on trouvait faibles pis on a changé les activités pour essayer de s'améliorer...» «...pis là on se pose la question pour voir si c'est sur la manière de l'apporter, sur l'animation, sur la préparation, ou bien c'est tout simplement le contenu.»

Nulle part dans les entrevues, les équipes nous ont fait part de questions présentes dans l'évaluation portant sur la ré-orientation ou le changement du projet et de ses objectifs. L'évaluation qui se fait dans les équipes ne changent que l'aménagement des moyens pédagogiques sans toucher les objectifs et les fondements idéologiques: « Habituellement, on change plus le contenu (sic), les objectifs restent les mêmes.» Cette état de fait laisse entrevoir que les équipes locales ont un pouvoir limité sur le changement.

1.2.2 Le pouvoir limité sur le changement

Le fait qu'on évalue dans les équipes locales suppose que les personnes engagées ont un pouvoir sur le changement. En effet, la prise de décision est une partie intégrante de l'évaluation. Il reste cependant à voir dans quelle mesure les équipes locales ont ce pouvoir. La Fédération nationale souligne, dans son guide d'intervention, que la réalisation de la session nécessite la

«..sauvegarde de l'unité idéologique et de direction; ... la sauvegarde de l'orientation des activités dans le sens des objectifs;....»⁴. Si les animateurs doivent une fidélité quasi-absolue au programme proposé par la Fédération nationale, il sera difficile, pour eux, de provoquer des changements significatifs. De plus, dans quelle mesure les personnes responsables du projet se perçoivent-elle comme détenant un pouvoir si le programme est immuable et si les résultats de leur évaluation ne se rendent pas aux paliers hiérarchiques supérieurs qui ont la tâche de planifier, d'élaborer et de changer le programme? Les normes qui régissent une équipe locale et qui émanent de la Fédération nationale vont dans le sens d'une fidélité aux habitudes acquises plutôt que vers le changement. Les couples-responsables, au niveau local, ont donc un pouvoir limité sur les changements à apporter à la session.

1.2.3 Une fidélité aux normes organisationnelles

Le fait de l'évaluation dans les équipes locales indique, en général, que celles-ci sont, en général, fidèles aux prescriptions diocésaines et nationales concernant l'évaluation. Certes, la fidélité aux normes de l'organisation est une valeur importante surtout si ces normes ont été l'objet d'un long travail qui a demandé un consensus de la part de plusieurs équipes diocésaines réparties dans tout le Canada francophone. La fidélité n'implique pas cependant l'enthousiasme. Une équipe peut appliquer les prescriptions nationales sans toutefois y adhérer totalement; elle ne fait alors qu'exécuter les directives sans pour autant les contester ou les remettre en question. La fidélité aux

⁴ F.N.S.P.M. Guide d'intervention op. cit., p.32

prescriptions peut devenir alors une certaine résignation. L'équipe fait de l'évaluation parce qu'il faut en faire une.

Les équipes locales restent, en général, fidèles par rapport aux normes venant des échelons supérieurs du SPM en ce qui concerne l'évaluation et le programme à transmettre dans la session. Elles ont, en d'autres mots, intériorisé ces normes pour les appliquer dans des pratiques. Cette fidélité aux normes de l'organisation repose sur le fait que les couples-responsables ont des opinions positives de l'évaluation. «...il y a toujours des éléments qu'on a «catché» dans l'évaluation soit une approche soit une prise de conscience mais l'évaluation a toujours donné quelque chose...» «C'est nécessaire pour nous améliorer...». L'opinion positive des couples-responsables à l'égard de l'évaluation témoigne que leurs pratiques évaluatives reposent sur des convictions plutôt que sur une résignation.

Cependant, les couples-responsables ont tous des opinions négatives par rapport à l'instrument d'évaluation fourni par la Fédération nationale comme le mentionne un de nos interviewés: « On la trouve trop longue pis compliquée un peu». Un jeune couple-responsable, qui a un engagement récent au SPM, a remis en question cet intrument de la Fédération afin d'expérimenter une nouvelle grille d'évaluation. Pourquoi, est-ce les jeunes responsables qui remettent en question les instruments d'évaluation? Allaire et Firsirotu peuvent nous éclairer sur cette question⁵. Selon ces auteurs, la fidélité aux normes de

⁵ Cf. M. FIRSIROTU et Y. ALLAIRE, Les théories de la culture organisationnelle (chap. 1) dans La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p.33.

l'organisation se développe davantage chez les personnes qui demeurent longtemps dans une organisation parce que celles-ci en viennent à partager profondément les valeurs et la culture de cette organisation. Ainsi, nous pouvons comprendre que les «jeunes» couples-responsables soient davantage prêts à remettre en question l'instrument d'évaluation en raison de leur engagement récent dans l'organisation. De nouveaux membres peuvent apporter un renouveau et de nouvelles idées dans une organisation. Nous en avons un bon exemple au SPM.

2. LES ÉMETTEURS DE FEED-BACK

Après avoir dégagé les éléments organisationnels et les valeurs du fait de l'évaluation dans les équipes locales de SPM, nous abordons la question des émetteurs au moment de l'évaluation. Selon Katz et Kahn, un émetteur est une personne qui transmet des informations à un récepteur. Qui sont les différents émetteurs au moment de l'évaluation dans les équipes locales?

Nous avons vu, au troisième chapitre, que l'évaluation dans les équipes locales comporte trois catégories d'émetteurs: 1) les participants, 2) les animateurs et les participants, 3) les animateurs seulement. Rappelons, brièvement, le travail d'évaluation pour chacune de ces trois catégories d'émetteurs.

La première étape d'évaluation est présente dans toutes les équipes. Les **participants** sont invités individuellement à faire une évaluation écrite à la fin

de la session; celle-ci peut durer de 20 à 45 minutes selon les équipes. L'équipe 5 fait, en plus, une évaluation écrite des apprentissages et de programme à la fin de chaque soirée; celle-ci peut durer 5 minutes.

Une deuxième étape du processus d'évaluation est présente dans quatres équipes et concerne les **animateurs et les participants** ensemble qui sont appellés à partager oralement leurs apprentissages. Cette évaluation est faite à la fin de la session et peut durer de 10 à 30 minutes selon le cas. L'équipe 5 fait, en plus, cette évaluation orale des apprentissages à la fin de chacune des quatres soirées.

Enfin, la dernière étape d'évaluation regroupe seulement les **animateurs**. Ceux-ci font une évaluation écrite ou orale, individuellement ou en équipe, selon le cas, à partir d'une grille d'évaluation. Contrairement aux deux autres étapes d'évaluation, cette évaluation a lieu après la session et peut durer de 60 à 180 minutes selon les équipes.

Quels sont les éléments organisationnels et les valeurs qui sont liés à ces trois types d'émetteurs?

2.1 Les éléments organisationnels

Nous traitons des émetteurs de feed-back en dégageant d'abord les éléments organisationnels soit la nature, les causes et les conséquences de la présence des trois types d'émetteurs dans les équipes locales de SPM.

2.1.1 La nature

Nous avons vu, dans notre chapitre qui porte sur la présentation du cadre théorique, (chapitre premier) que Katz et Kahn identifient trois directions de la communication dans une organisation: la communication *descendante* qui part d'un palier hiérarchique supérieur à un palier inférieur, la communication *horizontale* qui concerne les personnes d'un même palier hiérarchique, la communication *ascendante* qui part d'un palier inférieur pour se rendre à un palier supérieur⁶. De plus, Katz et Kahn parlent des boucles de communication qui peuvent être grandes ou petites; les grandes boucles de communication rejoignent plusieurs paliers d'une organisation tandis que les petites boucles ne rejoignent qu'une partie ou un nombre limité de paliers hiérarchiques. Selon Katz et Kahn, les petites boucles de communication sont plus efficientes que les grandes boucles de communication parce qu'il y a moins d'intermédiaires ou de paliers hiérarchiques entre les émetteurs et les récepteurs; il y a donc moins de risques de pertes d'informations en cours de route.

Notre première catégorie d'émetteurs concerne chacun des participants qui fournit des informations écrites sur la session. Selon notre cadre théorique, il s'agit d'une communication *ascendante* (de bas en haut) où chaque participant va donner du feed-back aux animateurs de la session. La grandeur de cette boucle de feed-back est petite puisqu'il n'y a pas d'intermédiaires entre les émetteurs (chacun des participants) et les récepteurs (les animateurs de la session).

⁶ Cf. D.KATZ et R. L. KAHN, op. cit., pp.440-448.

La deuxième catégorie d'émetteurs regroupent les participants et les animateurs ensemble. La communication est aussi *ascendante* puisque l'information se dirige de bas en haut soit du palier des participants au palier des gestionnaires et des animateurs du projet. La boucle de communication regroupe ici plus de personnes puisque toutes les personnes (les animateurs et les participants) participent ensemble à l'évaluation. Cependant, nous pouvons affirmer que la boucle de communication est également petite puisque l'information se rend directement des émetteurs aux récepteurs sans passer par des intermédiaires. Il est à noter ici que les émetteurs et les récepteurs peuvent être à la fois les participants et les animateurs puisqu'il s'agit d'un partage libre sur les apprentissages faits au cours de la session⁷.

La troisième catégorie d'émetteurs rejoint les couples-animateurs soit individuellement ou en groupe, cela dépend des équipes locales. La boucle de feed-back de cette évaluation est petite parce qu'elle ne touche qu'un seul palier hiérarchique soit les animateurs. La communication est *horizontale* puisque l'information circule dans un même palier hiérarchique. En effet, les animateurs font parvenir, individuellement ou en groupe, leur évaluation écrite à leur équipe locale respective.

⁷ Les équipes ont ici une pratique originale contrairement à ce que suggère la Fédération nationale. En effet, la Fédération demande de faire cette évaluation des apprentissages en laissant la parole d'abord aux participants, ensuite les animateurs peuvent s'exprimer sur leurs apprentissages. Les équipes locales que nous avons interviewées procèdent à cette évaluation en une seule étape où les participants et les animateurs partagent ensemble les apprentissages de la session.

2.1.2 Les causes

Pourquoi avons-nous ces trois catégories d'émetteurs lors des évaluations des sessions de SPM? Selon nous, il existe trois facteurs qui jouent le rôle de causes dans le choix de ces émetteurs: le respect de la norme nationale, la motivation des équipes et la pédagogie utilisée lors des sessions.

-Le respect de la norme

Nous pouvons déjà affirmer que les équipes locales suivent, en général, les normes de la Fédération nationale lorsque vient le temps de choisir les personnes qui évalueront la session. En effet, nous avons vu que la Fédération nationale demande aux participants et aux animateurs de faire individuellement une évaluation écrite. Elle demande également de faire une évaluation orale en deux étapes à la fin de session en laissant la parole d'abord aux participants ensuite aux animateurs. Les équipes locales suivent, en général, les consignes de la Fédération pour le choix des évaluateurs pour les évaluations écrites. Cependant, il faut noter qu'une équipe locale (équipe 3) fait l'évaluation des animateurs ensemble (et non individuellement) de façon orale et écrite. Pour l'évaluation orale à la fin de session, les quatres équipes locales regroupent et les animateurs et les participants ensemble⁸. La première cause de ce choix des évaluateurs dans les équipes locales repose donc sur le respect de la norme nationale.

⁸ Seule l'équipe 3 ne fait pas cette évaluation orale.

Les équipes locales se réservent le droit d'adapter parfois ces normes nationales comme c'est le cas pour l'équipe 3 qui ne fait pas, contrairement aux autres équipes, d'évaluation orale à la fin de la session. L'équipe 3 et l'équipe 2 regroupent tous les animateurs ensemble pour l'évaluation de programme alors que, dans les autres équipes, les animateurs font cette évaluation individuellement.

-La motivation des équipes

Mais il y a plus que la fidélité des équipes à la norme nationale. Les couples-responsables nous ont mentionné qu'il est important pour eux d'avoir la perception des participants lors de l'évaluation afin d'améliorer le contenu de la session. Des interviewés ont mentionné l'importance qu'ils accordent à la place des participants lors des évaluations écrites et orales:

... si on a pas leur avis, c'est bien évident que je ne peux pas me rajuster au moins un petit bout ... S'ils [les participants] ne participent pas [à l'évaluation], ça voudrait dire que notre fin de semaine n'a pas été trop intéressante ... c'est notre récompense, nous autres, l'évaluation ... moi, enlève ça [l'évaluation orale par les participants] ... pis il nous manquerait une nourriture quelque part...

Les entrevues ont révélé que les équipes locales sont vraiment motivées à inclure les participants dans le processus de l'évaluation et ce, non seulement parce que la Fédération nationale le demande dans ses prescriptions mais parce qu'il s'agit pour elles d'aller chercher une perception différente par rapport au déroulement de la session. Le point de vue des participants permet de faire une comparaison avec celui des animateurs en vue d'ajuster la session. «Attention là,

on a pas pensé pareil, pourquoi? Il faut trouver l'écart, par quoi on justifie l'écart [entre les deux points de vue soit celui des participants et celui des animateurs]».

-La pédagogie utilisée

La pédagogie utilisée lors des sessions de SPM engage totalement les couples-participants. Ceux-ci fixent eux-mêmes des objectifs à atteindre au cours de la session, ils identifient constamment leurs apprentissages tout au long et à la fin de la session. Ces personnes sont donc les mieux placées pour juger le programme et les activités de la session de SPM. En raison de cette pédagogie qui fait appel à leur expérience, les couples-participants sont des émetteurs importants au moment de l'évaluation.

2.1.3 Les conséquences

Quelles sont les conséquences de la présence de ces trois catégories d'émetteurs pour les équipes locales? Nous avons retenu quatres conséquences: il n'y a pas de perte d'information, la qualité totale du projet est assurée, une synergie du groupe se développe, il y a aussi un ajustement des rôles.

-Absence de perte d'information

Les trois catégories d'émetteurs développent des boucles de communications soit ascendantes (c'est le cas pour les participants, les

participants et les animateurs) soit horizontales (les animateurs). Ces boucles de communications sont petites puisqu'elles ne rejoignent qu'un nombre limité de personnes dans les équipes locales. De plus, il n'y a pas de paliers intermédiaires entre les émetteurs et les récepteurs. Les petites boucles de communications que nous retrouvons dans les équipes locales favorisent une bonne circulation de l'information sans risque de perte ou de filtration. Les équipes locales vont donc chercher l'information nécessaire à leur développement directement chez les personnes concernées sans passer par des intermédiaires inutiles ou des personnes qui fourniront des informations non-pertinentes. Les boucles de communication ascendantes et horizontales sont donc efficientes dans les équipes parce qu'elles rejoignent les personnes-clés, celles qui sont directement concernées par la session de SPM et qui peuvent fournir les informations pertinentes pour la gestion du projet.

-Une qualité totale du projet

Les équipes recherchent d'abord des informations sur la session auprès des participants. Cette pratique assure, selon nous, une qualité totale du projet. En effet, les équipes ont le souci de connaître la perception de leur clientèle-cible sur les différents aspects de la session. Les équipes acquièrent cette perception chez les participants à l'aide d'une grille d'évaluation. Les participants peuvent donc coter les activités de la session positivement ou négativement, ils peuvent donner leurs commentaires et leurs suggestions. Une telle pratique répandue dans toutes les équipes assure la qualité du projet dans toutes ses dimensions: le contenu, les objectifs, l'environnement technique sont évalués par les

participants afin de les améliorer dans l'avenir: « ...cette évaluation là, elle sert à améliorer notre programme pour les années à venir, s'il y a des points qui sont faibles..., il y a des améliorations.»

-Un ajustement du projet et des rôles exercés

L'évaluation de programme faite à l'aide d'une grille par les animateurs permet aussi d'avoir une perception différente, celles des gestionnaires de la session. En effet, ce sont les animateurs qui planifient et gèrent le projet. Leur expérience en tant qu'animateurs et gestionnaires de la session peut les aider à porter un jugement sur la session afin de modifier les interventions et les activités déficientes. Cette perception des animateurs est confrontée dans certaines équipes à la perception des participants. Ces équipes essayent alors de justifier les écarts entre les deux perceptions comme le mentionne un des responsables:

Attention là ... on n'a pas pensé pareil, pourquoi? Il faut trouver l'écart, par quoi qu'on justifie l'écart ...? Si ça fite pas, il y a quelque chose, cherchons le pourquoi ... pis après que tu as identifié un écart, que tu es capable de déceler les pourquoi ou des pistes, bon maintenant, qu'est-ce que tu changes pour la prochaine session en ayant à l'esprit tout le temps qu'à chacune des sessions si tu améliores un des aspects... bien tu es en croissance.

La comparaison entre les deux perceptions est un moyen de vérifier la compétence des animateurs dans l'accomplissement de leur rôle. Par exemple, des changements de rôles seront faits s'il existe des écarts entre ces perceptions. Ce fait a été mis en relief par un de nos interviewés: «..si on voit qu'un animateur n'est pas à l'aise dans le thème sexualité, laisse-le à quelqu'un qui est plus à l'aise...»

-La synergie du groupe

En faisant une évaluation des apprentissages où les animateurs et les participants échangent ensemble sur leur vécu, les équipes locales développent une synergie où la parole de l'autre est importante pour la croissance de chacune des personnes et du groupe. La prise de parole de l'autre permet aux personnes de mettre au jour leurs propres apprentissages et leurs émotions, de les intégrer puis de les extérioriser par la parole. Les personnes peuvent ainsi interpréter et «lire» leurs apprentissages à partir de leur vécu et du vécu de l'autre. L'échange oral sur les apprentissages se centre donc sur le monde intérieur des personnes. La parole de l'autre sur son vécu fait découvrir aux autres personnes des dimensions oubliées du projet, elle est une occasion de croissance dans leurs apprentissages. L'évaluation des apprentissages est une occasion de s'ouvrir à l'autre. La parole de l'autre permet à chacun de se connaître dans toutes ses dimensions. Les animateurs et les participants prennent conscience de leur propre besoin des autres. Leurs témoignages deviennent alors une nourriture pour le groupe.

...le climat est bon pis c'est valorisant cette partie là [l'évaluation des apprentissages] dans le sens, il y a de l'émotion, là. Moi, enlève ça...pis il nous manquerait une nourriture quelque part. C'est dans ces affaires là ... que je vais me faire dire qu'ils vont être multiplicateurs [les participants vont parler à leurs amis de leur expérience positive au SPM]...

2.2 Les valeurs

Quelles sont les valeurs qui sont sous-jacentes à ces trois catégories d'émetteurs? Nous identifions deux valeurs: une attention aux personnes et une distribution du pouvoir.

2.2.1 Une attention aux personnes

Une valeur importante qui semble se dégager du choix des émetteurs dans les équipes locales est l'attention aux personnes, à ses apprentissages, à son cheminement, à sa perception de la session. Par exemple, les participants sont des émetteurs dans les différentes évaluations. Ce fait démontre que leur perception est importante pour gérer et améliorer le projet. Nous avons vu plus haut que cette place des participants dans l'évaluation de la session est importante pour les couples-responsables:

...c'est primordial, on ne peut pas se passer de ça. Des fois, on a une perception qui n'est pas toujours ce qu'ont vécu les couples c'est une source de motivation pour nous autres aussi les animateurs, on se rend compte que le travail qu'on a donné, ça rapporté des fruits.

La prise de parole des participants est donc une source importante d'informations pour les équipes locales afin d'améliorer les différents aspects de la session de préparation au mariage. «...si on a pas leur avis, c'est bien évident que je ne peux pas me rajuster au moins un petit bout...»

En laissant la parole aux destinataires et aux gestionnaires du projet, les équipes témoignent donc du souci de la personne.

2.2.2 La distribution du pouvoir

Les participants et les animateurs sont appellés à porter un jugement sur la session à travers différentes évaluations écrites et orales. Les équipes locales ne sont pas des organisations fonctionnant sur un modèle autoritaire mais sur un modèle démocratique où la perception de l'autre est importante. Les participants et les animateurs exercent un certain pouvoir lorsqu'ils évaluent la session puisqu'ils peuvent, par leur jugement, influencer le déroulement de la session pour l'avenir. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il reste à voir si cette distribution du pouvoir permet de réels changements sur le projet lui-même. Nous aborderons cette question lors du traitement des évaluations.

Après avoir analysé les trois catégories d'émetteurs, nous nous intéressons aux types d'informations qu'ils transmettent lors des sessions de SPM.

3. LES TYPES D'ÉVALUATION

Nous avons analysé le fait de l'évaluation et les différents émetteurs. Quelles sont les types d'évaluations réalisés par les équipes locales de SPM? Rappelons que les types d'évaluation varient selon les informations transmises, le moment où elles sont transmises et selon la forme utilisée pour les recueillir pendant et à la fin de la session. Celles-ci sont recueillies de façon informelle

sous forme orale ou de façon formelle sous forme écrite à l'aide d'une grille fournie par la Fédération nationale.

3.1 Les éléments organisationnels

Nous allons faire ressortir les éléments organisationnels des types d'informations transmises par les différents émetteurs (les participants, les animateurs et les participants, les animateurs seulement) en y dégageant la nature, les causes et les conséquences.

3.1.1 La nature

Pour dégager les types d'évaluations qui ont cours dans les équipes locales, nous analysons les informations transmises par les différents émetteurs à l'aide de concepts issus de notre cadre théorique et conceptuel.

Rappelons brièvement ces concepts que nous avons vu au chapitre un. Les moments des différentes évaluations peuvent être choisis pendant le temps de la session, à la fin de la session et après celle-ci selon le cas. L'évaluation peut avoir comme objet les apprentissages ou le programme. La fonction est formative si l'évaluation vise à améliorer le projet et les apprentissages pendant qu'ils sont en cours; l'évaluation est sommative si elle juge un projet terminé en vue d'une reconnaissance sociale. La forme de l'évaluation est simple si elle repose sur des critères non-exhaustifs et sur un jugement subjectif; elle est développée si la méthode de cueillette de l'information repose sur des critères

fixés à l'avance comme à travers une grille. Le temps consacré à la cueillette des informations est une variable importante pour assurer la qualité de l'évaluation.

Nous abordons maintenant plus en profondeur la nature des informations pour chacune des trois catégories d'émetteurs: les participants, les animateurs et les participants, les animateurs seulement. Nous comparons, au besoin, la nature des pratiques des équipes locales avec les normes de la Fédération afin de voir s'il existe des écarts entre ces normes nationales et ces pratiques des équipes.

-La nature des informations transmises par les participants

Quelle est la nature des informations transmises par les participants lors des sessions intensives et régulières? Pour la session intensive, les participants font une évaluation à la fin de la session. L'objet de cette évaluation écrite est une évaluation de programme où les émetteurs, les participants, sont invités individuellement à porter un jugement sur les différents aspects de la session comme les objectifs, la façon de procéder, etc. La fonction de cette évaluation est sommative parce qu'elle se déroule à la fin du projet et qu'elle porte un jugement final sur la session dans le but de susciter des prises de décisions de la part des récepteurs sur le maintien, la ré-orientation ou l'abandon d'un point particulier du projet ou du projet lui-même: « il y a une feuille d'évaluation technique sur les activités sur lesquelles ils [les participants] sont invités à marquer leurs commentaires, à donner, à coter les interventions ... Cette

évaluation là, on la reprend comme animateur, on essaye de déterminer, nous autres, où ce que il y aurait place à l'amélioration...».

La forme de cette évaluation est développée parce qu'elle repose sur des critères précis d'évaluation à partir d'une grille d'évaluation fournie par la Fédération nationale.

Les quatre équipes consacrent plus de temps à cette opération que ne le suggère la Fédération nationale. Les quatre équipes y consacrent de 20 à 45 minutes alors que la Fédération nationale suggère de prendre 10 minutes pour cette opération.

Les équipes qui présentent la session **intensive** ont des pratiques parfois différentes des normes nationales en ce qui concerne la grille d'évaluation utilisée, le moment de l'évaluation, le temps consacré à l'évaluation⁹. Par exemple, les équipes 2 et 4 utilisent une nouvelle grille d'évaluation plus facile, selon elles, à remplir pour les participants. Ces deux équipes consacrent aussi un temps supérieur à ce que propose la Fédération nationale même si leur nouvelle grille est moins complexe. Donc, le fait de réaménager la grille dans ces deux équipes ne repose pas seulement sur la volonté de gagner du temps

⁹ Il est à noter que les couples-responsables interviewés n'ont pas parlé des retours à l'engagement initial faits par chacun des participants au cours de la session. Pourtant, ce retour à l'engagement initial proposé par la Fédération constitue vraiment une évaluation des apprentissages. Étant donné que les couples-responsables n'en parlent pas dans les entrevues, nous croyons que ceux-ci ne perçoivent pas ces retours comme de l'évaluation, nous laissons donc de coté cet aspect.

parce que celles-ci en consacrent davantage à l'évaluation de programme que ne le suggère la Fédération nationale.

... on a pris la grille de la session SPM et on l'a modifiée parce qu'on l'aimait pas ... c'est trop long, trop long à répondre, il y a des couples où ça prenait bien bien du temps ... quand tu as une fin de semaine dans le corps, pis t'es obligé de te taper une heure à répondre dans des petits carrés ... pis l'autre évaluation [celle de la Fédération], c'était une heure, fait qu'ils venaient étouffer bien raide pis ils étaient tannés.

La nouvelle grille est donc moins complexe, elle reste cependant longue à remplir pour un responsable: «...on la trouve, un peu, moi personnellement, je la trouve un peu longue mais on n'a pas le choix, on a tant d'activités!» Le temps de 10 minutes suggéré par la Fédération nationale pour faire l'évaluation de programme ne semble pas réaliste puisque même une grille «simplifiée» peut demander de 20 à 30 minutes selon certaines équipes.

En résumé, pour la session intensive, les quatres équipes ne suivent pas toutes à la lettre les normes de la Fédération lorsque l'évaluation se fait par les participants. Contrairement à ce que suggère la Fédération, certaines équipes font l'évaluation de programme après l'évaluation des apprentissages, elles y consacrent alors plus de temps même chez les deux équipes qui utilisent une nouvelle grille d'évaluation «simplifiée».

L'équipe 5 qui présente la session régulière fait une évaluation écrite des apprentissages et de programme après chaque soirée. L'équipe utilise alors la

mini-grille d'évaluation fournie par la Fédération nationale¹⁰. Cette évaluation a une fonction formative, elle est de forme simple et sa durée est de 5 minutes.

L'équipe 5 fait une évaluation de programme à la fin de la session. Elle utilise aussi la grille d'évaluation fournie par la Fédération nationale. Cette évaluation a une fonction sommative parce qu'elle porte un jugement final sur le programme de la session dans le but de ré-orienter, changer ou abolir les différents aspects de la session; elle est de forme développée. L'équipe y consacre 20 minutes soit le même temps proposé par la Fédération nationale.

Nous pouvons ici nous interroger sur la différence entre le temps alloué par la Fédération nationale pour l'évaluation de programme par les participants dans la session régulière et la session intensive puisqu'il s'agit d'une grille identique dans les deux cas. La Fédération ne recommande que 10 minutes pour l'évaluation de programme par les participants dans la session intensive alors qu'elle suggère 20 minutes pour la session régulière. Les équipes consacrent, en général, plus de temps à l'évaluation de programme. Cet état de fait démontre que le temps proposé par la Fédération nationale est insuffisant pour faire une évaluation de qualité surtout s'il s'agit d'une grille d'évaluation développée.

En résumé, l'équipe 5 observe les normes proposées par la Fédération nationale en ce qui concerne le moment de l'évaluation par les participants: il y

¹⁰ Là aussi, le couple-responsable de l'équipe 5 ne perçoit pas le retour à l'engagement initial fait par les participants comme de l'évaluation puisqu'elle n'en parle pas dans l'entrevue.

a une évaluation écrite des apprentissages et de programme par les participants à la fin de chacune des quatres soirées et une évaluation de programme par les participants à la fin de la session¹¹. Pour ce qui est du temps consacré à l'évaluation de fin de soirée, l'équipe 5 procède différemment de la prescription de la Fédération. L'équipe consacre 5 minutes à l'évaluation écrite des apprentissages et de programme alors que la Fédération suggère 15 minutes. Cependant, il faut noter ici que le temps suggéré par la Fédération nationale comprend l'évaluation écrite des apprentissages et de programme par les participants et le retour à l'engagement initial des participants. L'équipe 5 ne nous a pas mentionné le retour à l'engagement initial comme étant un moment d'évaluation.

Enfin, l'équipe 5, comme le suggère la Fédération nationale, prend 20 minutes pour l'évaluation de programme par les participants à la fin de la session. Elle utilise alors la grille proposée par la Fédération

-La nature des informations transmises par les animateurs et les participants

Quelle est la nature des informations transmises par les animateurs et les participants? Trois des équipes qui donnent la session intensive font une évaluation des apprentissages par les animateurs et les participants ensemble contrairement à ce que suggère la Fédération nationale qui demande de laisser

¹¹ Contrairement à ce que suggère la Fédération, l'évaluation écrite de programme de fin de session est faite, dans l'équipe 5, après l'évaluation orale par les participants et les animateurs comme dans les équipes 1 et 2.

la parole d'abord aux participants pendant 20 minutes et ensuite, aux animateurs durant 5 minutes.

Il est à noter que seule l'équipe 3 ne fait pas ce type d'évaluation parce qu'elle perçoit que celle-ci peut avoir de l'influence sur l'évaluation de programme fait par les participants. Un des responsables de cette équipe nous a raconté une expérience négative concernant l'évaluation des apprentissages, il a conclu que: «...tout ce qui était sorti dans l'évaluation verbale était rendu dans l'évaluation écrite, ce n'était plus vraiment ce que la personne pensait mais plutôt ce que le groupe pensait pis nous autres, on a pas été capables de rien en sortir.» Depuis cette expérience, l'équipe 3 n'a pas fait d'évaluation des apprentissages à la fin de la session.

Cette évaluation des apprentissages a une **fonction formative**: elle permet aux personnes de faire le point sur leurs apprentissages, les sentiments vécus lors de la session afin de les approfondir dans leur vie de couple. Cette évaluation des apprentissages est de **forme simple** parce qu'elle repose sur un jugement subjectif; chacune des personnes qui ont participé à la session peut exprimer librement les apprentissages de son choix. Il n'y a donc pas de grilles pour encadrer le processus d'évaluation.

Le **temps** consacré à cette opération est légèrement inférieur à la norme de la Fédération nationale dans deux équipes: celles-ci y consacrent de 10 à 15 minutes alors que la Fédération suggère de prendre 25 minutes lorsque cette évaluation se fait en deux étapes.

L'équipe 5 qui présente la session **régulière** a développée une pratique originale. En effet, cette équipe procède à une évaluation des apprentissages par les animateurs et les participants à la fin de chaque soirée. Cette évaluation se fait oralement et porte sur les apprentissages faits par les personnes au cours de la soirée: «....par la suite, on échange sur ce qu'ils ont aimé, comment ils ont trouvé leur soirée...On demande ce qu'ils ont retenu de la soirée, comment ils se sentent...». La fonction de cette évaluation est formative et sa forme est simple, elle peut durer de 10 à 15 minutes: «certains groupes, ça peut aller à 15-20 minutes dépendamment dans quelle période de temps on la fait. La première soirée, ça ne parle pas tellement, plus ça va, plus les retours sont un peu plus longs».

L'équipe 5 fait également une évaluation des apprentissages à la fin de la session comme le suggère la Fédération nationale. Cependant, celle-ci se fait aussi en une seule étape: les émetteurs sont les participants et les animateurs ensemble. Cette évaluation porte sur les sentiments et les apprentissages faits au cours de la session, elle a une fonction **formative** et elle est de forme **simple**. Elle peut durer de 20 à 25 minutes comme le suggère la Fédération.

En résumé, les trois équipes (1, 2, 4) qui présentent la session **intensive** et l'équipe 5 qui présente la session **régulière** aménagent les prescriptions de la Fédération nationale pour l'évaluation des apprentissages par les animateurs et les participants; la Fédération suggère de faire cette évaluation en deux étapes en laissant d'abord la parole aux participants et ensuite aux animateurs. Les équipes font cette évaluation en une seule étape en laissant la parole à toutes

les personnes indépendamment de leurs rôles dans la session. De plus, ces équipes prennent parfois un moment et un temps différent de ce que suggère la Fédération pour faire cette évaluation. Les équipes 1, 2, 5 font cette évaluation des apprentissages avant de faire l'évaluation de programme. De plus, l'équipe 5 a développée une pratique originale: celle-ci fait une évaluation orale des apprentissages à la fin de chacune des quatres soirées.

-La nature des informations transmises par les animateurs

Il existe une évaluation faite par les animateurs dans toutes les équipes locales et ce, indépendamment du type de session. Son objet est une évaluation de programme. Les animateurs évaluent donc, individuellement ou en équipe selon le cas, les objectifs, le contenu, la façon de procéder, l'encadrement technique, le facteur temps, l'aspect global de la session, la satisfaction générale de la session. La grille des animateurs contient aussi un tableau-synthèse qui permet de compiler et de comparer les cotes de chaque animateur, de l'équipe des animateurs, des participants pour chacun des aspects de la session qui sont évalués¹².

Tous les animateurs des équipes font cette évaluation de programme après la session alors que la Fédération nationale suggère de la faire à la fin ou après la session. Une équipe fait cette évaluation une semaine après la session, une autre l'a fait après trois semaines. Une autre équipe l'a fait un mois et demi après

¹² Cette grille d'évaluation de programme va chercher les mêmes informations que l'évaluation de programme par les participants sauf qu'elle s'adresse aux animateurs.

après sa session. Les deux autres équipes n'ont pas mentionné spécifiquement à quel moment elles procédaient à cette opération.

Le temps alloué à cette évaluation des animateurs n'est pas indiqué par la Fédération. Chacune des équipes y consacrent un temps différent. Deux équipes prennent 60 minutes, deux autres prennent 120 minutes et une équipe consacre 180 minutes à cette opération. Le temps consacré ici par les équipes concerne et l'évaluation et le traitement des résultats par les animateurs.

Cette évaluation se fait exclusivement de façon écrite dans trois équipes; une équipe la fait de façon écrite et orale; une autre équipe la fait oralement en suivant les questions de la grille. Dans trois équipes, les animateurs répondent individuellement par écrit à la grille. Dans les deux autres équipes, ces évaluations sont remplies ensemble par l'équipe des animateurs.

Les équipes utilisent encore, pour la session d'hiver 92, la grille de la Fédération nationale. Cette évaluation de programme a une fonction sommative parce qu'elle porte un jugement sur un projet terminé; elle permet de s'interroger sur le maintien, la ré-orientation ou l'abandon du projet. Sa forme est développée parce qu'elle repose sur des critères précis d'évaluation à travers une grille d'évaluation.

En résumé, les animateurs de toutes les équipes font une évaluation de programme avec la grille suggérée par la Fédération nationale. Les cinq équipes la font après la session, elles y consacrent alors un temps différent selon

le cas. Parfois, ce sont chacun des animateurs qui remplit individuellement la grille d'évaluation, d'autres équipes font cette évaluation ensemble.

3.1.2 Les causes

—

Pourquoi les cinq équipes locales ont-elles ces informations qui se transmettent lorsque les émetteurs sont soit les participants, soit les participants et les animateurs ou soit les animateurs seulement? Pourquoi ces informations se transmettent-elles parfois différemment des normes de la Fédération nationale? En d'autres mots, quelles sont les causes de ces pratiques évaluatives? Nous pensons qu'il existe trois causes liées à ces pratiques: une fidélité et une souplesse des équipes par rapport aux normes de la Fédération nationale, un ajustement au rythme des personnes.

-Une fidélité aux normes

Premièrement, les équipes suivent les normes générales qui émanent de la Fédération nationale puisqu'elles font une évaluation de programme et une évaluation des apprentissages à la fin de la session. La Fédération influence donc, jusqu'à un certain point, les pratiques principales d'évaluation des équipes locales.

-Une souplesse par rapport aux normes

Cependant, les équipes locales modifient parfois le processus d'évaluation recommandé par la Fédération nationale. Elles font preuve alors d'une certaine souplesse par rapport à certaines normes particulières. Par exemple, cette souplesse se manifeste chez les deux équipes qui ont pris l'initiative de changer la grille d'évaluation de programme afin de «simplifier» sa présentation. Cette souplesse est présente aussi pour le contenu de l'évaluation de programme comme le mentionne un des responsables: «...chaque [équipe] locale va pouvoir mettre les activités qu'elle veut [dans l'évaluation de programme] parce qu'on ne suit pas tout le [programme] SPM à la lettre, il y a toujours du personnel pis je pense que c'est bon d'en avoir dans notre fin de semaine....» Un autre responsable rajoute ceci: «...le guide, en fin de compte, n'est jamais suivi à la lettre, on s'assied dessus pis on prend ce qu'on a besoin....». Cette souplesse est présente aussi lorsque les équipes font l'évaluation des apprentissages en une seule étape (avec les participants et les animateurs ensemble) au lieu de deux étapes comme le suggère la Fédération nationale.

Une telle souplesse par rapport aux normes nationales peut entraîner des inconvénients pour les équipes locales. Par exemple, les animateurs de certaines équipes font l'évaluation environ un mois après la session alors que la Fédération suggère de la faire le plus tôt possible après la session. En retardant cette évaluation, des informations risquent de se perdre en cours de route.

-Un ajustement au rythme des personnes

Le temps consacré à l'évaluation de programme dans les équipes est supérieur à ce que propose la Fédération nationale et ce, indépendamment de la grille utilisée. Ces équipes ont donc développé le souci de s'ajuster au rythme des personnes qui font l'évaluation comme le mentionne un des responsables: «On prend le temps qu'il faut, on n'est pas minuté ... ça peut durer une demi-heure ou une heure, ça dépend de comment ils «filent» pis l'évaluation écrite, ils ont tout le temps qu'il faut aussi...»

De plus, deux équipes [équipes 1,2] font cette évaluation de programme après l'évaluation orale des apprentissages par les participants et les animateurs alors que la Fédération nationale suggère de faire l'inverse c'est-à-dire de faire l'évaluation écrite de programme avant de faire l'évaluation orale des apprentissages. Pourquoi ce fait? Voici des extraits d'entrevue qui peuvent nous éclairer sur ce point: «... on sait que c'est mieux de faire l'écrit avant sauf que là on se dit, dans le temps, ceux qui ont fini avant de faire l'écrit peuvent s'en aller, autrement ils sont obligés d'attendre...».

Ces équipes font cette évaluation de programme après l'évaluation des apprentissages parce que, lorsque les participants ont fini de remplir la grille, ceux-ci peuvent s'en aller. Les participants qui ont besoin de plus de temps pour répondre peuvent continuer sans avoir le sentiment de retarder les autres: «....celui qui a besoin de son 20 minutes, il peut prendre son 20 minutes ... celui qui a bien des choses à dire, il peut continuer, il ne retarde personne.» En

prenant plus de temps pour faire l'évaluation, les équipes ont donc développé le souci de s'ajuster au rythme des personnes qui participent à la session.

En bref, les différences entre les pratiques évaluatives des équipes et les normes de la Fédérations indiquent que les équipes font preuve de souplesse, elles adaptent les normes selon leur expérience et leur contexte. Bref, les équipes filtrent les normes venant de la Fédération nationale, elles les adaptent selon leurs besoins respectifs. Cependant, une trop grande souplesse peut causer des inconvénients pour les équipes locales. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect lorsque nous aborderons le traitement des évaluations.

3.1.3 Les conséquences

Nous pouvons identifier deux conséquences liées au fait que nous retrouvons ces informations transmises dans les équipes locales c'est-à-dire une évaluation des apprentissages et une évaluation de programme. Ces conséquences sont une qualité du projet, et une intégration et un enrichissement mutuel des apprentissages.

-La qualité du projet

Une conséquence des types d'évaluations présentes dans les équipes locales est le souci de la qualité du projet. Le projet est porteur de forces et de faiblesses. L'évaluation donne souvent l'occasion de mettre au jour les forces positives et les forces négatives, les succès et les échecs inhérents au projet.

Elle permet aussi de mettre en lumière les difficultés de gestion, les conflits de valeurs et de personnalité qui pourraient empêcher le bon déroulement de la session. Les membres de l'équipe devront apprendre à gérer ces difficultés et à les affronter d'une manière lucide. Les conflits qui ressortent lors des évaluations peuvent s'avérer une expérience positive qui favorise la maturité des individus et de l'équipe. L'équipe aura l'occasion de résoudre ces conflits par l'exercice de la concertation et du consensus. Donc, l'évaluation est une opération importante pour changer les forces négatives du projet en forces positives comme le mentionne un de nos interviewés: «[L'évaluation], on s'en sert régulièrement pour modifier des activités, quand on prépare nos prochaines rencontres l'année prochaine, on regarde, entre autres, l'année d'avant, ce qu'ils avaient de fait, ce qu'ils avaient aimé, pas aimé».

En plus de mettre au jour les difficultés du projet, l'évaluation est un lieu de prise de parole qui valorise les personnes engagées au SPM et leur travail pastoral. Cet état de fait est très important pour les équipes locales parce qu'il s'agit ici de personnes engagées sur une base bénévole et volontaire. Celles-ci sont prêtes à investir du temps et de l'énergie bénévolement au SPM parce qu'elles croient aux valeurs et à la mission de cet organisme. Le salaire ou la récompense de ces bénévoles vient souvent des bonnes évaluations tant orales qu'écrites qui émanent des participants. Ces bonnes évaluations soutiennent et confirment leur engagement pastoral: «Nous autres, c'est notre nourriture, les animateurs quand ils [les participants] s'expriment comme ça [lors des évaluations]»

-Une intégration et un enrichissement mutuel des apprentissages

En demandant aux participants de nommer et de partager librement leurs apprentissages pendant le déroulement de la session (pour l'équipe 5) ou à la fin de celle-ci (pour toutes les équipes), les équipes locales développent une prise de conscience et une intégration des apprentissages chez les personnes. Les personnes rejointes par la session pourront apprendre à nommer et à identifier leurs propres acquis de la session et à voir le chemin parcouru entre le début et la fin de la session; elles pourront aussi s'ajuster en conséquence pour le reste de la session et dans leur vie de couple.

Le programme du SPM vise justement à promouvoir des valeurs, une vision du mariage à travers des activités où les couples sont activement engagés. L'intégration de ces valeurs et de cette vision par les couples-participants va se faire, entre autres, dans l'évaluation des apprentissages qui a lieu à la fin de la session. Le partage que suscite cette évaluation est un lieu d'enrichissement mutuel pour toutes les personnes qui participent à la session. C'est ce que nous avons appellé plus haut «la synergie d'un groupe » où la parole de l'autre devient possibilité de croissance.

En bref, l'évaluation est une occasion d'améliorer la qualité de la session dans toutes ses dimensions. Elle est un lieu pour favoriser la croissance non seulement du programme mais aussi des personnes qui y participent. C'est ce qu'on appelle, aujourd'hui, la qualité totale qui vise autant la croissance des personnes que l'amélioration du programme.

3.2 Les valeurs

Quelles sont les valeurs sous-jacentes à ces types d'informations? Nous identifions deux valeurs: une vision dynamique de la personne et une attention à l'organisation.

3.2.1 Une vision dynamique de la personne

La démarche évaluative de la session met l'accent sur le développement de la personne, sur ses apprentissages, son vécu, ses sentiments. Au cours de la session ou à la fin de celle-ci, selon le cas, les personnes sont constamment confrontées à elles-mêmes grâce à des moments d'évaluations qui sont autant d'occasions de se situer par rapport à leurs apprentissages et à leur vécu tout en ayant un regard fixé vers l'avenir. Les apprentissages acquis par les personnes au cours de la session sont des bases pour appuyer leur vie conjugale future. Les personnes deviennent ainsi responsables de leur développement, elles ont à faire fructifier pour elles-mêmes et pour leur couple les apprentissages de la session. Il reste à voir jusqu'à quel point la session a transformé ces personnes dans toutes leurs dimensions affectives, cognitives, spirituelles. Une autre recherche chez des participants serait alors intéressante afin de «saisir» leur cheminement et connaître ce qu'ils ont intégré de la session dans leur vie de couple.

3.2.2 Une attention à l'organisation

Nous avons vu que le pôle majeur de l'évaluation des sessions est l'évaluation de programme. Celle-ci permet d'acquérir, par écrit, la perception des participants ou des animateurs sur les différents aspects de la session comme les objectifs, les moyens pédagogiques, etc. Ces objectifs et ces moyens reposent sur des valeurs et une vision du couple et du mariage que le SPM veut proposer aux jeunes qui désirent se marier.

En faisant une évaluation de leur session, les personnes portent un jugement non seulement sur les moyens pédagogiques et les objectifs mais aussi, indirectement, sur les valeurs et la vision du mariage transmises par l'organisation parce que les pratiques organisationnelles sont porteuses de valeurs et de significations en elles-mêmes. Or, porter un jugement sur ces pratiques, c'est aussi en juger les valeurs et le sens qui les animent.

La présence d'une évaluation de programme indique que les équipes sont attentives à l'organisation, à ses valeurs et à sa vision du couple qui se transmettent dans un programme. L'évaluation de programme permet de voir si l'organisation fait fausse route ou non dans sa mission d'éducation auprès des jeunes couples.

Bref, cette pratique évaluative se centre sur l'organisation, elle est un lieu de critique constructive et de remises en question de son programme, de sa culture et de ses valeurs. Ainsi, des participants ayant une perception négative sur un

point particulier de l'organisation pourront influencer le fonctionnement du SPM à l'avenir. Les évaluateurs ont donc un certain pouvoir sur l'organisation lorsqu'ils donnent leur perception de la session à travers l'évaluation de programme. Il reste toujours à voir si ce pouvoir est réellement présent au SPM.

4. LES RÉCEPTEURS DE FEED-BACK

Nous allons, dans cette partie, identifier les récepteurs des informations. Nous ne parlons pas des récepteurs de l'évaluation orale des apprentissages parce que nous avons déjà implicitement touché ce sujet lorsque nous avons abordé les émetteurs. En effet, nous avons vu précédemment que l'évaluation orale des apprentissages permet aux émetteurs et aux récepteurs, qu'ils soient des participants ou des animateurs, de partager leur vécu et leurs apprentissages.

Notre analyse des récepteurs procède toujours selon notre méthode qui consiste à dégager les éléments organisationnels et à mettre en lumière les valeurs des pratiques évaluatives.

4.1 Les éléments organisationnels

Nous cherchons ici à cerner les éléments organisationnels soit la nature, les causes, les conséquences des pratiques évaluatives des récepteurs.

4.1.1 La nature

Nous pouvons définir, en bref, un récepteur comme une personne ou un groupe de personnes à qui l'on destine des informations. Ces personnes auront à traiter ces informations.

Qui sont les récepteurs des informations transmises par les participants et par les animateurs? Ces récepteurs sont, dans toutes les équipes, les animateurs qui reçoivent, compilent et analysent les résultats de ces évaluations.

Selon Harris, le rôle des récepteurs après une évaluation est de traiter l'information, d'établir des priorités et de prendre des décisions¹³. Ici, les récepteurs font tous partie des équipes locales. L'équipe locale constitue un palier hiérarchique qui détient un certain pouvoir sur le déroulement de la session. Certains membres des équipes locales siègent à un palier supérieur: le Conseil d'administration du SPM diocésain.

Nous verrons plus loin, lorsque nous aborderons le traitement de l'information, de quelle manière les animateurs traitent l'information, établissent des priorités et prennent des décisions. En d'autres mots, il s'agit de voir si les animateurs conservent, dans leur traitement de l'information, les étapes de cueillette, de jugement et d'interprétation, de prises de décisions. Nous nous

¹³ Cf. J-C. HARRIS, Planned Self-Appraisal for Churches dans C.A. Hahn (Ed); Patterns for Parish Development, New York, Seabury Press, 1974, pp.3-30.

limitons ici à cerner la nature, les causes et les conséquences du choix des animateurs comme récepteurs des évaluations de programme.

4.1.2 Les causes

Quelles sont les causes du fait que ce sont les animateurs qui sont les récepteurs des différentes évaluations de programme? Nous avons retenu trois causes: le respect de la norme par les équipes, la reconnaissance de l'autorité de la Fédération nationale, l'attitude positive des couples-responsables à l'égard de l'évaluation.

-Le respect de la norme

Pourquoi les animateurs sont-ils les récepteurs des informations transmises? La cause d'une telle pratique évaluative dans les équipes locales repose sur un facteur organisationnel: une norme qui émane de la Fédération nationale. En effet, la Fédération nationale demande, dans son guide de session intensive, de faire remplir la grille d'évaluation par les participants à la fin de la session. Ensuite, les animateurs doivent remplir la même grille que celle des participants: «Cette grille devrait être remplie individuellement, puis comparée en équipe avec celle de tous les intervenants dans la session avant d'être comparée à la compilation des évaluations des fiancés»¹⁴. Selon la Fédération nationale, chaque animateur remplit individuellement la grille, ensuite les animateurs

¹⁴ F.N.S.P.M., Guide de session intensive..., op. cit., p 237.

analysent ensemble, en équipe, les résultats de leurs évaluations. Enfin, ces résultats sont comparés à ceux des participants¹⁵.

Pour que ce travail de traitement se fasse, il faut que ce soient les animateurs qui reçoivent ces résultats. Les équipes respectent donc la norme de la Fédération parce que ce sont effectivement les animateurs qui reçoivent et traitent les informations transmises par les participants et par les animateurs.

-Une reconnaissance de l'autorité de la Fédération nationale

Les informations recueillies auprès des participants et des animateurs sont envoyées à leur équipe locale respective afin d'être compilées, analysées, comparées par les animateurs comme le suggère la Fédération nationale. Le respect de cette norme par les équipes locales est un signe que celles-ci reconnaissent à la Fédération une compétence et une autorité en matière d'évaluation : «...je suis respectueux du modèle prescrit ou de la manière. Même si je me donne ce mandat là, dans le sens que le SPM ne vient pas chercher chez moi un modèle improvisé pis qu'ils en ont bâti un [modèle], qu'ils en ont fait bâtir par des compétents, ils nous ont demandé d'être compétents pour le rendre,...»

Les équipes n'ont pas un modèle improvisé autant pour le programme que pour l'évaluation, elles se réfèrent toujours aux normes de la Fédération

¹⁵ Cf. ibid., p.237, p.50 et Lettre aux équipes locales transmise par la permanente diocésaine aux équipes locales.

nationale. Cependant, cette reconnaissance de la Fédération par les équipes n'empêche pas les initiatives et la créativité de leur part. Par exemple, deux équipes ont modifié la présentation de l'évaluation de programme des participants.

-Une attitude positive à l'égard de l'évaluation

Nous avons vu au chapitre trois que les couples-responsables ont une opinion positive à l'égard de l'évaluation. Les équipes locales ont aussi un respect, en général, des normes de la Fédération par rapport à l'évaluation. Cependant, ce respect n'est pas une obéissance aveugle puisque des équipes adaptent parfois les normes nationales selon leurs besoins et contexte.

Ce sont les animateurs (et les responsables) qui ont à traiter les informations. Mais pourquoi ces personnes traitent-elles effectivement ces informations? Nous croyons que la raison de la présence de ces récepteurs repose sur une attitude positive à l'égard de l'évaluation comme l'illustrent les extraits suivants:

[L'évaluation], on s'en sert régulièrement pour modifier des activités quand on prépare nos prochaines rencontres l'année prochaine ... cette évaluation là, elle sert à améliorer notre programme pour les années à venir ... Nous autres, c'est notre nourriture, les animateurs, quand ils [les participants] s'expriment comme ça [lors des évaluations] ... pis avec les évaluations qui sont sorties, je suis fier parce que je trouve que l'équipe, on a travaillé pour...

Une telle attitude positive de la part des équipes locales ne peut que les motiver dans leur traitement des évaluations.

4.1.3 Les conséquences

Deux conséquences importantes se dégagent pour les équipes qui ont développé ces pratiques évaluatives. La première conséquence est qu'il n'y a pas de perte d'informations entre les émetteurs et les récepteurs. L'autre conséquence est que cette pratique permet aux équipes locales de s'ajuster aux attentes des émetteurs.

-Absence de perte d'information

Quelle est la conséquence pour les équipes locales de voir leurs propres animateurs recevoir les évaluations de programme? Une conséquence importante d'une telle pratique est qu'il n'y a pas de risque de perte et de filtration de l'information parce qu'il n'y a pas d'intermédiaire entre les émetteurs et les récepteurs tant pour la communication *ascendante* (qui part des participants aux animateurs) qu'*horizontale* (qui va de chacun des animateurs à l'équipe des animateurs). Les informations seront donc suffisantes et pertinentes entre les émetteurs et les récepteurs.

Nous avons vu que, selon Katz et Kahn, une petite boucle de communication risque d'entraîner moins de pertes d'information qu'une grande boucle qui possède plusieurs intermédiaires entre l'émetteur et le récepteur. Au niveau local, les équipes bénéficient d'un bon réseau de communication parce qu'elles ont justement développé de petites boucles de communication qui ne laissent pas échapper les informations pertinentes pour la gestion du projet. Les

informations se rendent donc directement des émetteurs aux récepteurs sans filtration et sans perte. De plus, il y a d'autant moins de pertes que le traitement des évaluations se fait en équipe. Ainsi, chacun des récepteurs peut confronter sa perception à celle des autres.

-Un ajustement aux attentes des émetteurs

Les informations transmises par les émetteurs sont reçues directement par les animateurs. Or, ceux-ci sont les personnes les plus aptes et les plus pertinentes pour recevoir ces informations. En effet, ce sont les animateurs qui ont la responsabilité de l'animation et de la gestion de la session; ils ont un pouvoir sur l'aménagement de la session. À partir des informations reçues et traitées, les animateurs peuvent donc procéder, dans la mesure du possible, à un ajustement de la session selon les attentes des évaluateurs. «...on s'en sert régulièrement pour modifier des activités. Quand on prépare nos prochaines rencontres l'année prochaine, on regarde, entre autres, l'année d'avant ce qu'on avait de fait, ce qu'ils [les participants] avaient aimé, pas aimé.»

4.2 Les valeurs

Quelles sont les valeurs qui découlent de ces pratiques? Deux valeurs semblent émerger: le souci d'une communication précise et le respect de l'opinion des émetteurs.

4.2.1 Le souci d'une communication précise

Nous avons vu que le fait que les animateurs soient les récepteurs des évaluations de programme permet une communication directe, sans intermédiaire, entre les émetteurs et les récepteurs. Cette pratique repose sur la valeur suivante: le souci d'une communication juste et pertinente entre les émetteurs et les récepteurs. Cette communication est en rapport direct avec le code des équipes locales, celles-ci peuvent donc bénéficier de toutes les informations pour améliorer leur projet.

En d'autres mots, les récepteurs, les animateurs pourront mieux résoudre les crises internes, les conflits, les difficultés inhérentes à la session parce qu'ils disposent suffisamment d'informations pertinentes pour améliorer la session de SPM.

4.2.2 Le respect de l'opinion des émetteurs

Du souci d'une information juste et précise entre les émetteurs et les récepteurs découle la valeur suivante: le respect de l'opinion des émetteurs. En effet, les informations qui émanent des évaluations de programme viennent directement de chacun des participants et des animateurs, elles n'ont pas fait l'objet de déformation et de filtration. Ces informations sont donc originales et reflètent l'opinion et les attentes des différents émetteurs qui ont fait l'évaluation de programme. Les équipes ont donc développé un respect des émetteurs

puisqu'elles recueillent, intégralement et sans déformation, les informations concrètes qui viennent des participants et des animateurs.

5. LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Nous abordons ici le traitement des informations toujours en dégageant les éléments organisationnels soit la nature, la cause, la conséquence des pratiques. Nous mettons en lumière, par la suite, les valeurs sous-jacentes à ces pratiques.

5.1 Les éléments organisationnels

Nous ressortons ici la nature, les causes, les conséquences concernant le traitement des informations.

5.1.1 La nature

Lors du traitement des informations, les récepteurs doivent juger et interpréter les informations afin de susciter des prises de décisions qui influenceront le déroulement futur de la session de SPM. À partir de quels critères les récepteurs vont-ils juger et interpréter les évaluations? Il y a d'abord les critères organisationnels: les équipes vont juger si les objectifs de la session sont atteints; ils vont mesurer l'écart entre les résultats de la session et ses objectifs fixés au départ. Les animateurs vont également juger la pertinence des différents moyens pédagogiques.

Nous avons vu, au chapitre trois, que les équipes jugent les informations à partir des cotes mathématiques attribuées aux activités par les animateurs et les participants. Les différentes cotes des activités sont comparées entre elles afin de déterminer quelles sont les activités perçues comme plus faibles. Une comparaison est parfois faite entre les cotes moyennes attribuées aux activités par les participants et celles des animateurs. Cette comparaison entre les perceptions des participants et des animateurs s'est faite dans trois équipes (équipes 1, 3, 5) pour la session d'hiver 1992. Il peut exister d'autres critères, dans le jugement des évaluations, chez certaines équipes. Par exemple, une équipe a développé le critère du temps, elle modifie seulement les activités qui sont cotées comme «faibles» pendant plusieurs sessions. Une autre équipe change des activités si une majorité de participants les jugent négativement.

Les prises de décisions qui découlent du traitement des informations peuvent se prendre au palier local pour les ajustements mineurs des moyens pédagogiques et à d'autres paliers supérieurs pour la révision, l'abolition, le maintien des objectifs et des moyens pédagogiques. Il est à noter que ce ne sont pas toutes les équipes locales qui ont fait parvenir les résultats de leurs évaluations aux paliers supérieurs; trois équipes (équipes 3, 4, 5) n'ont pas fait parvenir, au moment de l'enquête, ces résultats au niveau du SPM diocésain.

5.1.2 Les causes

Pourquoi les équipes ont-elles ces pratiques pour le traitement des évaluations? Quels sont les facteurs qui influencent ces pratiques? Deux

facteurs peuvent expliquer ces pratiques: une fidélité mitigée face aux normes nationales, une démobilisation quant au suivi des évaluations.

-Une fidélité mitigée face aux normes

Les équipes locales suivent, en général, le traitement proposé par la Fédération qui se résume en trois points: 1) compiler les différentes évaluations de programme faites par les participants et celles des animateurs, 2) comparer les deux types de résultats, 3) faire parvenir ces résultats au SPM diocésain. Nous avons vu, au chapitre trois, que ce ne sont pas toutes les équipes qui ont comparé les résultats des différentes évaluations de programme et qui les ont fait parvenir au SPM diocésain. Par rapport au traitement, chacune des équipes semble interpréter les normes nationales selon leur contexte respectif.

Les équipes prennent des décisions à la suite de ce traitement. Cependant, ces prises de décisions sont mineures, elles restent sous la responsabilité de l'équipe locale; elles concernent davantage la forme que le contenu du programme de la session.

-Une démobilisation du suivi de l'évaluation

Certains responsables nous ont affirmé que leur équipe faisait le traitement des évaluations trois semaines et parfois un mois et demi après la session. Par exemple, l'équipe 3 a fait le traitement des évaluations un mois et demi après la session, l'équipe 4 l'a fait 3 semaines après la session.

Un tel laps de temps entre les évaluations de programme qui ont lieu à la fin de session et leur traitement risque d'entraîner, chez les membres de ces équipes, une démobilisation. Cette démobilisation peut résider premièrement dans le fait que certaines équipes ont de la difficulté à traiter les évaluations de programme surtout celles qui n'ont pas été modifiées et qui viennent de la Fédération. Par exemple, les responsables de l'équipe 5 nous ont affirmé que la grille de la Fédération nationale est compliquée à compiler surtout à cause du système de cotes des activités: «On la trouve longue pis compliquée un peu» «...pis on dirait que ça ne nous dit pas vraiment les choses précises pis le système par chiffre, ... à toutes les fois, on a beau que «1» c'est le meilleur, pis «5» c'est le moins bon, il y en a toujours qui sont mêlés». Nous retrouvons ces mêmes remarques sous un forme variée chez les deux autres équipes qui utilisent la grille de la Fédération.

Une autre cause de cette démobilisation peut reposer sur le fait que les membres des équipes sont des bénévoles qui ont des tâches en dehors de leur engagement pastoral. Il n'est pas facile pour eux de gérer leur temps afin de faire le traitement des évaluations comme le mentionne un des responsables:

... le temps de leur remettre ça [au diocésain] parce qu'il faut que je refasse une autre compilation, faut que je finisse de remplir la grille synthèse. Là, c'est encore du temps à moi à travers les enfants pis tout ça ... Après ça, il faut que j'attende d'aller au prochain C.A., on en a juste 4 par année, fait que ça risque d'attendre un bout de temps. Tout ça amène, un moment donné, que ça se perd dans les nuages.

Le fait que les informations ne se rendent pas au niveau diocésain dans certaines équipes peut reposer aussi sur un autre facteur: la restructuration de

l'évaluation de programme. Certains répondants ont affirmé que ces résultats n'étaient pas parvenus au SPM diocésain à cause de cette restructuration. «La première année, ça s'est rendu. Cette année, non. Parce que les évaluations étaient en modification, le diocèse nous a dit de ne pas les envoyer...»

Nous avons vu que des membres des équipes locales siègent au Conseil d'administration du SPM diocésain. Ce sont ces personnes qui ont voté la prescription de 1991 qui stipule que les résultats des évaluations doivent être acheminés au niveau diocésain. Pourtant, les entrevues ont révélé que les couples-responsables des équipes locales ne savent pas vraiment ce qu'il advient de leurs évaluations au niveaux supérieurs du SPM. Trois équipes n'ont pas appliqué leurs propres prescriptions qu'elles ont établies par consensus...Ce fait est paradoxal.

5.1.3 Les conséquences

Quelles sont les conséquences de ce processus de traitement des évaluations pour les équipes locales? Nous pensons qu'il existe trois conséquences liées à ces pratiques: une support socio-émotif, une adaptation à la clientèle-cible, un risque de pertes d'informations pertinentes lorsque la communication devient *ascendante*.

-Un support socio-émotif

Les animateurs de chaque équipe qui partagent les résultats de l'évaluation assurent une bonne circulation de l'information au niveau horizontal, ils peuvent partager sur ce qui se passe vraiment dans l'équipe. Les équipes peuvent ainsi juger les activités de la session et modifier celles qui sont déficientes. Selon Katz et Kahn, la communication horizontale telle qu'on la retrouve dans les équipes a des avantages: elle est un lieu de support socio-émotif pour des personnes qui partagent des problèmes communs.

-Une adaptation à la clientèle-cible

Lorsque les équipes comparent leurs propres résultats d'évaluation avec ceux des participants, elles sont attentives à la perception de l'autre afin de toujours remettre en question leur travail pastoral. Elles développent alors une certaine lucidité qui leur permet d'être ouvertes au changement. Les équipes en faisant cette comparaison développent aussi un souci de qualité totale: qualité de la session, du projet pastoral mais aussi qualité de ceux qui l'animent.

-Un risque de perte d'information

Le fait que les résultats des évaluations ne se rendent pas toujours formellement aux paliers diocésain et national risque d'entraîner la perte d'informations pertinentes. Par exemple, si des changements majeurs sont nécessaires dans les équipes, celles-ci pourront-elles les faire si elles n'ont pas

l'appui du SPM diocésain et de la Fédération nationale? Un tel blocage de l'information aux niveaux diocésain et national risque de limiter le pouvoir sur le changement des équipes locales. Des couples-responsables mentionnent que l'évaluation va leur permettre de changer davantage la forme, les moyens que le contenu et les objectifs du SPM. «Habituellement, on change plus le contenu (sic), les objectifs restent les mêmes. Habituellement, c'est bien plus le contenu (sic) qui est changé, les activités qu'on avait choisies.»

Selon Katz et Kahn, la communication *horizontale* risque d'être fermée si son information est limitée à son palier sans se préoccuper des autres échelons de l'organisation¹⁶. Il semble que ce risque de fermeture est réellement présent dans les trois équipes qui n'ont pas développé de communication *ascendante* c'est-à-dire celles qui n'ont font pas parvenir les résultats des évaluations au palier diocésain. L'information est bloquée à ce niveau même si, étrangement, les émetteurs et les récepteurs sont parfois les mêmes personnes parce que, nous l'avons vu, le Conseil d'administration du SPM diocésain est composé de membres des équipes locales.

La communication *ascendante* dans les équipes qui part des équipes locales vers le SPM diocésain et du SPM diocésain vers la Fédération est donc, au moment de notre enquête, problématique. À mesure que cette boucle de communication s'agrandit (notamment avec l'implication de la Fédération nationale), les équipes ne savent plus vraiment ce qui se passe formellement avec le résultats de leurs évaluations. Par exemple, les couples-responsables

¹⁶ Cf. D. KATZ et R. L. KAHN, op. cit., pp.444-445.

ont tous des opinions différentes sur le parcours des résultats au niveau de la Fédération nationale: certains d'entre eux affirment que les résultats vont se rendre à la Fédération nationale par l'intermédiaire du SPM diocésain.

D'autres couples-responsables pensent que les équipes locales peuvent informer directement de façon informelle la Fédération de leurs difficultés. Une utilisation de canaux informels chez ces équipes peut avoir des avantages. Katz et Kahn mentionnent que les canaux informels permettent d'établir une communication plus spontanée entre les émetteurs et les récepteurs. De plus, ce type de canal sera parfois plus informatif et plus rapide qu'un canal formel de communication¹⁷.

En résumé, les cinq équipes assurent une bonne communication *horizontale* lorsque les animateurs de chacune d'entre elles partagent, compilent, jugent les résultats des différentes évaluations de programme. Cependant, un problème de communication surgit chez certaines équipes quand la boucle de communication s'agrandit aux paliers du SPM diocésain et de la Fédération nationale. Au moment où les entrevues ont été faites (juin 1992), trois équipes n'ont pas développé une communication *ascendante* puisqu'elles n'ont pas fait parvenir les résultats des évaluations aux paliers supérieurs du SPM. Comment alors espérer que ces résultats se rendent à la Fédération nationale pour y susciter des changements quand des équipes n'ont même pas envoyé les résultats des évaluations au niveau diocésain? À mesure que la boucle s'agrandit notamment avec l'implication de la Fédération nationale, les

¹⁷ Cf. D.KATZ et R.L. KAHN, op. cit., p.449.

équipes ne savent pas vraiment ce qui arrive à leurs résultats d'évaluation. Cette constatation des faits vient confirmer la théorie de Katz et Kahn; ceux-ci affirment que plus une boucle de communication est grande, plus le parcours de l'information est difficile parce qu'il y a un risque de filtration et de pertes d'information surtout si le récepteur du palier hiérarchique supérieur restreint la communication par des codes. Le SPM diocésain et la Fédération nationale auraient ici avantage à préciser les informations dont elles ont respectivement besoin et à clarifier leurs canaux de communication.

5.2 Les valeurs

Après avoir dégagé la nature, les causes et les conséquences concernant le traitement des évaluations de programme dans les équipes locales, nous mettons en lumière les valeurs qui sont sous-jacentes à ces pratiques. Deux valeurs semblent émerger dans les équipes lorsqu'elles font leur traitement des évaluations: un respect réaliste de l'institution et un souci de transparence.

5.2.1 Un respect réaliste de l'institution

Certaines équipes suivent plus ou moins les normes diocésaines et nationales concernant le traitement de l'information. Deux équipes ne comparent pas les deux types d'évaluation et trois équipes n'ont pas fait parvenir les résultats au niveau diocésain. D'autres équipes tentent de respecter le plus possible le traitement proposé par la Fédération. Cependant, nous avons vu que

des facteurs personnels et organisationnels empêchent certaines d'entre elles de respecter toutes les normes, les attentes de la Fédération nationale.

Ces équipes respectent l'institution du SPM mais elles sont现实istes parce qu'elles ne suivent pas aveuglément toutes les normes émanant des paliers supérieurs du SPM. Les équipes locales ne peuvent pas toujours, pour diverses raisons, répondre entièrement aux attentes de l'institution parce qu'elles doivent composer avec des facteurs comme leur milieu particulier, le temps disponible des animateurs pour faire le traitement des évaluations, etc.

Une démobilisation de la part de certaines équipes peut être un signe que le traitement proposé par la Fédération nationale a ses lacunes. Dans ce cas, il revient à la Fédération de s'ajuster en conséquence et de modifier, avec l'aide des équipes locales, son processus de traitement des évaluations de programme

5.2.2 Un souci de la transparence

Une valeur que l'on retrouve chez les équipes qui appliquent intégralement les normes diocésaines et nationales pour le traitement des évaluations est le souci de transparence. Premièrement, cette transparence se manifeste lorsque les animateurs comparent leurs résultats avec ceux des participants, ils deviennent lucides face à leur travail. Les animateurs admettent qu'ils ont des choses à apprendre de l'autre sur le déroulement et le contenu de la session. La communication *horizontale* entre les animateurs de chaque équipe leur permet

d'être vraiment au courant de ce qui se passe sans qu'il y ait un risque que l'information soit filtrée et fasse l'objet de rumeurs.

Cette transparence est aussi présente lorsque les équipes locales développent une communication *ascendante* avec les paliers supérieurs du SPM. Ces équipes n'ont rien à cacher puisqu'elles ont décidé d'envoyer leurs résultats au niveau diocésain. En envoyant ces résultats au palier supérieur, ces équipes veulent rendre compte du travail accompli avec ses forces et ses faiblesses. Celles-ci veulent être confirmées et appuyées dans leur tâche à accomplir par un palier hiérarchique qui détient un pouvoir sur le déroulement de la session. Du même coup, elles deviennent ouvertes aux changements pour améliorer leur session.

D'un autre côté, les équipes qui ne comparent pas les deux types d'évaluation et ne font pas parvenir leurs résultats à un palier hiérarchique supérieur se privent d'informations objectives et extérieures. Ces équipes risquent de se refermer sur elles-mêmes et sur leurs problèmes au lieu de s'ouvrir à leur environnement interne (l'organisation du SPM) et externe (la clientèle-cible soit les participants). Elles n'ont pas développé le besoin de se confronter à la parole de l'autre qui pourrait, grâce à son point de vue, les faire grandir.

L'information reste dans ces équipes locales sans être confrontée aux paliers supérieurs qui ont la responsabilité d'élaborer le programme du SPM. Un tel comportement chez ces équipes risque d'entraîner une réelle démobilisation

de leurs bénévoles parce qu'il n'y a pas de critique constructive et de remise en question dans le but d'améliorer ou de changer le programme proposé par l'organisation.

De plus, les prises de décisions importantes et qui ont besoin d'être confirmées par un palier supérieur seront difficiles. Par exemple, des changements souhaitables risquent d'être bloqués par un palier supérieur parce que celui-ci n'a pas reçu de feed-back de la part de ces équipes locales. Une absence de communication *ascendante* formelle entre ces équipes locales et les paliers supérieurs du SPM peut entraîner de la frustration et des conflits de pouvoir. Chacun des paliers reste de son côté et ne confronte pas son travail et ses prises de décisions avec les autres. Dans ce cas, on ne parle plus de transparence mais de peur. Peur de se confronter à la parole de l'autre, peur de sortir de ses certitudes et de sa sécurité.

Conclusion

Nous avons procédé à une analyse des pratiques évaluatives à partir de notre cadre théorique et conceptuel. Notre analyse suivait un déroulement identique pour chacune des parties de ce chapitre: le fait de l'évaluation, les émetteurs, les types d'évaluations, les récepteurs, le traitement des informations. Nous avons ainsi dégagé les éléments organisationnels (la nature, les causes, les conséquences) et les valeurs sous-jacentes aux pratiques évaluatives des équipes locales. Nous avons donc tenté de comprendre, à l'aide de cette analyse organisationnelle, l'intériorité de ces pratiques.

CHAPITRE CINQUIÈME

L'ÉVALUATION DU CHEMINEMENT CHRÉTIEN

Nous tentons, dans ce dernier chapitre, d'analyser une dimension importante des pratiques évaluatives qui ont cours dans les équipes locales. Cette dimension est l'évaluation du cheminement chrétien des couples-participants qui assistent à la session de SPM. Nous rappelons les perceptions des couples-responsables sur l'évaluation du cheminement chrétien pour ensuite en cerner la nature, les causes et les conséquences.

1. L'ÉVALUATION DU CHEMINEMENT CHRÉTIEN: LES FAITS

Nous rappelons, dans cette première partie de chapitre, les perceptions des couples-responsables par rapport à l'évaluation du cheminement chrétien des personnes dans la session de SPM.

1.1 Les faits

Dans nos entrevues, les couples-responsables ont beaucoup à dire sur l'évaluation du cheminement chrétien des personnes. Nous résumons leurs perceptions dans les paragraphes suivants tout en essayant d'être le plus fidèle possible à leurs propos.

Pour l'équipe 1, les participants qui viennent à la session ont une démarche plus consciente et personnelle qu'auparavant: «...mais aujourd'hui, le monde qui vienne [pour] le sacrement juste pour faire plaisir à papa et maman, c'est un peu moins fréquent..» Malgré des signes extérieurs (comportements) de la part des participants qui vont dans le sens d'une certaine ouverture à la dimension de foi, l'équipe ne possède pas de critères ou d'instruments pour juger le cheminement chrétien des personnes au cours de la session. «...mais de là à dire que j'ai un outil de mesure, non. Mais je n'ai jamais eu de mauvaises évaluations, genre style qui n'a pas aimé ça, la dimension chrétienne. On a toujours eu des commentaires favorables de la manière que c'était apporté...»

L'équipe peut compter sur des informations écrites venant de la grille d'évaluation de programme par rapport aux activités en lien avec le sacrement de mariage mais elle n'a pas de moyens de juger si les participants ont évolué dans leur cheminement chrétien. Elle aimerait en savoir davantage sur ce point mais elle se sent démunie:

... mais il y a des affaires qu'on aimerait savoir plus. Bien c'est ça, comme au point de vue de leur foi, qu'est-ce que ça vient changer dans leur vie de foi, le mariage, le fait de vivre ça ... on est très faibles

à ce niveau. Pis peut-être, il y aura quelque chose à bâtrir pour, pas cataloguer, mais d'être capables de «sizer» à quel genre de clientèle...

En parlant des découvertes sur la foi, un responsable a mentionné ceci:

... je suis certain qu'ils ont appris quelque chose l'un sur l'autre mais j'ai rien pour mesurer. Est-ce que ça change quelque chose dans l'immédiat pis est-ce que ça va changer quelque chose, le sacrement de mariage, dans leur vie de tous les jours ... peut-être qu'on le saura un peu plus tard parce qu'ils veulent proposer un suivi pour les couples. À ce moment là, c'est dans le suivi qu'on verra voir...

L'équipe 2 a des réponses ambivalentes sur l'évaluation du cheminement chrétien. D'une part, elle affirme qu'elle peut évaluer le cheminement chrétien c'est-à-dire «..détecter où ils sont rendus dans leur foi pis pourquoi ils se marient....». Elle peut voir des indices de cheminement lorsque les couples parlent de leur perception du mariage. D'autre part, cette équipe affirme «...qu'on ne peut pas juger de la foi des gens.» « On ne peut pas mesurer mais on voit jusqu'à quel point leur foi est grande ou n'est pas grande, jusqu'à quel point ils [les participants] s'en venaient là [à la session] pour faire comme tout le monde pis ils étaient rendus là pour avoir des enfants ou pour faire plaisir à papa et maman.»

Pour l'équipe 3, la question de l'évaluation du cheminement chrétien a étonnée le couple-responsable. « Est difficile pour moi [cette question] parce que moi je n'ai jamais pensé à celle là ... je vais t'avouer franchement qu'à partir de l'évaluation [écrite], c'est assez difficile de le faire.» L'équipe ne croit pas qu'on peut cerner le cheminement chrétien des participants à partir de leurs réponses

écrites sur le bloc du mariage chrétien mais plutôt à partir de réactions, de feedbacks spontanés, d'attitudes et de comportements tout au long de la session.

On a des points de repères comme si mettons tu arrives le vendredi soir, tu vas voir qu'un couple qui a un certain cheminement de fait, ça va être le premier qui va demander ... si on va parler du [sens du] mariage chrétien tandis que les autres vont demander, on va tu parler du mariage mais les lectures, les chansons...[pour la cérémonie liturgique]

L'équipe 3 peut discerner ceux qui sont habitués à la pratique sacramentelle. « ..pis là, on voit ceux qui sont habitués d'aller à la messe, ils savent quoi dire, pis ceux qui sont pas habitués, ils se ferment la «trappe». On est capable de mettre des points, de dire (...) ils ont un cheminement, ils sont pratiquants ou pas, mais pas plus que ça, c'est bien difficile...». Une telle évaluation serait possible avec un suivi: « ...si tu aurais peut-être plusieurs fins de semaines ... à ce moment là, tu pourrais peut être le cerner et dire ah! ils ont cheminé!» L'évaluation du cheminement chrétien reste donc difficile parce «..on a peut-être pas assez d'outils pour l'évaluer...» et aussi parce qu'il y a un manque de temps.

Pour le couple-responsable de l'équipe 4, il n'a pas à juger du cheminement chrétien des personnes même s'il voit des comportements, des émotions de la part des participants. «On le sent si ça avance ou pas. De là à dire qu'ils avancent, je ne pense pas qu'une fin de semaine.... Tout ce que ça peut donner sur le plan chrétien, une fin de semaine, c'est une bonne «taloche». Ça réveille, tu prends le message ou tu le prends pas, moi je ne peux pas faire plus.»

Les participants peuvent donner, à l'aide de la grille, leur perception sur les activités reliées au mariage chrétien. Cependant, un des responsables a affirmé qu'il ne se donne pas le mandat de faire avancer absolument les couples dans la foi: «On voit ça mais je ne pense pas qu'on se donne comme objectif dans la fin de semaine de faire avancer les couples absolument. On leur donne un témoignage, point. C'est à eux autres de faire ce qu'ils veulent avec. Moi je vois mal comment évaluer si un progrès qui se fait.»

Selon le couple-responsable de cette équipe, ce sera plus dans les comportements et à travers un suivi qu'on pourra évaluer plus facilement le cheminement chrétien. De plus, il manque de critères pour évaluer le cheminement chrétien. «..est-ce que c'est le fait d'aller à la messe qui va dire que tu es un bon chrétien? Là, je ne sais pas jusqu'où dans leur vie , ça va (...) je pense que c'est plus là [dans leur vie] qu'on va voir le cheminement chrétien qu'ils vont faire que le fait d'aller à la messe».

L'évaluation du cheminement chrétien reste difficile à court terme: «Moi je trouve que c'est quelque chose qui est dur à évaluer. Je ne sais pas si on peut l'évaluer sur du court terme, on le verrait peut être sur dix ans comme dans nos suivis». L'équipe aimerait avoir des outils pour évaluer cet aspect, elle nous a même demandé des conseils: «Si tu as des idées de comment évaluer le cheminement chrétien, tu nous le diras!»

Le couple-responsable de l'équipe 5 croit que l'évaluation écrite peut indiquer des pistes afin de savoir si les couples ont évolué dans leurs

apprentissages par rapport à des activités reliées à la foi. «...tu te rends compte, le samedi soir, on fait une messe spéciale à la fin de la soirée pis dans l'évaluation ça ressort ce qu'ils ont aimé, appris, ce qu'ils ont découvert..» Malgré tout, le couple-responsable ne croit pas vraiment qu'il peut évaluer le cheminement chrétien. «On peut évaluer une certaine ouverture qu'ils ont. On constate [à la fin de la session] que les couples sont moins réticents à avancer dans leur foi. Là, à quel point ils ont évolué ... ça reste toujours dur [à évaluer], on sent qu'il y a plus d'ouverture qui s'est faite..»

En résumé, toutes les équipes locales ont de la difficulté par rapport à l'évaluation du cheminement chrétien. Cela se manifeste parfois dans les entrevues par de longs préambules et des hésitations avant de répondre à la question. Ce qu'il faut remarquer chez la plupart des équipes, c'est qu'il semble manquer de critères pour évaluer cet aspect. De plus, certains couples-responsables nous ont affirmé qu'ils manquaient de temps pour évaluer le cheminement chrétien dans une fin de semaine. Selon eux, c'est davantage à travers un suivi à la session et dans les comportements, les attitudes qu'il est possible d'évaluer le cheminement chrétien. Bref, il semble y avoir un malaise chez les équipes locales par rapport au cheminement chrétien. C'est comme si cette dimension est presque occultée dans les pratiques évaluatives des équipes locales.

2. L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

Nous analysons, plus en profondeur, la perception des couples-responsables sur l'évaluation du cheminement chrétien en dégageant la nature, les causes, les conséquences.

2.1 La nature

Nous décrivons ici la nature de l'évaluation du cheminement chrétien en nous intéressant d'abord à connaître ce que contient cette pratique et dans quelle mesure celle-ci est présente dans les études sur l'évaluation en pastorale.

2.1.1 L'évaluation du cheminement chrétien

Nous avons vu au chapitre trois que les équipes locales ont deux objets d'évaluations lorsque les évaluateurs sont les participants: une évaluation écrite de programme à la fin de la session. Il existe également des évaluations d'apprentissages qui peuvent avoir lieu tout au long et à la fin de la session selon le cas. Cette évaluation des apprentissages est une forme de feed-back spontané qui s'intéresse au vécu, aux valeurs, aux émotions des participants; elle se centre donc sur la personne dans ses dimensions cognitives et affectives. Même si l'évaluation de programme comporte un espace pour la perception des participants vis-à-vis des activités reliées à la dimension de foi et même s'il y a également de la place aux commentaires personnels, l'évaluation de programme

n'est pas, au SPM, un instrument privilégié pour connaître et juger le cheminement chrétien des personnes.

L'évaluation du cheminement chrétien relève davantage de l'évaluation des apprentissages parce que ce type d'évaluation se centre davantage sur la personne, ses valeurs, ses apprentissages, son cheminement parcouru tout au long de la session. L'évaluation des apprentissages est donc un moyen efficace pour évaluer le cheminement chrétien.

Évaluer le cheminement chrétien, c'est juger les apprentissages faits par les couples dans l'éducation de leur foi à l'occasion de la session de SPM. C'est donc se centrer sur la réalité intérieure du projet, sur sa vision chrétienne transmise aux personnes qui y participent. Le SPM a pour tâche d'éduquer et de proposer des valeurs, une vision chrétienne de l'amour conjugal et du mariage à des couples. Les personnes qui participent à la session assimilent certainement des valeurs et des aspects de cette culture du SPM mais jusqu'à quel point? Comment savoir si la session change réellement quelque chose dans la vie de foi des personnes et ce, pas seulement au niveau des connaissances mais aussi au niveau des attitudes, des valeurs et des comportements? Évaluer le cheminement chrétien, c'est se poser, au moment de l'évaluation, les questions suivantes: comment les personnes ont progressé dans les valeurs, les attitudes, les comportements, la culture proposés par le SPM?

Selon la théorie systémique de Katz et Kahn, chaque organisation a son code qui lui permet de sélectionner et traiter l'information qui lui provient de son

environnement. Le code se construit à partir de la culture, des valeurs de l'organisation et par les membres qui la composent. Le code est présent dans toutes les phases des pratiques organisationnelles notamment lors de l'évaluation de projet. Les organisations pastorales comme le SPM ont aussi leur propre code lorsqu'elles évaluent leurs projets pastoraux. En effet, les personnes qui évaluent un projet pastoral vont chercher et traiter des informations à l'aide d'un code. Ce code est présent, entre autres, dans les équipes locales à travers les grilles d'évaluation de programme.

Nous avons vu précédemment que ces grilles utilisées dans les équipes permettent de gérer la session au niveau organisationnel; elles vont chercher, entre autres, de l'information sur le contenu et l'environnement technique. Le code que l'on retrouve dans les grilles restreint l'information à un niveau organisationnel et administratif, il ne s'intéresse pas directement à la dimension chrétienne du projet. Le code peut aller plus loin que la dimension organisationnelle et toucher la dimension spécifique de l'organisation pastorale, il sélectionne et traite alors l'information qui est en rapport avec l'identité, les valeurs, la culture de l'organisation.

Bref, une organisation pastorale comme le SPM peut avoir son code théologique qui s'intéresse à la dimension intérieure du projet. Ce code spécifique, qui est lié à l'identité du SPM, va être davantage présent dans l'évaluation des apprentissages que dans l'évaluation de programme.

2.1.2 L'évaluation du cheminement chrétien dans les études pastorales

L'évaluation du cheminement chrétien est une question nouvelle en pastorale. Ce n'est qu'en 1984 que Levasseur aborde cette question dans son livre *Des pistes d'évaluation en pastorale*¹. Dans ce livre, Levasseur met en relief l'Histoire du Salut à partir de la théologie biblique pour dégager les «constantes» de cette Histoire.

Selon Levasseur, l'évaluation au niveau organisationnel est la première étape de l'évaluation d'un projet pastoral mais il faut aller plus loin. Il est nécessaire de confronter le projet avec des critères théologiques tirés de l'Histoire du Salut. Cette confrontation permet, selon Levasseur, de resituer le projet à l'intérieur de l'ensemble des constantes de l'Histoire du Salut. Cette dimension «intérieure» de l'évaluation doit se faire dans une ambiance de foi et de prière à l'aide de personnes qui connaissent bien l'Histoire du Salut et qui possèdent le charisme de «lire» les événements dans la foi. Levasseur propose, à la fin de son livre, une grille théologique afin d'évaluer un projet pastoral à partir de questions qui sont liées aux grands axes de l'Histoire du Salut.

Francine Carle, dans son mémoire de maîtrise sur l'évaluation au centre diocésain de pastorale de Trois-Rivières, a pris le modèle organisationnel de Katz et Kahn et le modèle d'évaluation pastorale proposé par Levasseur afin d'analyser les pratiques évaluatives qui ont cours en 1989 dans les différents offices diocésains. Pour analyser la dimension théologique des pratiques

¹ Cf. J-M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, Montréal, Éditions Fides, 1984.

évaluatives à l'Office diocésain, Carle pose trois questions. Premièrement, elle se demande quelle est la place des critères théologiques dans l'évaluation de la pastorale à l'Office diocésain de pastorale (de Trois-Rivières). Deuxièmement, Carle veut savoir comment l'évaluation de la pastorale qui se fait dans cette Office rejoint la dimension spécifique de l'Église. Enfin, elle se demande comment appliquer le modèle évaluatif de Levasseur dans cet organisme. Après avoir analysé les pratiques évaluatives à partir de ces trois questions, Carle conclut que la dimension théologique est moins présente que la dimension administrative dans les pratiques évaluatives des différents offices du diocèse: «...sauf quelques exceptions, les évaluations pratiquées actuellement dans les offices diocésains rejoignent peu la dimension spécifique de l'Église parce qu'elles se réfèrent peu à des critères théologiques d'évaluation»².

Enfin, l'enquête quantitative de Levasseur et Turmel sur les pratiques évaluatives des paroisses du Québec a révélé que la majorité des paroisses évaluent davantage les objectifs et les moyens que le cheminement chrétien des personnes impliquées dans les différents projets pastoraux. Selon ces auteurs, «L'orientation majeure est l'évaluation de l'atteinte des objectifs: 65,2 % des paroisses vérifient beaucoup «l'atteinte des objectifs et la pertinence des moyens» alors que seulement 44,3 % évaluent beaucoup «le cheminement chrétien» parcouru par les personnes »³.

² F. CARLE, L'évaluation en pastorale diocésaine dans l'Église de Trois-Rivières, (mémoire de maîtrise), Trois-Rivières, U. Q. T. R., 1989, p.106.

³ J.-M. LEVASSEUR et A. TURMEL, L'évaluation pastorale au Québec. L'enquête..., op. cit., p.223.

Ces différentes recherches laissent entrevoir que l'évaluation du cheminement chrétien est un aspect moins présent dans l'évaluation des projets pastoraux que la dimension administrative ou organisationnelle. Qu'en est-il maintenant pour les équipes locales de SPM qui ont participé à notre recherche? L'évaluation du cheminement chrétien est aussi une réalité «négligée» dans les pratiques évaluatives de ces équipes pour diverses raisons.

2.2 Les causes

La difficulté des équipes par rapport à l'évaluation du cheminement chrétien semble être liée à trois facteurs: un manque de formation théologique, un manque de critères théologiques, un manque de temps pour connaître la clientèle-cible.

2.2.1 Un manque de formation théologique

Levasseur mentionne dans son livre *Des pistes en évaluation pastorale* qu'il faut, lors de l'évaluation d'un projet pastoral, la présence de personnes qui ont la capacité de lire les événements dans la foi. Nous pensons que cette aptitude se développe, entre autres, par la connaissance de l'Histoire du Salut et par l'expérience pastorale. Des cours de théologie et de pastorale peuvent être utiles pour lire la réalité «intérieure» d'un projet pastoral et être capable de nommer les éléments de ce projet.

Parmi les couples-responsables des équipes, certains ont l'expérience de plusieurs années dans la pastorale du mariage (de 11 à 13 ans selon certains couples). Également, tous les couples-responsables ont suivis des cours de formation donnés par la Fédération nationale afin d'approfondir le contenu et la forme de la session de préparation au mariage. Cependant, un seul responsable nous a mentionné qu'il étudiait en théologie. Toute cette formation interne et cette expérience acquise constituent, pour ces couples-responsables, une première base de compétence pour «évaluer» le cheminement chrétien, c'est-à-dire pour juger et discerner ce que vivent les couples intérieurement au niveau de la foi.

Sans être des diplômés universitaires en théologie, les personnes engagées au SPM pourraient cependant bénéficier de l'éducation de la foi, de cours de pastorale et de théologie afin de parfaire leurs apprentissages et, du même coup, leur travail pastoral. Par exemple, l'apprentissage systématique de l'Histoire du Salut et de la théologie du mariage leur permettrait de développer des critères, des habiletés propres à l'évaluation du cheminement chrétien des participants. Le livre de Levasseur pourrait, dans cette formation, s'avérer un outil important.

2.2.2 Un manque de critères théologiques

Il nous semble important de développer une formation adéquate qui vise à expliquer les constantes de l'Histoire du Salut et du mariage à partir de l'Écriture et de la Tradition. Cette formation permettra aux équipes de développer des

outils, des critères qui leur permettront de «lire» et d'évaluer le cheminement chrétien des personnes.

Nous avons vu plus haut que les couples-responsables possèdent une formation donnée par le SPM et une certaine expérience pastorale. Cependant, peu de responsables ont une formation théologique ou pastorale leur permettant de développer des critères proprement théologiques d'évaluation afin de «lire» un projet pastoral de l'intérieur. Des responsables ont mentionné ce manque de critères d'évaluation dans les entrevues. Il revient donc aux personnes engagées dans la pastorale du mariage (théologiens, agents de pastorales laïques, prêtres) de développer un modèle d'évaluation, des critères théologiques spécifiques à la vie de couple qui permettront de mieux jauger le cheminement chrétien des personnes. Par exemple, comme l'a fait Levasseur pour les constantes de l'Histoire du Salut, une étude exhaustive de la Bible et de la Tradition peut aider à dégager une vision d'ensemble, des «constantes» de la vie de couple et de la sexualité. Il s'agirait alors de voir comment le message de la Bible et de la Tradition comporte des valeurs et une vision spécifique de la vie conjugale. Après avoir dégagé cette vision, ces valeurs, ces «constantes» de l'amour conjugal à partir de la Bible et de la Tradition, il resterait à les confronter au vécu des couples. Un tel travail est un champ de recherche à exploiter pour la pastorale du mariage.

2.2.3 Un manque de temps

La plupart des couples-responsables ont mentionné qu'il est difficile d'évaluer le cheminement chrétien dans un court laps de temps comme une session. Selon eux, c'est plus à travers un suivi à la session qu'on pourrait juger le cheminement chrétien des personnes. Il semble donc y avoir un intérêt chez certaines équipes afin d'assurer une suite à la session de préparation au mariage. Une telle initiative permettrait aux équipes de mieux connaître les participants afin de proposer une démarche pastorale ajustée aux besoins et au vécu des jeunes couples. Les équipes prendraient alors le temps non seulement de transmettre un contenu et des valeurs à des couples mais elles seraient aussi attentives à l'autre dans sa différence et dans son cheminement de foi. Le suivi à la session est déjà un objectif proposé par la Fédération nationale⁴.

Des auteurs, comme Chaput, Denis, qui ont réfléchi sur la pastorale du mariage insistent sur cette importance du temps dans la préparation au mariage.

Mais comme les plantes, les conjoints ont aussi besoin d'ingrédients de renforcement que sont ces différents «rendez-vous» de couples, des lieux de «retrouvailles» ou de «clubs» de couples. Et ces ingrédients indispensables à la croissance du couple sont la responsabilité de la société. Il faut développer ces lieux.⁵

La valorisation du temps ou de la durée dans la pastorale actuelle de l'Église. Cette nouvelle instance, inconnue en temps de chrétienté, doit pouvoir dévoiler la richesse de la vie sacramentelle. Tout

⁴ Cf. F.N.S.P.M., Nos lignes de forces...., op. cit., p.11. «Susciter chez les couples le goût de poursuivre la démarche entreprise durant les rencontres de préparation au mariage.»

⁵ G. CHAPUT, art. Vers la réussite du mariage dans L'Église canadienne, juin 1982, p.621.

sacrement s'inscrit dans le temps, il est daté; mais c'est pour déployer ses fruits à la fois dans la préparation et dans la suite à donner⁶.

Legrain propose de nouvelles voies pastorales qui s'appuient sur une démarche d'évangélisation à long terme:

Dans un monde où la diversité s'amplifie, l'on pourrait rêver d'un accueil en Église davantage diversifié, prenant au sérieux toutes les teintes de la foi ou de la non-foi. Sans pour autant «rejeter» les fiancés ou au contraire sembler les «récupérer». N'y a-t-il pas possibilité de songer à des voies médiennes, des voies d'évangélisation, avec un cheminement à partir du concret des situations?⁷.

La foi chrétienne est une attitude intérieure de l'homme par rapport à une Alliance avec le Dieu de Jésus-Christ. Cette foi se manifeste extérieurement par des comportements. Elle possède un caractère dynamique puisqu'elle est appellée, comme toute réalité, à grandir avec le temps. Le temps devient donc un facteur important, dans un projet pastoral, pour connaître l'autre dans son intériorité. Il faut donc que la pastorale du mariage se fonde sur le temps de la personne; elle doit être patiente. Dans ce contexte, les «suivis» à la session de formation permettront de mieux connaître les personnes afin de les accompagner adéquatement dans leur découverte de la foi et de leur identité de couple. La volonté, chez certaines équipes, d'avoir plus de temps avec les couples peut donc aider à évaluer leur cheminement chrétien, à voir leur distance parcourue sur le chemin de la foi.

⁶ H. DENIS, Le mariage, un sacrement pour les croyants? (coll. Recherches morales), Paris, Éditions du Cerf, 1990, pp.268-269.

⁷ M.LEGRAN, Questions autour du mariage. Permanences et mutations, Strasbourg, Éditions Salvator, 1983, p.15. Certains auteurs consultés proposent un catéchuménat pour les fiancés; d'autres, des étapes dans le mariage. L'étude de ces pistes pastorales dépasse cependant l'objet de notre recherche.

2.3 Les conséquences

Ce qui ressort de notre enquête circonscrite dans le temps (juin 1992), c'est que si l'évaluation du cheminement chrétien continue d'être un aspect «négligé» dans les équipes locales notamment en raison du manque de formation, de critères théologiques et de temps, les équipes locales continueront de développer les lignes de force suivantes dans leurs pratiques évaluatives: une gestion uniquement rationnelle de la session et un manque de connaissance des participants.

2.3.1 Une gestion rationnelle de la session

Les données de notre enquête ont révélé que les équipes locales accordent davantage d'importance à la dimension organisationnelle qu'à la dimension théologique et spirituelle dans l'évaluation de la session. Les équipes locales questionnent davantage le projet dans son extériorité c'est-à-dire ses objectifs, son contenu, ses moyens plutôt que de voir formellement dans quelle mesure les personnes ont évolué dans ce projet au niveau chrétien. Une telle polarisation de l'évaluation sur la dimension organisationnelle peut amener les équipes à négliger la dimension chrétienne du projet notamment le cheminement intérieur des personnes.

Les pratiques évaluatives qui ont cours en 1992 dans les équipes locales semblent être dans le prolongement d'une tendance organisationnelle nord-américaine. En effet, selon Turmel et Levasseur, les organisations profanes ou

religieuses nord-américaines insistent davantage, lors de l'évaluation de leurs projets, sur l'extériorité (les objectifs et les moyens) que sur l'intériorité (les valeurs, la culture de l'organisation)⁸.

Les membres des équipes savent, au moment de l'évaluation, comment gérer la session au niveau organisationnel parce qu'ils ont reçu une formation de la Fédération nationale et parce qu'ils possèdent une certaine expérience dans l'animation, la gestion et l'évaluation. Cependant, ceux-ci peuvent oublier la dimension des valeurs et du cheminement chrétien dans leurs pratiques évaluatives. Cette pratique peut avoir des conséquences comme la rationalisation de la session. Cette rationalisation est présente lorsque les équipes mettent, dans leurs pratiques évaluatives, l'emphase sur l'extériorité du projet et négligent de jauger la croissance spirituelle des couples.

Les équipes ont développé, dans leurs pratiques évaluatives, le souci du projet, de la session afin qu'elle soit dynamique et vivante autant pour le contenu que pour les moyens pédagogiques. Une telle pratique évaluative est importante et constitue le premier pas vers une évaluation de qualité. Cependant, les équipes locales ont négligé, pour diverses raisons que nous avons vu plus haut, la dimension intérieure dans l'évaluation c'est-à-dire tout l'aspect du cheminement de la personne à l'intérieur du projet.

Pourtant, nous retrouvons déjà dans les évaluations des apprentissages informelles de certaines équipes un germe qui va dans le sens d'un souci du

⁸ Cf. A. TURMEL et J.-M. LEVASSEUR, L'évaluation pastorale au Québec. L'analyse organisationnelle...., op. cit., pp.233-234.

cheminement de la personne. Par exemple, le feed-back spontané présent dans toutes les équipes est un lieu de prise de parole des personnes sur leurs apprentissages et leur cheminement intérieur. Cependant, nous avons vu précédemment que les équipes n'ont pas développé les outils pour juger et analyser le cheminement chrétien qui émane de ce feed-back spontané.

2.3.2 Une méconnaissance des participants

Les équipes n'évaluent pas, pour diverses raisons, le cheminement chrétien des personnes qui participent à la session. L'absence d'une telle pratique évaluative peut amener aussi une méconnaissance de la clientèle-cible. Une telle méconnaissance des participants peut rendre difficile une réelle ouverture des équipes aux besoins et à l'environnement culturel des couples-participants. Si les équipes ne développent pas des moyens afin de cerner le cheminement intérieur des participants, elles ne pourront offrir, dans l'avenir, une pastorale adéquate qui tient compte de leur vécu. Cet état de fait pose des questions à la pastorale du mariage et constitue une piste de recherche importante.

Il est à noter que nous ne parlons pas, dans ce chapitre, des valeurs puisque l'évaluation du cheminement chrétien des participants ne constitue pas une pratique instituée dans les équipes locales. En effet, l'absence de l'évaluation du cheminement chrétien n'est pas une pratique des équipes locales mais un fait. Les couples-responsables n'ont tout simplement pas été sensibilisés à cette dimension chrétienne de l'évaluation de programme et des apprentissages acquis lors de la session de SPM. De plus, les entrevues ont

révélé que les couples-responsables se sentent démunis pour évaluer le cheminement chrétien.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il faut en arriver, dans la pastorale du mariage, à considérer la foi comme une attitude intérieure qui s'extériorise par des comportements, un langage, des rites. Donc, le cheminement chrétien est un ensemble d'attitudes et valeurs qui se vivent concrètement dans des comportements. La foi ou le cheminement chrétien des personnes qui s'extériorise en langage verbal ou non verbal peut vraiment s'évaluer à partir de critères théologiques. Il reste toutefois à élaborer un modèle et des critères théologiques d'évaluation pour la pastorale du mariage. C'est la tâche qui attend les personnes engagées de près ou de loin dans la pastorale du mariage.

CONCLUSION

Nous avons analysé les pratiques évaluatives qui ont cours lors des sessions de préparation au mariage dans les cinq équipes locales de SPM du diocèse de Trois-Rivières. Cette investigation était circonscrite dans le temps puisqu'elle ne concernait que l'évaluation des sessions intensives et régulières qui ont eu lieu pendant l'hiver 1992. Afin d'analyser plus en profondeur ces pratiques, nous avons eu recours à un cadre théorique et conceptuel. Le cadre théorique réfèrait à des sections de la théorie organisationnelle de Katz et Kahn notamment l'épisode de rôles et plus spécifiquement, pour notre recherche, la communication et le feed-back dans une organisation. Cependant, étant donné que l'objet de la théorie de Katz et Kahn ne porte pas principalement sur l'évaluation, nous avons utilisé le cadre conceptuel élaboré par Turmel et Levasseur. Ces auteurs ont défini l'évaluation pastorale ainsi que les différents concepts que l'on retrouve dans cette opération. Ces différents concepts se sont retrouvés à l'intérieur d'un modèle d'évaluation qui contient quatre aspects: les émetteurs de feed-back, les types d'évaluations (l'objet de l'évaluation, sa fonction, sa forme, etc), les récepteurs de feed-back, le traitement et le parcours des informations. Le cadre théorique et conceptuel proposé par Turmel et Levasseur a été très utile pour la confection de nos questions d'enquête et pour notre analyse factuelle et organisationnelle des données.

Le cadre théorique et conceptuel nous a permis de clarifier et d'analyser les prescriptions de la Fédération nationale et du SPM diocésain à l'égard de l'évaluation des sessions régulières et intensives. Rappelons quelques unes des principales prescriptions. La Fédération nationale demande aux équipes locales de faire une évaluation écrite de programme à la fin de la session; cette évaluation est remplie par chacun des participants. Ensuite, les participants sont invités à partager oralement leurs apprentissages à la fin de la session. Les animateurs peuvent participer aussi à cette opération. Ceux-ci doivent également faire individuellement une évaluation écrite de programme à la fin ou après la session. Le traitement des évaluations doit se faire dans un court délai après la session. Les équipes doivent alors compiler les cotes mathématiques, analyser et comparer les résultats des deux types d'évaluations de programme afin de prendre, au besoin, les décisions nécessaires pour améliorer la session. Le SPM diocésain demande également aux équipes locales de lui faire parvenir ses résultats d'évaluation afin de les analyser.

Une fois que nous avons répertorié les attentes de la Fédération nationale et du SPM diocésain sur le processus d'évaluation, il nous restait à vérifier «sur le terrain» si les équipes locales évaluaient leur session, de quelle manière elles le faisaient et dans quelle mesure elles faisaient cette opération en conformité avec les normes nationales et diocésaines. Une enquête qualitative était alors nécessaire pour connaître les pratiques «réelles» d'évaluation dans les équipes locales. Cette enquête fut menée en juin 1992 à partir d'entrevues auprès des couples-responsables des cinq équipes locales. Nous avons fait ces entrevues avec des questions semi-ouvertes directement reliées au cadre théorique et

conceptuel. Nous avons, par la suite, traité et résumé les entrevues à l'aide de tableaux synoptiques.

Grâce à ces tableaux, nous avons décrit le profil des équipes locales, leurs étapes chronologiques d'évaluation et les perceptions des couples-responsables face à l'évaluation. Rappelons brièvement les principales données qui sont ressorties lors de notre enquête. Premièrement, dans toutes les équipes locales, les participants évaluent individuellement, à l'aide d'une grille, la session de SPM. Cette opération est une évaluation de programme qui a une fonction sommative; sa forme est développée. Elle a lieu à la fin de la session. Deuxièmement, les participants et les animateurs sont appellés à partager oralement leurs apprentissages tout au long de la session et à la fin de celle-ci selon que la session est intensive ou régulière. Cette évaluation a une fonction formative et une forme simple. Troisièmement, les animateurs évaluent individuellement ou en groupe, selon le cas, la session à l'aide d'une grille d'évaluation. Cette opération est aussi une évaluation de programme qui possède une fonction sommative et une forme développée. Rappelons que des équipes prennent parfois plus de temps pour faire les évaluations de programme que ne le suggère la Fédération nationale. Il peut y avoir aussi des différences mineures chez certaines équipes par rapport aux normes nationales. Ces différences entre les pratiques des équipes et les normes nationales peuvent concerner, entre autres, le moment de l'évaluation et les émetteurs.

Dans certaines équipes, le traitement de l'information est parfois différent des normes de la Fédération. Par exemple, au moment de l'enquête, trois

équipes locales n'ont pas comparé les cotes des deux types d'évaluations de programme. De plus, trois équipes n'ont pas fait parvenir en juin 1992 les résultats de leurs évaluations au SPM diocésain.

Nos données ont aussi révélé que les couples-responsables ont, en général, une opinion positive face à l'évaluation. Par exemple, ils trouvent que l'évaluation leur permet vraiment de s'ajuster pour le futur; ils prennent le temps nécessaire pour la faire. Ils croient aussi que la place des couples-participants est importante dans cette opération, etc.. Cependant, ces couples-responsables ont tous une opinion négative sur les instruments d'évaluation fournis par la Fédération nationale. Deux équipes ont donc pris l'initiative de modifier ces instruments afin de les rendre plus abordables pour les participants.

Après avoir dégagé les faits, il nous a fallu les analyser à partir de notre cadre théorique et conceptuel. Nous avons nommé cette étape «l'analyse organisationnelle». Celle-ci consistait à: 1) dégager les éléments organisationnels: la nature, les causes, les conséquences des pratiques évaluatives, 2) faire ressortir les valeurs sous-jacentes à ces pratiques.

Nous avons donc analysé le fait de l'évaluation, les émetteurs de feed-back, les types d'évaluation, les récepteurs de feed-back, le traitement de l'information en dégageant les éléments organisationnels et les valeurs liées à ces pratiques. Rappelons les points principaux de cette analyse organisationnelle. Premièrement, nous avons noté qu'il se fait effectivement de l'évaluation des sessions dans les équipes locales. Cette opération est présente à cause d'un

facteur organisationnel: les équipes respectent les normes générales de la Fédération nationale et du SPM diocésain qui demandent de faire de l'évaluation. Un facteur personnel peut aussi expliquer la présence d'une telle pratique dans les équipes: le fait que les couples-responsables ont une perception positive et sont sensibles face à l'évaluation en raison, entre autres, de leur scolarité supérieure. La présence de l'évaluation dans ces équipes amène les conséquences suivantes: la session sera systématisée, la qualité du projet sera mieux assurée. Les équipes seront aussi plus ouvertes à leur environnement externe et interne. Le fait de l'évaluation repose également sur les valeurs d'ouverture au changement et de pouvoir sur le changement ainsi que sur la fidélité aux normes générales de la Fédération nationale.

Deuxièmement, nous avons noté la présence de trois types d'émetteurs lors de l'évaluation des sessions: les participants, les participants et les animateurs, les animateurs seulement. Encore là, le choix de ces personnes dans le processus d'évaluation repose sur le respect de la norme nationale et sur la motivation des équipes à inclure les participants dans l'évaluation. Une telle présence de ces émetteurs permet aux équipes de développer de petites boucles de communication horizontale ou ascendante selon le cas. Les informations qui émanent des différents émetteurs se rendront donc directement et sans perte aux récepteurs. Les personnes concernées par les informations pourront, par la suite, améliorer soit leurs propres apprentissages soit la session de formation; elles pourront également, grâce à leurs échanges, développer une synergie dans le groupe. La comparaison des perceptions entre les différents émetteurs pourra, au besoin, apporter un ajustement des rôles exercés dans le projet. Une

telle pratique évaluative repose sur les valeurs comme l'attention aux personnes, à leur vécu et à leurs apprentissages ainsi que sur une distribution du pouvoir dans la gestion de la session.

Troisièmement, les différents émetteurs font des évaluations écrites de programme, de fonction sommative et de forme développée; ils font également des évaluations orales des apprentissages de fonction formative et de forme simple. Encore là, les équipes locales respectent les normes générales qui viennent de la Fédération nationale mais elles font preuve aussi de souplesse en adaptant les normes particulières. Par exemple, les équipes prennent plus de temps pour faire l'évaluation, certaines d'entre elles font l'évaluation des apprentissages en une seule étape au lieu de la faire en deux étapes comme le suggère la Fédération nationale, etc. La présence de l'évaluation de programme et de l'évaluation des apprentissages permet aux personnes de faire une intégration de leurs apprentissages. Ces pratiques reposent, pour l'évaluation des apprentissages, sur une vision dynamique de la personne comme un être en croissance perpétuelle ainsi que, pour l'évaluation de programme, sur une attention à l'organisation, à ses objectifs et à sa mission.

Quatrièmement, les récepteurs des différentes évaluations de programme sont les animateurs qui auront à les traiter et à les analyser afin de prendre les décisions nécessaires. Par cette pratique, les équipes respectent aussi la norme nationale; elles reconnaissent la compétence de la Fédération pour ces normes. L'information qui émane des évaluations de programme se rend donc aux personnes pertinentes qui assurent la gestion et l'animation de la session. Une

telle pratique repose sur la valeur comme le souci d'une communication juste et précise et sur un respect de l'opinion de l'autre.

Cinquièmement, une fois que les évaluations sont compilées et analysées dans les équipes locales, certaines de ces dernières vont comparer les deux types d'évaluation de programme. De plus, les résultats pourront se transmettre du palier local aux paliers diocésain et national. Certaines équipes ont de la difficulté à respecter les normes nationales et diocésaines sur la comparaison des évaluations et sur la transmission des résultats au niveau diocésain. Les couples-responsables ont tous des opinions différentes sur le parcours des informations aux niveaux supérieurs du SPM. Il y a donc ici une fidélité mitigée face aux normes nationales et diocésaines.

Il existe également une démobilisation de la part de certaines équipes par rapport au suivi des évaluations en raison d'un laps de temps trop grand entre l'évaluation de la session et son traitement. Le traitement fait dans les équipes locales permet une communication horizontale où les animateurs s'apportent mutuellement un support socio-émotif afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle-cible. Le fait que les communications sont, dans certaines équipes, bloquées au niveau local peut entraîner des pertes d'informations pertinentes pour les paliers hiérarchiques supérieurs qui ont des pouvoirs importants de décision. De telles pratiques par rapport au traitement des évaluations reposent sur des valeurs comme le réalisme; les équipes ne peuvent, pour diverses raisons, suivre toutes les normes nationales et diocésaines. Néanmoins, dans les équipes qui appliquent intégralement les normes nationales et diocésaines, il

y a un souci de transparence surtout lorsqu'elles décident de transmettre les résultats des évaluations aux paliers décisionnels; elles sont alors ouvertes aux critiques de l'autre pour améliorer leur travail.

En résumé, les équipes ont des pratiques générales d'évaluation en conformité avec les normes nationales. Cependant, elles ont de la difficulté à suivre des règles particulières.

Une autre dimension importante que nous avons analysé est l'évaluation du cheminement chrétien des couples-participants dans les équipes locales. Nous avons constaté alors un malaise chez les répondants par rapport à cette question en raison d'un manque de formation théologique des équipes, un manque de critères théologiques spécifiques à la pastorale du mariage, un manque de temps pour approfondir le cheminement avec les couples-participants. Un tel fait peut amener une rationalisation de la session où l'emphase sera mis sur la dimension «extérieure» et administrative du projet plutôt que sur sa dimension «intérieure» et théologique. Si l'évaluation du cheminement chrétien continue d'être une réalité «négligée», les équipes ne pourront pas vraiment connaître les couples-participants et leur proposer un programme qui correspond à leur cheminement de foi.

Après avoir résumé les grandes lignes de notre recherche, nous pouvons faire quelques recommandations pour maintenir et améliorer les pratiques évaluatives qui ont cours lors des sessions de SPM.

- Les équipes locales doivent continuer à faire de l'évaluation comme le suggère la Fédération nationale et le SPM diocésain afin d'ajuster, dans la mesure du possible, leur programme à la réalité et aux attentes des couples-participants.
- Les paliers supérieurs du SPM doivent maintenir la session de formation des futurs couples-animateurs. Nous avons vu que les normes de la Fédération nationale jouent un rôle important dans la mise en place des pratiques évaluatives. La session de formation influence l'apprentissage des normes de la Fédération. Pour assurer une unité entre les nombreuses équipes locales et diocésaines réparties sur un large territoire, la Fédération doit conserver cette formation auprès des couples-animateurs.
- Elles doivent continuer aussi à faire l'évaluation des apprentissages tout au long et à la fin de la session afin que les personnes puissent mettre en lumière, juger et intégrer davantage leurs apprentissages.
- Les équipes doivent également améliorer les évaluations de programme afin qu'elles soient plus abordables pour les participants et les animateurs. Les équipes qui ont des expériences «positives» d'évaluation grâce à de nouveaux instruments pourront les partager avec les autres équipes locales qui ont des difficultés.
- Les équipes locales doivent être informées que répondre au questionnaire écrit peut prendre de 20 à 30 minutes plutôt que 10 minutes comme le suggère la Fédération nationale.

- Les équipes locales doivent ne pas attendre trop longtemps après la session pour traiter les évaluations de programme parce que, sinon, il y a un risque de pertes d'informations et de démobilisation chez les équipes.

- Il est nécessaire de faire une réunion du Conseil d'administration du SPM diocésain rapidement après les sessions pour traiter les évaluations recueillies au niveau local. Le caractère récent des informations assurerait un meilleur traitement des informations par ce Conseil.

- Les équipes locales doivent clarifier les canaux de communications formels spécifiques à l'évaluation entre les différents paliers hiérarchiques du SPM notamment entre les équipes locales et le SPM diocésain, le SPM diocésain et la Fédération nationale.

- Les équipes auraient avantage à comparer les deux perceptions soit celle des participants et celle des animateurs afin d'ajuster, au besoin, les rôles exercés dans la session.

- Les équipes pourraient être davantage attentives aux évaluations orales des apprentissages en se donnant des moyens formels de cueillette d'information comme, par exemple, enregister ou prendre des notes écrites lorsqu'a lieu ce feed-back. Un tel exercice favoriserait le traitement de cette communication informelle.

- Des personnes engagées dans les équipes pourraient acquérir de la formation théologique générale et spécifique à la pastorale du mariage soit en suivant des cours ou en lisant des livres. Cette formation permettra aux équipes de développer des critères théologiques d'évaluation afin de mieux jauger et «lire» le cheminement chrétien des personnes.
- Au moment de la session de formation, il serait important de faire voir aux couples-animateurs la dimension chrétienne du programme de formation et de leur fournir des grilles d'évaluation du cheminement chrétien.
- Enfin, les équipes devraient assurer, si possible, un suivi à la session afin de mieux accompagner et cerner le cheminement chrétien des couples-participants.

Nous espérons que ces suggestions pourront aider les équipes locales à améliorer leur évaluation et leur travail pastoral.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAVANEL, Harry, Valeurs, attitudes, attentes et besoins (chap. 3), dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, pp. 50-88.

BÉLANGER, Laurent, Les aspects humains de l'organisation: un véritable labyrinthe, (chap. 1), dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, pp. 2-21.

CARLE, Francine, L'évaluation en pastorale diocésaine dans l'Église de Trois-Rivières, (mémoire de maîtrise), Trois-Rivières, UQTR, 1989.

CHAPUT, Gérald, art. Vers la réussite du mariage dans L'Église canadienne, (juin 1982), pp. 615-621.

DENIS, Henri, Le mariage, un sacrement pour les croyants? (coll. Recherches morales), Paris, Éditions du Cerf, 1990.

FIRSIROTU, Mihaela et Yvan ALLAIRE, Les théories de la culture organisationnelle (chap.1), dans La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, pp.3-48.

HARRIS, J-C, Planned Self-Appraisal for Churches dans C.A. Hahn (Ed): Patterns for Parish Development, New York, Seabury Press, 1974.

KATZ, Daniel et Robert L. KAHN, The social psychology of organizations, New York, John Wiley and Sons (2 nd edition),1978.

LEBOLD, Ralph, Learning and growing in ministry, Scottsdale, Mennonite Publ. House, 1986.

LEGRAIN, Michel, Questions autour du mariage. Permanences et mutations, Strasbourg, Éditions Salvator, 1983.

LEVASSEUR, Jean-Marie, Des pistes d'évaluation en pastorale, Montréal, Éditions Fides, 1984.

LEVASSEUR, Jean-Marie, art. L'évaluation pastorale: une revue de la littérature récente à travers les banques de données informatisées dans Sciences pastorales, 8, (1989), pp. 31-54.

LEVASSEUR, Jean-Marie et André, TURMEL, L'évaluation pastorale au Québec: l'enquête, (Coll. Pastorale organisationnelle 1), Trois-Rivières, Éditions Pastor, 1992.

Mc CORMICK, Ernest J. et Daniel R., IIGEN, Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall (8e édition), 1985.

NADEAU, Marc-André, L'évaluation de programme: théorie et pratique, Québec, Presses de l'Université Laval (2 e édition), 1988.

ST-GEORGES, Pierre de, Cadre conceptuel: la notion de feedback dans La loi du silence: feedback et métacommunication dans l'enseignement universitaire: contribution à une «pragmatique» de la communication, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain, Institut des sciences politiques et sociales, 1980.

TURMEL, André et Jean-Marie, LEVASSEUR, L'évaluation pastorale au Québec: l'analyse organisationnelle, (Coll. Pastorale organisationnelle 2), Trois-Rivières, Éditions Pastor, 1993.

Documents du SPM

ÉQUIPE DIOCÉSAINE, Lettre aux équipes locales.

ÉQUIPE DIOCÉSAINE, Objectifs 1991-1992.

FÉDÉRATION NATIONALE DES S.P. M., Guide de session intensive, Montréal, 1989.

FÉDÉRATION NATIONALE DES S.P. M., Guide de session régulière, Montréal, 1990.

FÉDÉRATION NATIONALE DES S.P. M., Guide d'intervention à l'usage des équipes S.P.M. locales et régionales, Montréal, 1991.

FÉDÉRATION NATIONALE DES S.P. M., Nos lignes de forces et informations générales, Montréal.