

# DANS QUELLE MESURE UNE COMMUNAUTÉ EST-ELLE PRÊTE À S'ENGAGER DANS L'ÉVALUATION? | UNE APPROCHE D'ÉVALUATION FAVORISANT LA TRANSPARENCE, L'APPRENTISSAGE ET LE CONSENTEMENT

*PAMELA TEITELBAUM*

Afin de rendre le processus de conception et de mise en œuvre d'une évaluation plus inclusif, il est essentiel de se préparer à appliquer une approche participative. Certains outils peuvent vous aider à déterminer votre capacité et votre degré de préparation à vous engager dans le travail d'évaluation. Entre autres choses, ces outils vous aideront à mieux comprendre l'importance des critères de transparence, d'apprentissage et de consentement (TAC) lors de cette étape de préparation, et à déterminer dans quelle mesure il est possible de les appliquer. Nous espérons que ces outils vous donneront les moyens de préparer le terrain au travail d'évaluation mené par la communauté.

## APPROCHE PARTICIPATIVE EN ÉVALUATION — MISE EN CONTEXTE

À l'instar d'autres pratiques, l'évaluation tend constamment à s'adapter aux besoins de ses praticien-ne-s. Or, ces derniers sont souvent mandatés par les bailleurs de fonds et les agent-e-s de changement communautaire pour produire une évaluation de qualité dans le but de soutenir, de faire croître et de répliquer leurs interventions<sup>1</sup> visant l'amélioration et le renforcement de nos milieux de vie et nos systèmes, ou encore l'élimination des obstacles qui affectent notre vie.

---

<sup>1</sup> Malgré sa connotation médicale, je considère qu'« intervention » est un terme général qui désigne l'objet de l'évaluation. Je l'utilise donc pour décrire ce sur quoi porte une évaluation. Dans le présent article, il désigne tout moyen utilisé pour induire un changement communautaire ou systémique susceptible d'être évalué à l'aide des critères TAC : un projet, un programme, une politique, une stratégie, un champ thématique, du soutien technique, un établissement, un organisme subventionnaire, un outil, ou toute autre activité. Il peut s'agir d'activités précises, de programmes offerts par des organisations, d'initiatives collaboratives, de stratégies d'impact collectif, et de mise en place de réseaux. Les critères TAC peuvent être utilisés pour évaluer les activités « populaires » se déroulant aux échelles locale, communautaire, municipale, provinciale, régionale, nationale, et internationale.

En général, les processus traditionnels d'évaluation s'intéressent davantage aux opérations qu'aux interactions<sup>2</sup>. Toutefois, en travaillant en étroite collaboration avec des agent-e-s de changement communautaire — des donatrices et donateurs ou des travailleuses et travailleurs communautaires —, j'ai constaté que ceux-ci souhaitent de plus en plus appliquer des approches capables de tenir compte de la complexité inhérente au changement. Pour ce faire, il est toutefois nécessaire de renforcer les relations, de cultiver la confiance, et d'assurer l'engagement à long terme des parties prenantes de la communauté.

Alors qu'ils cherchent à expliquer de quelle *manière* surviennent les répercussions, et non pas seulement à décrire leur *nature* et leur *finalité*, les donatrices et donateurs ainsi que les organismes de financement acceptent plus facilement de se tourner vers des processus faisant appel à des méthodes mixtes (c.-à-d. qui utilisent autant des données quantitatives que qualitatives). Cela est important afin de faire des apprentissages stratégiques qui permettront d'étendre plus vastement ces réussites et de les répliquer dans d'autres contextes et communautés. Certains secteurs sont manifestement plus progressifs que d'autres lorsque vient le temps de faire des relations un facteur clé de la mise en œuvre du travail d'évaluation à l'échelle de la communauté.

« **Les évaluatrices et évaluateurs redéfinissent et revisitent les principes et les critères existants, en plus d'explorer une nouvelle méthode qui redéfinit la manière de mener ce travail de sorte à répondre aux questions et aux besoins exprimés.** »

Pour parvenir à engager les communautés de la sorte dans le travail d'évaluation, les évaluatrices et évaluateurs redéfinissent et revisitent les principes et les critères existants, en plus d'explorer des outils soutenant une méthode qui redéfinit la *manière* de mener ce travail et de répondre aux questions et aux besoins exprimés par les organisations, les parties prenantes et les communautés avec lesquelles ils travaillent dans des contextes qui évoluent constamment.

Comment améliorer la pratique de l'évaluation de sorte à créer un environnement où les discussions et le travail de planification permettraient de développer, dans le cadre de la pratique, une compréhension de la capacité et de l'aptitude à respecter les critères de transparence, d'apprentissage et de consentement?

Le présent article est le résultat d'un profond intérêt pour l'approche participative en évaluation et d'une grande expérience quant à son utilisation. Proposant un cadre pour partager des connaissances sur l'évaluation participative, il vise à familiariser les gens avec l'approche participative et ses méthodes d'engagement de sorte à aider les communautés à se préparer à

<sup>2</sup> Charles H. Green et Andrea P. Howe. 2012. *The Trusted Advisor Fieldbook: A Comprehensive Toolkit for Leading With Trust*. John Wiley and Sons, Inc.

changer le terrain en vue d'une bonne planification et mise en œuvre du travail d'évaluation mené par la communauté. Le présent article décrit également quelques outils pour guider le processus de réflexion critique des personnes qui souhaitent mener une évaluation susceptible de véritablement engager les parties prenantes et les membres des communautés.

## ADOPTER UNE APPROCHE PERMETTANT À LA COMMUNAUTÉ DE S'ENGAGER<sup>3</sup> DANS LE TRAVAIL D'ÉVALUATION

Si nous avons tenu la chronique du domaine de l'évaluation, nous aurions constaté que la pratique d'évaluation est en constante évolution depuis les 40 dernières années. Il ne s'agit « pas d'un domaine normatif », et la théorie sur laquelle repose le travail d'évaluation possède une certaine capacité d'adaptation alors qu'elle « découle de l'utilisation pratique de l'évaluation<sup>4</sup> ». L'évaluation communautaire et la recherche participative sont intéressantes, car elles permettent aux communautés d'acquérir de l'expérience en jouant un rôle actif plutôt que d'être strictement reléguées à un statut d'observatrices. Conséquemment, nous avons dû réfléchir à la manière de bien faire ce travail, et avons compris la nécessité de considérer la préparation des étapes de planification et de conception. Ultimement, cela signifie qu'il est nécessaire de voir la planification qui précède l'évaluation comme une étape intentionnelle, et de tenir compte de la mise en œuvre de l'évaluation. L'intérêt de cela réside dans la capacité de tenir compte de la dimension humaine inhérente à ce travail — les relations qui sont nécessaires tout au long de celui-ci, et la reconnaissance de l'importance de la transparence, de l'apprentissage et du consentement pour établir un échange interactif à long terme entre les évaluatrices et évaluateurs d'une part et les parties prenantes et les membres de la communauté d'autre part.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, le présent article propose un nouveau cadre qui se fonde sur un ensemble de critères. J'ai d'ailleurs eu l'occasion de réfléchir à ces critères et de les explorer avec d'autres professionnel-le-s de l'évaluation et des agent-e-s de changement communautaire lors de discussions et de webinaires, et j'ai également pu les appliquer au cours d'ateliers.

## ÉTABLIR LES BASES DU CADRE BALISANT LA PRÉPARATION DES ÉTAPES DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION MENÉE PAR LA COMMUNAUTÉ

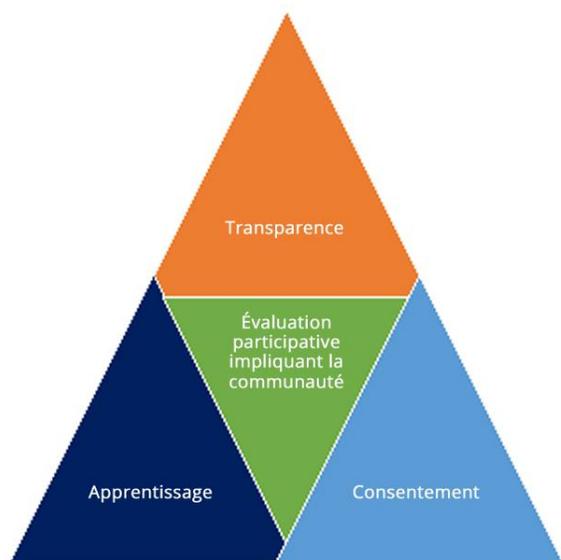
---

<sup>3</sup> « L'engagement communautaire est le processus par lequel les citoyen-ne-s s'engagent à travailler et à apprendre ensemble pour le compte de leur communauté afin de concevoir et de concrétiser d'ambitieuses visions pour l'avenir. L'engagement communautaire peut se réaliser de différentes manières : informer les citoyen-ne-s à propos de l'initiative, les inviter à soumettre leurs idées, collaborer avec eux afin de créer des solutions, et collaborer avec la communauté dès le début pour aborder ses enjeux. L'engagement communautaire accroît la cohésion au sein de la communauté, en plus de permettre à cette dernière de s'appropriier les retombées qui, ultimement, auront des répercussions sur elle. » Tiré du site web de l'Institut Tamarack (<https://www.tamarackcommunity.ca/communityengagement>).

<sup>4</sup> Fred Carden et Marvin C. Alkin. 2012. « Evaluation Roots: An International Perspective ». *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 8(17), 102-118.

### DE QUOI S'AGIT-IL?

Le cadre proposé est conçu pour mettre sur pied une évaluation participative dans laquelle s'engage la communauté. La transparence, l'apprentissage et le consentement y jouent le rôle de critères guidant et renforçant les pratiques d'évaluation déployées par la communauté, de même que les occasions de faire des apprentissages stratégiques.



des résultats de grande qualité.

### QUELS SONT LES PRINCIPES DE BASE?

Le cadre fondé sur les critères TAC s'axe sur la notion selon laquelle le travail d'évaluation doit reposer sur des relations saines et durables entre les actrices et acteurs ainsi que les parties prenantes de la communauté, permettant ainsi d'induire des changements sociaux transformateurs. Ce cadre est étayé par plusieurs principes présentant une forte complémentarité. Ils permettent de concevoir des approches participatives qui s'harmonisent avec les autres cadres existants, et d'optimiser le travail d'évaluation mené par la communauté, contribuant ainsi à générer des changements transformateurs et

Principes à la base du cadre fondé sur les critères TAC <sup>5</sup>	
Inclusivité	Égalité
Intersectionnalité	Sensibilité aux particularités culturelles
Respect	Priorité aux relations
Accessibilité	Amélioration
Équitabilité	Apprentissage
Axé sur les participant-e-s	Connaissances de la communauté
Implication	Durabilité
Renforcement des capacités	Innovation
Travailler avec humilité	Confiance
Respect mutuel	

Sur la base des commentaires positifs reçus et du vif intérêt qu'il suscite, je crois que l'adoption de ce nouveau **cadre fondé sur les critères TAC** enrichira le travail d'évaluation mené par les organisations communautaires. Ce cadre, dont la composante centrale est un ensemble de principes tels que l'inclusion et le respect pour ne nommer que certains d'entre eux, sera utile afin d'asseoir un paysage durable pour participer à des initiatives d'évaluation menées par la communauté.

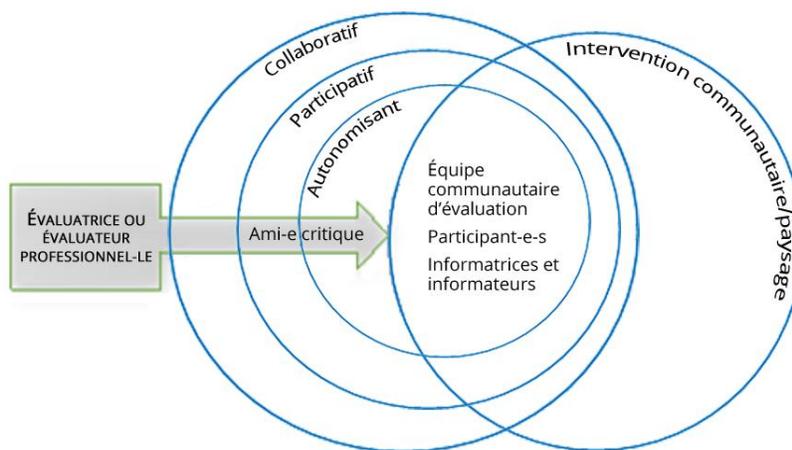
<sup>5</sup> Certains de ces principes sont tirés d'autres sources et sont complémentaires à ceux mentionnés dans l'article de ma collègue Lisa Attygalle qui s'intitule [Comprendre les approches menées par les communautés visant le changement communautaire](#).

Avant d'utiliser le **cadre fondé sur les critères TAC** pour guider le travail d'évaluation mené par la communauté, il est utile :

- 1) De mieux connaître les différences qui distinguent les divers processus d'évaluation dans lesquels sont susceptibles de s'engager les parties prenantes;
- 2) de procéder à un examen rapide de l'état d'avancement de votre travail d'évaluation;
- 3) d'établir de quelle manière vous êtes en mesure de poursuivre la préparation du paysage afin qu'il puisse accueillir les expériences d'évaluation menées par la communauté. Pour ce faire, vous devez utiliser le **cadre fondé sur les critères TAC**; il vous permettra de mieux comprendre le terrain sur lequel se déroule l'évaluation menée par la communauté, et de déterminer dans quelle mesure vous êtes prêt-e à adopter ce type d'approche d'évaluation dans le cadre de votre travail communautaire.

### 1) QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES D'UNE ÉVALUATION COLLABORATIVE, PARTICIPATIVE ET AUTONOMISANTE?

RÔLE de l'évaluatrice ou de l'évaluateur professionnel-le dans le cadre des trois types d'évaluations susceptibles d'être menées par la communauté



Selon le livre de David Fetterman intitulé *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation: Stakeholder Involvement Approaches* (2020), différents principes fondamentaux et divers degrés d'implication de la part des évaluatrices et évaluateurs permettent de déterminer dans quelle mesure un processus d'évaluation peut être considéré comme collaboratif, participatif ou autonomisant. L'une des principales différences entre ces types d'évaluations est le rôle qu'y jouent les évaluatrices et évaluateurs dans l'ensemble du processus d'évaluation. Les brèves descriptions qui suivent aident à comprendre ces caractéristiques distinctives.

#### Évaluation collaborative

Ce type d'évaluation est celui qui se rapproche le plus de l'évaluation traditionnelle. L'évaluatrice ou l'évaluateur professionnel-le a pour rôle de diriger l'évaluation. Les principales parties prenantes sont

invitées à participer à l'évaluation et à la soutenir lors de sa mise en œuvre, mais c'est l'évaluatrice ou l'évaluateur professionnel-le qui est responsable de mener à bien son déroulement. L'ensemble des décisions finales concernant la planification, la conception, la mise en œuvre de l'évaluation de même que la préparation de rapports demeure entre ses mains, mais elle ou il bénéficie du soutien et de la contribution de membres collaborateurs, soit diverses parties prenantes issues du personnel des programmes, de l'équipe d'intervention communautaire et des participant-e-s<sup>6</sup>.

### Évaluation participative

Dans ce type d'évaluation, les rôles de l'évaluatrice ou de l'évaluateur et ceux des membres de l'équipe d'évaluation sont plus équilibrés, alors que l'évaluatrice ou l'évaluateur professionnel-le et les parties prenantes se partagent la responsabilité de mener l'évaluation. Dans ce contexte, une équipe d'évaluation peut être composée de différentes parties prenantes allant du personnel des programmes jusqu'aux gestionnaires et dirigeant-e-s d'organisations. De concert avec une évaluatrice ou un évaluateur, cette équipe mène et contrôle le processus de prise de décisions, de planification, de conception, de mise en œuvre et de préparation des rapports. En général, les personnes chargées de planifier l'intervention et celles qui y participent s'engagent activement avec l'évaluatrice ou l'évaluateur à mettre en œuvre le processus d'évaluation, de l'étape de sa conception jusqu'à l'obtention des résultats et la préparation de rapports.

### Évaluation autonomisante

Elle se caractérise par l'accent qu'elle met sur l'apprentissage stratégique et le renforcement des capacités en matière d'évaluation chez les parties prenantes de la communauté. L'évaluation autonomisante vise la durabilité; ses résultats et son processus sont des moyens de motiver les communautés ou les groupes à s'autodéterminer. Dans ce contexte, le rôle de l'évaluatrice ou de l'évaluateur est habituellement considéré comme étant moins directement relié à l'ensemble des étapes du processus d'évaluation — de la planification à la préparation de rapports. Elle ou il travaille coude à coude avec le personnel des programmes ou l'équipe de mise en œuvre de l'intervention communautaire. Selon Fetterman, l'évaluatrice ou l'évaluateur professionnel-le est embauché-e pour sa grande capacité à écouter, à articuler un discours critique, et à améliorer les pratiques d'évaluation chez les parties prenantes de la communauté qui dirigent le travail d'évaluation. Désigné-e par les expressions « ami-e critique » ou « conseillère ou conseiller en évaluation », elle ou il est embauché-e pour « faciliter le déroulement et les étapes de l'évaluation autonomisante [...] en posant plusieurs questions difficiles et, lorsque cela est nécessaire, en disant la dure vérité avec diplomatie<sup>7</sup> ».

### *Il n'y a pas qu'une seule bonne réponse...*

En considérant ces trois types d'évaluations, il est évident qu'il n'y a pas qu'une seule bonne réponse. De plus, pour déterminer à quel moment s'embarquer dans un processus d'évaluation qui nécessite l'engagement de la communauté de diverses manières à différents moments, il faut avoir

<sup>6</sup> D. M. Fetterman, L. Rodríguez-Campos et A. P. Zukoski. 2018. *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation: Stakeholder Involvement Approaches*, p. 18. The Guilford Press.

<sup>7</sup> David Fetterman, Shakeh J. Kafterian et Abraham Wandersman (dir. publ.). n. d. *Empowerment Evaluation*, 2<sup>e</sup> édition, p. 29. SAGE Publications.

une certaine « conscience de soi » ou de la communauté en tant qu'organisation ou initiative afin de pouvoir choisir le processus le mieux adapté au contexte et à la situation faisant l'objet de l'évaluation. Lors de ce choix, plusieurs facteurs doivent être pris en compte, dont les ressources disponibles, le degré d'expertise actuel, et l'aptitude à renforcer les capacités. C'est pour cette raison que les relations existant dans la communauté, qui peuvent soutenir ou entraver le processus d'évaluation, constituent un élément clé dans ce choix.

Le **cadre fondé sur les critères TAC** fournit un ensemble de critères clairs pour améliorer et renforcer les pratiques d'engagement communautaire afin que celles-ci deviennent une composante durable de l'évaluation, de l'étape de sa conception à celle de sa mise en œuvre. Ce cadre peut permettre aux décideuses et décideurs, aux dirigeant-e-s et aux membres de la communauté de s'engager dans une analyse critique du contexte actuel, et de déterminer dans quelle mesure ils sont prêts à s'investir dans une évaluation menée par la communauté. Il a été conçu pour agir en complément des discussions, et pour soutenir les processus de planification et de prise de décisions.

Ce cadre s'articule autour de certains éléments clés qui vous aident à :

- porter attention à l'endroit où vous vous trouvez dans votre propre contexte;
- savoir quel type de relations vous entretenez avec la communauté où vous faites l'évaluation;
- savoir quels types d'évaluations se prêtent au contexte;
- déterminer le rôle que peut jouer l'évaluatrice ou l'évaluateur.

Une fois ces éléments particuliers circonscrits et définis, vous pouvez ensuite déterminer le degré d'importance et de faisabilité de l'approche que vous choisirez en matière de transparence, d'apprentissage et de consentement lors de la planification du processus d'évaluation mené par la communauté. Cette démarche est directement liée à la possibilité de choisir non seulement le rôle que jouera l'évaluatrice ou l'évaluateur, mais également le degré d'engagement désiré, et la qualité des relations requises pour mener l'évaluation. Elle peut vous servir à déterminer où vous vous trouvez actuellement, et à vous projeter dans l'avenir.

## **2) À QUEL POINT VOTRE CULTURE ET VOS PRATIQUES D'ÉVALUATION PERMETTENT-ELLES L'ENGAGEMENT DE LA COMMUNAUTÉ?**

Afin de répondre à cette question, quelques outils peuvent aider à planifier le travail d'évaluation. D'abord, il est utile de déterminer dans quelle mesure la communauté est actuellement prête à s'engager dans le travail d'évaluation. Ensuite, l'intégration des critères TAC à la pratique contribuera à l'établissement d'une base saine et durable pour concevoir et réaliser l'évaluation menée par la communauté, alors que cela permettra de réfléchir une fois de plus à la mesure dans laquelle il est faisable et important de respecter les critères de transparence, d'apprentissage et de consentement dans le cadre de ce travail.

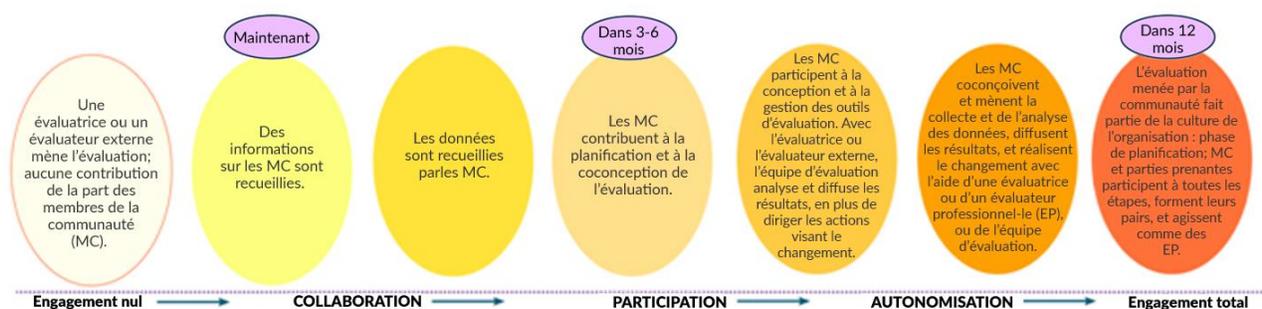
### **Où vous situez-vous actuellement sur le continuum d'engagement? Et où vous situerez-vous plus tard?**

Maintenant que vous êtes familiarisés avec le paysage du travail d'évaluation mené par la communauté et que vous savez quel type de processus d'évaluation est adapté à votre contexte, il

est temps de déterminer votre degré de préparation en considérant d'abord où vous en êtes avec votre pratique.

Le continuum d'engagement illustré ci-dessous est inspiré d'un récent webinaire organisé par l'Institut Tamarack, et auquel ont participé des présentatrices et présentateurs de [YouthREX](#) et de [MLSE LaunchPad \(MLSE\)](#), deux organisations dynamiques menées par des jeunes et basées en Ontario, au Canada. Dans sa version originale, ce continuum visait à déterminer le degré d'engagement des jeunes au sein des processus d'évaluation. Il a toutefois été modifié pour en faire un outil permettant d'analyser et de déterminer le degré d'engagement des différentes parties prenantes impliquées dans un travail d'évaluation se déroulant l'échelle d'une communauté. Cet outil peut faciliter les discussions visant à déterminer dans quelle mesure votre pratique d'évaluation favorise l'engagement, et à guider vos décisions quant à l'endroit où vous souhaitez vous situer sur ce continuum.

### Continuum d'engagement de la communauté dans le travail d'évaluation



Le continuum ci-dessous comporte des indications temporelles qui sont fournies à titre indicatif (ovales en violet). Normalement, de telles indications temporelles sont initialement absentes.

Le continuum présenté ci-dessus couvre toutes les possibilités d'engagement, celui-ci allant de « nul » à « total ». Votre capacité d'engagement actuelle se trouve quelque part entre ces deux pôles, et ce continuum peut vous aider à établir la capacité de votre organisation à planifier et à mettre en œuvre l'un des trois types d'évaluations illustrés sur cet outil. Par exemple, en début de projet, cet outil peut vous aider à démontrer que votre organisation ou votre initiative est apte à utiliser une approche d'évaluation autonomisante, ou encore qu'une approche collaborative se prête mieux à votre contexte. Vous en apprendrez davantage lorsque vous aborderez la deuxième étape, et vous serez alors en mesure de prendre des décisions basées sur une plus vaste compréhension du contexte.

L'une des manières d'utiliser l'outil ci-dessus consiste à discuter avec les membres et les parties prenantes de la communauté de la situation actuelle en matière d'engagement par rapport à l'évaluation.

Voici une question qui pourrait vous aider à démarrer cette discussion guidée par le continuum d'engagement :

*Dans quelle mesure votre organisation ou initiative a-t-elle **actuellement** recours à des pratiques d'évaluation requérant l'engagement de parties prenantes de la communauté?*

**Vous pourrez poser cette même question dans trois à six mois, puis dans un an pour déterminer si votre organisation ou votre groupe s'est déplacé-e vers la droite du continuum.** Un moyen simple de suivre cette évolution consiste à utiliser des papillons adhésifs lors des discussions. Chaque fois que les opinions divergent, une bonne discussion peut aider les personnes présentes à se mettre « sur la même longueur d'onde », ce qui vous aidera à déterminer quelles seront les étapes nécessaires pour évoluer sur le continuum.

### **3) UTILISER LES CRITÈRES TAC LORS DE LA PLANIFICATION DE VOTRE ÉVALUATION MENÉE PAR LA COMMUNAUTÉ**

Une fois que vous savez où vous vous situez et où vous voulez aller, vous pouvez préparer le terrain à la planification préalable à l'évaluation menée par la communauté en vous demandant **pourquoi vous voulez planifier ce type d'évaluation. Quelle valeur cela ajoutera-t-il?** Ces questions aideront à guider la consultation collective qui précède la planification de l'évaluation en soi. Il y a plusieurs raisons de mener une évaluation qui fait appel aux parties prenantes et aux membres de la communauté; celles-ci vont de l'établissement de relations au suivi des actions. Or, il est utile que vous déterminiez, par l'entremise de votre expérience d'évaluation, quelle raison doit avoir priorité dans votre contexte.

En vous engageant dans ces processus de réflexion avec les principales parties prenantes et les membres de la communauté dès le début du projet, l'évaluation ne ciblera pas seulement les résultats, mais également les processus en jeu. La question suivante, qui se rattache à différents aspects sur lesquels porte la consultation, et dont nous fournissons quelques exemples ci-dessous, aide à comprendre les avantages pour votre communauté de recourir à une approche plus participative du travail d'évaluation : ***Pourquoi soumettre votre intervention communautaire à une évaluation menée par la communauté? Quels sont les avantages de cette approche sur le plan...***

- *de l'établissement de relations?*
- *du renforcement des capacités et de la sensibilisation de la communauté?*
- *de l'engagement des membres de la communauté dans les actions menées localement?*
- *de l'instauration d'une plus grande responsabilisation et d'une plus grande transparence?*

Toujours dans le but de mieux comprendre le « pourquoi » et le « pour quoi », les critères TAC sont essentiels pour réfléchir à la manière d'effectuer une évaluation menée par la communauté. En tant que praticienne qui adopte principalement une perspective de participative et collaborative à l'ensemble de mon travail d'évaluation, j'ai constaté qu'il est essentiel de relier l'évaluation à l'engagement si nous voulons faire du changement dans une communauté. Cette interrelation s'est avérée être un important facteur contribuant au changement social transformateur.

#### **Comment mener l'évaluation? Que souhaitez-vous réaliser?**

L'évaluation menée par la communauté peut permettre de faire de nouveaux apprentissages et de développer de nouvelles stratégies, de nouvelles façons de penser, de nouvelles pratiques, et de nouvelles manières de démontrer l'incidence d'un projet. Toutefois, elle vise surtout à favoriser un environnement propice à l'évaluation de l'incidence du travail et à nourrir les expériences de la communauté, en plus de contribuer au changement en soi. Ces aspects sont enrichis par le cadre fondé sur les critères TAC, ces critères permettant d'instaurer une certaine « intimité » dans le

cadre du travail d'évaluation qui donne lieu à un haut niveau d'appropriation des résultats, des retombées et du processus chez les parties prenantes et les membres de la communauté. Cette intimité également est essentielle au renforcement des capacités de la communauté en matière d'évaluation, permettant ainsi une expérience encore plus autonomisante.

Dans le cadre des processus d'évaluation traditionnels, qui ne laissent aucune place à l'engagement des communautés, personne ne s'attend à ce que les évaluatrices ou évaluateurs externes posent beaucoup de questions, ce qui peut engendrer une réaction de surprise au sein de la communauté.

À titre d'évaluatrices et d'évaluateurs ainsi que d'agent-e-s de changement dotés d'une longue expérience, il faut se questionner quant à l'importance du travail d'évaluation dans l'établissement de relations. Que ce soit dans le cadre d'un projet impliquant une seule organisation ou de multiples secteurs, les modèles s'appliquant à l'évaluation menée par la communauté indiquent que cette dernière doit s'engager profondément envers l'établissement de solides relations afin d'être en mesure de planifier et de mettre en œuvre son évaluation.

Que vous comptiez sur un groupe diversifié d'actrices et d'acteurs à différentes étapes de l'évaluation ou lors d'étapes particulières au cours desquelles des formes spécifiques d'implication ont lieu, les critères TAC vous permettront d'analyser de manière critique le degré d'engagement qui peut être atteint et qu'il est important d'atteindre. Voici les questions que vous devez vous poser afin de guider ces réflexions :

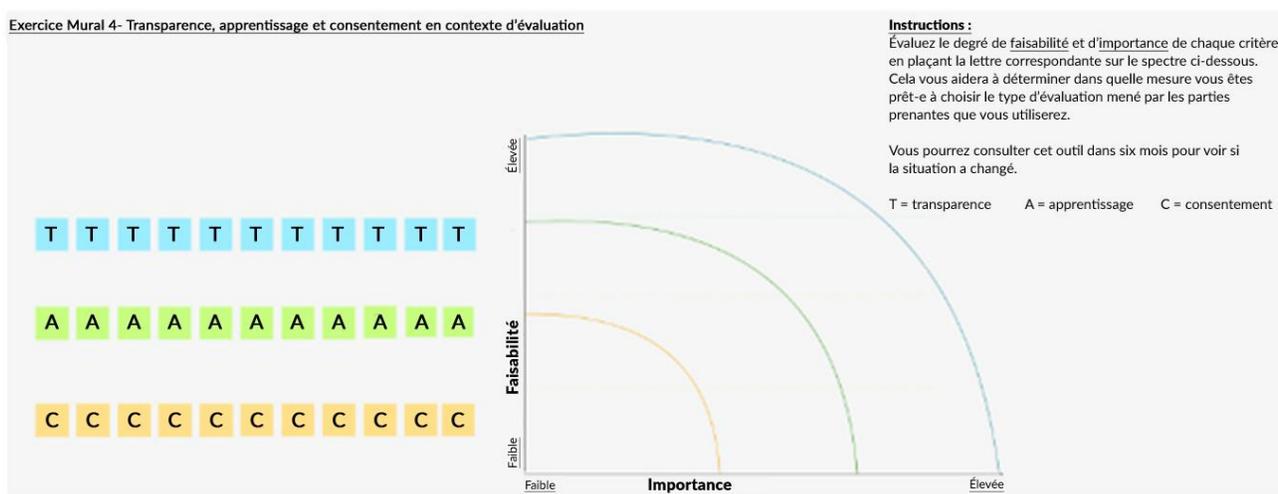
- De quelle manière souhaitez-vous assurer la transparence?
- Quel degré d'apprentissage désirez-vous atteindre?
- Quel type et quel degré de consentement sont nécessaires afin de maintenir un engagement authentique et de qualité contribuant à l'établissement de relations et à la viabilité de l'expérience?

Le travail d'évaluation effectué dans les communautés s'appuie sur les relations entre leurs actrices et acteurs et leurs parties prenantes, celles-ci pouvant ensuite mener à des changements sociaux transformateurs. Lorsque vous pensez au degré de transparence ou d'apprentissage et de consentement que vous devez assurer lors de la planification de votre approche d'évaluation, et au niveau d'engagement nécessaire à votre travail d'évaluation.



Lors d'un récent atelier organisé et animé par l'Institut Tamarack, nous avons eu l'occasion de nous familiariser avec les critères TAC à l'aide du spectre illustré ci-dessous (initialement vierge). Lors d'un exercice réalisé à l'aide de MURAL<sup>8</sup>, les participant-e-s à cet atelier ont été invités à réfléchir au degré d'importance que leur organisation accorde à la transparence, à l'apprentissage et au consentement dans la planification de leur travail d'évaluation, de même qu'à la capacité actuelle de leur organisation à accorder la priorité à ces critères. Pour indiquer leur réponse, les participant-e-s devaient placer des papillons adhésifs marqués des lettres « T » (pour transparence), « A » (pour apprentissage) et « C » (pour consentement) sur le spectre. Ils ont ensuite été invités à expliquer leurs réponses en sous-groupes. Les sous-groupes devaient non seulement tenir compte de l'importance et de la faisabilité d'accorder la priorité à ces critères, mais également des ressources actuellement consacrées à l'évaluation de leur intervention.

Exercice Mural 4- Transparence, apprentissage et consentement en contexte d'évaluation

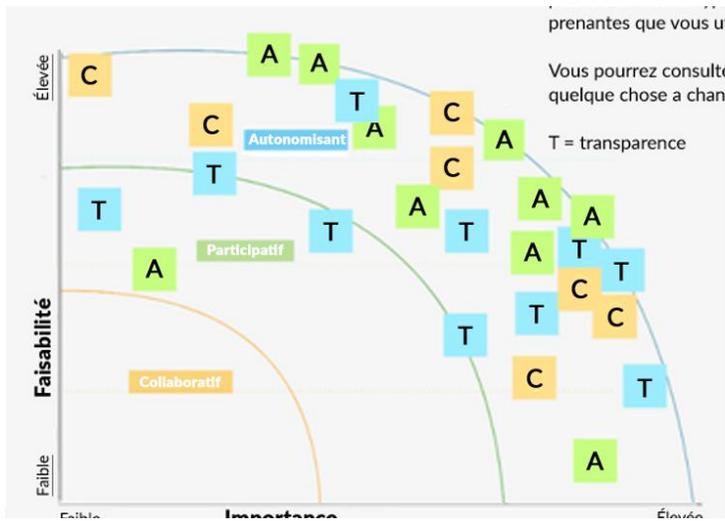


Les résultats de cet exercice sont très éloquentes (voir l'image à la page suivante). Cet exercice visait à aider les participant-e-s à déterminer dans quelle mesure ils sont prêts à s'embarquer dans un processus d'évaluation mené par la communauté, à voir où ils se situent sur le spectre, et à cerner les aspects nécessitant plus de préparation dans l'éventualité où ils choisiraient de mettre en œuvre un processus d'évaluation collaboratif, participatif ou autonomisant. Les participant-e-s ont jugé que cette réflexion leur avait été utile, et que ce nouvel outil facilitait leur travail de planification. Comme l'a indiqué l'un des participant-e-s dans ses commentaires lors de l'évaluation de l'atelier : « La partie à propos [de la transparence, de l'apprentissage et du consentement] nous a appris de nouvelles choses, et cela nous a permis d'avoir de nouvelles perspectives sur l'évaluation participative. »

En regard de l'évaluation menée par la communauté, il est crucial de bien comprendre dans quelle mesure la **transparence** joue un rôle dans le renforcement du processus d'évaluation participatif. Selon le contexte, le degré de transparence qui s'instaure dans le cadre du travail d'évaluation mené par la communauté varie en fonction du degré de confiance et d'honnêteté.

<sup>8</sup> Mural ([www.mural.co](http://www.mural.co)) est une plateforme qui propose des tableaux blancs virtuels qui peuvent être utilisés lors de rencontres ou de séances d'apprentissage en ligne.

Dans le cadre du travail visant le changement communautaire, le degré de transparence varie selon le contexte, les enjeux en cause, de même que les secteurs et les personnes impliquées. De plus, la



transparence a le potentiel d'influencer le degré d'engagement et de responsabilité chez les actrices et acteurs de la communauté, et il est essentiel d'adopter une approche permettant une véritable responsabilité culturelle et le partage du pouvoir au sein de la communauté.

En considérant les différents éléments qui se rattachent à la **transparence**, vous constaterez que cette dernière s'applique de manière différente d'un contexte à l'autre. Par exemple, si une intervention communautaire vise à résoudre le problème de la violence faite aux jeunes

filles, les décisions concernant la transparence et ses limites seront grandement influencées par la nature de cet enjeu.

Lorsque l'**apprentissage** est le principal critère à considérer pour votre processus d'évaluation, vous devez réfléchir à la manière dont l'apprentissage peut renforcer votre travail. Il faut également voir qui profitera le plus des apprentissages à propos des processus et des retombées susceptibles de déboucher sur des mesures particulières afin d'induire un changement plus profond dans la communauté. Afin que l'expérience d'une communauté qui s'engage dans l'évaluation soit une réussite, il est essentiel de savoir quelles capacités et quelles relations renforcer.

Finalement, le **consentement** est un critère essentiel au moment d'engager les membres, les actrices et acteurs et les parties prenantes de la communauté dans le travail de collecte, d'analyse et de partage de données. De façon générale, il faut accorder une attention particulière à l'éthique au cours de toutes les étapes du travail d'évaluation faisant appel à la communauté et, plus particulièrement, en ce qui concerne la propriété des données. Par exemple, lors d'une évaluation se déroulant dans une communauté diversifiée, sensible aux particularités culturelles ou autochtones, la propriété des données est un aspect dont il faut impérativement tenir compte lors de la planification de l'évaluation.

## PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

Voici les principaux éléments à retenir en ce qui concerne la démarche vous permettant de déterminer quelle approche d'engagement appliquer dans le cadre de votre travail d'évaluation, de même que votre capacité à accorder la priorité à la transparence, à l'apprentissage et au consentement lors de la préparation du terrain pour l'évaluation communautaire :

- La transparence permet d'établir un climat de confiance parmi les membres de la communauté.

- L'apprentissage peut amener les membres de la communauté à s'engager davantage dans les actions, en plus de rendre ces dernières plus efficaces.
- Le consentement permet ultimement d'assurer un processus d'engagement communautaire continu et susceptible de se transformer en un processus d'autonomisation équitable pour la communauté.

## À PROPOS DE PAMELA TEITELBAUM

Pamela est directrice-conseil pour la division de l'Institut Tamarack 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.



Canada

## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Attygalle, Lisa. 2020. *Understanding Community-Led Approaches to Community Change*. <https://www.tamarackcommunity.ca/library/paper-understanding-community-led-approaches-community-change-lisa-attygalle>.
- Green, C. H. et Howe, A. P. 2012. *The Trusted Advisor Fieldbook: A Comprehensive Toolkit for Leading With Trust*. John Wiley and Sons, Inc.
- Carden, F. et Alkin, M. 2012. « Evaluation Roots: An International Perspective ». *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 8(17) : 102-118.
- Chouinard, J. A. et Cram, F. 2020. *Culturally Responsive Approaches to Evaluation*. 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., Kaftarian, S. J. et Wandersman A. (dir. publ.). 2014. *Empowerment Evaluation*, 2<sup>e</sup> édition. SAGE Publications.
- Worthen, M., Veale, A., McKay, S. et Wessells, M. 2019. « The transformative and emancipatory potential of participatory evaluation: Reflections from a participatory action research study with war-affected young mothers ». *Oxford Development Studies*, 47(2), 154-170. <https://doi.org/10.1080/13600818.2019.1584282>.

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

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