



# L'évaluation développementale

*Enjeux méthodologiques et défis  
contextuels*

Lynda REY, PhD cand. Santé publique  
Université de Montréal  
[Lynda.rey@umontreal.ca](mailto:Lynda.rey@umontreal.ca)

**20 ième Colloque annuel de la SQEP  
17-18 Novembre 2011, Québec.**

# + Plan de la présentation

1. Introduction: l'évaluation développementale (ED), de quoi parle-t-on?
2. L'ED: des objectifs ambitieux
3. Les caractéristiques de l'ED et ses différences avec les approches évaluatives traditionnelles
4. Dans quels cas peut-on recourir à l'ED?
5. Enjeux méthodologiques de l'ED
6. Défis contextuels et outils utiles pour s'en sortir
7. Conclusion



# 1. L'ED: de quoi parle-t-on?

- Approche évaluative développée par Patton dans les années 90 pour répondre notamment au défi d'utilisation des évaluations contemporaines
- S'inscrit dans le sillage des évaluations basées sur l'utilisation
  - « *Utilization focused evaluation is evaluation done for and with specific intended primary users for specific, intended uses* »
- Fait partie des approches participatives ou habilitantes de l'évaluation

## + 2. *L'ED: des objectifs ambitieux*

- Guider le développement de programmes novateurs ou toute autre innovation, souvent caractérisés par une nature complexe, dynamique et imprévisible
- Soutenir simultanément un processus dynamique d'apprentissage
- Rendre compte de la complexité des innovations en produisant des résultats/connaissances utiles en temps réel

### + 3. *Les caractéristiques de l'ED*

- Partenariat de long terme avec les utilisateurs clés
- Participation des utilisateurs dans les développement de l'intervention ET de l'évaluation
- L'évaluateur fait partie intégrante de l'équipe des concepteurs du programme
- L'évaluateur fait le suivi du programme (processus et résultats) et documente les changements dans leur contexte
- L'évaluateur opère une rétroaction permanente avec les utilisateurs clés autour des changements incrémentaux du programme

## Approches traditionnelles

## Approche développementale

6

Jugement définitif sur le programme évalué	Rétroaction, appui aux changements d'orientation
Mesure du succès des programmes en fonction d'objectifs préétablis et fixes	Nouveaux mécanismes et mesures en fonction des objectifs qui évoluent à travers le temps
Indépendance et objectivité de l'évaluateur	Intégration l'évaluateur au sein de l'équipe (co-construction)
Conception de l'évaluation à partir de modèles logiques linéaires de cause à effet.	Conception de l'évaluation à partir de la dynamique du système, des interdépendances et des interconnexions émergentes
Cherchent à produire des résultats généralisables dans le temps et l'espace.	Vise à produire des savoirs liés au contexte qui éclairent de façon continue les innovateurs
Axent la reddition des comptes vers les autorités, les intervenants et les bailleurs de fonds externes.	Axe la reddition de comptes sur le sens profond des valeurs et engagements fondamentaux des innovateurs.
L'évaluateur détermine sa responsabilité et a le contrôle	L'évaluateur ne cherche pas à contrôler l'ambiguïté et l'incertitude mais plutôt à y réagir de manière stratégique
L'évaluateur conçoit seul le modèle d'évaluation à partir de ce qu'il juge important.	L'évaluateur et les agents de changement travaillent ensemble afin de concevoir un processus d'évaluation correspondant aux principes et objectifs de l'organisme
l'évaluateur émet un jugement sur le succès ou l'échec du programme évalué, ce qui peut créer de l'anxiété chez les personnes concernées par l'exercice.	Appui l'apprentissage continu. Processus réflexifs qui stimule la capacité des intervenants à assimiler les connaissances produites par l'évaluation et à réagir à celles-ci.

## + 4. *Dans quels cas peut-on recourir à l'ED?*

- Développement d'un projet, politique, programme stratégie ou autre initiative innovante dans un système complexe et dynamique
- Adaptation concrète de principes généraux à un nouveau contexte, à de nouvelles conditions d'implantation
- Développement d'une réponse rapide face à une situation de crise ou de changement majeur
- Développement d'une innovation en vue de la rendre évaluable par des méthodes d'évaluation formative ou sommative
- En cas de changements systémiques majeurs



## 5. *Défis méthodologiques*

### ■ L'orientation :

- Soutenir les utilisateurs dans la définition des objectifs
- Les aider à clarifier les principes de l'innovation
- Saisir les caractéristiques et les limites du système dynamique et complexe
- Développer des stratégies et des marqueurs de progrès.

### ■ L'observation :

- Être attentif aux moments clés d'évolution
- Surveiller la dynamique ambiante des réunions
- Traduire les bonnes pratiques en données empiriques en vue de guider l'action future
- Observer constamment même les espaces informelles de prise de décision





## 5. Défis méthodologiques... (suite)

### ■ La recherche du sens

- Partager avec le groupe la responsabilité d'analyser collectivement les données recueillies
- Donner ensemble du sens aux données et apprendre aux utilisateurs à les intégrer dans leurs pratiques courantes
- Appliquer les résultats à l'étape conséquente de développement

### ■ L'intervention

- Être immergé dans le milieu (*embedded evaluator*)
- Influencer et façonner le processus de développement de l'intervention
- Interrompre l'action en développement lorsque nécessaire pour donner au groupe le temps de la réflexion.

# + 5. Défis méthodologiques... (suite)

## ■ L'évaluateur-bricoleur

- Crédibilité
- Expertise
- Courage
- Leadership
- Curiosité
- Ingéniosité
- Capacités d'écoute et d'analyse
- Habiletés de communication et d'animation
- Acceptation de l'incertitude
- Tolérance pour l'imperfection
- Gestion du temps ...pour ne citer que ceux-là

## ■ Bricolage méthodologique

- Diversité de stratégies, devis, méthodes et outils



## + 6. *Défis contextuels...et outils (1/4)*

### ■ Défis liés au milieu d'intervention

- Difficile insertion dans le milieu
- Perception des acteurs par rapport à l'ED : méfiance et doutes, manque de temps et d'intérêt

### ■ Comment gérer?

- Identifier des individus acquis à la démarche
- Expliquer clairement les tenants et les aboutissants de l'approche (implications en termes de temps par exemple)
- Expliquer votre rôle/positionnement d'évaluateur
- ...Prendre le temps de faire accepter l'idée



## + 6. *Défis contextuels...outils (2/4)*

### ■ *Défis humains*

- Maintenir la confiance et un certain degré d' « objectivité »
- Faire preuve de diplomatie et de pédagogie
- Gérer les personnalités

### ■ *Comment gérer?*

- Être présent, socialiser, sympathiser
- Accepter les critiques et « avaler des couleuvres »
- Avoir confiance en soi, en son expertise...et le montrer!
- « Séduire et convaincre »



## + 6. *Défis contextuels...et outils (3/4)*

### ■ Défis personnels

- Un auto- apprentissage de soi
- Un dépassement de soi: le summum de la patience
- Expérience constructive et utile...mais jusqu'à quel point?

### ■ Comment gérer?

- Reconnaître vos propres limites et savoir vous arrêter (sans compromettre votre projet)
- Préserver votre propre santé mentale, émotionnelle et professionnelle
- Avoir un mentor ou un confrère de confiance auprès de qui vous pouvez prendre conseil en périodes difficiles





## 6. *Défis contextuels...et outils (4/4)*

### ■ *Défis de la recherche évaluative*

- Concilier exigences académiques et exigences du milieu de recherche
- Concilier créativité méthodologique et rigueur scientifique
- Concilier la temporalité de la recherche et la temporalité des acteurs
- Réévaluer ses ambitions en fonction de l'évolution du processus évaluatif

### ■ *Comment gérer?*

- La suite dans une prochaine présentation....

## + 7. Conclusion: Recherchés...

*« Individus altruistes pour entreprendre un voyage déterminant, dont l'issue est incertaine. Les candidats intéressés doivent être en mesure de jouer divers rôles, notamment ceux d'entraîneur, de stratège, d'observateur, de chercheur, d'animateur, de meneur de foule, de gardien du savoir, de créateur de schémas et d'ami indispensable. Tolérance élevée à la complexité et à l'incertitude de la plus haute importance. Aptitudes en relations humaines de première nécessité. Passion pour provoquer des changements sociaux constructifs » .*

# + *Références utiles*

- Patton, M.Q., *Developmental Evaluation*. American Journal of Evaluation, 1994. **15**(3): p. 311-319.
- Patton, M.Q., *Organizational Development and Evaluation*. The Canadian Journal of Program Evaluation, 1999 (Special Issue): p. 93-114.
- Patton, M.Q., *Utilization–Focused Evaluation*, ed. t. Edition. 2008, San Francisco: Sage Publications.
- Patton, M.Q., *Evaluation for the way we work*. The NonProfit Quaterly, 2006. **13**(1): p. 28-33.
- Patton, M.Q., *Developmental Evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use*. 2011, New-York: The Guilford Press. 375.
- Cartland, J., et al., *Role Sharing Between Evaluators and Stakeholders in Practice*. American Journal of Evaluation, 2008. **29**(4): p. 460-477.
- Cabaj, M., *Developmental Evaluation: The experience and reflections of early adopters*, in *Fac*. 2011, Waterloo: Ontario. p. 192.
- Gamble, J.A.A., *A Developmental Evaluation Primer*. 2008, The J.W. McConnell Family Foundation.
- Dozois, E., M. Langlois, and N. Blanchet-Cohen, *DE 201: Guide du praticien de l'évaluation évolutive*. 2010, J.W. McConnell. Institut international des droits de l'enfant et du développement.
- Fagen, M.C., et al., *Developmental Evaluation: building innovations in complex environments*. Heath Promotion Practice, 2011. **XX**(X): p. 1-6.





# *Merci de votre attention...*

*Bourse de recherche octroyée par PHIRNET-RISP (Réseau en Recherche Interventionnelle en Santé des Populations) financé par les Instituts de Recherche en Santé du Canada*

