

# Comprendre et entreprendre une évaluation participative. Guide de synthèse

Steve Jacob et Laurence Ouvrard

2009



**PERFEVAL**  
PERFORMANCE & EVALUATION

[www.perfeval.net](http://www.perfeval.net)

Steve Jacob et Laurence Ouvrard  
Comprendre et entreprendre une évaluation participative : guide de synthèse

ISBN 978-2-9811262-1-4  
Québec, 2009  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Les auteurs remercient l'École de la fonction publique du Canada pour l'aide financière accordée à ce projet de recherche. Les opinions exprimées dans ce document ne sont pas nécessairement celles de l'École de la fonction publique du Canada ou du gouvernement du Canada.

## PRÉSENTATION DU LABORATOIRE DE RECHERCHE PERF EVAL

**PerfEval est un laboratoire de recherche de l'Université Laval (Québec) qui étudie la performance et l'évaluation de l'action publique.**

L'objectif de ce pôle d'expertise et de ressources est de contribuer aux réflexions et à l'avancement des connaissances dans un domaine en plein essor. L'équipe du laboratoire PerfEval est constituée de chercheurs : professeurs, professionnels de recherche et étudiants des cycles supérieurs (maîtrise et doctorat). Ces chercheurs réalisent des travaux autour de trois axes principaux : l'évaluation participative, la gestion de la performance et l'éthique de l'action publique.

Les membres du laboratoire PerfEval mènent des études théoriques et empiriques et portent une attention particulière à la diffusion et à l'utilité de leurs résultats. Les chercheurs réalisent des travaux de recherche fondamentale et appliquée dans de multiples secteurs d'intervention publique. Le laboratoire PerfEval met également ses compétences à la disposition des organisations publiques et parapubliques qui ont des besoins particuliers de formation ou de conseil en matière d'évaluation et de gestion de la performance. Au cours des dernières années, les recherches du laboratoire PerfEval ont été financées au niveau national et international par des organismes subventionnaires (Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, Fonds québécois de recherche sur la société et la culture) ou par des organisations publiques (École de la fonction publique du Canada) et privées. Les résultats des recherches sont diffusés dans des conférences scientifiques nationales et internationales, des revues scientifiques et des rapports de recherche.

## LES AUTEURS

**Steve Jacob** est professeur au Département de science politique de l'Université Laval depuis 2004. Politologue et historien de formation, il mène des recherches sur les processus de modernisation de l'administration et les dispositifs de gestion de la performance au Canada et dans plusieurs pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les résultats de ses recherches ont été publiés dans de nombreuses revues, dont la *Revue française de science politique*, *Politique et Management Public*, *Res Publica*, la *Revue internationale de politique comparée*, *Evaluation* et *American Journal of Evaluation*, etc. Il est également auteur et l'éditeur de plusieurs ouvrages, dont *L'évaluation des politiques au niveau régional* (avec J.-L. Genard et F. Varone, Peter Lang, 2007), *Les constructions de l'action publique* (avec F. Cantelli, J.-L. Genard et C. de Visscher, L'Harmattan, 2006), *L'évaluation des politiques publiques. Étude comparée des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et aux Pays-Bas* (Peter Lang, 2005) et *Expertise et action publique* (avec J.-L. Genard, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2004).

Steve Jacob a été professeur invité dans plusieurs universités : Université libre de Bruxelles, Université catholique de Louvain, Facultés universitaires Saint-Louis, Institut d'études politiques de Toulouse, École doctorale de la francophonie (Bucarest), Université Senghor de la francophonie (Alexandrie). Il a également donné plusieurs formations continues pour des fonctionnaires à Bruxelles et Tunis. Il est membre de plusieurs associations professionnelles et scientifiques. Depuis 2008, il est administrateur de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP).

**Laurence Ouvrard** est titulaire d'une maîtrise en économie. Elle est professionnelle de recherche au sein du laboratoire PerfEval. Elle dispose d'une expérience internationale en recherche et en expertise (évaluations, études, conseil). Elle gère actuellement un projet de recherche sur l'évaluation participative. Laurence Ouvrard a également participé à la réalisation d'études ou d'évaluations pour le compte de firmes de consultation et a occupé des postes de gestionnaire de programme au sein de diverses organisations (Commission européenne notamment) dans le domaine de la coopération internationale.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Présentation du laboratoire de recherche PerfEval</b> .....	<b>3</b>
<b>Les auteurs</b> .....	<b>3</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre I : L'évaluation participative en bref</b> .....	<b>6</b>
A) De quoi s'agit-il ? .....	6
B) Quels sont les acteurs concernés par l'évaluation participative et à quelles étapes du processus évaluatif le sont-ils ? .....	6
C) Quels sont les différents types d'évaluation participative ? .....	6
<b>Chapitre II : La participation des acteurs</b> .....	<b>8</b>
A) Diversité des acteurs .....	8
B) Étendue de la participation et contrôle des acteurs sur le processus évaluatif .....	9
C) Motivation des acteurs .....	10
D) Rôle de l'évaluateur .....	11
<b>Chapitre III : La gestion du processus évaluatif</b> .....	<b>13</b>
A) Quelles sont les conditions initiales favorables à la participation ? .....	13
B) Quelles ressources faut-il mobiliser ? .....	14
C) Comment gérer le processus ? .....	16
D) Quels sont les débats autour des choix méthodologiques ? .....	17
E) Quelles sont les préoccupations éthiques soulevées par l'évaluation participative ? .....	18
F) Schémas récapitulatifs de l'analyse .....	19
<b>Chapitre IV : Les résultats de l'évaluation et leur utilisation</b> .....	<b>21</b>
A) Qualité et validité des résultats de l'évaluation .....	21
B) Renforcement des capacités des acteurs .....	23
C) Dialogue et relations entre acteurs .....	24
D) Appropriation des résultats de l'évaluation et utilisation .....	25
<b>Conclusion</b> .....	<b>28</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>29</b>

## INTRODUCTION

La nouvelle gouvernance génère des transformations importantes du rapport entre l'État et les citoyens. La participation citoyenne est désormais considérée comme un élément essentiel à la bonne gouvernance qui occupe un espace croissant dans les processus de gestion publique au Canada. Ce courant n'épargne pas le champ de l'évaluation des politiques et des programmes publics, au sein duquel on assiste au développement d'approches participatives. Toutefois, le potentiel de l'évaluation participative est généralement méconnu au sein de la fonction publique et peu d'informations concrètes sur ce « nouvel » outil de gestion sont disponibles.

L'objectif de ce guide est de fournir des repères sur l'évaluation participative. Centré sur les avantages et les inconvénients de la démarche participative, il a pour objectif d'inciter les gestionnaires, évaluateurs ou acteurs de programmes à la réflexion pour mieux identifier les atouts de ce type de démarche et anticiper les difficultés éventuelles auxquelles ils pourraient être exposés ou les questions à prendre en considération au préalable avant de se lancer dans la démarche. Ce guide s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche sur les pratiques exemplaires en évaluation participative financé par l'École de la fonction publique du Canada et repose en particulier sur une revue de la littérature portant sur les avantages et les inconvénients de l'évaluation participative<sup>1</sup>.

### Comment le guide est-il organisé ?

Il s'articule autour de quatre thèmes :

- L'évaluation participative en bref;
- La participation des acteurs : quels sont les difficultés et atouts de la participation ?
- La gestion du processus : quelles sont les conditions initiales favorables à la mise en œuvre d'une évaluation participative ? Quels sont les avantages et difficultés qui se manifestent dans la gestion du processus participatif ?
- Les résultats de l'évaluation et leur utilisation : quels sont les effets favorables et défavorables de l'évaluation participative ?

Le guide est illustré par les enseignements tirés d'une étude de cas portant sur une évaluation participative réalisée par un organisme d'aide aux jeunes et aux familles en difficulté (Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, ou CJQ-IU)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> S. Jacob et L. Ouvrard, « L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante », *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, automne 2009, n° 1. Les résultats complets de la revue de la littérature peuvent être consultés en ligne à l'adresse suivante : [www.perfeval.net](http://www.perfeval.net).

<sup>2</sup> S. Jacob et L. Ouvrard et J.-F. Bélanger, « L'évaluation participative en action. Le projet d'évaluation des pratiques au Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire », *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, automne 2009, n° 2. Les résultats complets de cette étude peuvent être consultés en ligne à l'adresse suivante : [www.perfeval.net](http://www.perfeval.net).

## CHAPITRE I : L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE EN BREF

### A) De quoi s'agit-il ?

L'évaluation participative est un terme générique pour définir toute évaluation qui engage les différentes parties prenantes d'un projet, d'un programme ou d'une politique dans sa planification ou sa réalisation. Elle se distingue des évaluations traditionnelles telles que les évaluations managériales faites pour et par les commanditaires de l'évaluation, en général l'administration. Elle se caractérise au contraire par la participation directe et active des parties prenantes au processus évaluatif et le contrôle qu'elles peuvent exercer sur ce processus; de l'identification des questions à la diffusion des résultats de l'évaluation.

*Devant les résultats mitigés des évaluations managériales dans certains domaines, les approches privilégiant la participation des parties prenantes ont peu à peu pris de l'essor.*

### B) Quels sont les acteurs concernés par l'évaluation participative et à quelles étapes du processus évaluatif le sont-ils ?

L'évaluation participative va au-delà de la participation de l'évaluateur et des commanditaires. Elle permet la contribution directe et active d'une large palette d'acteurs : décideurs et concepteurs des politiques, gestionnaires de projets, bénéficiaires directs et indirects, société civile et citoyens. Ceux-ci participent aux différentes étapes du processus évaluatif : initiation de l'évaluation, constitution de l'équipe d'évaluation, définition des enjeux et des questions, élaboration de la méthodologie, collecte des données, analyse, synthèse et diffusion des résultats. Ils exercent un contrôle plus ou moins fort sur le déroulement de ces activités, en collaboration avec les évaluateurs et les commanditaires de l'évaluation<sup>3</sup>.

*L'évaluation participative suppose une palette diversifiée de parties prenantes tout au long du processus évaluatif.*

### C) Quels sont les différents types d'évaluation participative ?

Un grand nombre d'approches sont associées à la notion d'évaluation participative. **Elles s'articulent autour de trois axes :**

- un axe politique orienté sur les acteurs et mettant l'accent sur leur autodétermination et leur émancipation, la justice sociale et la démocratisation de la décision publique. Une approche emblématique de ce type d'évaluation est l'évaluation émancipatrice (développée par Fetterman), qui met l'accent sur le pouvoir donné aux participants dans la réalisation du processus évaluatif;
- un axe opérationnel mettant l'accent sur l'utilisation des résultats de l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des programmes et des politiques. Une approche emblématique de ce type d'évaluation est l'évaluation axée sur l'utilisation (développée par Patton), dont l'objectif principal est l'utilisation effective des résultats par les utilisateurs potentiels;
- un axe mettant l'accent sur la production de connaissance, la diversité des acteurs, leurs valeurs et aspirations, avec pour objectif le renforcement de la qualité et la pertinence de la connaissance produite. Une approche emblématique de ce type d'évaluation est la responsive evaluation (Stake), qui met l'accent sur la prise en compte des préoccupations et des aspirations des acteurs de l'évaluation.

Chacune de ces approches permet un contrôle plus ou moins fort des acteurs non traditionnels de l'évaluation sur le processus évaluatif.

*Il existe une variété d'approches participatives qui diffèrent par leur finalité et le degré de participation des parties prenantes au processus.*

<sup>3</sup> Si les commanditaires sont directement engagés dans la production de l'évaluation, ils deviennent alors des acteurs de l'évaluation (dans la catégorie Décideurs et concepteurs des politiques).

## Un exemple d'évaluation participative...

### Contexte :

Projet d'évaluation des pratiques (PEP) réalisé par le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, un organisme public d'aide aux jeunes et aux familles en difficulté.

### Objectif :

Offrir la possibilité à des équipes de l'organisme de s'approprier une démarche de recherche évaluative participative en lien avec leur pratique.

### Diversité des acteurs concernés :

- Six équipes participantes composées d'un intervenant libéré (professionnel qui consacre un quart de son temps de travail hebdomadaire au processus, temps de libération financé par le PEP), d'un chef d'équipe et de membres d'équipe;
- Bénéficiaires : parents, enfants, familles d'accueil;
- Autres collaborateurs : psychologues, autres employés de l'organisme, etc.;
- Comité directeur responsable du pilotage du projet;
- Équipe d'animation scientifique (Institut universitaire de l'organisme) chargée d'appuyer les équipes et composée d'une coordonnatrice, d'un chercheur principal et d'un analyste statisticien.

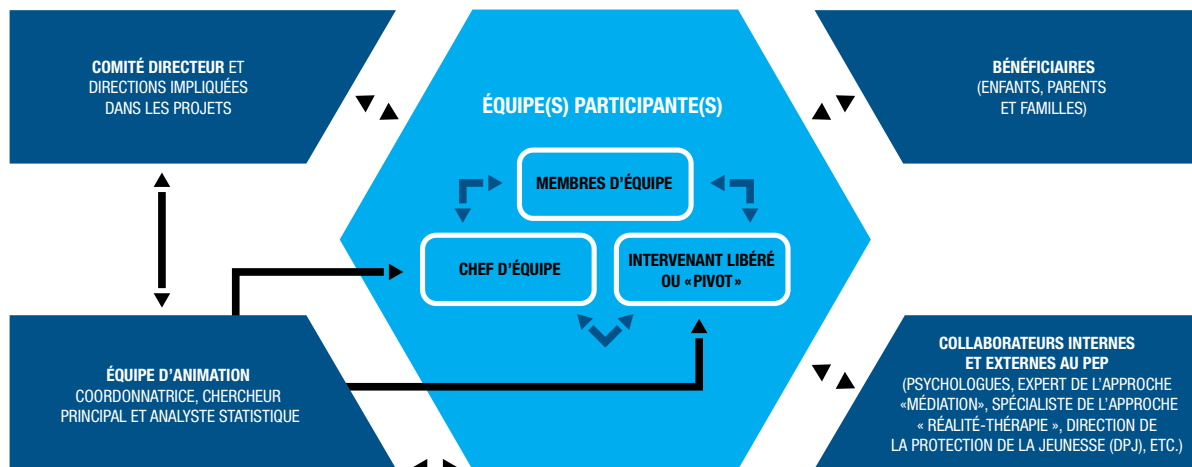
### Étapes essentielles de l'évaluation participative pour chaque équipe :

- Phase préalable de constitution du document de projet soumis au comité de sélection;
- Phase 1 (6 mois) : mise au point de la démarche et des outils;
- Phase 2 (12 mois) : collecte des données et analyses préliminaires;
- Phase 3 (6 mois) : synthèse et diffusion des résultats.

### Quelques exemples de projets évalués :

- Évaluation de l'impact de l'approche « Réalité-Thérapie » sur les usagers, les parents, les intervenants et les collaborateurs dans quatre foyers de groupe;
- Évaluation de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts dans des unités de réadaptation à l'interne;
- Évaluation de l'approche « Médiation » et de ses principaux effets sur la clientèle.

## Les acteurs engagés dans l'évaluation participative du Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire



## CHAPITRE II : LA PARTICIPATION DES ACTEURS

Ce chapitre aborde la question de la participation au processus évaluatif : la diversité des acteurs impliqués, l'étendue de leur participation et le contrôle (ou pouvoir) qu'ils exercent sur le processus évaluatif. Une attention particulière est également apportée aux compétences qu'ils mobilisent au cours de l'évaluation et à leurs motivations. Enfin, le rôle et le positionnement de l'évaluateur sont traités de façon spécifique.

### A) Diversité des acteurs

#### Quels avantages ?

■ La diversité des acteurs concernés permet une réelle démocratisation du processus décisionnel et une prise en compte de la pluralité des points de vue et des perspectives. L'inclusion élargie d'acteurs aux intérêts variés permet l'extension du champ de l'analyse et une meilleure compréhension du sens du projet et de son contenu. Elle a un effet favorable sur l'information collectée.

#### Quels inconvénients ?

■ Toutefois, la gestion de la diversité peut s'avérer complexe, poser des difficultés pratiques de mise en œuvre et compromettre l'avancée du processus évaluatif en le rendant moins gérable.

■ La sélection et la mobilisation des acteurs peuvent être difficiles quand il existe des divergences de points de vue sur les acteurs à mobiliser, des difficultés à repérer les différents groupes d'acteurs, à les convaincre de participer et à atteindre les populations désavantagées.

■ L'absence de certains acteurs clés est également une contrainte déséquilibrant la représentativité des acteurs. Le roulement d'acteurs décisionnaires importants peut aussi entraîner une perte de légitimité de l'évaluation et de l'appui politique dont elle bénéficie. On constate également une difficulté à intégrer les bénéficiaires dans le processus évaluatif. L'existence de conflits préalables peut aussi avoir une incidence négative sur la participation (réticence de certains acteurs à participer au processus, par exemple).

*La diversité des acteurs impliqués permet une réelle démocratisation de l'évaluation et une prise en compte de la pluralité des points de vue et des perspectives.*

### Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

#### Des recommandations

##### Sélection des acteurs :

Au moyen d'une discussion ouverte sur les critères d'inclusion, être clair quant à la logique qui a conduit à la sélection des acteurs;

■ Prendre en compte les intérêts multiples et variés des bénéficiaires directs au moment de la sélection des acteurs participants. Identifier tous les acteurs à risque dans le processus évaluatif avant le démarrage et mettre en place un processus souple permettant l'intégration d'acteurs nouveaux au fur et à mesure de sa réalisation;

■ Rechercher un équilibre entre le besoin de représentativité et les contraintes liées à la réalisation et à la finalisation de l'évaluation. Dans certains cas, il est préférable d'optimiser la représentation plutôt que de la maximiser, de privilégier la qualité à la quantité de participation.

##### Participation tout au long du processus :

■ Participation des acteurs critiques au processus, en particulier pendant la phase d'élaboration des questions évaluatives;

■ Participation des acteurs décisionnaires lors de la phase d'élaboration des questions et de celle de communication des résultats.



## B) Étendue de la participation et contrôle des acteurs sur le processus évaluatif

### Quels avantages ?

■ En permettant aux acteurs de fournir une contribution, l'évaluation participative leur donne un pouvoir de décision et génère une dynamique de groupe favorable. Elle offre la possibilité de s'exprimer à ceux qui ont moins de pouvoir dans l'organisation ou dans la société, à condition qu'ils aient les compétences et les connaissances pour le faire. Par ailleurs, plus les acteurs contrôlent le processus, plus l'évaluation est intégrée à l'institution, plus elle est pertinente et plus son appropriation est assurée. Enfin, le partage du pouvoir et des responsabilités diminue la pression sur l'évaluateur et les agences de programmes.

### Quels inconvénients ?

■ Les difficultés éprouvées concernent le partage insuffisant du contrôle entre les acteurs. Elles s'expliquent notamment par l'existence de relations de pouvoir déséquilibrées qui se reflètent dans le processus évaluatif, voire se renforcent, les acteurs ne disposant pas des mêmes moyens pour participer ou ne désirant pas partager le pouvoir. Au final, l'évaluation peut s'apparenter à un processus de fausse démocratie si la possibilité d'expression des différents groupes d'intérêt n'est pas assurée.

■ Les relations évaluateurs-acteurs peuvent aussi constituer un obstacle au bon déroulement du processus à cause d'une vision préétablie et figée des rôles de chacun. Les évaluateurs ont également tendance à revenir à une évaluation de type plus traditionnelle quand la modification des rôles et l'apparition de tensions rendent la situation incertaine ou conflictuelle. Enfin, des difficultés peuvent apparaître dans le partage des responsabilités quand les exigences techniques sont trop élevées. Il se peut notamment que l'évaluateur n'ait pas suffisamment de temps pour former les parties prenantes, avec pour conséquence une reprise de contrôle des activités par lui-même.

## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Acquérir une bonne connaissance du contexte du programme et des intérêts en jeu, des conflits entre les acteurs. En particulier, rendre explicites les intérêts des différents acteurs pour le programme et l'évaluation et analyser rigoureusement les enjeux politiques, l'histoire et les controverses liés au programme;
- Clarifier dès le début les attentes des participants en matière de contrôle et les rôles de chacun. Une réflexion approfondie doit être menée sur ce qui peut être accompli, avec qui, à quel niveau de participation et dans quelles conditions;
- Pour donner une chance à tous dans le processus, assurer un partage du pouvoir équilibré en mettant en place des procédures qui garantissent cet équilibre.



*En permettant aux acteurs de fournir une contribution, l'évaluation participative leur donne un pouvoir de décision et génère une dynamique de groupe favorable. Un partage de pouvoir équilibré entre les acteurs doit être garanti.*



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

### Caractéristiques de la participation des six équipes engagées dans le projet :

- Palette d'acteurs engagés relativement diversifiée : intervenants libérés, membres d'équipe, chefs d'équipe, collaborateurs internes et externes au Centre jeunesse Québec – Institut universitaire (psychologues, spécialistes de l'approche « Réalité-Thérapie » ou « Médiation »), clientèle (parents, jeunes, familles d'accueil, etc.);
- Forte étendue de la participation des équipes du début à la fin de la mise en œuvre de l'évaluation, c'est-à-dire de l'élaboration du dossier de candidature pour participer au projet jusqu'à la diffusion des résultats de l'évaluation;
- Pouvoir sur le processus évaluatif partagé entre les équipes participantes et l'équipe d'animation pour la réalisation de certaines étapes essentielles comme l'élaboration des questions d'évaluation, la conception des outils de collecte, l'analyse des données, la préparation des rapports finaux et la diffusion des résultats. Le contrôle exercé sur le processus par les équipes a été substantiel au moment de la préparation de la candidature et de la collecte des données;
- Toutefois, insuffisance du partage du pouvoir au sein des équipes : contrôle faible du processus par les membres d'équipe, participation modérée des chefs d'équipe contrastant avec une très forte participation de l'intervenant libéré.

### Les évaluations qui ont le mieux fonctionné présentaient les caractéristiques suivantes :

- Intervenant libéré « moteur », motivé et animateur du processus;
- Chef d'équipe engagé et porteur de la démarche;
- Direction intéressée et engagée;
- Stabilité et cohésion de l'équipe avec des éléments dynamiques, capables de se remettre en question.

### Parmi les difficultés éprouvées :

- Définition vague du rôle des chefs et des membres d'équipe, avec pour conséquence une difficulté de positionnement par rapport à l'intervenant libéré et une appropriation plus difficile du processus évaluatif;
- Appropriation plus ou moins forte du processus par les équipes selon les qualités d'animateur de l'intervenant libéré.

## C) Motivation des acteurs

### Quels avantages ?

- L'évaluation participative, grâce à la promotion du dialogue et de la discussion, permet aux acteurs d'être plus engagés et conscients de l'apprentissage qui découle du processus. Participer à une recherche, être parties prenantes du processus décisionnel et contribuer à améliorer leur programme sont vécus par les acteurs comme un accomplissement. Enfin, la motivation est d'autant plus forte que l'évaluation est considérée comme une partie intégrante de leur travail.

### Quels inconvénients ?

- Le roulement du personnel et le fait que les acteurs ne soient pas toujours remplacés peuvent entraîner une forte démotivation. D'autres facteurs peuvent également entrer en jeu : une intensité inégale de participation — les membres actifs pouvant être frustrés par rapport à ceux qui contribuent peu —, l'insuffisance de dédommagements ou d'indemnités versées aux participants et la participation des acteurs à des tâches trop techniques. Enfin, la difficulté s'accroît quand les acteurs sont eux-mêmes désengagés et apathiques à l'égard du projet qui fait l'objet d'une évaluation.



*Participer à une recherche, être parties prenantes du processus décisionnel et contribuer à améliorer leur programme sont vécus par les acteurs comme un accomplissement.*



## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des suggestions

- Mise en place d'un groupe constitué d'un nombre stable de membres qui ont une compréhension claire du type de travail à effectuer et qui prennent un engagement de participation pour éviter les conséquences négatives du roulement du personnel de l'équipe d'évaluation;
- Assignation de tâches à chaque acteur, et non seulement à un noyau motivé, pour assurer une meilleure appropriation du processus par l'ensemble;
- Recherche de leaders en mesure de motiver les autres acteurs, disposés à apprendre, à faciliter le processus et prêts à le poursuivre, même en cas de difficultés;
- Recours à des stratégies déterminées : faire varier les participants, offrir des formations, utiliser des techniques qui renforcent les capacités des acteurs, diviser le travail selon l'expertise et les champs d'intérêt des acteurs, organiser des forums pour favoriser les discussions ouvertes et les délibérations, etc. Les incitations personnelles (indemnités, reconnaissance à l'intérieur de l'organisation) peuvent également renforcer la motivation des acteurs.

## D) Rôle de l'évaluateur

### Quels avantages ?

- L'évaluateur joue un rôle essentiel en tant que facilitateur, accompagnateur et appui technique auprès des acteurs. Il les aide à cerner leurs problématiques et leur permet de mettre sur la table des questions sensibles.

### Quels inconvénients ?

- Toutefois, il peut éprouver plusieurs difficultés : gérer l'interaction entre des acteurs très diversifiés, jouer un rôle constructif dans le processus pour favoriser le changement, etc. Sa tâche peut être ardue quand les acteurs ne connaissent pas réellement leurs besoins en information. Il peut également avoir tendance à revenir à une interprétation traditionnelle de l'évaluation quand l'apparition de tensions rend la situation incertaine ou conflictuelle. Enfin, il existe également une méfiance entre les acteurs et les évaluateurs perçus comme des experts.



*L'évaluation participative suppose un évaluateur en position d'accompagnateur, pédagogue et médiateur, qui doit disposer de compétences diversifiées.*



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

L'équipe d'animation du PEP a apporté un appui aux équipes aux différentes étapes du processus : sensibilisation à la démarche évaluative, élaboration des questions et choix des outils, analyse des données, synthèse et diffusion des résultats. Elle a fait bénéficier les équipes participantes de son expertise technique et scientifique alors que celles-ci n'étaient pas habituées à la démarche évaluative et, plus globalement, à la méthodologie de recherche. Dans ce sens, l'équipe d'animation a exercé une influence non négligeable sur les équipes participantes et leurs choix méthodologiques, l'analyse des résultats et leur restitution.

L'équipe d'animation a joué un rôle d'accompagnement et a fonctionné de manière souple et flexible. Son appui s'est concrétisé sous forme de conseils et d'échanges avec les intervenants libérés et dans une moindre mesure avec le reste des équipes participantes (membres et chefs d'équipe dans la réalisation des activités clés de l'évaluation). Elle a aussi réalisé certaines activités : extraction de données dans les bases de données du Centre jeunesse, analyses préliminaires et appui à la rédaction du rapport final pour certaines équipes. En revanche, elle n'est pas intervenue dans l'animation des équipes, qui a été portée entièrement par les intervenants libérés. Elle n'a pas non plus joué le rôle de médiateur et n'est pas intervenue dans la gestion de leurs conflits éventuels.

## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

#### Compétences de l'évaluateur

- Facilitateur, éducateur, pédagogue, capable de travailler en équipe et d'animer un processus itératif de réflexion et de production de connaissance;
- Compétences en négociation, en communication, en résolution de conflits et en médiation;
- Compétences en formation, capacités d'enseignement pour former les acteurs aux méthodes évaluatives;
- Expertise technique et formation dans une large variété de disciplines de recherche et de méthodologies.

#### Attitudes et savoir-être

- Importance de la capacité d'écoute de l'évaluateur, de son ouverture à des points de vue différents, de sa disponibilité et de sa confiance envers la capacité des acteurs;
- Rôle de catalyseur bousculant dans certains cas les détenteurs de pouvoir en les invitant à assister ceux qui en ont moins;
- Tolérance vis-à-vis de l'imperfection;
- Équilibre à trouver par l'évaluateur entre son statut d'acteur de l'évaluation et son regard externe.

## CHAPITRE III : LA GESTION DU PROCESSUS ÉVALUATIF

Ce chapitre aborde les différents aspects clés de la gestion du processus évaluatif : mobilisation et gestion des ressources (temps, financement, ressources humaines), gestion et organisation du processus, méthodologie utilisée et enjeux éthiques soulevés par la démarche participative.

### A) Quelles sont les conditions initiales favorables à la participation ?

L'existence d'un climat initial participatif au sein de la structure ou de l'organisation, d'une confiance entre les acteurs et envers l'organisation qui orchestre et porte l'évaluation ainsi que la volonté d'émanciper des groupes marginalisés sont des éléments qui peuvent favoriser l'organisation et le bon déroulement d'une évaluation participative.

La capacité organisationnelle de la structure, et en particulier le soutien logistique et technique qu'elle peut fournir aux acteurs de l'évaluation, va aussi déterminer le bon déroulement de l'évaluation — par exemple, la mise à disposition de locaux, de matériel informatique, de ressources complémentaires pour alléger les acteurs de leurs tâches administratives (secrétariat) ou faciliter le contact avec les participants à l'évaluation.

Enfin, les expériences précédentes de travail en commun des acteurs et leur disposition à apprendre et à partager leurs connaissances sont également des éléments qui facilitent la réalisation de l'évaluation.



*Un climat initial participatif, l'historique de travail en commun des acteurs et capacité technique et logistique de l'organisation sont des éléments favorables à la mise en œuvre d'une évaluation participative.*



### Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

#### Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

##### Un certain nombre de conditions ont favorisé le bon déroulement du processus dans les équipes :

- L'état initial des équipes (stabilité, harmonie, esprit d'équipe, etc.) a joué en faveur du bon déroulement du PEP. Les équipes qui avaient des problèmes internes de fonctionnement avant et pendant le projet ont eu plus de difficulté à réaliser leur évaluation;
- La participation des acteurs décisionnaires (en particulier celle de la direction dont dépend directement chaque équipe) a été importante pour soutenir le processus et lui assurer une certaine pérennité. Dans un cas particulier, une direction a mobilisé des ressources financières additionnelles pour financer la libération d'intervenants dits « pivots » en complément de l'intervenant libéré;
- Les ressources logistiques offertes par l'organisation, en particulier la possibilité pour les intervenants libérés de travailler dans les bureaux de l'Institut universitaire du Centre jeunesse, ont favorisé le suivi des projets par l'équipe d'animation.

## B) Quelles ressources faut-il mobiliser ?

### Les ressources temporelles

L'évaluation participative est généralement plus longue qu'une évaluation traditionnelle et requiert un investissement en temps supérieur de la part des acteurs qui y participent.

#### Quels avantages ?

■ La durée du processus évaluatif permet la construction de relations plus solides entre les acteurs et l'instauration d'un climat de confiance. Elle favorise également un processus d'apprentissage des méthodes évaluatives et, au bout du compte, la mise en place d'un processus acceptable pour tous. La durée permet également d'étaler le processus et ainsi de mieux répondre aux demandes. À terme, le renforcement des compétences en évaluation des acteurs pourrait réduire la durée des processus évaluatifs.

#### Quels inconvénients ?

■ L'investissement en temps peut être perçu comme une contrainte quand la participation entre en concurrence avec la charge de travail quotidienne des acteurs et leur disponibilité. Par ailleurs, l'étalement du processus et la charge supplémentaire de travail qu'il requiert peuvent entraîner une limitation de la palette d'acteurs mobilisés, une moindre étendue de la participation ou une baisse de motivation. Enfin, le temps consacré à la gestion des relations entre les acteurs et parfois de leurs conflits peut être un facteur de ralentissement du processus.

### Les ressources financières

L'évaluation participative requiert des ressources financières dont l'ampleur varie selon le mode de participation.

#### Quels avantages ?

■ Toutefois, des fonds restreints pour l'évaluation peuvent inciter à mobiliser plus fortement les acteurs dans le processus évaluatif, car le recrutement d'évaluateurs externes peut s'avérer plus coûteux.

#### Quels inconvénients ?

■ L'évaluation participative a un coût (compensation des acteurs impliqués) qui, s'il n'est pas correctement pris en compte, peut mettre en échec le processus. Dans certains cas, les gestionnaires éprouvent des difficultés d'accès à ces ressources complémentaires et la palette des acteurs impliqués peut être réduite.

*L'évaluation participative suppose un processus qui nécessite un investissement en temps et une mobilisation des ressources humaines dont le coût doit être anticipé.*

## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Allouer le temps et les ressources nécessaires à la réalisation du processus participatif;
- Mener une réflexion approfondie sur la participation et son incidence sur la charge de travail des acteurs;
- Établir dès le départ les coûts de participation associés à la démarche et les prévoir dans les budgets;
- Intégrer le processus évaluatif dans la planification du programme.

## Les compétences mobilisées

### Quels avantages ?

- Les acteurs ont une bonne connaissance des forces et des faiblesses du projet évalué et ont donc les capacités de jugement et d'action nécessaires pour réaliser une évaluation. Tenir compte de ce qu'ils savent permet d'augmenter la connaissance produite et de renforcer la pertinence de l'évaluation.

### Quels inconvénients ?

- Le manque de compétences ou les différences de niveaux de compétence entre les acteurs peuvent limiter leur participation ou ne pas leur permettre de faire une contribution utile. Il peut être difficile de réaliser une évaluation participative quand l'évaluation n'est pas familière aux acteurs. Par ailleurs, ils ne connaissent pas toujours les tenants et aboutissants de l'évaluation pour faire des choix raisonnés sur leur participation, contrôler ce qu'ils disent ou spécifier clairement leurs besoins en information et prendre ensuite les décisions adéquates. Enfin, les agences gouvernementales manquent de connaissances et de capacités pour mener une évaluation participative.

## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Former des acteurs ou renforcer leurs capacités en matière de techniques d'évaluation et de méthodes participatives;
- Repérer quelques utilisateurs primaires clés avec un potentiel et des qualités de leadership pour qu'ils développent rapidement des capacités de recherche et jouent un rôle de coordinateur

## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

### Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

#### Difficultés éprouvées par les équipes :

- Le manque de disponibilité et la surcharge de travail des intervenants ont eu des conséquences défavorables sur le déroulement du projet dans certaines équipes en entraînant une baisse de motivation et le ralentissement du processus;
- Certains acteurs ont jugé le processus trop long et pas suffisamment concret au démarrage, notamment lors de la phase d'élaboration des questions et des outils de collecte des données. Ils ont éprouvé de la difficulté à composer avec le rythme de la recherche plus lent que leur rythme professionnel au quotidien. Ces difficultés ont joué sur la mobilisation et la motivation des équipes;
- Certains intervenants libérés manquaient de compétences techniques ou informatiques pour assurer la collecte et l'analyse des données et ont donc dû bénéficier d'un soutien important de la part de l'équipe d'animation.

#### Difficultés éprouvées par les équipes :

- Malgré les contraintes mentionnées précédemment, les intervenants reconnaissent que la durée du processus leur a permis de prendre le temps de se questionner et de se détacher de l'action pour travailler à un rythme différent;
- La libération d'un intervenant a été un facteur essentiel de réussite du PEP;
- Les qualités professionnelles et le savoir-être des intervenants (motivation, crédibilité professionnelle vis-à-vis d'autres intervenants, etc.) ainsi que leurs connaissances professionnelles ont été d'un apport utile à l'évaluation (conception des outils, analyse des résultats, etc.).

## C) Comment gérer le processus ?

L'évaluation participative pose des contraintes particulières en matière de gestion des ressources disponibles. Celles-ci doivent être anticipées avant de démarrer le processus.

### Quels avantages ?

■ La flexibilité et la souplesse du processus participatif facilitent la réalisation et la mise en œuvre de l'évaluation. La mise en œuvre pratique et logistique peut être facilitée par les acteurs et leur bonne connaissance du milieu d'intervention.

### Quels inconvénients ?

■ Les contraintes externes, en particulier les obligations professionnelles des participants en dehors de l'évaluation et le roulement du personnel, peuvent provoquer des difficultés organisationnelles et menacer la pérennité du processus, surtout si l'évaluation est envisagée dans une démarche continue. Le manque de ressources humaines disponibles nuit également au bon déroulement de l'évaluation participative.



*Il s'agit d'un processus flexible et itératif, inscrit dans la durée...  
mais des difficultés potentielles peuvent surgir quand es contraintes professionnelles externes  
des participants et le roulement du personnel pèsent sur le processus et n'ont pas été anticipés.*



## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Intégration de l'évaluation participative dans la planification et dans les activités courantes des acteurs pour accroître et faciliter leur participation, et ce, dès la conception du projet ou du programme évalué;
- Phase préparatoire essentielle pour montrer la différence entre les approches traditionnelles et présenter clairement la démarche participative et les valeurs qui la sous-tendent;
- Appui logistique et administratif de l'organisation tout au long du processus.



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

### Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

#### Parmi les difficultés éprouvées :

- Le roulement du personnel a été un facteur de démobilisation et de ralentissement du processus qui a mis en péril la dynamique du projet dans certaines équipes. Le roulement du personnel a représenté un réel défi de gestion;
- La difficile conciliation entre le PEP et les engagements professionnels au quotidien a touché plus particulièrement les intervenants psychosociaux libérés, dont la charge de cas n'a pas été diminuée, alors que les éducateurs étaient systématiquement remplacés lors de leur libération pour travailler sur le PEP.

#### Parmi les atouts de la démarche :

- L'intervenant libéré a pu gérer ses horaires de manière flexible;
- L'évaluation a été menée dans et par les équipes : elle a donc été facilitée sur le plan logistique (accès plus aisé à la clientèle, aux intervenants);
- La communication et l'information continue aux équipes : les interactions régulières concernant les différentes étapes clés du processus entre l'intervenant libéré et les membres d'équipe ont été essentielles pour maintenir la motivation et la participation des équipes, et également pour favoriser l'appropriation des résultats;
- Le PEP a été une occasion de prise de recul dans un contexte où les intervenants ont habituellement peu de temps pour réfléchir en profondeur à leurs pratiques. Le PEP a favorisé le dialogue entre deux mondes a priori opposés (chercheurs et professionnels).

## D) Quels sont les débats autour des choix méthodologiques ?

L'évaluation participative fait appel à des méthodes variées, aussi bien qualitatives que quantitatives, en mobilisant les parties prenantes dans leur conception et leur utilisation.

### Quels avantages ?

- L'évaluation offre la possibilité aux acteurs de discuter en commun des forces et des faiblesses du programme, de provoquer des débats intéressants et ainsi de mieux mettre en valeur les problèmes à résoudre, dans une atmosphère de confiance et d'autocritique. Le dialogue est également un moyen de collecter des informations complémentaires qui ne l'auraient pas été avec des méthodes plus traditionnelles.
- L'évaluation offre aussi une certaine flexibilité qui permet d'améliorer la méthodologie utilisée en cours de processus tout en stimulant la créativité dans les choix techniques et la construction du processus. L'inclusion de groupes marginalisés permettrait également d'élaborer des instruments de collecte de données plus adaptés.

### Quels inconvénients ?

- Les acteurs peuvent exprimer un manque de confiance dans la démarche participative et la dévaloriser, car elle leur semble insuffisamment rigoureuse. Ils peuvent également ressentir un certain inconfort et des craintes par rapport à une démarche qui ne fait pas appel aux procédures habituelles et balisées. L'évaluation participative peut alors entraîner des conflits méthodologiques entre les partisans de l'objectivité et ceux qui soutiennent une approche constructiviste ou entre les partisans des méthodes qualitatives d'un côté et des méthodes quantitatives de l'autre. Enfin, le langage de l'évaluateur peut être inaccessible aux acteurs et les méthodes utilisées, techniquement complexes, peuvent entraîner au bout du compte l'exclusion des parties prenantes les plus vulnérables.



*Le dialogue permet de travailler dans une atmosphère de confiance et d'autocritique et la flexibilité d'améliorer constamment la méthodologie et de stimuler la créativité. Toutefois, l'évaluation participative peut susciter des craintes, car elle ne fait pas appel aux procédures habituelles et balisées.*



## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Privilégier les méthodes collectives de réflexion et de production de la connaissance en incorporant des procédures démocratiques dans la collecte et l'analyse des données (échanges réguliers pour amender et valider les outils, analyser et interpréter les résultats, etc.), privilégier la créativité et la réflexivité, développer la confiance et la collaboration entre les acteurs;
- Utiliser des approches multiples et variées pour cerner les différents points de vue;
- Instaurer une communication permanente et itérative;
- Enfin, développer une méthodologie intégrée et adaptée au contexte.

### Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

#### Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

Les équipes du PEP ont développé divers outils de collecte de données adaptés aux contextes et aux besoins : entrevues, questionnaires auprès de leur clientèle (parents, enfants et familles, intervenants et autres collaborateurs du Centre jeunesse), analyse documentaire, etc. Les équipes ont, dans le cadre de ces activités, bénéficié d'un appui important de l'équipe d'animation. D'une façon générale, les intervenants libérés ont associé les membres d'équipe à l'élaboration de ces outils au moyen d'échanges et de discussion pour les amender et les valider. Ce processus itératif a permis une validation progressive de la démarche, des outils et des résultats par les équipes participantes avec l'accompagnement de l'équipe d'animation. Toutefois, la démarche a été plus ou moins collaborative entre les équipes, selon la capacité d'animation de l'intervenant libéré et la stabilité de l'équipe.

## E) Quelles sont les préoccupations éthiques soulevées par l'évaluation participative ?

L'évaluation participative se heurte à des enjeux éthiques, liés en particulier à la participation des acteurs et au rôle de l'évaluateur.

### Quels inconvénients ?

- Les inconvénients concernent les situations de conflit auxquelles les acteurs peuvent devoir faire face. Par exemple, l'évaluateur, en étant engagé dans la démarche avec les parties prenantes, peut être critiqué pour son manque d'objectivité. Cela risque d'aboutir à un rejet de son travail. Il peut également rester dans une position influente avec un certain contrôle sur le processus évaluatif en ne subissant pas les contraintes de l'évaluation.

## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

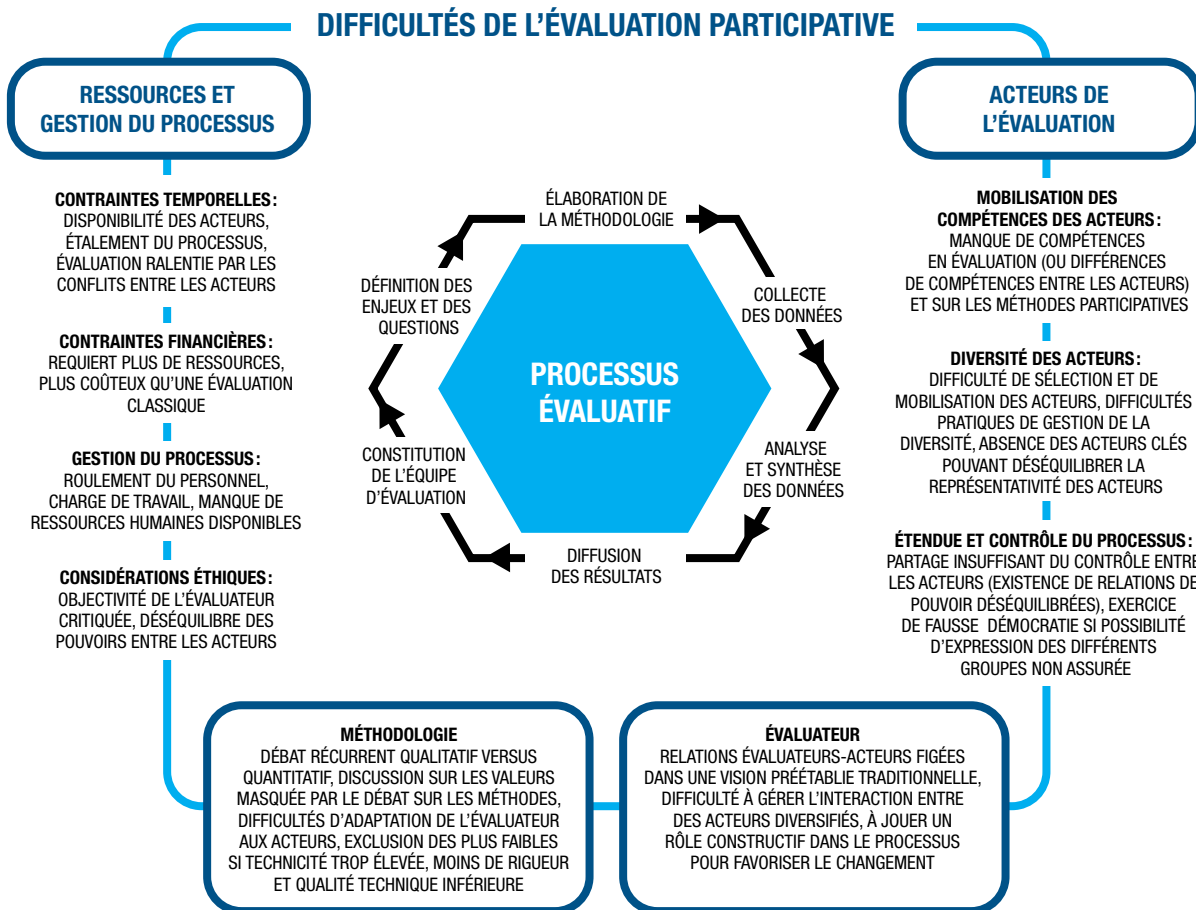
- Bonne connaissance des intérêts et des conflits en jeu et mise en place de procédures précises pour assurer un équilibre du pouvoir entre les acteurs;
- Prise en compte de considérations éthiques au moment de la sélection des acteurs.

### Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

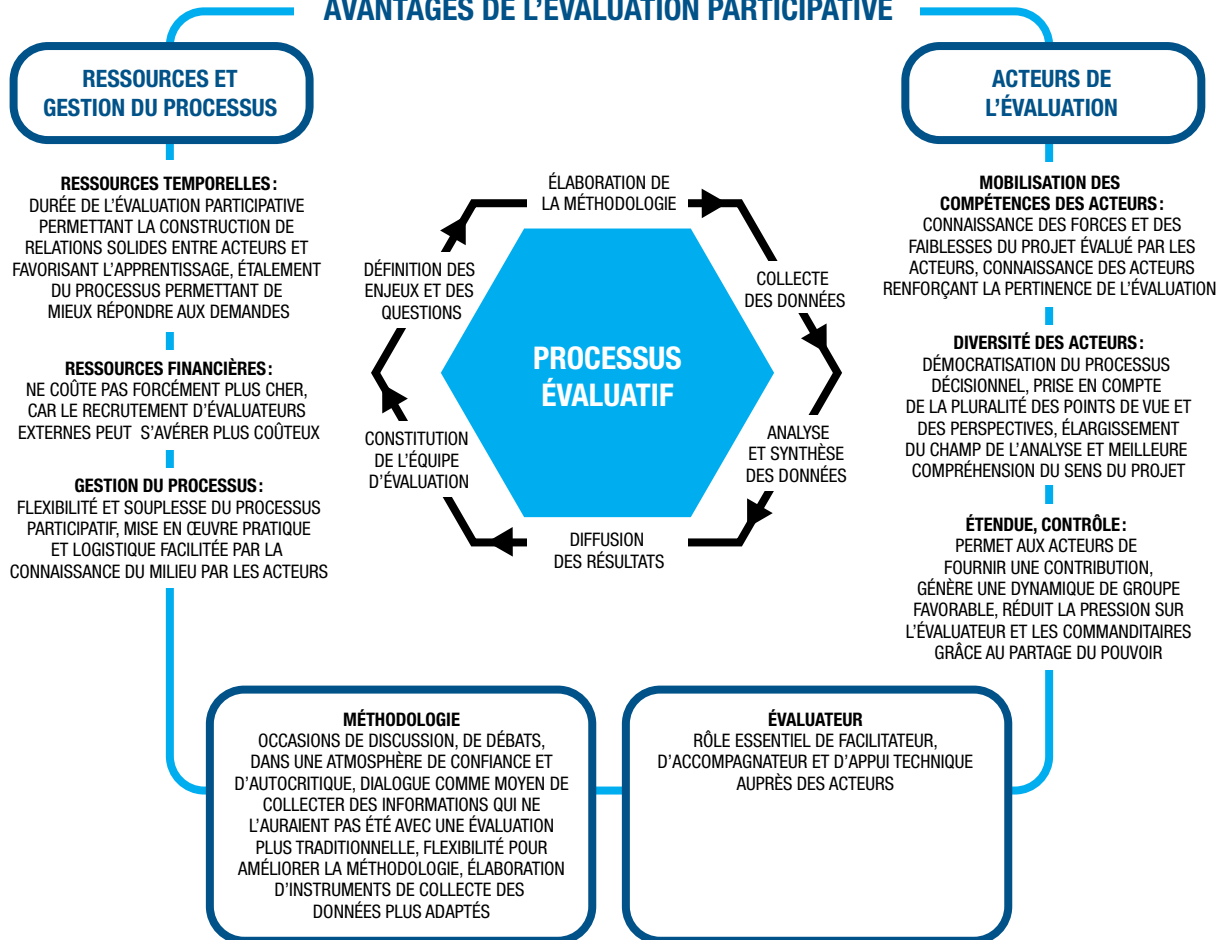
De façon générale, le PEP a été soumis au comité d'éthique de la recherche de l'organisme.

Plus spécifiquement, les questions ont été abordées par les équipes participantes avec l'appui de l'équipe d'animation, en particulier au moment de la collecte des données. Parmi les méthodes utilisées pour respecter la confidentialité et l'anonymat, citons les formulaires de consentement lors des entrevues, le partage des entrevues entre éducateurs, les mesures de conservation et de destruction des données, l'utilisation de courriers cachetés, etc.

### F) Schémas récapitulatifs de l'analyse



## AVANTAGES DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE



## CHAPITRE IV : LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION ET LEUR UTILISATION

Ce chapitre porte sur les effets de l'évaluation participative, en particulier sur l'amélioration des pratiques, l'efficacité des programmes, le renforcement des compétences des acteurs ainsi que l'amélioration du dialogue et du fonctionnement démocratique des projets et des programmes évalués.

### A) Qualité et validité des résultats de l'évaluation

#### Quels avantages ?

■ L'évaluation participative permet de produire une connaissance large et valide ayant pour base des faits solides et une information concrète sur le processus. Elle repose sur une réflexion sur les valeurs, les opinions, les histoires personnelles et les dynamiques de pouvoir entre acteurs. Les résultats sont plus sophistiqués, car ils s'appuient sur plusieurs sources de données et bases de comparaison permettant une meilleure triangulation des jugements. Dans certains cas, grâce à un effort d'innovation dans la recherche, ces résultats plus fins apportent un éclairage nouveau sur la situation et aident à montrer la complexité du projet et de son contexte d'intervention. Au final, l'évaluation participative permet de présenter un résultat plus équilibré, les résultats ayant un sens réel pour les parties prenantes.

■ L'évaluation participative est également impartiale, parce qu'elle permet de limiter le biais en faveur des acteurs décisionnaires et au final, d'apporter plus de rigueur et d'objectivité à l'évaluation. L'évaluateur peut adopter une position neutre qui permet une meilleure compréhension des systèmes de valeurs, une connaissance plus approfondie grâce au dialogue et à la négociation, de telle sorte qu'aucune voix n'ait une influence indue.

#### Quels inconvénients ?

■ Des interrogations sont parfois formulées quant à la validité des résultats de l'évaluation participative. La connaissance générée ne serait pas toujours valide et crédible, en particulier en raison du conflit d'intérêts induit par la participation des acteurs (surtout celle des gestionnaires des projets) et de la perte éventuelle d'autonomie et d'objectivité de l'évaluateur.

■ Dans certains cas, les améliorations apportées dans le type d'information et la pertinence des données sont jugées marginales, avec une faible possibilité de production de connaissance généralisable.

■ Des difficultés peuvent également apparaître à cause de l'incapacité à prédire les demandes d'information des acteurs avec précision, des besoins et des avis divergents des différents groupes d'acteurs en ce qui a trait à l'information et aux méthodes d'évaluation, avec pour conséquence possible la non-prise en compte des avis de certains acteurs.



*L'évaluation participative permet de produire une connaissance variée et fiable ayant pour base des faits solides et une information concrète sur le processus.*



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

Les évaluations menées par les équipes du PEP ont généralement permis de dresser le portrait d'une situation ou d'une clientèle et de porter une appréciation générale sur une pratique, un type d'intervention ou ses répercussions.

### Par exemple :

- l'incidence de l'utilisation de l'approche « Réalité-Thérapie » sur le climat organisationnel des équipes, le nombre de contentions et plus généralement le bien-être des enfants qui doivent être hébergés dans les services;
- la satisfaction des familles d'accueil Banque mixte par rapport au service fourni (information, accompagnement, relation avec la famille biologique, etc.);
- le portrait des jeunes qui fréquentent les unités de réadaptation interne et la satisfaction par rapport aux services fournis (ex. : accueil des jeunes, activités, etc.).

Même si des doutes ont été formulés par quelques acteurs quant à la robustesse des résultats et à l'objectivité de la démarche dans certains cas, les résultats obtenus ont permis de répondre aux besoins des intervenants, qui les ont jugés accessibles, compréhensibles et répondant à leurs questions concrètes. Les données et résultats obtenus ont intéressé d'autres chercheurs en dehors du CJQ-IU. Une équipe a également valorisé sa recherche en la publiant dans une revue scientifique américaine.

## Comment remédier aux difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Participation active et contrôle du processus par les acteurs favorisant l'autocritique, une meilleure prise en compte et une restitution des résultats défavorables ou mitigés sur l'efficacité du programme évalué par les acteurs
- Nécessité de mener une recherche rigoureuse avec une méthodologie cohérente et un souci de trianguler les données pour vérifier et valider les résultats;
- Délibération et discussion sur les résultats nécessaires pour arriver à des conclusions non biaisées avec l'appui de l'évaluateur et de son expertise. Importance d'une discussion permanente et itérative sur les résultats.

## B) Renforcement des capacités des acteurs

### Quels avantages ?

- L'évaluation participative contribue au renforcement de l'apprentissage organisationnel, des capacités et des compétences des acteurs, notamment en matière d'élaboration de politiques et en gestion de projets. Le processus encourage et appuie des acteurs qui, dans d'autres cas de figure, ne seraient pas engagés dans le développement communautaire. Ces acteurs prennent ensuite des responsabilités publiques dans leur communauté. Dans ce sens, l'évaluation participative est associée aux idées de capacitation sociale, de justice, d'égalité et d'émancipation.
- Elle permet aussi d'affiner la capacité critique. L'évaluation participative peut renforcer l'attention portée à l'évaluation, augmenter l'utilisation des compétences acquises au cours du processus évaluatif dans d'autres situations et développer la capacité à utiliser d'autres résultats de recherche ou d'évaluation. Elle est l'occasion de réfléchir et de donner du sens à l'action des acteurs dans un contexte où la contrainte de temps est forte.

### Quels inconvénients ?

- Les effets peuvent dans certains cas être limités en ce qui concerne le renforcement des capacités des acteurs. On parle de pseudo-*empowerment* quand le processus est au final mal contrôlé par l'évaluateur qui assure la sélection des acteurs coopératifs, qui mène un processus aux exigences techniques et aux connaissances trop élevées pour les acteurs et peut, par un accompagnement subtil, être persuasif et confisquer la capacité de proposition des acteurs. Dans le même ordre d'idée, les acteurs peuvent faire entendre leur voix au cours du processus évaluatif, mais au bout du compte ne pas être parties prenantes des décisions au moment de l'utilisation des résultats. Il peut être également difficile d'obtenir des indices du renforcement des capacités et du pouvoir décisionnaire des acteurs.



*L'évaluation est une occasion de formation et d'apprentissage, mais le renforcement des capacités peut être limité si les acteurs ne contrôlent pas suffisamment le processus évaluatif.*



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

### Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

**Le PEP a eu un effet favorable sur le renforcement de la capacité des acteurs. Il a permis de développer :**

- une série d'apprentissages pratiques (présenter des résultats à l'oral dans un temps délimité, utilisation de PowerPoint et d'autres logiciels);
- des apprentissages plus fondamentaux sur la méthodologie d'évaluation (élaboration des questions, conception d'outils de collecte, compilation et analyse de données, etc.);
- la capacité des acteurs à se questionner, à analyser leur pratique et à structurer leur pensée.

Toutefois, les personnes qui ont le plus bénéficié de la démarche sont les intervenants libérés, ayant effectué une grande partie des tâches essentielles de l'évaluation en interaction permanente avec l'équipe d'animation. Les membres et les chefs des équipes participantes ont moins bénéficié de cet apprentissage du fait de leur participation plus limitée dans le processus.

Les intervenants reconnaissent que le PEP leur a permis de mieux comprendre ce qu'est une démarche évaluative et de dissiper leurs craintes et réticences vis-à-vis de ce type de démarche. Une équipe est allée plus loin et a mis en place un système pérenne d'autoévaluation dans la continuité du PEP (ex. : poursuite de l'utilisation du questionnaire avec la clientèle, réunions pour l'analyse des résultats, libération d'une personne pour effectuer le travail de suivi de la recherche, etc.).

## Comment surmonter les difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Intégrer les activités évaluatives dans les activités courantes de l'organisation ou du programme pour favoriser le renforcement des capacités sur le plan opérationnel, le processus étant facilité quand il existe une structure qui encourage l'apprentissage;
- Envisager une évaluation participative éducative sur la durée, avec pour objectif à terme de permettre aux acteurs de contrôler les processus évaluatifs futurs.

### C) Dialogue et relations entre acteurs

#### Quels avantages ?

- L'évaluation participative entraîne une amélioration de la collaboration et des relations entre les acteurs. Elle peut devenir un excellent outil de clarification et d'explication des normes et des valeurs partagées et peut entraîner la modification des préférences des acteurs après la délibération et la discussion.
- Elle démocratise l'accès à l'information et assure une meilleure appropriation des projets, un rééquilibrage du pouvoir et un renforcement des interactions sociales des groupes marginalisés avec le reste de la société. L'évaluation participative favorise également une meilleure circulation de l'information, la production de rapports et de matériel plus accessibles qui améliorent la communication et le dialogue durant et après le processus évaluatif.

#### Quels inconvénients ?

- L'évaluation participative peut faire prendre conscience des conflits, mais ne les règle pas forcément. Participer à l'évaluation ne signifie pas automatiquement une plus grande contribution ou une meilleure place dans la prise de décision.



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

Le PEP a permis de rapprocher deux mondes *a priori* éloignés et qui se connaissent peu (recherche et pratique). Les intervenants étaient satisfaits d'obtenir des réponses rapides alors qu'ils voyaient initialement la recherche comme une pratique coûteuse dont les résultats ne sont pas accessibles ou le sont seulement après un long délai.

Le PEP a également permis aux chercheurs de l'Institut universitaire d'avoir une idée plus claire de ce qui se passe sur le terrain. De plus, ces derniers sont apparus plus accessibles aux yeux des intervenants.

### D) Appropriation des résultats de l'évaluation et utilisation

#### Quels avantages ?

- L'évaluation participative permet une meilleure appropriation des résultats. Elle favorise l'assimilation progressive de l'information issue de l'évaluation grâce à des formes conviviales de diffusion des résultats (rapports simples, faciles à comprendre) qui facilitent l'appropriation et la compréhension des résultats.
- L'évaluation participative permet également une utilisation accrue des résultats de l'évaluation par les bénéficiaires. Ceci s'explique par le lien étroit créé entre l'évaluation et le processus décisionnel, l'identification et la prise en considération des questions des acteurs ainsi que leur engagement dans l'évaluation. Cette approche favorise l'intégration de l'évaluation dans la planification et la gestion des programmes et en conséquence, une meilleure utilisation de ses résultats. Les résultats sont perçus comme une aide à la décision.

#### Quels inconvénients ?

- L'appropriation des résultats ne se vérifie pas systématiquement, en particulier si certains groupes ont été moins considérés au cours de l'évaluation. L'utilisation des résultats est également contrainte par la possibilité ou non pour les acteurs d'influer sur les résultats après l'évaluation. Enfin, il peut exister une tension entre la parole et l'action, entre les idéaux participatifs de diversité et les programmes participatifs de changement social.



*L'évaluation participative permet une meilleure appropriation des résultats,  
mais leur utilisation peut être contrainte par la possibilité ou non  
pour les acteurs de peser dans le processus post-évaluation.*



## Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

### Projet d'évaluation des pratiques (PEP)

La démarche participative a globalement favorisé une meilleure appropriation des résultats par les équipes.

Les résultats du PEP ont été utilisés de différentes manières :

- Changements dans les pratiques quotidiennes des intervenants : modification des modalités d'accueil des jeunes et des familles (documents d'accueil moins directifs, modification du savoir-être des intervenants lors de l'accueil des jeunes, etc.), aménagements organisationnels divers (allongement de la durée des rencontres hebdomadaires d'un comité d'intervenants, par exemple), rigueur accrue dans la saisie de renseignements dans les bases de données du Centre jeunesse, etc.;
- Légitimation d'une pratique : budget de formation sécurisé pour poursuivre la pratique de la « Réalité-Thérapie » dans les foyers de groupe du Centre jeunesse, par exemple.

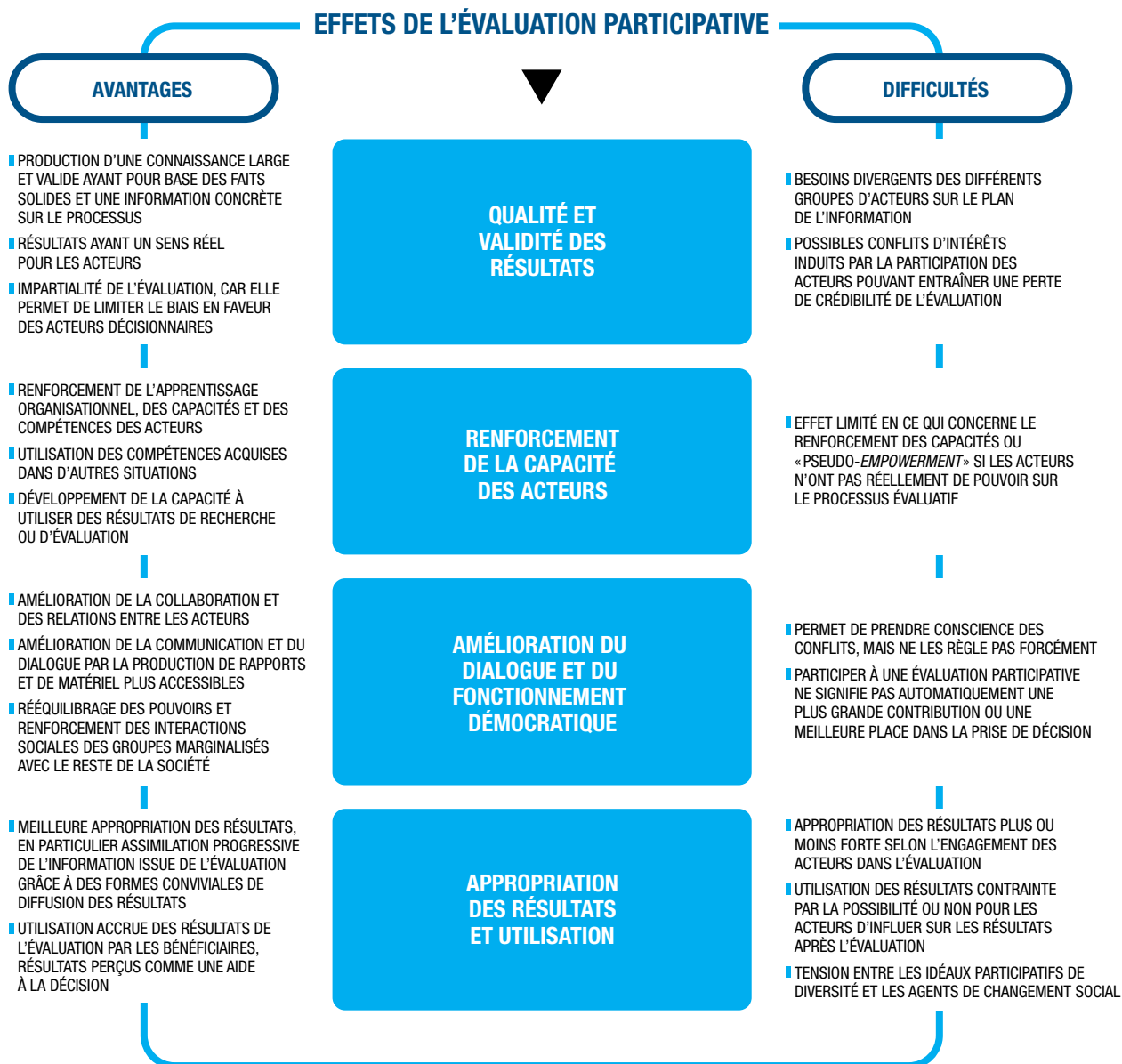
D'autres changements sont prévus par les équipes :

- Amélioration du climat organisationnel;
- Présentation et échanges sur les résultats avec la clientèle;
- Mise en place d'un plan d'action faisant suite aux recommandations;
- Demande de soutien pour accueillir adéquatement les jeunes, engager davantage les parents dans la vie du service et la relation avec les jeunes, etc.

## Comment surmonter les difficultés ? Comment faciliter le processus ?

### Des recommandations

- Restitution continue des résultats de l'évaluation avec des interactions régulières qui créent un climat approprié de partage entre les acteurs et permettent de penser en profondeur au sens des résultats. La multiplicité des occasions de discussion et d'analyse des enjeux est essentielle;
- Présence des acteurs décisionnaires et partage d'information avec les commanditaires de l'évaluation, information évaluative devant prendre place dans un espace politique de décision;
- Étendue et profondeur de la participation des acteurs : plus l'évaluateur offre la possibilité aux acteurs de s'approprier le sens et l'autonomie de leur action, plus les effets de l'évaluation sont sensibles et les acteurs responsabilisés vis-à-vis de l'évaluation;
- Stratégie d'utilisation des résultats à définir dès le début : évaluation à concevoir dans le but de satisfaire les intérêts, les besoins de personnes précises, identifiables, en planifiant un budget qui prend en compte les activités visant l'utilisation des résultats.



## CONCLUSION

Les préoccupations abordées dans le guide couvrent un large spectre d'enjeux et de questionnements touchant l'évaluation participative. Les avantages ou difficultés de la démarche sont de divers ordres, notamment pratique et organisationnel, ou portent plus fondamentalement sur le caractère politique et démocratique de ce type de démarche.

Les premiers points évoqués concernent tout d'abord les difficultés logistiques et pratiques de mise en œuvre de l'évaluation participative (temps, ressources, organisation, compétences des acteurs) et l'engagement que cela suppose de la part des acteurs et de l'organisation qui se lancent dans ce type de démarche. Le guide aborde également les difficultés liées à la participation : sélection, diversité et représentativité des acteurs et leur possibilité ou non d'exercer un réel pouvoir sur le processus.

Les effets favorables soulignés portent majoritairement sur la production d'une connaissance de qualité, valide et pertinente, le renforcement des capacités des acteurs, l'amélioration de la collaboration entre eux, une démocratisation de l'accès à l'information, un possible rééquilibrage des pouvoirs et une meilleure appropriation des résultats perçus comme une aide à la décision.

Concernant l'approche méthodologique, les principaux éléments suivants sont soulignés : importance du débat, de la discussion et des méthodes collectives de production et de réflexion, utilisés de façon non mécanique avec le souci d'une communication permanente et itérative entre les acteurs à tous les niveaux. La flexibilité du processus participatif, son caractère itératif et la créativité qui en découle sont également des caractéristiques bénéfiques de l'évaluation participative. Les qualités requises de la part de l'évaluateur sont diversifiées : capacités d'écoute, de facilitation, de médiation, disponibilité, ouverture d'esprit et compétences techniques pour guider les acteurs sur le plan méthodologique.

Au-delà des difficultés et des effets bénéfiques de l'évaluation participative, un certain nombre de facteurs déterminent le déroulement du processus. Parmi les conditions initiales favorables essentielles figurent une réflexion préalable approfondie sur la participation des acteurs et ses conséquences ainsi que l'engagement de la structure évaluée à apporter sur la durée un appui logistique et « politique » à la démarche. D'autres éléments facilitateurs sont l'existence d'un climat initial ouvert à la participation et d'une confiance interpersonnelle entre les acteurs et dans l'organisation, et l'engagement de la structure dans un processus d'apprentissage organisationnel.

La phase préparatoire apparaît particulièrement importante : appréhender en profondeur les rapports de pouvoir, les conflits existant entre les acteurs ainsi que le contexte du programme, clarifier dès le démarrage la logique qui conduit à la sélection des acteurs par une discussion ouverte sur les critères d'inclusion, clarifier les attentes des participants et le sens que l'évaluation a pour eux, et définir clairement leurs rôles. Il est également suggéré de mettre en place des procédures pour équilibrer les pouvoirs et de repérer les acteurs clés, « moteurs », disposés à faciliter le processus et à prendre en compte les « coûts » engendrés par la participation. Enfin, il peut être utile de définir dès le départ la stratégie d'utilisation des résultats et d'assurer un suivi rapproché de l'apprentissage des acteurs. Concernant la mise en œuvre de l'évaluation participative, les recommandations portent sur l'importance des interactions régulières entre les acteurs pour partager et analyser en commun les résultats, sur la mise en place d'une stratégie de communication continue qui favorise une appropriation progressive des résultats et sur l'utilisation d'une méthodologie cohérente avec le souci de trianguler les données, de vérifier et de valider les résultats.

Au final, ce guide n'avance pas d'affirmations définitives sur l'évaluation participative, mais propose des pistes de réflexion qui restent à enrichir par leur confrontation avec la pratique.

## BIBLIOGRAPHIE

- **Abma, T. A.** (2005). « Responsive Evaluation : Its Meaning and Special Contribution to Health Promotion. » *Evaluation and Program Planning* 28(3) : 279-289.
- **Alpert, B. and S. Bechar** (2007). « Collaborative Evaluation Research : a Case Study of Teachers' and Academic Researchers' Teamwork in a Secondary School. » *Studies in Educational Evaluation* 33(3-4) : 229-257.
- **Ayers, T. D.** (1987). « Stakeholders as Partners in Evaluation : A Stakeholder-Collaborative Approach. » *Evaluation and Program Planning* 10(3) : 263-271.
- **Baron, G. et É. Monnier** (2003). « Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile. » *Informations sociales* (110) : 120-129.
- **Barrington, G. V.** (1999). « Empowerment Goes Large Scale : the Canada Prenatal Nutrition Experience. » *Canadian Journal of Program Evaluation* (14) : 179-192.
- **Brisolara, S.** (1998). « The History of Participatory Evaluation and Current Debates in the Field. » *New Directions for Evaluation* (80) : 25-41.
- **Brunner, I. and A. Guzman** (1989). « Participatory Evaluation : A Tool to Assess Projects and Empower People. » *New Directions for Program Evaluation* (42) : 9-18.
- **Butterfoss, F. D., V. Francisco, et al.** (2001). « Stakeholder Participation in Evaluation. » *Health Promotion Practice* 2(2) : 114-119.
- **Coupal, F. P. and M. Simoneau** (1998). « A Case Study of Participatory Evaluation in Haiti. » *New Directions for Evaluation* (80) : 69-79.
- **Cousins, J. B.** (2003). « Utilization Effects of Participatory Evaluation. » In *International Handbook of Educational Evaluation*. T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (eds). Dordrecht, Boston, Kluwer Academic Publishers. 9 : 245-265.
- **Cousins, J. B., J. J. Donohue, et al.** (1996). « Collaborative Evaluation in North America : Evaluators' Self-Reported Opinions, Practices and Consequences. » *Evaluation Practice* 17(3) : 207-226.
- **Cousins, J. B. and L. M. Earl** (1992). « The Case for Participatory Evaluation. » *Educational Evaluation and Policy Analysis* 14(4) : 397-418.
- **Curran, V., J. Christopher, et al.** (2003). « Application of a Responsive Evaluation Approach in Medical Education. » *Medical Education* 37(3) : 256-266.
- **Daigneault, P. M. and S. Jacob** (2009). « Rethinking the Conceptualization and Operationalization of Participatory Evaluation. » *American Journal of Evaluation* 30(3) : 330-348.
- **Fetterman, D. M. and A. Wandersman** (2005). *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York, The Guilford Press.
- **Fetterman, D. M.** (2005). « Empowerment Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, S. Mathison (ed.). Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 125-129.
- **Garaway, G. B.** (1995). « Participatory Evaluation. » *Studies in Educational Evaluation* 21(1) : 85-102.
- **Gaventa, J., V. Creed, et al.** (1998). « Scaling up : Participatory Monitoring and Evaluation of a Federal Empowerment Program. » *New Directions for Evaluation* (80) : 81-94.
- **Gold, N.** (1983). « Stakeholder and Program Evaluation : Characterizations and Reflections. » *New Directions for Program Evaluation* (17) : 63-72.

- **Greene, J. C.** (1988). « Communication of Results and Utilization in Participatory Program Evaluation. » *Evaluation and Program Planning* 11(4) : 341-351.
- **Greene, J. C.** (2000). « Challenges in Practicing Deliberative Democratic Evaluation. » *New Directions for Evaluation* (85) : 13-26.
- **Guba, E. G. and Y. S. Lincoln** (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Californie, Sage Publications.
- **Hart, P. and M. Taylor** (1994). « Dilemmas of Participatory Enquiry : A Case Study. » *Assessment & Evaluation in Higher Education* 19(3) : 201-214.
- **House, E. R. and K. R. Howe** (2003). « Deliberative Democratic Evaluation. » In *International Handbook of Educational Evaluation*. T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (eds), Dordrecht, Boston, Kluwer Academic Publisher : 79-99.
- **Jacob S. et L. Ouvrard** (2009), « L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante. » *Cahiers de la performance et de l'évaluation* (1).
- **Jacob, S., Ouvrard L. et J.-F. Bélanger** (2009), « L'évaluation participative en action. Le projet d'évaluation des pratiques au Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire. » *Cahiers de la performance et de l'évaluation* (2).
- **Jivanjee, P. and A. Robison** (2007). « Studying Family Participation in System-of-Care Evaluations : Using Qualitative Methods to Examine a National Mandate in Local Contexts. » *Journal of Behavioral Health Services and Research* 34(4) : 369-381.
- **King, J. A.** (1998). « Making Sense of Participatory Evaluation Practice. » *New Directions for Evaluation* (80) : 57-67.
- **King, J. A.** (2005). « Participatory Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, S. Mathison (ed.). Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 291-294
- **Long, A.** (2006). « Evaluation of Health Services : Reflections on Practice. » In *Handbook of Evaluation : Policies, Programs and Practices*. I. F. Shaw, J. C. Greene & M. M. Mark (eds). London; Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 461-485.
- **Maclure, R.** (2006). « Humanitarian Education Project in Sierra Leone. » *Canadian Journal of Program Evaluation* 21(1) : 107-129.
- **Mark, M. and R. L. Shotland** (1985). « Stakeholder-Based Evaluation and Value Judgements. » *Evaluation review* 9(5) : 605-626.
- **McTaggart, R.** (1991). « When Democratic Evaluation Doesn't Seem Democratic. » *Evaluation Practice* 12(1) : 9-21.
- **Mercier, C.** (1997). « Participation in Stakeholder-Based Evaluation : A Case Study. » *Evaluation and Program Planning* 20(4) : 467-475.
- **Mertens, D. M.** (1999). « Inclusive Evaluation : Implications of Transformative Theory for Evaluation. » *American Journal of Evaluation* 20(1) : 1-14.
- **Miller, R. L. and R. Campbell** (2006). « Taking Stock of Empowerment Evaluation : An Empirical Review. » *American Journal of Evaluation* 27(3) : 296-319.
- **Nevo, D.** (2006). « Evaluation in Education ». In *Handbook of Evaluation : Policies, Programs and Practices*. I. F. Shaw, J. C. Greene & M. M. Mark (eds). London; Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 441-460.
- **O'Sullivan, R. G. and A. D'Agostino** (2002). « Promoting Evaluation Through Collaboration : Findings from Community-Based Programs for Young Children and their Families. » *Evaluation* 8(3) : 372-387.
- **Papineau, D. and M. C. Kiely** (1996). « Participatory Evaluation in a Community Organization : Fostering Stakeholder Empowerment and Utilization. » *Evaluation and Program Planning* 19(1) : 79-93.

- **Patton, M. Q.** (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- **Patton, M. Q.** (2005). « Utilization-Focused Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, S. Mathison (ed.). Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 429-432.
- **Preskill, H., B. Zuckerman, et al.** (2003). « An Exploratory Study of Process Use : Findings and Implications for Future Research. » *The American Journal of Evaluation* 24(4) : 423-442.
- **Rebien, C. C.** (1996). « Participatory Evaluation of Development Assistance : Dealing with Power and Facilitative Learning. » *Evaluation* 2(2) : 151-171.
- **Ryan, K., J. Greene, et al.** (1998). « Advantages and Challenges of Using Inclusive Evaluation Approaches in Evaluation Practice. » *American Journal of Evaluation* 19(1) : 101-122.
- **Scriven, M.** (1997). « Empowerment Evaluation Examined. » *Evaluation Practice* 18(2) : 165.
- **Sehl, M.** (2004). « Stakeholder Involvement in a Government-Funded Outcome Evaluation : Lessons from the Front Line. » *Canadian Journal of Program Evaluation* 19(2) : 37-56.
- **Stake, R. E.** (1983). « Stakeholder Influence in the Evaluation of Cities-in-Schools. » *New Directions for Program Evaluation* (17) : 15-30.
- **Stake, R. E., and T. A. Abma** (2005). « Responsive Evaluation. » In *Encyclopedia of Evaluation*, S. Mathison (ed.). Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 376-379.
- **Suarez-Balcazar, Y.** (2003). « Implementing an Outcomes Model in the Participatory Evaluation of Community Initiatives. » *Journal of Prevention and Intervention in the Community* 26(2) : 5-19.
- **Torres, R. T., S. P. Stone, et al.** (2000). « Dialogue and Reflection in a Collaborative Evaluation : Stakeholder and Evaluator Voices. » *New Directions for Evaluation* (85) : 27-38.
- **Wadsworth, Y.** (2001). « Becoming Responsive - and Some Consequences for Evaluation as Dialogue across Distance. » *New Directions for Evaluation* (92) : 45-58.
- **Weaver, L. and J. B. Cousins** (2004). « Unpacking the Participatory Process. » *Journal of MultiDisciplinary Evaluation (JMDE)* (1) : 19-40.
- **Weiss, C. H.** (1983). « The Stakeholder Approach to Evaluation : Origins and Promise. » *New Directions for Program Evaluation* (17) : 3-14.
- **Weiss, C. H.** (1983). « Toward the Future of Stakeholder Approaches in Evaluation. » *New Directions for Program Evaluation* (17) : 83-96.
- **Whitmore, E., I. Guijt, et al.** (2006). « Embedding Improvements, Lived Experience, and Social Justice in Evaluation Practice. » In *Handbook of Evaluation : Policies, Programs and Practices*. I. F. Shaw, J. C. Greene & M. M. Mark (eds). London, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications : 340-359.

