

GUEST EDITOR'S REMARKS
*AS I RECALL—OR HOW TO TAKE ADVANTAGE
OF LESS-THAN-SUCCESSFUL EVALUATION
EXPERIENCES*

It gives me great pleasure to present this special issue for the 25th anniversary of the *Canadian Journal of Program Evaluation / Revue canadienne d'évaluation de programme*. For me it is the culmination of a two-year adventure that has generated much fruitful dialogue with the international evaluation community. This issue, entitled *As I Recall—Or How to Take Advantage of Less-Than-Successful Evaluation Experiences*, is the 11th special issue the Journal has published. It's a departure from its predecessors, both in tackling an unusual theme and in bringing together evaluators from all over the world for a very particular challenge—sharing evaluation experiences that didn't go as expected, in some cases even threatening the success of the entire evaluation process.

WHERE DID THIS IDEA COME FROM?

The idea for the issue emerged from a series of reflections shared among evaluation community stakeholders from a variety of backgrounds (politics, academia, management, and practice), and was enriched over the course of evaluation-related events. The seed was first planted at the Canadian Evaluation Society's May 2008 annual conference in Quebec City where I had organized a panel under the theme *Evaluation as a Decision-Making Tool: Pie-in-the-Sky or Worthy Objective?* Panel chair Pierre Joubert (Institut national de santé publique du Québec; INSPQ), together with Marc-André Maranda (Quebec Health and Social Services), Harvey Mead (Auditor General's Office of Quebec), Jean Rochon (INSPQ), and I (Université Laval), drew attention to how little thought we give to our practices (apart from methodology) and—worst of all—how we fail to learn from our mistakes.

More often than not, we prefer to look at successful evaluations and celebrate what we did right. But what happens when the experience doesn't turn out so well? Instead of taking the time to look at why, too often we plunge into the next evaluation in search of a kind of "success fix." Yet failing to look more closely at experiences we would just as soon forget deprives us of a unique source of information for improving our practices and enhancing the potential influence of our work. As Donaldson (2003) suggests, we would be better advised to

develop what might be called “evaluation wisdom,” that is, our ability to draw on social actors’ knowledge of what he calls “social programming,” which is generally what we are evaluating.

Our discussions continued after my presentations at the Strasbourg Journées françaises d’évaluation in July 2008 and the European Evaluation Society’s Lisbon conference in October 2008. The recurring themes seemed like a personal challenge to evaluators’ ability to reflect, read, and adapt to contexts and shifting practices, and manoeuvre in a world where human and political factors colour daily practice, testing our ability to communicate and negotiate. It wasn’t about evaluators’ more technical skills. Like the suite of competencies for evaluation practice adopted by the Canadian Evaluation Society in April 2010, it was much more about what they called reflective, situational, and interpersonal competencies.

Based on these discussions, I initiated and chaired a panel entitled *As I Recall, Or How to Take Advantage of Less-Than-Successful Evaluation Experiences* at the Canadian Evaluation Society’s June 2009 conference in Ottawa. I’ll never forget the rapt silence in the hall as five bold souls recounted their experiences of evaluations that did not turn out as they’d hoped and sought to put their fingers on why, generously sharing what they had learned from their experiences. The brave panelists in question were François Dumaine (Société canadienne d’évaluation / Canadian Evaluation Society), Florence Etta (African Evaluation Association / Association africaine d’évaluation), Denis Jobin (International Development Evaluation Association [IDEAS]), Félix Meisels (Société québécoise d’évaluation de programme), and Jean Serge Quesnel (United Nations System Staff College).

After the panel, those present agreed that the theme absolutely had to be addressed in print so that a broader community of evaluators could share in its insights. I therefore found myself proposing a special edition to Brad Cousins, then editor-in-chief of the Journal. Truth be told, there was no shortage of people who would have preferred me to focus my efforts on evaluation success stories. But after all, isn’t that already the stock-in-trade of our evaluation journals? Katherine Barrett and Richard Greene explored the same perspective in *Governing* magazine (2008) with their article entitled “Learning from Losers,” where they went as far as suggesting a “Centre for Worst Practices.” For them, there are already plenty of organizations promoting best practices, while few take time to look at what hasn’t worked—the failures.

AND THEN?

Once the special edition proposal was accepted, I needed evaluators ready to go on record. I looked for a range of points of view from authors, managers, and evaluators drawn from a variety of circles, such as university and government, and a diversity of geographical and cultural backgrounds. I also sought articles reflecting the *Journal's* bilingual character.

It took five rounds of invitations! Of the 44 experienced evaluators from around the world who received personal invitations, 18 agreed to join in the adventure by writing an article, and 11 carried through. That's barely 25% of those solicited. Why so few?

Other than time constraints and professional demands (the most frequent grounds for refusal), several evaluators told me they felt uncomfortable talking about their more problematic, less fruitful experiences. They were unsure as to the best way to address these sensitive career moments. What should they tell their peers? Others spoke of ethical issues arising from a public analysis of such processes. The discomfort over discussing less-than-successful experiences made itself felt right away.

And the reviewers? The fact is, assembling a team of Canadian and international reviewers was no problem, which just goes to show how it's easier to criticize than to bare your soul. Of the 23 initially invited, 18 accepted and stayed the course. We thus have evaluators and reviewers, in ascending order of numbers, from South America (Argentina), Oceania (Australia and New Zealand), Africa (South Africa, Burkina Faso, Niger, and Senegal), Europe (Spain and France), and North America (Canada and the United States). We managed to meet the diversity challenge, even though Asia and the Middle East remained, despite our efforts, unrepresented.

To these participants were added Ross Conner and Michael Quinn Patton, who spontaneously and generously agreed to share their thoughts and observations from a cross-reading of the articles.

WHAT THIS SPECIAL ISSUE CONTAINS

This special issue is a collection of short articles in which the authors describe evaluation experiences that failed to produce the expected results. They were invited to share an experience they could not

describe as successful. But what exactly constitutes a “successful” evaluation? A success for whom? According to what criteria and in what context? How was the situation experienced by the evaluators themselves? What strategies did they adopt? In hindsight, what might they learn from these experiences to improve their practices in the future? These are the sorts of questions our authors faced.

We thus have 11 articles and 2 additional discussion texts based on them. Some of the authors present a general critical reflection on their practice, while others concentrate on more specific aspects. One common conclusion is that the use of a recognized theory and standard practices and guidelines may provide evaluators with a context and route map, but does not automatically guarantee success. Evaluators must constantly adjust their practices to the imperfect world they work in and their constant interaction with people and stakeholders of the evaluation. These stakeholders may not share the same values and interests and may have different understandings of evaluation and what it might be used for. To that, add the games of power or influence that occur inevitably throughout the evaluation process. Every day, evaluators must therefore bridge the gap between theory and practice in the field, which means reflecting critically on the skills required to do so.

The common thread guiding the order in which the articles are presented in this issue is communication. Communication—an essential ingredient in the success of an evaluation—emerged as a preponderant issue in many of the pieces here. It has to do with the evaluator’s position, how they interact with stakeholders, and how they manage the evaluation process. That the issue of communication should appear in these articles is no surprise in itself: what surprises is the regularity and force with which it does so. Drawing on the analysis of Ross Conner also helped to decide the order of presentation of the articles.

What are the objects of evaluation and key messages this special issue focuses on? It opens with Pablo Rodríguez-Bilella and Rafael Monterde-Díaz discussing an evaluation relating to rural development in Argentina. They recount a string of evaluator and stakeholder failures to understand each other and stress the necessity of developing an evaluation culture. Jean-Paul Fortin, Lise Lamothe, and Marie-Pierre Gagnon then present a case in information technology in Quebec’s health sector, focusing on certain conditions that help enhance the utilization of the results. New Zealand’s Penny Hawkins

follows with an exploration of formal and informal issues relating to evaluation management, emphasizing the quality of the evaluator-client relationship.

In the fourth article, Denis Paillard shares his experience evaluating regional development programs in France. He questions the role of standards of practice and evaluation ethics. Donna Mertens discusses her evaluation of an American university program and the need to negotiate the scope of the evaluation with stakeholders, something that may even change midway through the process. Returning to France, Françoise Jabot and Murielle Bauchet discuss a health promotion evaluation. They show the importance for evaluators of being able to take on a number of roles and adapt to changes that may take place along the way.

In the seventh article, Linda Lee recounts an Eastern European evaluation she conducted as a Canadian consultant. She uses it to illustrate the issues faced by evaluators working in social, political, and cultural situations different from their own. John Owen then shares his experience of an evaluation conducted in the Australian school system. He evokes the political side of evaluation and shows how difficult it can be to apply standards recognized in the practice. François Dumaine next uses cases of evaluations conducted in Canada to illustrate the importance of correctly defining the object of evaluation (evaluand), failing which no methodology can provide credible results. In the tenth article, Indran Naidoo describes the challenges of establishing the first monitoring and evaluation unit in the government of South Africa, notably the difficulty of simultaneously addressing a diversity of goals. In the eleventh and final article, Burt Perrin draws on four international evaluations in pleading for the importance of maintaining good communications throughout the evaluation process, and the need to develop the necessary competencies for proper evaluation management.

To close out this special issue, Ross Conner and Michael Quinn Patton give us cross-sectional analyses of the articles to identify insights we can apply directly to our future evaluation practices.

Ross Conner first highlights three recurring themes in this special issue and contrasts them with the first issue of the *Journal* 25 years ago. The first theme is the importance of communication in successful evaluations, a topic he addresses in terms of the quality of the evaluator-stakeholder dynamics. The second theme relates to stand-

ards of practice and competencies. While he sees these as useful for evaluators, they are of little interest to other stakeholders. Nor are the referents they provide sufficient for evaluators to ground the decisions they must make in the evaluation process. The third theme is methodology, or rather the failure to discuss it. Conner suggests that since evaluators are now better equipped, methodologically speaking, they should concentrate more on the questions to ask than how to answer them.

In looking forward to the next 25 years in the field of evaluation, Conner ventures to identify a few trends. He first reiterates the importance of good communication as an element that might promote, if not guarantee, the success of an evaluation. He emphasizes the need for evaluators to develop the communication skills this requires. In his view, standards of practices and professional designations remain important issues to consider, and he invites us to look at what other professions do. He also stresses the work to be done with evaluation stakeholders to help them understand and accept our standards of practice. He concludes by reflecting on the degree to which evaluation can help promote more responsible management and public accountability.

Michael Quinn Patton begins his comments by talking not about unsuccessful or failed evaluations, but of incomplete successes. He goes on to discuss the importance of establishing criteria by which to judge evaluation success. For Patton, all the incomplete successes described by the authors arise from the difficulty of developing and sustaining good relationships with stakeholders. These relationships are complex and must be constantly adjusted to reflect potentially differing expectations and interests as well as the inevitable jockeying for power and influence. Patton reaffirms the importance of paying attention to stakeholders and how they will use the results of the evaluation.

He chooses to think of the articles as case studies that encourage evaluators to exercise their reflection skills. He proposes eight learning targets for using them in training and teaching. For each, he asks the reader to identify the target or target-related competency that has thwarted the evaluation's success. His first four targets are easy to connect to the CES's suite of competencies (2010). He lists (a) interpersonal competencies (people skills), (b) situational considerations, (c) management practices, and (d) technical (and methodological) practices. To these, he adds (e) control issues, (f) conflicting goals,

(g) political and power issues, and (h) the culture of evaluation and evaluative thinking.

Patton concludes his commentary by re-emphasizing the importance of learning from our incomplete successes, confirming that such experiences teach us how to evolve and adapt. Committing to such a practice is, in his view, a key to the future success as a profession.

THE FINAL WORD

This special issue would not have been possible without the contributions of a number of individuals. I would like first to thank Brad Cousins and his 2009 editorial committee for having opened the door and for believing in the issue's potential to make an original contribution to our evaluation practice. Thanks as well to the authors who dared to bare their souls, the reviewers who gave their time to work through the articles submitted, and Robert Schwartz, the Journal's new editor, for his support during the final publication stages. Lastly, a very special thank you to Pierre Joubert, who backed the project from the beginning, enriched it with his reflections, and supported me unconditionally through all the many challenges that cropped up along the way.

I now wish you happy reading. I hope you will find this collection of experiences as inspiring as I did. It is my belief that such a collection, with all the valuable lessons it contains, can serve to support evaluators' professional development and university education while helping us identify promising avenues for theoretical and practical evaluation research.

I also hope that you, as Ross Conner and Michael Quinn Patton suggest, will no longer look at your own mistakes and incomplete successes in the same light, as you learn to acknowledge, accept, and analyze them to discover what they can teach you. I leave you with the message emphasized by Patton (2005), that "experience and reflection on experience are the best teachers."

Marie Gervais
Guest Editor

Professor, Department of Social and Preventive Medicine
Faculty of Medicine, Université Laval, Quebec, QC
marie.gervais@fmed.ulaval.ca

With the collaboration of Pierre Joubert
Associate Expert, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
Clinical Professor, Department of Social and Preventive Medicine
Faculty of Medicine, Université Laval, Québec, QC
pierre.joubert@inspq.qc.ca

REFERENCES

- Barrett, K., & Greene, R. (2008). Learning from losers. *Governing*. Retrieved from <http://www.governing.com/columns/smart-mgmt/Learning-from-Losers.html>
- Canadian Evaluation Society. (2010). *Competencies for Canadian evaluation practice*. Retrieved from http://evaluationcanada.ca/txt/2_competencies_cdn_evaluation_practice.pdf
- Donaldson, S. I. (2003). Theory driven program evaluation in the new millennium. In S. I. Donaldson & M. Scriven (Eds.), *Visions for the new millenium: Evaluation of social programs and problems* (pp. 109–141). London, UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Patton, M. Q. (2005). Diverse and creative uses of cases for teaching. In P. Patrizi & M. Q. Patton (Eds.), Using the case method to teach evaluation. *New Directions for Evaluation*, 105, 91–100. doi:10.1002/ev.146

UN MOT DE LA RÉDACTRICE INVITÉE
« JE ME SOUVIENS » OU COMMENT TIRER
PROFIT D'EXPÉRIENCES D'ÉVALUATION
QU'ON NE PEUT QUALIFIER DE SUCCÈS

Il me fait plaisir de vous présenter ce numéro spécial publié à l'occasion du 25^{ième} anniversaire de la *Revue canadienne d'évaluation de programme / Canadian Journal of Program Evaluation*. Voilà pour moi une aventure qui s'est échelonnée sur plus de deux années et qui a généré de riches échanges avec les membres de la communauté internationale en évaluation. Ce numéro spécial intitulé « “Je me souviens” ou Comment tirer profit d'expériences d'évaluation qu'on ne peut qualifier de succès (*As I Recall—Or How to Take Advantage of Less-than-Successful Evaluation Experiences*) » s'avère le 11^{ième} numéro spécial publié par la Revue. Il se distingue de ses prédécesseurs en ce sens qu'il aborde une thématique inédite en plus de réunir des évaluateurs de cinq continents qui ont accepté de relever un défi bien particulier, soit celui de partager des expériences d'évaluation qui ont évolué de façon inattendue, allant même jusqu'à menacer la réussite de la démarche d'évaluation.

D'OÙ VIENT L'IDÉE DE CE NUMÉRO?

Il faut y voir tout d'abord un enchaînement de réflexions qui ont été partagées auprès de différents acteurs concernés par l'évaluation et issus d'une pluralité de contextes (politique, universitaire, de gestion, de pratique) et qui ont été enrichies au fil de plusieurs événements en évaluation. En fait, la petite histoire de ce numéro spécial a débuté lors du congrès annuel de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) qui s'est tenu à Québec en mai 2008. J'avais organisé à cette occasion un panel sous le thème « L'évaluation comme outil d'aide à la décision : Une utopie ou un acquis pour la pratique? ». Pierre Joubert (Institut national de santé publique du Québec, INSPQ) en tant que président de ce panel ainsi que Marc-André Maranda (Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec), Harvey Mead (Bureau du vérificateur général du Québec), Jean Rochon (INSPQ), et moi-même (Université Laval), comme panélistes, avons mis en évidence qu'on réfléchit encore trop peu sur nos pratiques (à l'exception de nos méthodes), et surtout qu'on oublie d'apprendre de nos erreurs.

Il nous arrive plus souvent en effet d'examiner une démarche d'évaluation qui a été un succès et de célébrer nos bons coups. Qu'en est-il

toutefois quand l'expérience d'évaluation ne peut être qualifiée de succès? Plutôt que de s'arrêter et d'examiner les facteurs explicatifs, trop souvent on se précipite dans une nouvelle évaluation pour retrouver ce succès dont on a tant besoin. Un regard rétrospectif sur nos expériences d'évaluation moins valorisantes nous prive ainsi de sources privilégiées d'information pour améliorer notre pratique et optimiser son potentiel d'influence. Comme le suggère Donaldson (2003), on aurait avantage à développer ce qu'on pourrait appeler la « sagesse de l'évaluation », c'est-à-dire notre capacité à tirer profit des connaissances des acteurs sociaux à propos de ce qu'il appelle « l'action sociale programmée », qui est généralement l'objet de nos évaluations.

Les discussions se sont poursuivies à la suite de présentations que j'ai faites aux Journées françaises d'évaluation tenues à Strasbourg, France, en juillet 2008, puis au congrès de l'*European Evaluation Society* tenu à Lisbonne, Portugal, en octobre 2008. Les constats qui ont émergé de manière récurrente venaient interpeller directement la personne de l'évaluateur, sa capacité réflexive, ses habiletés de lecture et d'adaptation face à un contexte et à des conditions de pratiques mouvantes, sa capacité d'évoluer dans un univers où les facteurs humain et politique viennent colorer le quotidien de la pratique et défier sa capacité à communiquer et à négocier. Ce n'était donc pas les compétences plus techniques de l'évaluateur dont il était question. À l'instar du référentiel de compétences essentielles pour la pratique de l'évaluation adopté par la Société canadienne d'évaluation en avril 2010, il était davantage question des compétences dites réflexives, situationnelles, et interpersonnelles (Société canadienne d'évaluation, 2010).

À partir de ces discussions, j'ai initié et présidé un panel intitulé « Je me souviens ou Comment tirer profit d'expériences évaluatives qu'on ne peut qualifier de succès » lors du congrès de la Société canadienne d'évaluation tenu à Ottawa en juin 2009. Je me rappelle très bien le silence qui régnait dans la salle quand cinq braves ont témoigné de leurs expériences d'évaluation qui n'ont pas produit les résultats escomptés tout en tentant d'en dégager quelques facteurs explicatifs et de partager généreusement leurs apprentissages dans ce contexte. Ces braves panélistes étaient François Dumaine (SCÉ), Florence Etta (Association africaine d'évaluation [AfrEA] *African Evaluation Association*), Denis Jobin (International Development Evaluation Association [IDEAS]), Félix Meisels (Société québécoise d'évaluation de programme), et Jean Serge Quesnel (United Nations System Staff College).

De ce panel a émergé l'idée qu'il fallait à tout prix mettre une telle thématique à l'écrit pour partager cette richesse d'expériences auprès d'une communauté élargie d'évaluateurs. Me voilà donc à soumettre un projet de numéro spécial auprès de Brad Cousins, alors éditeur de la Revue. Il faut dire que nombreux ont été ceux que j'ai côtoyés au cours de cette période qui auraient préféré que je me concentre davantage sur les histoires à succès en évaluation. Mais n'est-ce pas ce qui est publié habituellement dans nos journaux spécialisés en évaluation? C'est d'ailleurs ce qu'ont mis en perspective Katherine Barrett et Richard Greene en 2008 dans un article de la revue *Governing* intitulé « Learning from Losers » allant même jusqu'à proposer la création d'un « *Centre for worst practices* ». Ils portaient de la prémisse qu'il existe déjà un nombre impressionnant d'organisations qui promeuvent des pratiques exemplaires (*best practices*), alors que peu d'entre elles apprennent de ce qui n'a pas fonctionné ou échoué.

ET MAINTENANT?

Mais voilà, une fois l'idée de numéro spécial acceptée, il me fallait des évaluateurs prêts à témoigner. Je recherchais une diversité de points de vue, des auteurs, gestionnaires ou praticiens de l'évaluation, qui proviennent de différents milieux, académique, gouvernementaux, ou autres et de contextes de pratique géographiquement et culturellement différenciés. Je voulais aussi une répartition d'articles qui reflète le caractère bilingue de la Revue.

Il m'a fallu cinq vagues d'invitations! Quelques 44 évaluateurs chevronnés provenant de tous les continents ont été personnellement invités : 18 ont accepté de participer à l'aventure en élaborant un article et 11 ont finalement atteint le fil d'arrivée. Cela représente à peine 25 % des sollicitations. Que nous faut-il comprendre de cela?

Outre le manque de temps dû à des engagements professionnels exigeants (qui est le motif de refus le plus souvent invoqué), plusieurs évaluateurs m'ont toutefois exprimé ne pas se sentir à l'aise pour parler d'expériences plus difficiles ou moins fructueuses. Comment présenter ces points sensibles de leur pratique, de leur carrière? Quoi relater devant leurs pairs? D'autres ont évoqué des enjeux éthiques reliés au fait d'exposer ainsi publiquement leur analyse de telles démarches. Donc, dès le départ, on ne sentait pas une aisance naturelle chez les interpellés à discuter de leurs expériences qu'on ne peut qualifier de succès.

Maintenant, qu'en est-il des réviseurs? Disons qu'il n'a pas été difficile de construire une équipe de réviseurs canadiens et internationaux. Vous diriez qu'il est plus facile de critiquer que de se mettre à nu et vous auriez raison. Des 23 invités au départ, 18 ont accepté et complété les tâches demandées. On a donc au final des évaluateurs et des réviseurs qui proviennent, par ordre croissant de participation, d'Amérique du Sud (Argentine), d'Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande), d'Afrique (Afrique du Sud, Burkina Faso, Niger, Sénégal), d'Europe (Espagne, France), et d'Amérique du Nord (Canada, États-Unis). Le pari de la diversité était gagné, quoique malgré nos efforts, certaines régions du globe sont restées sans représentant (e.g., Asie, Proche-Orient).

À ces participants se sont greffés Ross Conner et Michael Quinn Patton qui ont spontanément et généreusement accepté de partager avec nous leurs observations ou réflexions dégagées d'une lecture transversale de l'ensemble des articles produits.

QUELQUES MOTS SUR LE CONTENU DE CE NUMÉRO SPÉCIAL

Ce numéro spécial constitue une collection de courts textes présentant des expériences d'évaluation qui n'ont pas produit les résultats attendus. Les auteurs étaient invités à partager une expérience qui ne pouvait être qualifiée de succès. Mais qu'est-ce qu'on veut dire exactement par « succès d'une évaluation »? Succès pour qui? Succès par rapport à quels critères et dans quel contexte? Et comment l'évaluateur a-t-il vécu de telles situations? Quelles stratégies a-t-il mis de l'avant? Avec le recul, que peut-il retenir de telles expériences et comment peuvent-elles servir à améliorer sa pratique future? Voilà le genre de questions auxquelles était confronté chacun des auteurs.

Ce numéro spécial contient donc 11 articles ainsi que 2 textes de discussion autour de ces articles. Certains auteurs y présentent une réflexion critique plus générale concernant leur pratique alors que d'autres se concentrent sur des aspects plus spécifiques. On retient notamment qu'une théorie reconnue ainsi que des standards de pratique et des lignes directrices peuvent être utilisés comme toile de fond ou balises générales par l'évaluateur mais que ces ingrédients ne constituent pas pour autant un gage de succès. En effet, ce dernier doit constamment ajuster sa pratique au fait qu'il n'évolue pas dans un monde parfait et qu'il est en interaction constante avec des êtres humains, parties prenantes de l'évaluation. Ces dernières ne partagent pas nécessairement les mêmes valeurs ou les mêmes

intérêts, en plus d'avoir une compréhension variable de l'évaluation et de l'utilisation qu'on peut en faire. À cela s'ajoutent des jeux de pouvoir ou d'influence se manifestant tout au long du processus d'évaluation. L'évaluateur doit donc gérer au quotidien cet écart constaté entre les principes théoriques et sa pratique éprouvée sur le terrain, y compris l'incontournable réflexion sur les compétences nécessaires pour y arriver.

S'inscrivant dans cette perspective, l'ordre de présentation des articles suit une trame de fond développée à partir de l'enjeu de la communication, un enjeu qui semble prépondérant dans la majorité des articles tout en s'avérant un ingrédient essentiel pour le succès d'une évaluation. Cet enjeu renvoie à la posture de l'évaluateur, à sa façon d'interagir avec les parties prenantes de l'évaluation, et à sa façon de gérer le processus même de l'évaluation. Que cet enjeu de communication soit présent dans les articles n'est pas étonnant en soi; ce qui surprend c'est qu'il apparaisse avec une telle régularité et une telle force. C'est d'ailleurs en s'inspirant de l'analyse de Ross Conner que s'est dessiné l'ordre de présentation des articles.

Quels sont les objets d'évaluation et les messages clés sur lesquels se concentrent les cas présentés dans ce numéro spécial? Dans le premier article, Pablo Rodriguez-Bilella et Rafael Monerde-Diaz présentent une situation d'évaluation touchant le développement rural en Argentine où ils décrivent de nombreux problèmes de compréhension, à l'égard de l'évaluation, entre les évaluateurs et les parties prenantes, et où ils insistent sur le nécessaire développement d'une culture d'évaluation. À leur tour, Jean-Paul Fortin, Lise Lamothe, et Marie-Pierre Gagnon présentent un cas sur les technologies de l'information dans le secteur de la santé au Québec. Ils mettent en évidence des conditions qui permettraient de renforcer l'utilisation des résultats de l'évaluation. De Nouvelle-Zélande, Penny Hawkins explore dans l'article suivant les enjeux formels et informels reliés à la gestion de l'évaluation. Elle insiste sur la qualité de la relation entre l'évaluateur et son client.

Dans le quatrième article, Denis Paillard partage son expérience d'évaluation de programmes de développement régional en France. Il interpelle le rôle des standards de pratique et de l'éthique en évaluation. Donna Mertens enchaîne par la suite avec l'évaluation d'un programme de formation universitaire aux États-Unis. Elle aborde la question de la nécessaire négociation de la portée de l'évaluation avec les parties prenantes, qui, de surcroît, peuvent changer en cours

de route. De retour en France, Françoise Jabot et Murielle Bauchet présentent une évaluation réalisée en promotion de la santé. Elles démontrent toute l'importance pour l'évaluateur d'être en mesure d'adopter plusieurs rôles et de savoir s'adapter aux changements qui peuvent survenir en cours de route.

Dans le septième article, Linda Lee présente une évaluation réalisée en Europe de l'Est en tant que consultante canadienne. Elle illustre les enjeux vécus par un évaluateur travaillant dans un contexte social, politique, et culturel différent du sien. Par la suite, John Owen partage son expérience d'une évaluation conduite dans le système scolaire australien. Il rappelle la composante politique de l'évaluation et démontre comment il peut être difficile d'appliquer les standards de pratique reconnus. De son côté, François Dumaine s'inspire de cas d'évaluation réalisés au Canada pour réitérer l'importance de définir adéquatement l'objet d'évaluation, sans quoi aucune méthodologie ne pourra générer de résultats crédibles. Dans le dixième article, Indran Naidoo présente les défis de la mise en place de la première unité de suivi et évaluation au sein du gouvernement d'Afrique du Sud. Un de ces défis concerne la capacité de cette unité à répondre simultanément à une diversité d'objectifs. Finalement, dans le onzième et dernier article de ce numéro, Burt Perrin s'appuie sur quatre évaluations réalisées à l'international pour présenter un plaidoyer sur l'importance d'une bonne communication tout au long de la démarche évaluative et sur la nécessité d'assurer le développement des compétences propres à une bonne gestion du processus d'évaluation.

En fin de parcours, Ross Conner et Michael Quinn Patton nous livrent leur analyse transversale des articles en dégagant des observations qui viendront influencer directement sur la pratique future de l'évaluation. Je me permets de résumer l'essentiel de leurs propos.

Ross Conner met d'abord en évidence trois éléments qui ressortent de façon récurrente dans les articles dans ce numéro spécial comparativement à ce qui avait été publié dans le premier numéro de la Revue il y a 25 ans. Premier élément : il relève toute l'importance de la communication dans le succès d'une évaluation, communication qu'il aborde en termes de qualité de la dynamique relationnelle entre l'évaluateur et les parties prenantes. Deuxième élément, les standards de pratique et les compétences : bien qu'utiles à son avis à l'évaluateur, les standards demeurent encore de peu d'intérêt pour les autres parties prenantes tout en ne fournissant pas à l'évaluateur les référents suffisants pour appuyer ses décisions au cours du

processus d'évaluation. Troisième élément, la méthodologie ou plutôt l'absence de discussions concernant la méthodologie : Conner avance qu'étant mieux outillés à ce niveau, les évaluateurs se concentrent maintenant davantage sur les questions d'évaluation et non sur les façons d'y répondre.

Quand il aborde les 25 prochaines années dans le domaine de l'évaluation, Conner s'aventure à identifier quelques tendances qui devraient marquer ce « futur ». Il réitère tout d'abord l'importance à accorder à une bonne communication comme élément qui viendrait favoriser, sans toutefois le garantir, le succès d'une évaluation. Il renforce donc le besoin pour l'évaluateur de développer les compétences nécessaires à cette fin. Les standards de pratique et les désignations professionnelles demeureront selon lui des enjeux importants à considérer. À ce chapitre, il nous invite à explorer ce que font les autres professions. Il insiste également sur les efforts à faire auprès des parties prenantes pour faire connaître et accepter nos standards de pratique. Il se questionne finalement sur la capacité de l'évaluation à alimenter à la fois la gestion et la responsabilité publique.

Michael Quinn Patton aborde son commentaire en parlant non pas d'échecs ou d'insuccès mais plutôt de « succès mitigés ». Il fera par ailleurs la démonstration de l'importance de se doter de critères pour juger du succès de l'évaluation. Pour Patton, l'ensemble des succès mitigés énoncés par les auteurs s'expliquent notamment par la difficulté de développer et de maintenir au fil du temps une relation de qualité avec les parties prenantes, considérant la complexité de cette relation et sa modulation inévitable selon les attentes, les intérêts potentiellement différents, et les jeux de pouvoir et d'influence qui s'expriment inexorablement tout au long du processus d'évaluation. Patton réitère l'importance de l'attention à accorder aux parties prenantes et à l'utilisation qu'ils feront des résultats de l'évaluation.

De là, il fait le choix de concevoir les articles du numéro comme autant de cas pouvant stimuler le développement de la capacité réflexive de l'évaluateur. Il propose huit cibles d'apprentissages à utiliser à des fins pédagogiques. Pour chacune d'elles, il demande au lecteur de repérer au fil des cas quelle compétence reliée à cette cible ou manifestation en découlant est venue affecter le succès d'une évaluation. Les quatre premières cibles renvoient aisément au Référentiel de compétences de la SCÉ (2010). Il fait mention : (a) des compétences interpersonnelles (*people skills*), (b) des considérations contextuelles, (c) des pratiques de gestion, et (d) de la pratique technique (et méthodologique). À celles-

ci, Patton ajoute : (e) les enjeux de contrôle, (f) les buts d'évaluation conflictuels, (g) les enjeux politiques et le pouvoir, et (h) la culture de l'évaluation et la pensée évaluative.

Patton conclut son commentaire en réitérant toute l'importance d'apprendre de nos expériences de succès mitigés, considérant que de telles expériences nous enseignent comment évoluer et s'adapter. S'engager dans une telle pratique constitue selon lui un gage de succès futur pour l'évaluation en tant que profession.

LE MOT DE LA FIN

Un tel numéro n'aurait pas été possible sans la collaboration de plusieurs acteurs. Je remercie tout d'abord Brad Cousins et son comité de rédaction de 2009 d'avoir ouvert les portes de la Revue à ce projet de numéro spécial et d'avoir cru en sa capacité de contribuer d'une façon originale à l'amélioration de la pratique de l'évaluation. Merci ensuite aux auteurs qui ont « osé » faire partie de l'aventure; merci aux réviseurs qui ont donné de leur temps pour bonifier la qualité des articles soumis; merci à Robert Schwartz, nouvel éditeur de la Revue, pour son soutien aux dernières étapes de publication. Finalement un merci tout spécial à Pierre Joubert qui, dès le départ, a adhéré à ce projet d'édition, a enrichi les réflexions entourant ce projet, et m'a soutenu de façon inconditionnelle malgré le passage du temps et les multiples défis qui ont jalonné cette route.

Me voilà maintenant à l'étape de vous souhaiter à tous une bonne lecture. J'espère que vous trouverez dans cette collection d'expériences présentées une source importante d'inspiration. Je crois en effet qu'un tel numéro, de par la qualité des apprentissages qu'il révèle, pourra servir à soutenir la formation continue des évaluateurs praticiens et l'enseignement universitaire tout en favorisant l'identification de pistes de recherche prometteuses pouvant toucher tant la théorie que la pratique de l'évaluation. J'espère aussi, comme le suggèrent Ross Conner et Michael Quinn Patton, que vous ne verrez plus vos erreurs et vos succès mitigés de la même façon, que vous saurez les reconnaître, les apprivoiser, les analyser, et en tirer les enseignements qu'ils contiennent. Au final, comme l'a déjà souligné Patton (dans Patrizi & Patton, 2005), il faut se rappeler que « l'expérience et la réflexion sur l'expérience sont les meilleurs enseignants ».

Marie Gervais
Rédactrice invitée

Professeure titulaire, Département de médecine sociale et préventive
Faculté de médecine, Université Laval, Québec, QC
marie.gervais@fmed.ulaval.ca

Avec la collaboration de Pierre Joubert
Expert associé, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
Professeur de clinique, Département de médecine sociale et préventive
Faculté de médecine, Université Laval, Québec, QC
pierre.joubert@inspq.qc.ca

RÉFÉRENCES

- Barrett, K., & Greene, R. (2008). Learning from losers. *Governing*. Repéré à <http://www.governing.com/columns/smart-mgmt/Learning-from-Losers.html>
- Donaldson, S. I. (2003). Theory driven program evaluation in the new millennium. Dans S. I. Donaldson & M. Scriven (Éds.), *Visions for the new millenium: Evaluation of social programs and problems* (pp. 109–141). London, UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Patton, M. Q. (2005). Diverse and creative uses of cases for teaching. Dans P. Patrizi & M. Q. Patton (Éds.), Using the case method to teach evaluation. *New Directions for Evaluation*, 105, 91–100. doi:10.1002/ev.146
- Société canadienne d'évaluation. (2010). *L'évaluation au Canada : Référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*. Repéré à http://evaluationcanada.ca/txt/2_competences_cdn_pratique_evaluation.pdf