

# RENFORCER LA CULTURE D'ÉVALUATION | DÉMYSTIFIER LES APPROCHES PARTICIPATIVES ET COLLABORATIVES EN ÉVALUATION

*PAMELA TEITELBAUM*

Redéfinir au fil du temps l'évaluation dans le cadre de notre travail pour la rendre plus participative et plus collaborative mène à un plus haut degré d'apprentissage, à des relations communautaires plus solides et à une plus grande transparence.

Tenter de s'y retrouver au milieu de la mer de documents et d'outils d'évaluation peut s'avérer une tâche colossale. En matière d'évaluation, les approches, les types, les méthodes, les langages et les procédures sont légion. Tout cela ressemble parfois à un véritable casse-tête. Qui plus est, il est souvent demandé aux dirigeant-e-s d'organisations, aux employé-e-s, aux bailleuses et bailleurs de fonds et aux parties prenantes de la communauté de prendre part d'une manière ou d'une autre à la sélection des éléments nécessaires à la mise en œuvre de l'évaluation. Du reste, ces actrices et acteurs doivent souvent assumer la lourde tâche de déterminer qui dirigera l'évaluation et qui y participera, l'approche à utiliser, les aspects à considérer, les ressources nécessaires, de même que le moment auquel la mener. La liste de questions peut s'allonger indéfiniment, ou un ensemble complexe de concepts et de plans peut gruger la totalité des ressources allouées.

Lorsque la planification de l'évaluation n'implique qu'un-e ou deux dirigeant-e-s, il peut arriver que les parties prenantes n'aient pas l'occasion de réfléchir de manière critique et de faire des apprentissages au cours du processus de développement et de conception. Or, c'est bien souvent lors de l'élaboration, de la mise à l'essai et de la révision du plan, de la procédure et du cadre d'évaluation qu'a lieu le processus d'interrogation crucial susceptible d'aménager des occasions d'apprentissage.

La plupart du temps, le simple fait pour les dirigeant-e-s de maîtriser et de comprendre les termes et les concepts inhérents aux approches d'évaluation les aide à comprendre non seulement la valeur des approches participatives et collaboratives en évaluation, mais également la mesure dans laquelle celles-ci sont susceptibles de s'ajuster aux contextes particuliers auxquels s'adressent ces évaluations. Cet article poursuit les trois objectifs suivants :

1. Donner un aperçu des concepts et des principes les plus aptes à renforcer les processus d'évaluation en contexte communautaire;
2. Renforcer la culture d'évaluation chez les agent-e-s de changement communautaires;
3. Donner lieu à des processus décisionnels mieux informés au sujet des meilleurs concepts et principes visant à renforcer les processus d'évaluation en contexte communautaire.

Cet article entend ainsi jeter les bases qui serviront à s'y retrouver dans la masse d'informations au sujet des approches participatives et collaboratives en évaluation, de même qu'à mieux comprendre la valeur et l'incidence de ces approches lors de l'élaboration de stratégies d'apprentissage et de transformation sociale sur le long terme au sein des organisations et chez les parties prenantes.

En jetant un regard plus attentif aux approches participatives et collaboratives en évaluation, nous pouvons commencer à comprendre la manière dont celles-ci sont complémentaires aux approches traditionnelles d'évaluation. Nous pouvons ainsi les rendre plus pratiques, stratégiques, orientées vers l'apprentissage, inclusives, transparentes, éthiques et engageantes, tout en assurant que les parties prenantes communautaires jouent un rôle central au sein du processus ou fassent partie intégrante de l'équipe d'évaluation.

Développer une certaine connaissance de ces approches pour éventuellement les mettre en pratique dans le cadre de votre travail constitue un pas dans la bonne direction.

## POURQUOI LA CULTURE D'ÉVALUATION EST-ELLE IMPORTANTE?

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles la culture d'évaluation est importante pour les organisations communautaires et les agent-e-s de changement, surtout lorsque des dirigeant-e-s et des employé-e-s collaborent avec des professionnel-le-s de l'évaluation provenant de l'extérieur de leur organisation. Qu'il serve uniquement à répondre à l'obligation de reddition de comptes, ou encore à explorer son potentiel à des fins d'apprentissage, à procéder à de la planification stratégique, ou à adapter l'échelle des interventions dans le but de faire des changements systémiques, le travail d'évaluation auprès du secteur à but non lucratif ou des communautés a longtemps été considéré comme fastidieux, mais important.

Cette perception selon laquelle l'évaluation est fastidieuse mais nécessaire émerge généralement lorsque l'évaluation est uniquement considérée comme une obligation envers les gouvernements, les fondations et les organismes de bienfaisance qui participent à une initiative par leur soutien ou leur engagement. L'évaluation était habituellement une condition à laquelle les organisations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales devaient se soumettre pour faire financer leurs interventions communautaires, et pour démontrer que ces interventions leur avaient permis de faire des changements substantiels au sein de secteurs (socioéconomique, santé, éducation, etc.) qui nécessitaient une attention particulière.

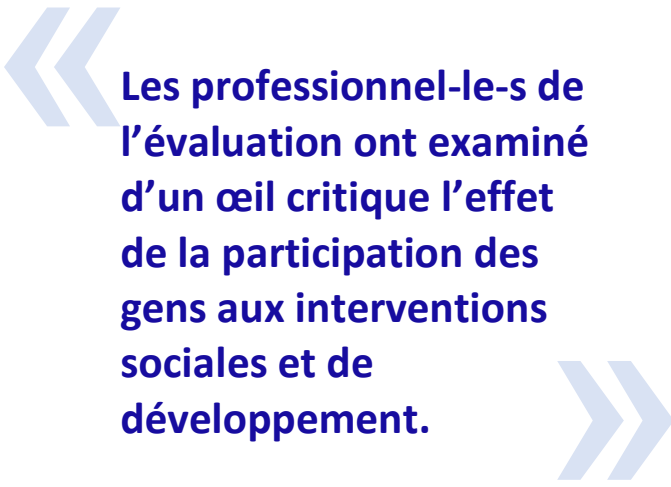
## PASSER DE L'ÉVALUATION TRADITIONNELLE À L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE ET COLLABORATIVE

### L'évaluation à des fins de reddition de comptes et de rapports

Traditionnellement, l'évaluation du travail communautaire était un moyen de rendre compte aux bailleuses et bailleurs de fonds de l'utilisation des contributions et les subventions, et de répondre à leurs exigences en matière de responsabilité financière. Elle servait aussi parfois à évaluer, à l'aide d'un ensemble de critères préétablis de nature généralement quantitative, la mesure dans laquelle les interventions financées parviennent à des résultats. Bien que cette approche « rétrospective » fût considérée comme « robuste » et scientifique en raison du fait qu'elle s'appuyait grandement sur des outils de collecte de données statistiques quantitatives et sur l'analyse, sa portée était en réalité plutôt limitée alors que l'évaluation devenait de plus en plus un moyen de mieux comprendre l'incidence des interventions sur les communautés.

Nous avons commencé à nous intéresser davantage à la manière dont les évaluations peuvent, outre leur fonction première, nous renseigner au sujet des changements sur le plan des connaissances, des attitudes et des comportements. Les approches quantitatives n'offraient qu'une explication partielle. De plus, les approches traditionnelles d'évaluation tendaient à proscrire l'implication de parties prenantes au sein des équipes d'évaluation. Exclusivement gérées et dirigées par des équipes d'évaluation extérieures et indépendantes, de telles interventions passives et *à distance* (O'Sullivan, 2012, p. 518) ne bénéficiaient pas du soutien ou de la participation des parties prenantes. Cette approche était justifiée par l'argument selon lequel plus la distance entre les personnes chargées de l'évaluation et l'intervention est grande, plus les résultats sont susceptibles d'être rigoureux et robustes, et plus l'imputabilité est assurée. Le but n'était pas de dénigrer les méthodes d'évaluation plus traditionnelles et scientifiques, mais bien de souligner l'importance égale d'évaluer les programmes, les projets et les autres types d'interventions que de comprendre la valeur de ces derniers.

Dès les années 1970, les professionnel-le-s de l'évaluation ont examiné d'un œil critique l'effet de la participation des gens aux interventions sociales et de développement. Ces professionnel-le-s s'inspiraient des transformations en cours dans le domaine du développement international, où la prédominance d'une vision « colonialiste » en matière d'intervention s'est graduellement estompée pour faire place à une mentalité favorable aux interventions adaptées au contexte et dont la mise en œuvre fait appel à la participation des intervenant-e-s et des bénéficiaires locaux.



**Les professionnel-le-s de l'évaluation ont examiné d'un œil critique l'effet de la participation des gens aux interventions sociales et de développement.**

Il est alors apparu de façon manifeste que plus les populations étaient impliquées dans les interventions concernant leur communauté, plus les résultats de ces interventions étaient concluants et durables.

*« Plusieurs donateurs multilatéraux, bilatéraux et nationaux et départements gouvernementaux ont graduellement commencé à mettre en valeur la participation des gens et, par le fait même, le rôle de la recherche participative à titre de l'une ou de la principale méthode à adopter pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions en matière de développement (Emmet, 2000). » (Hart, 2008, p. 5.)*

### **Le récit et la réflexivité gagnent en importance dans l'évaluation de l'incidence**

Au début des années 1990, les approches participatives et les méthodes qualitatives ont graduellement gagné en popularité au sein du secteur de l'évaluation et d'autres domaines de pratique concernant le développement mené par les communautés. La recherche et le travail de terrain dans le domaine de l'évaluation ont cherché à mieux comprendre et à renforcer les moyens de procéder à des évaluations dont l'objectif s'étend au-delà des seuls besoins des organismes et des agences de financement. De la sorte, l'évaluation est devenue un moyen de comprendre les pratiques prometteuses, la manière dont nos efforts mènent réellement à des changements sociaux, l'incidence de ces changements sociaux, et la manière dont nous pouvons établir des preuves, des mesures et une approche stratégique permettant de soutenir ce travail tout en élargissant le rayonnement des organisations dans les communautés.

Aujourd'hui, nous continuons de nous détourner des pratiques traditionnelles d'évaluation qui mettent uniquement l'accent sur la reddition de comptes pour graduellement adopter une culture d'évaluation qui vise à étudier l'incidence des interventions et la manière par laquelle survient la transformation, à déterminer les mesures à prendre pour transposer notre travail, et à apprendre de notre travail pour nous améliorer.

Nous analysons continuellement de manière critique nos interventions afin de nous assurer que celles-ci ne mènent pas seulement aux résultats escomptés, mais nous permettent également d'aller un peu plus loin afin d'évaluer quelles retombées de ces expériences peuvent être utilisées pour concevoir des processus susceptibles de contribuer à l'apprentissage stratégique et à des changements systémiques plus substantiels.

« Créé en 1975, le Joint Committee for Standards in Education Evaluation (JCSEE) est une coalition d'associations professionnelles des États-Unis et du Canada soucieuses de la qualité de l'évaluation<sup>1</sup> » qui a établi et approuvé un ensemble de normes s'appliquant aux programmes d'évaluation qui font encore aujourd'hui largement consensus. Les méthodes et les procédures traditionnelles ont toujours été très importantes et le sont d'ailleurs encore

---

<sup>1</sup> Extrait de cette page du site web de la Société canadienne de l'évaluation (SCÉ) :

<https://evaluationcanada.ca/fr/nouvelles/9494>. « La SCÉ [...] est membre [de la JCSEE] depuis sa création et est actuellement la seule organisation canadienne parmi les 14 organisations membres. Le comité mixte a publié trois séries de normes pour les évaluations : les normes d'évaluation du personnel (2<sup>e</sup> édition), les normes d'évaluation de programme (3<sup>e</sup> édition), et les normes d'évaluation en classe pour les enseignants de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année ».

aujourd'hui. Qu'elles soient traditionnelles et indépendantes ou participatives et ouvertes à la participation des parties prenantes, les évaluations de haute qualité devraient se conformer aux mêmes normes fondamentales (qui servent également de codes de conduite aux évaluatrices et évaluateurs professionnels) que celles qu'utilisent, par exemple, la Société canadienne d'évaluation<sup>2</sup>, l'American Evaluation Association<sup>3</sup>, ou le Comité d'aide au développement de l'OCDE<sup>4</sup>. De telles normes peuvent par exemple viser à assurer une évaluation de haute qualité de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'incidence des interventions. Bien que la plupart de ces normes aient surtout été conçues en ayant les programmes d'évaluation à l'esprit, il s'agit de bases essentielles qui exigent de développer de nouvelles façons de penser afin de remettre en question l'état actuel des choses, sans toutefois négliger les pratiques positives et les normes de qualité.

L'implication des parties prenantes au sein de la pratique d'évaluation nous pousse automatiquement à réfléchir de façon critique à de nouvelles manières de penser et d'agir qui remettent en question le bien-fondé des préjugés, des traditions et des relations de pouvoir en place depuis longtemps et largement acceptés qui sont typiques d'une vision colonialiste et anachronique du monde. Cela permet également de travailler de façon plus inclusive, plus ouverte à la diversité et mieux adaptée aux réalités culturelles et sexospécifiques, afin que les évaluations soient conçues sur la base d'une réflexion évaluative qui tient compte de ces domaines d'enquête essentiels. En apportant une plus grande attention à la manière dont les récits nous aident à comprendre l'incidence des interventions et au fait que l'expérience humaine au sein des systèmes est un élément très influent dans le cadre du travail visant le changement systémique, nous pouvons continuer d'ajouter aux domaines de pratique courants les résultats d'une enquête critique sur l'héritage, la participation et les futures considérations de ce que ces interventions ont apporté et peuvent apporter à nos communautés.

## RENFORCER NOTRE CULTURE D'ÉVALUATION SUR LE PLAN DES RÉSULTATS ET DES PROCESSUS

Aujourd'hui, nous comprenons mieux l'importance de l'évaluation. Il ne s'agit pas seulement d'un outil de reddition, mais également d'un moyen de renforcer et d'améliorer la conception des programmes, de même que les relations entre les parties prenantes des communautés.

*« Dans sa plus simple expression, l'évaluation vise à comprendre les effets et l'incidence d'un programme, d'un service ou d'une organisation entière. L'évaluation n'est toutefois pas une pratique simple, surtout parce que nous devons dès le début préciser très clairement l'effet ou la différence que nous cherchons à créer. » (Harger-Forde, 2012, p. 5.)*

Si nous pouvons comprendre la pratique d'évaluation et son utilité sous cet angle, alors nous pouvons également comprendre que celle-ci est en mesure de contribuer au développement

<sup>2</sup> <https://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>.

<sup>3</sup> <https://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>.

<sup>4</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264083912-fr.pdf?expires=1582582066&id=id&accname=guest&checksum=42EA319BFC2B503EE717F12938422517>.

communautaire en mettant en lumière l'incidence des programmes, de même que les principes, les retombées spécifiques et les objectifs du travail en soi. Nous ne réalisons pas seulement sa valeur, mais également sa nécessité. Nous comprenons ainsi sur le long terme de quelle manière les modèles d'évaluation favorisant la participation de diverses parties prenantes de la communauté et la collaboration entre elles peuvent permettre de créer d'importantes occasions de renforcer les capacités et de soutenir un processus constant de réflexion critique et d'apprentissage dans le but d'accroître l'engagement communautaire.

## RÉSULTATS D'ÉVALUATION

Rogers et ses collaboratrices présentent différents moyens par lesquels les parties prenantes issues d'organisations et de communautés peuvent mettre à profit les résultats d'évaluation : de manière instrumentale, symbolique et conceptuelle (Rogers et coll., 2019, p. 3).

***L'utilisation instrumentale des résultats*** « se rapporte à l'adoption des recommandations et à l'utilisation des résultats (Vo, 2015) ».

***L'utilisation symbolique des résultats*** « se rapporte aux occasions où les résultats d'évaluation sont utilisés pour soutenir et légitimer la prise de décision (Kirkhart, 2000) ».

***L'utilisation conceptuelle des résultats*** « fait référence au processus subtil par lequel les connaissances acquises au cours de multiples évaluations nécessitent plusieurs mois ou années pour changer les opinions, approfondir la compréhension, et influencer la prise de décision de manière consciente et inconsciente (Weiss, 2000) ».

Une autre manière d'utiliser l'évaluation relevée par Rogers et ses collaboratrices découle des travaux de Michael Quinn Patton (2008) : **l'utilisation de processus**. Ce dernier « définit l'utilisation de processus comme étant "les changements dans la façon de penser et d'agir qui surviennent chez les personnes impliquées dans l'évaluation à la suite de l'apprentissage réalisé au cours du processus d'évaluation" (p. 155) » (Rogers et coll., 2019, p. 3).

## PROCESSUS D'ÉVALUATION

***L'utilisation de processus*** repose grandement sur les approches participatives, selon lesquelles l'évaluation constitue un moyen de stimuler la réflexion critique et les changements de comportement lors d'une étape formative, cette dernière pouvant se répéter à une certaine fréquence tout au long du processus d'évaluation. Voici quelques exemples particulièrement importants d'utilisation de processus :

**Apprendre pour apprendre.** « Les chercheurs ont découvert qu'engager les gens dans les processus d'évaluation améliore les capacités organisationnelles en matière d'évaluation et d'apprentissage organisationnel [... et, par extension, à] adopter intentionnellement une approche de renforcement des capacités d'évaluation afin d'intégrer systématiquement les processus » (Rogers et coll., 2019, p. 3) qui mènera stratégiquement à des changements directs visant à améliorer un programme ou une intervention.



**Renforcement des réseaux et des relations.** L'évaluation est un moyen efficace d'« interagir rapidement avec plusieurs personnes, et représente ainsi une occasion » de bâtir et de renforcer les réseaux et les relations (Forss et coll., 2002, p. 34).

**Établissement d'une compréhension commune et d'un terrain d'entente.** L'utilité d'une évaluation repose sur la qualité de la communication entre les membres de l'équipe d'évaluation et les nombreuses parties prenantes impliquées (Forss et coll., 2002, p. 35). Nous ne parlons pas seulement de compétences communicationnelles générales. En contexte d'évaluation, la communication requiert une faculté d'autoréflexion; une conscience, à titre d'évaluatrice ou d'évaluateur, de nos propres préjugés; et une capacité à tenir compte des différences culturelles. Ces aptitudes fondamentales permettront à une équipe d'évaluation de gagner la confiance des gens, d'obtenir leur consentement, et de collecter des données.

Corollairement, il faut réaliser qu'il est essentiel pour les organisations communautaires et les agent-e-s de changement du secteur de posséder une culture d'évaluation afin de déterminer si la valeur d'une évaluation réside uniquement dans les constats qu'elle permet de faire, ou également dans le processus menant à sa réalisation. L'une ou l'autre de ces situations peut mener à de nouvelles connaissances et stratégies ainsi qu'à des modifications dans le déroulement du travail, ce qui contribue à faire en sorte que les programmes ou les interventions communautaires mènent à des effets concluants et à des changements.

## QU'EN EST-IL DES ÉVALUATIONS PARTICIPATIVES ET COLLABORATIVES?

Selon l'édition 2008 du dictionnaire anglais Oxford :

- La **participation** est le « fait de prendre part à quelque chose ».
- La **collaboration** fait référence au « fait de travailler avec quelqu'un dans le but de produire ou de créer quelque chose ».
- **Responsabiliser** signifie « donner (à quelqu'un) l'autorité ou le pouvoir nécessaire pour accomplir quelque chose ».
- L'**évaluation** consiste à « porter un jugement sur la quantité, le nombre ou la valeur de quelque chose; appréciation ».

À partir de ces définitions, nous comprenons qu'une évaluation menée par au moins deux parties impliquant des membres de la population qui, ensemble, portent un jugement sur la quantité, le nombre ou la valeur d'une chose est un processus participatif et collaboratif. En théorie, cela semble plutôt simple. Dans la pratique toutefois, il existe tant d'expériences, de visions, de perspectives, d'attitudes, de croyances, de valeurs, d'explications et de manière de faire les choses que « porter un jugement sur quelque chose » se révèle une tâche complexe parce qu'elle implique de passer au crible plusieurs interprétations, définitions, types, méthodes, paradigmes et modalités avant de pouvoir y parvenir.

Les approches participatives et collaboratives ont graduellement gagné en popularité auprès des praticien-ne-s, des chercheuses et des chercheurs en évaluation, notamment au cours des deux dernières décennies. Cependant, les manières de définir les approches participatives et collaboratives dans ce domaine peuvent être déroutantes, même pour des évaluatrices et des évaluateurs chevronnés. Comme le révèle une revue de la littérature, ces termes sont interchangeable et employés pour décrire différents types de méthodes d'évaluation. Et, bien qu'il existe des normes établies pour mener une évaluation, de même que des principes clairement définis servant de base aux diverses pratiques participatives et collaboratives en évaluation, les théoricien-ne-s et les praticien-ne-s débattent encore, par exemple, du degré de participation ou du type de collaboration à préconiser.

La distinction entre les approches d'évaluation axées sur les parties prenantes et celles axées sur les participant-e-s fait toujours l'objet d'importants débats théoriques. Plusieurs praticien-ne-s et théoricien-ne-s ont été entraînés dans ces débats, et se sont conséquemment lancés dans de rigoureuses analyses critiques. Celles-ci offrent un intéressant éventail d'interprétations quant à la manière dont les méthodes et la qualité de l'évaluation peuvent être influencées par le degré de participation et le moment auquel les gens s'impliquent dans le processus d'évaluation.

Comme le souligne O'Sullivan dans son article traitant des approches d'évaluation axées sur les parties prenantes : « bien que l'expression évaluation collaborative soit couramment utilisée en évaluation, son sens varie considérablement. Souvent utilisée de façon interchangeable avec évaluation participative et/ou évaluation responsabilisante, ces expressions peuvent désigner différentes choses, ce qui peut porter à confusion » (O'Sullivan, 2012, p. 519).

« Bien que l'expression évaluation collaborative soit couramment utilisée en évaluation, son sens varie considérablement. »

Dans cet extrait, O'Sullivan émet l'idée que le degré d'implication des parties prenantes dans les processus d'évaluation peut être variable, et que les approches participatives et collaboratives sont caractérisées par « une forte considération pour l'implication des parties prenantes dans l'évaluation et un désir que les résultats de l'évaluation soient utiles » (O'Sullivan, 2012, p. 519).

Bien qu'il existe des nuances entre les diverses approches axées sur les parties prenantes, **toutes valorisent le fait que ces parties prenantes jouent un rôle central dans l'équipe d'évaluation, qu'il s'agisse de concevoir et de développer le processus et les outils d'évaluation, ou de collecter les données, de les analyser et de rendre compte des résultats.** C'est au moment de mettre en œuvre les pratiques traditionnelles d'évaluation que les approches participatives et collaboratives entrent en jeu. La manière d'innover, en adoptant de nouvelles méthodes prometteuses de collecte de données ou de nouvelles façons de diffuser les données analysées et les récits, est laissée à la discrétion des dirigeant-e-s en fonction de ce qui est considéré comme essentiel à l'établissement du plan d'évaluation et du cadre



contextuel ou situationnel les plus appropriés. En contexte d'évaluation participative et collaborative, les parties prenantes, qui se trouveront vraisemblablement à être les personnes qui entérineront le processus d'évaluation et ses résultats, comptent parmi ces dirigeant-e-s.

L'une des priorités de ces approches est que les parties prenantes s'approprient l'évaluation afin d'assurer que les retombées de cette dernière seront utilisées, et d'aménager des occasions d'apprentissage stratégique. Ces deux buts visent la transformation sociale par des interventions communautaires pour résoudre des problèmes sociaux.

**Tableau 1. Comparaison des différentes approches d'évaluation<sup>5</sup>**

	Approche traditionnelle	Approches participatives et collaboratives
<b>Dans quel but la faire?</b>	Assurer la reddition des comptes; généralement de nature sommative afin de déterminer s'il faut continuer à soutenir financièrement l'intervention.	Donner les moyens aux parties prenantes et aux bénéficiaires de s'approprier les retombées et les apprentissages, et de faire les changements nécessaires. Renforcer les relations entre les collaboratrices et collaborateurs; augmenter les probabilités que les conclusions de l'évaluation soient adoptées. Assurer la reddition des comptes et la transparence.
<b>Qui dirige?</b> <b>Qui est impliqué?</b>	Professionnel-le-s externes de l'évaluation, principaux gestionnaires. Bénéficiaires et parties prenantes impliqués dans la collecte d'information (uniquement à titre d'informatrices et d'informateurs).	Organisations communautaires, parties prenantes, animatrice ou animateur (souvent un-e professionnel-le ou un-e expert-e de l'évaluation).
<b>Quand l'évaluation a-t-elle lieu?</b>	Généralement à la fin de l'intervention, et parfois au cours de celle-ci.	Processus continuels de planification, de mise en œuvre et de suivi; cycle d'évaluation plus stratégique qui inclut les phases de développement et de conception, qui sont menées en parallèle de la conception de l'intervention. Suivi du processus et des aspects importants se rattachant à la conception de l'évaluation.
<b>Comment les mesures sont-elles définies?</b>	Déterminées en externe; essentiellement quantitatives; liées aux coûts; indicateurs. Application du principe d'« objectivité scientifique », qui préconise une certaine distance entre le personnel d'évaluation et les participant-e-s ou l'objet de l'évaluation; procédure uniformisée; accès limité aux résultats; pas de transparence.	Indicateurs déterminés en l'interne; mise en commun des concepts de mesure et des indicateurs; auto-évaluation; méthodes qualitatives, collecte de données à l'aide d'outils participatifs, analyse, transparence et imputabilité préconisées; résultats présentés et analysés durant le processus d'évaluation.
<b>De quoi s'agit-il?</b>	Indicateurs de réussite prédéterminés principalement liés aux coûts et aux résultats de la mise en œuvre de l'intervention.	Les indicateurs sont déterminés et conçus lors d'un processus conjoint impliquant une équipe de parties prenantes et de professionnel-le-s de l'évaluation qui jouent différents rôles selon l'approche choisie (participative ou collaborative).

## DÉMYSTIFIER LES APPROCHES D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE POPULAIRES

<sup>5</sup> Ce tableau synthétise de l'information provenant de plusieurs sources : Narayan-Parker, 1993; O'Sullivan, 2012; Fetterman et coll., 2018; et Cousins, 2020.

### *Approches participatives en évaluation (ACE), J. Bradley Cousins*

*Après avoir mené un projet de recherche sur plusieurs années ayant bénéficié des commentaires de 320 évaluatrices et évaluateurs à travers l'Amérique du Nord et la planète qui utilisent des ACE, Cousins et son équipe ont été en mesure de mettre en lumière, dans une étude fondatrice, la valeur et les avantages de l'utilisation d'ACE pour évaluer les interventions de changement communautaire<sup>6, 7</sup>.*

### **Que sont les approches collaboratives en évaluation (ACE)?**

*« Les ACE sont une catégorie de démarches évaluatives durant lesquelles les évaluateurs travaillent de concert avec les parties prenantes du programme à la mise en œuvre des évaluations et à l'obtention de connaissances évaluatives sur les programmes, les projets, les stratégies ou à d'autres interventions. Les principes des ACE reposent sur la vision commune que le contexte est important et que tout projet d'ACE devrait être conçu et élaboré de façon coopérative, tenant compte des intérêts et des besoins en information des parties prenantes. » (Cousins et coll., 2015.)*

### **Adopter la terminologie utilisée dans les approches collaboratives en évaluation (ACE)**

De récentes études menées par des théoricien-ne-s et des praticien-ne-s abordent plus en profondeur les concepts et les pratiques utilisés dans le cadre de différentes approches d'évaluation faisant appel à divers degrés de participation et d'implication de la part de praticien-ne-s de l'évaluation et de non-praticien-ne-s qui, ensemble, produisent des connaissances évaluatives (Cousins, 2020, p. 6).

Comme le souligne Cousins dans un livre récemment publié, « approches collaboratives en évaluation » est une expression générique qui englobe une vaste gamme d'approches d'évaluation dont certaines, particulièrement populaires et reconnues, servent actuellement de base commune largement admise pour évaluer les interventions communautaires et les stratégies de changement systémique (Cousins, 2020, p. 6) :

- Évaluation collaborative
- Analyse des contributions
- Évaluation adaptée à la réalité culturelle
- Évaluation démocratique délibérative
- Évaluation évolutive
- Évaluation responsabilisante
- Évaluation accélérée de projets ruraux
- Recherche-action
- Évaluation participative
- Évaluation axée sur les principes
- Évaluation axée sur les parties prenantes
- Recherche transformatrice et évaluation

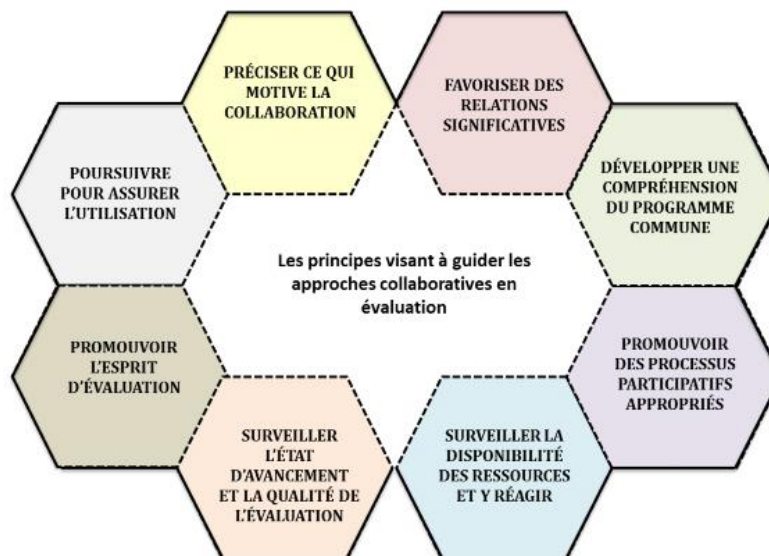
<sup>6</sup> D'après [https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/20170131\\_caebrochure\\_fr.pdf](https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/20170131_caebrochure_fr.pdf).

<sup>7</sup> Pour plus de détails sur cette étude et du raisonnement à sa base, veuillez consulter : Cousins, J. B., Whitmore, E., et Shulha, L. 2013. « Arguments for a common set of principles for collaborative inquiry in evaluation ». *American Journal of Evaluation*, **34**(1) : 7-22; Shulha, L., Whitmore, E., Cousins, J. B., Gilbert, N., et Al Hudib, H. 2016. « Introducing evidence-based principles to guide collaborative approaches to evaluation: Results of an empirical process ». *American Journal of Evaluation*, **37**(2) : 193-217.

- Cadre théorique autochtone d'évaluation
- Évaluation axée sur l'utilisation
- Technique du changement le plus significatif

## LES PRINCIPES GUIDANT LES APPROCHES COLLABORATIVES EN ÉVALUATION SELON J. BRADLEY COUSINS

De quelle manière les principes guidant les ACE doivent-ils être utilisés et appliqués?



**Figure 1. Principes guidant les approches collaboratives en évaluation.** Extrait de : [https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/20170131\\_caebrochure\\_fr.pdf](https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/20170131_caebrochure_fr.pdf)

Comme le montre clairement la figure ci-dessus, lors de l'adoption d'approches collaboratives en évaluation, la priorité est accordée de manière circulaire à différentes compétences en animation et en communication, non seulement pour soutenir et valoriser les normes de pratique et les principes, mais également pour garantir que l'objectif de l'évaluation est adéquatement formulé, planifié et mis en œuvre. Cela ne s'applique pas seulement aux ACE présentées par Cousins et son équipe, mais également aux travaux d'autres chercheuses, chercheurs et praticien-ne-s tels que David Fetterman, Liliana Rodríguez-Campos, de même qu'Ann Zukoski et son équipe.

La prochaine section explique plus en détail l'importance centrale des rôles que jouent les professionnel-le-s de l'évaluation et les parties prenantes au sein de processus d'évaluation fortement caractérisés par la participation et l'implication.

## ÉVALUATIONS PARTICIPATIVES, COLLABORATIVES ET RESPONSABILISANTES SELON DAVID FETTERMAN ET SES COLLABORATRICES

En 2018, David Fetterman, Liliana Rodríguez-Campos et Ann Zukoski ont publié un livre intitulé *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluations: Stakeholder Involvement Approaches*. Ce livre offre aux théoricien-ne-s et aux praticien-ne-s de l'évaluation un aperçu détaillé des approches participatives, collaboratives et responsabilisantes en évaluation, de leurs principes de base jusqu'aux rôles que doivent y jouer les évaluatrices et évaluateurs. Il offre également un aperçu des rôles que jouent les employé-e-s des organisations ou les membres de l'équipe chargée de la mise en œuvre de l'intervention dans le cadre de ces trois approches.

**Tableau 2. Rôles de l'évaluatrice ou de l'évaluateur professionne-le dans le cadre de chaque approche d'évaluation présentée par Fetterman et ses collaboratrices**

Collaborative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct</li> <li>• Imputable</li> <li>• Responsable de l'ensemble de l'évaluation.</li> <li>• Prend toutes les décisions définitives en ce qui concerne la planification, la conception, la mise en œuvre et la reddition des résultats avec le soutien et les apports de membres collaborateurs, ces derniers englobant une vaste gamme de parties prenantes (personnel des programmes, équipe d'intervention communautaire, participant-e-s).</li> </ul>
Participative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage le contrôle de l'évaluation avec le personnel des programmes ou les membres de l'équipe de mise en œuvre.</li> <li>• Dirige et contrôle de manière conjointe un processus commun visant la prise de décisions, la planification, la conception, la mise en œuvre et la reddition des résultats.</li> </ul>
Responsabilisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agit comme un-e « ami-e critique », une conseillère ou un conseiller en évaluation.</li> <li>• Travaille main dans la main avec le personnel des programmes ou l'équipe de mise en œuvre de l'intervention communautaire.</li> <li>• S'implique à titre d'animatrice ou d'animateur afin d'émettre des questions et d'aménager un environnement propice à la réflexion critique.</li> <li>• Ne prend pas le contrôle du processus de prise de décision, de planification, de conception, de mise en œuvre et de reddition des résultats.</li> <li>• Ne s'implique que dans la mesure demandée.</li> </ul>

Les principes fondamentaux propres aux approches mentionnées aux Tableaux 2 et 3 donnent une idée plus claire de leur apport respectif au processus d'évaluation. D'ailleurs, en plus de présenter les principes propres à chacune de ces approches, le Tableau 3 met en évidence la complémentarité de celles-ci pour le travail d'engagement communautaire. Les différents éléments essentiels à un travail de profond changement communautaire sont inhérents à ces approches. L'évaluation devient une composante essentielle pour assurer que le travail de changement communautaire est à la fois efficace et éthique.

## LES PRINCIPES GUIDANT LES ÉVALUATIONS PARTICIPATIVES, COLLABORATIVES ET RESPONSABILISANTES SELON DAVID FETTERMAN ET SES COLLABORATRICES

**Tableau 3. Résumé des principes propres aux approches d'évaluation présentées par Fetterman et ses collaboratrices**

Évaluation collaborative	Évaluation participative	Évaluation responsabilisante
<p><b>Développement.</b> Recourt à la formation et au mentorat (ateliers, séminaires, accompagnement) pour renforcer l'apprentissage éducationnel et la culture personnelle.</p> <p><b>Empathie.</b> Laisse place à la démonstration de sensibilité, de compréhension et d'attention envers les sentiments et les émotions des participant-e-s.</p> <p><b>Responsabilisation.</b> Permet de développer un sentiment d'efficacité personnelle en déléguant l'autorité et en éliminant les obstacles potentiels (sentiment d'incapacité) qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p><b>Implication.</b> Permet de combiner de manière constructive, efficace et utile les forces et les faiblesses de toutes les personnes impliquées. Les personnes collaborent à l'effort selon un degré d'implication variable.</p> <p><b>Qualification.</b> Décrit clairement le degré de connaissance et de compétence nécessaire pour collaborer efficacement. Outils les participant-e-s afin qu'ils résolvent les problèmes de performance directement liés aux antécédents des individus.</p> <p><b>Soutien social.</b> Permet de gérer les relations avec autrui afin d'instaurer un sentiment d'appartenance et d'offrir une vue complète des problèmes sociaux. Permet de créer des réseaux productifs afin de trouver des solutions selon un mode collaboratif.</p> <p><b>Confiance.</b> Établit une solide confiance envers la sincérité, la crédibilité et la fiabilité de toutes les personnes qui collaborent. Bien qu'un haut degré de confiance soit nécessaire à une collaboration fructueuse, la confiance met du temps à s'établir et peut facilement disparaître.</p>	<p><b>Accent sur les participant-e-s et leur sentiment d'appropriation.</b> Vise la mise en place de structures et de processus pour impliquer les principales parties prenantes et leur insuffler un sentiment d'appropriation.</p> <p><b>Inclusion.</b> Cherche à mettre en valeur les perspectives, les opinions et les connaissances des personnes ayant vécu des expériences qui prennent part à l'évaluation.</p> <p><b>Négociation et équilibre de pouvoir.</b> Engagement chez les participant-e-s à choisir ensemble l'approche d'évaluation. Équilibre de pouvoir entre les membres de l'équipe et l'évaluatrice ou l'évaluateur lors de l'élaboration de chaque étape du processus d'évaluation.</p> <p><b>Apprentissage.</b> Détermination en équipe de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas au sein du programme, et des actions nécessaires pour améliorer le déroulement du programme et ses retombées.</p> <p><b>Flexibilité.</b> L'approche d'évaluation est adaptée en fonction des ressources, des besoins et des compétences des participant-e-s.</p> <p><b>Accent sur la planification de l'action.</b> La principale fonction de l'évaluation participative est d'établir des mesures pour améliorer la mise en œuvre des programmes.</p>	<p><b>Amélioration.</b> Aide les gens à améliorer la performance des programmes, de même qu'à tabler sur leurs réussites pour réévaluer les domaines qui méritent plus d'attention.</p> <p><b>Appropriation par la communauté.</b> Préconise et facilite la prise de contrôle par la communauté; l'utilisation et la durabilité dépendent du sentiment d'appropriation.</p> <p><b>Inclusion.</b> Favorise l'implication, la participation et la diversité. Les contributions proviennent de tous les niveaux et horizons de la société.</p> <p><b>Participation démocratique.</b> La participation et la prise de décision devraient être ouvertes et justes.</p> <p><b>Justice sociale.</b> L'évaluation peut et doit servir à s'attaquer aux inégalités sociales dans la société.</p> <p><b>Connaissances de la communauté.</b> Respecte et valorise les connaissances de la communauté.</p> <p><b>Stratégies fondées sur des données probantes.</b> Respecte et utilise les connaissances des théoricien-ne-s (combinées à celles de la communauté).</p> <p><b>Renforcement des capacités.</b> Renforce la capacité des parties prenantes à améliorer la planification et la mise en œuvre des programmes.</p> <p><b>Apprentissage organisationnel.</b> Les données devraient être utilisées pour évaluer de nouvelles pratiques, alimenter la prise de décision, et mettre en œuvre les programmes. L'évaluation responsabilisante sert à aider les organisations à apprendre de leurs expériences (tabler sur les réussites, apprendre des erreurs, et apporter des correctifs en cours de route).</p> <p><b>Imputabilité.</b> Se concentre sur les retombées, l'imputabilité et la capacité de l'évaluation à responsabiliser les gens dans le cadre des politiques, des normes et des mesures d'imputabilité actuelles. Pose la question suivante : « Le programme remplit-il ses objectifs? »</p>

## UNE COMPLÉMENTARITÉ NATURELLE AVEC LES PRATIQUES D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

L'évaluation traditionnelle répond aux incontournables objectifs de rendre des comptes et de mettre clairement en évidence les changements qui résultent de la mise en œuvre des programmes ou des interventions. Cependant, l'intégration de pratiques et de techniques participatives et/ou collaboratives en évaluation vise à analyser de manière critique et approfondie les transformations sociales. L'approfondissement de notre analyse critique des efforts de changement communautaire sous un angle qualitatif et quantitatif nous aide non seulement à mieux comprendre les résultats sommatifs de nos efforts, mais également l'incidence de différents facteurs : contributions reçues, facteurs extérieurs à l'intervention qui peuvent contribuer à sa réussite ou à son échec, degré d'engagement des actrices et des acteurs communautaires, et possiblement des causes qui nuisent ou favorisent cet engagement.

Si les précédents exemples permettent de mettre en lumière l'objectif ultime d'un processus d'évaluation, ils montrent également que la pratique d'évaluation permet de faire des apprentissages tout au long du projet, ce qui donne la possibilité d'y apporter des corrections en cours de route. L'évaluation peut ainsi être vue comme un important processus visant à renforcer les capacités des personnes impliquées, et à mettre en lumière les résultats qui guideront la prise de décision stratégique et les futures considérations pour s'attaquer aux problèmes ciblés.

## CONDITIONS/MODÈLE D'ÉVALUATION TAC : LES RACINES DES APPROCHES PARTICIPATIVES ET COLLABORATIVES EN ÉVALUATION

Alors que la pratique d'évaluation continue sa percée dans le travail de changement systémique, d'innovation sociale et d'analyse des effets des interventions sociales transformatrices, celle-ci tend de plus en plus à reposer sur de solides relations, de bonnes compétences en communication, et la capacité à établir des balises claires pour le déroulement de l'évaluation et de l'enquête critique. L'évaluation nécessite un examen approfondi des conditions nécessaires pour soutenir les importants principes qui guident les processus participatifs et collaboratifs en évaluation.

En explorant plus à fond le discours et les pratiques propres à ces méthodes, je suis parvenue à la conclusion que la transparence, l'apprentissage et le consentement sont des conditions essentielles au processus d'évaluation. Ces trois conditions, que je désigne par l'expression « conditions/modèle d'évaluation TAC », constituent un tiercé gagnant pour toute forme de processus participatif, collaboratif ou axé sur les parties prenantes. Au cours des prochaines années, j'entends me pencher sur ces conditions/modèle d'évaluation TAC afin de les analyser, de les disséquer et de les explorer.

Les approches participatives et collaboratives en évaluation visent par définition à générer des constats et à mettre sur pied des processus qui favorisent la santé, le bien-être, le



développement et la croissance des communautés. Elles visent ainsi à soutenir et à renforcer les relations au sein des communautés et, par conséquent, le changement communautaire. Pour ce faire, elles promeuvent la participation et la collaboration, qui reposent sur la transparence, l'apprentissage critique approfondi et le consentement éclairé. Ces approches aident en outre à définir la valeur de l'évaluation dans le cadre de ses propres paramètres de mise en œuvre, de même qu'à renforcer la communauté en tant que « résultat non intentionnel ».

## À PROPOS DE PAMELA TEITELBAUM

Pamela est directrice-conseil pour la division du Tamarack Institute responsable de l'évaluation de l'impact. Elle adore organiser et animer des processus où l'apprentissage et l'évaluation entrent en interaction pour donner lieu à des expériences transformatrices qui visent à développer des communautés saines, équitables, et qui sont sensibles aux réalités sexospécifiques et au respect de droits des individus.



Pamela considère qu'accroître l'accès et la sensibilisation aux stratégies, aux méthodes et aux processus d'évaluation mène à des changements communautaires plus profonds, plus démocratiques et plus durables. En renforçant la capacité des communautés à utiliser des pratiques d'évaluation et d'apprentissage stratégiques et à s'y impliquer, les parties prenantes et les bénéficiaires auront plus de chances d'apprécier la valeur des changements communautaires, et de comprendre de quelle manière ces derniers engendrent des retombées efficaces, effectives et percutantes.

En 2010, Pamela a fondé une firme de consultation spécialisée dans l'évaluation et le soutien du renforcement des capacités, la pédagogie, la formation, le suivi et l'évaluation, la recherche en politique sociale, et l'engagement communautaire. Possédant plus de 20 années d'expérience dans la conception et l'animation de formations de même que dans la gestion de processus de recherche et d'évaluation en politique sociale, elle travaille depuis longtemps auprès d'ONG internationales et canadiennes dans les domaines de l'éducation aux droits de la personne, de l'équité entre les genres, et du développement communautaire.

## RÉFÉRENCES

Bachelor, L., et Grieve, M. 2006. *Community Development Evaluation Storymap and Legend*. NeighborWorks America.

Community Tool Box. s. d. [Community Tool Box: Section 5. Our Evaluation Model: Evaluating Comprehensive Community Initiatives](#).

Cousins, J. B. (dir. publ.). 2020. *Collaborative Approaches to Evaluation: Principles in Use*. SAGE

Publications.

Fetterman, D. M., Rodríguez-Campos, L., et Zukoski, A. P. 2018. *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation: Stakeholder Involvement Approaches*. The Guilford Press.

Fetterman, D. M., Rodríguez-Campos, L., Wandersman, A., et Goldfarb O'Sullivan, R. 2013. « [Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation: Building a Strong Conceptual Foundation for Stakeholder Involvement Approaches to Evaluation \(A Response to Cousins, Whitmore, and Shulha, 2013\)](#) ». *American Journal of Evaluation*, **35**(1) : 144-148.

Forss, K., Rebien, C. C., et Carlsson, J. 2002. « [Process Use of Evaluations: Types of Use that Precede Lessons Learned and Feedback](#) ». *Evaluation*, **8**(1) : 29-45.

Harger-Forde, S. 2012. *Community Development Evaluation Research: Literature Review of Evaluation Methods & Methodologies*. Rapport commandé par la communauté de Waitakere.

Hart, T. 2008. *Demystifying participatory research and its role in development. Occasional Paper, No. 21*. Université de Stellenbosch, Département de sociologie et d'anthropologie sociale.

Cousins, J. B., Whitmore, E., Shulha, L., Al Hudib, H., et Gilbert, N. 2015. *Principles to guide collaborative approaches to evaluation*.

Kahan, B. 2008. *Excerpts from Review of Evaluation Frameworks*. Ministère de l'Éducation de la Saskatchewan.

Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., & Skuse, A. 2011. [Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit: Helping communication for development organisations to demonstrate impact, listen and learn, and improve their practices](#).

O'Sullivan, R. G. 2012. « Collaborative Evaluation within a framework of stakeholder-oriented evaluation approaches ». *Evaluation and Programming*, **35** : 518-522.

Copestake, J. 2018. *Qualitative Impact Assessment Protocol: Comparing QuIP with thirty other approaches to impact evaluation*. Université de Bath, Social and Development Research.

Rogers, A., McCoy, A., et Kelly, L. 2019. « [Evaluation Literacy: Perspectives in Internal Evaluators of Non-Government Organizations](#) ». *Canadian Journal of Program Evaluation*, **34**(1) : 1-20. <https://doi.org/10.3138/cpje.42190>

The Intersector Project. s. d. [The Intersector Toolkit: Tools for Cross-Sector Collaboration](#).

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.