

*SYNTHÈSE / SUMMARY*

**EMPOWERMENT ET ÉVALUATION :  
QUELQUES RÉFLEXIONS**

Astrid Brousselle

Département d'administration de la santé, Groupe de Recherche  
Interdisciplinaire en Santé (GRIS), Université de Montréal  
Montréal, Québec

■ *L'empowerment* tire son origine du mouvement de promotion de la santé qui reconnaît la capacité des communautés et des individus de définir les priorités d'actions afin d'atteindre un certain bien-être dont la définition leur revient et d'acquérir les habilités permettant d'atteindre leurs objectifs. En évaluation, le concept d'*empowerment* a été repris et adapté pour devenir une stratégie d'évaluation qui favorise l'appropriation du processus d'évaluation par les acteurs concernés. « Empowerment evaluation is about helping people help themselves » (Fetterman, 2005a, p. 10). « Empowerment evaluation is the use of evaluation concepts, techniques, and findings to foster improvement and self-determination » (Fetterman, 1994, cité dans Fetterman, 2005a, p. 10). Les projets qui visent l'*empowerment* ne sont pas tous des projets évaluatifs, mais les projets d'*empowerment evaluation* sont tous des projets qui visent ce même objectif. La différence entre ces deux approches repose principalement sur l'objet de l'exercice : en évaluation on cherche à améliorer une intervention, alors qu'en promotion de la santé on peut également choisir d'améliorer une situation problématique.

*L'empowerment évaluation* (EE), est une démarche tout à fait différente de l'évaluation traditionnelle (voir Figure 1). Premièrement, on porte un jugement de valeur a priori sur ce qui ne va pas, alors que dans une démarche traditionnelle d'évaluation, le jugement est le produit de la démarche évaluative. En EE, l'évaluateur doit concevoir une stratégie d'évaluation qui favorise l'émancipation et de l'augmentation de la capacité d'agir. Les produits de l'évaluation sont de deux types, ceux associés au processus même d'évaluation, à savoir l'estime de soi, le développement de compétences, la conscience critique, etcétera, et ceux qui sont d'une autre nature et qui décou-

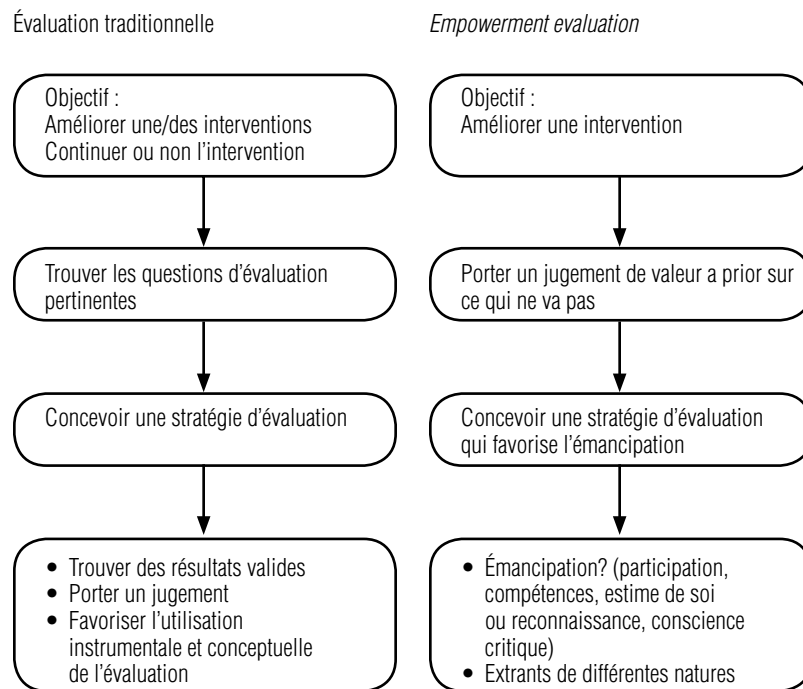
---

Correspondance à l'auteure : Astrid Brousselle, Département d'administration de la santé, Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Santé (GRIS), Université de Montréal, Montréal, Québec; <astrid.brousselle@umontreal.ca>

lent de la priorisation qu'auront effectuée les acteurs participant à l'évaluation. En EE, l'objectif est porté dans le titre, mais, paradoxalement, tout repose sur le processus, et les finalités de l'expérience sont impossibles à connaître d'avance. L'utilisation du processus est une condition fondamentale pour regagner du pouvoir sur sa vie ou sa capacité d'agir. L'utilisation instrumentale et conceptuelle ne sont plus des finalités; elles ne sont présentes qu'en appui au processus.

Depuis quelques années, il y a un débat dans le domaine de l'évaluation concernant la spécificité et l'efficacité de la démarche d'*empowerment evaluation*. Il nous semble intéressant de faire un lien entre une étude publiée récemment qui analyse des projets qui disent relever de l'*empowerment evaluation* et les projets d'*empowerment* présentés dans le cadre de ce segment thématique. Dans un premier temps, nous interpréterons les données recueillies par Miller et Campbell (2006) sur les expériences d'*empowerment evaluation*, puis nous discuterons des éléments marquants qui ressortent des expériences de projets d'*empowerment* présentées ici.

**Figure 1**  
**Démarches d'évaluation**



## L'APPRÉCIATION DES PROJETS D'EMPOWERMENT EVALUATION

La publication du livre de Fetterman et Wandersman (2005) a soulevé de nouveaux débats en évaluation, particulièrement sur les spécificités de cette approche et l'atteinte des objectifs visés (*American Journal of Evaluation*, 2005, 408–431). Miller et Campbell (2006) ont choisi de faire le point sur cette approche en analysant les projets qui se déclaraient relever de l'*empowerment evaluation*. Comme la considération des études était en fonction de l'auto-identification à l'EE, Miller et Campbell ont dû, dans un premier temps, catégoriser les différents types de démarches que les évaluateurs ont utilisé. Trois types d'approches ressortaient :

- *Socratic coaching* : Les évaluateurs fonctionnent de façon dialectique, par questions/réponses.
- *Structured guidance* : Les évaluateurs concevaient, a priori, une série d'étapes du projet.
- *Participatory evaluation* : Les évaluateurs concevaient le projet et le réalisaient généralement eux-mêmes, en utilisant à certains moments du projet des intrants provenant des acteurs.

D'après la description des différentes catégories donnée par Miller et Campbell, ce sont surtout les deux premières approches qui semblent s'apparenter réellement à l'*empowerment evaluation*, la troisième approche faisant partie d'un ensemble plus large d'évaluations participatives. Les auteures ont ensuite codé les différents projets en fonction des effets reportés par les différents auteurs, mais aussi en fonction de l'adhérence aux principes de l'*empowerment evaluation*.

En analysant les indicateurs d'effets, on constate que les trois approches ont conduit à des effets (utilisation des données, acquisition de connaissances et d'habiletés, perçu comme étant utile, routinisation de l'évaluation, etc.). Nous n'avons pas d'indicateurs directs de l'empowerment, toutefois, plusieurs indicateurs laissent présager une certaine appropriation d'habiletés et de capacités par les acteurs. Les approches *Socratic* et de *structured guidance*, qui sont plus proches de l'*empowerment evaluation*, auraient eu plus d'effets que les approches participatives. Ce sont les deux approches qui impliquent largement les participants qui sont celles qui obtiennent les résultats les plus importants.

Concernant l'adhésion des projets aux principes de l'EE (*community knowledge, organizational learning, accountability, capacity buil-*

*ding, improvement, ownership, inclusion, social justice, democracy, evidence-based strategies*), on constate que l'approche *Socratic* est celle qui adhère plus largement aux principes de l'*empowerment evaluation*. Par ailleurs, on note, de façon paradoxale, une relativement grande observance aux principes de l'EE par les approches participatives, parfois plus que par l'approche de *structured guidance*. Cependant, même si les projets avec une approche participative sont plus observants aux principes, les effets obtenus sont moins importants. Ainsi, il semble qu'adhérer aux principes ne soit pas une condition suffisante pour obtenir les effets visés.

En résumé, ces données montrent que l'adhésion aux principes de l'EE n'est pas une garantie de succès, et qu'il semble qu'un processus d'implication forte et structurée des acteurs soit effectivement un déterminant des résultats. Ces deux observations posent pleinement la question de l'analyse du processus, la boîte noire de l'intervention qu'est l'*empowerment*.

#### LES THÈMES ÉMERGEANTS DES EXPÉRIENCES RELATÉES

Les stratégies d'action utilisées par les auteurs de ce segment thématique présentent la même variété d'approches que dans les articles retenus par Miller et Campbell. On retrouve aussi bien des approches participatives (article de Bilodeau, Allard, Gendron, & Potvin) que des projets qui s'apparentent plus naturellement à l'approche de *structured guidance* (articles de Racine & Leroux et de Ridde, Baril, Johnson, & Poulin) ou de l'approche dite *Socratic* (voir Arteau & Gaudreau). Les articles de ce segment thématique comportent plusieurs points communs. Ils partent tous d'un même constat : des groupes ou des personnes n'ont pas assez de prise sur leur vie. L'*empowerment* y est considéré comme un moyen essentiel pour modifier les trajectoires de vie. Toutefois, rassembler autour d'un projet commun des gens que l'on a identifiés comme étant isolés et en marge des organisations dominantes de notre société semble constituer tout un défi. On peut aussi relever de ces expériences variées, différentes dimensions qui semblent affecter les projets : l'influence du contexte, le rôle de l'animateur, et l'instrumentation des processus.

#### La dimension du contexte

Le fait que le projet d'*empowerment* naisse d'un jugement a priori qu'il existe une situation indésirable que l'on souhaite modifier fait en sorte

que le contexte est extrêmement important pour le déploiement de l'intervention. Dans les faits, l'intervention émerge du contexte, ce qui entraîne différentes questions pour la mise en oeuvre du projet : qui participe, comment, pourquoi et vers quoi? Le contexte a également une influence sur la définition même d'*empowerment* : Que signifie l'*empowerment* quand on cible des travailleuses du sexe, quand on vise des familles en situation d'insécurité alimentaire? Il s'agit d'un processus émergent où la signification de l'*empowerment* ainsi que les paramètres qui définissent le projet sont ancrés dans les conditions locales, ce qui crée une tension au niveau de l'environnement proche du projet. Nous avons une intervention dont peu de paramètres sont contrôlés par les initiateurs du projet, mais qui est prise dans une logique de financement qui repose souvent sur des attentes précises et pré-déterminées. Les projets d'*empowerment* sont pris dans une tension entre, d'une part, la justification et le financement du projet et, d'autre part, l'inconnu concernant le devenir et les résultats du projet qui sont inhérents à la nature même du processus d'émancipation.

#### Le rôle de l'animateur

L'animateur est perçu comme ayant un rôle central au niveau du projet. Il doit généralement investir beaucoup de temps et avoir des compétences particulières qui lui permettent d'orienter le projet tout en respectant les principes d'action des projets. Différentes tensions sont identifiées dans les articles. Premièrement, l'animateur doit être en mesure d'animer le groupe plutôt que d'intervenir. La deuxième tension n'est pas au niveau du rôle personnel de l'animateur mais au niveau de l'organisation du processus : l'animateur doit être en mesure de trouver un compromis entre un processus libre de participation et la planification d'activités. On relève le besoin de former les animateurs sur les principes, les conditions, et les dimensions à la base des interventions qui visent l'*empowerment*.

#### L'instrumentation des processus

De très nombreux outils ont été élaborés pour instrumenter les processus : cadre d'analyse des besoins, outils de diffusion/communication, outils des chemins, outils de clarification publique des intérêts, modélisation des interventions et des scénarios de changements, etcétera. Ceci constitue un enrichissement des connaissances empiriques du champ, en même temps que cela traduit un besoin d'encadrer le déroulement du projet. Tous les projets d'*empowerment* reposent

sur l'importance de développer un processus qui permette aux participants de retrouver un certain contrôle sur certains aspects de leur vie. Le processus est au coeur des différents projets qui sont soumis à des conditions contingentes. Les processus deviennent eux-mêmes contingents. Cet effort de développement d'outils démontre, à notre avis, un besoin de mieux comprendre les facteurs qui sont significatifs pour le déroulement du processus et de développer des outils pratiques qui permettent aux différents acteurs de mieux comprendre, analyser, et éventuellement réorienter le projet qu'ils développent.

## CONCLUSION

Toutes ces approches, parce qu'elles sont contingentes au contexte particulier dans lequel elles se déploient, conduisent à un processus émergent de développement du projet et à des effets qui ne sont pas connus d'avance. Ce que l'article de Miller et Campbell (2006) démontre, c'est que plus le processus de déploiement du projet implique les participants, plus il semble que l'on obtienne des effets en terme d'*empowerment*. Ainsi, plus le processus repose sur l'implication des participants, moins l'intervenant dirige le processus, et plus on a de chance d'obtenir les effets. Cette situation peut, dans certains cas, sembler paradoxale, ce qui expliquerait le malaise des organismes qui financent ce type de projets. Notons tout de même que les approches qui supposent une implication forte des participants (*structured guidance* et *Socratic*) sont celles qui ont été le plus à même de consolider ou d'augmenter le financement du projet.

L'article de Miller et Campbell (2006) indique qu'il se passe clairement quelque chose au niveau du processus qui est déterminant pour l'obtention des effets. La mise en parallèle des expériences présentées ici et de l'analyse de Miller et Campbell démontre l'importance du processus participatif et la nécessité, d'une part, de mieux préparer le rôle d'animateur et, d'autre part, d'instrumenter les processus de déploiement du projet. Le fait que ces éléments reviennent de façon constante dans les articles de ce segment thématique traduit un besoin réel de consolider la formation des animateurs de façon à ce qu'ils puissent tenir adéquatement ce rôle très exigeant en terme de temps et d'investissement personnel, et un besoin de développer des outils qui permettent aux participants et aux animateurs de mieux communiquer et d'analyser l'expérience qu'ils vivent. Il est frappant, par ailleurs, de voir la diversité d'outils élaborés pour répondre à des moments différents du projet (identification des besoins, communication, mobilisation des participants, etc.). L'instrumentation que

les auteurs relatent ici est un point de départ pour une meilleure compréhension des besoins et constitue une richesse d'expériences que l'on devrait mettre à profit pour une meilleure compréhension des éléments processuels qui permettent l'*empowerment*.

#### REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Valéry Ridde pour son invitation à participer à cette enrichissante activité ainsi que le Fonds de Recherche en Santé du Québec (FRSQ) pour le soutien qu'il m'offre en tant que chercheur-boursier.

#### RÉFÉRENCES

- Fetterman, D.M. (2005). A window into the heart and soul of empowerment evaluation : Looking through the lens of empowerment evaluation principles. Dans D.M. Fetterman & A. Wandersman (pp. 1–26). *Empowerment evaluation : Principles in practice*. New York : Guilford Press.
- Fetterman, D.M. (2005b). In response to Drs. Patton and Scriven. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 418–420.
- Fetterman, D.M., & Wandersman, A. (2005). *Empowerment evaluation : Principles in practice*. New York : Guilford Press.
- Miller, R.L., & Campbell, R. (2006). Taking stock of empowerment evaluation : An empirical review. *American Journal of Evaluation*, 27(3), 296–319.
- Patton, M.Q. (2005a). Patton responds to Fetterman, Wandersman, and Snell-Johns. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 429–430.
- Patton, M.Q. (2005b). Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context : Take two. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 408–414.
- Scriven, M. (2005a). A note on David Fetterman's response. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 431.
- Scriven, M. (2005b). Empowerment principles in practice reviewed by Michael Scriven. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 415–417.

- Wandersman, A., & Snell-Johns, J. (2005). Empowerment evaluation. Clarity, dialogue, and growth. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 421–428.

**Astrid Brousselle** est chercheure adjointe au département d'administration de la santé et chercheure au groupe de recherche interdisciplinaire en santé (GRIS) de l'Université de Montréal. Elle détient actuellement une bourse du Fonds de Recherche en Santé du Québec (FRSQ) de chercheur junior. Elle a un doctorat en santé publique, organisation des services. Son expertise porte sur l'évaluation et l'analyse des interventions en santé.