

*NOTE SUR LA RECHERCHE ET LES MÉTHODES /
RESEARCH AND PRACTICE NOTE*

**EXEMPLE D'APPLICATION DE L'ÉVALUATION
FORMATIVE CENTRÉE SUR L'UTILISATION
DES RÉSULTATS**

Sabrina Lessard
Centre de santé et des services sociaux de Bordeaux-Cartierville-
Saint-Laurent
Montréal, Québec

Bernard-Simon Leclerc
Centre de santé et des services sociaux de Bordeaux-Cartierville-
Saint-Laurent
Montréal, Québec

Résumé : L'utilisation des résultats produits au cours d'une démarche d'évaluation est une préoccupation réelle des évaluateurs d'autant plus lorsque la démarche a une finalité formative. L'évaluation centrée sur l'utilisation vise à assurer qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour optimiser l'utilisation des connaissances produites en cours de processus. Cette note sur la pratique en évaluation décrit cette approche ainsi que les conditions du transfert de connaissances favorables à l'utilisation des résultats par les utilisateurs. Elle présente un exemple concret d'application de l'évaluation centrée sur l'utilisation et les facteurs ayant permis les succès de la démarche y sont mis en lumière.

Abstract: The use of results produced through an evaluation process is a real concern for evaluators, especially when the process has a formative purpose. Utilization focused-evaluation seeks to ensure that several conditions must be met to optimize the use of knowledge generated during the evaluation process. This article describes this approach as well as the conditions of transfer of knowledge that optimize the use of evaluation results by users. It provides a concrete example of an applied utilization-focused evaluation and highlights the success factors.

Correspondance à l'auteure : Sabrina Lessard, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, Centre de santé et des services sociaux de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent, Centre affilié universitaire, 11822 avenue du Bois-De-Boulogne, Montréal, QC, H3M 2X6; <sabrina.lessard.bcstl@ssss.gouv.qc.ca>

INTRODUCTION

L'utilisation des connaissances produites en cours de recherche est devenue au fil du temps l'une des préoccupations principales des chercheurs dans le domaine des sciences appliquées (Dagenais, 2006). Ces derniers ont donc en partie la responsabilité de réunir les conditions optimales à leur diffusion et à leur appropriation (Patton, 1988), et ce, de manière à favoriser son utilisation et, ultimement, l'amélioration des pratiques et des conditions sociales des populations auscultées. Tout processus d'utilisation des connaissances demeure complexe et l'appréciation des retombées immédiates reste difficile. Néanmoins, de l'avis de certains chercheurs (Dagenais, 2006; Patton, 1997), les activités de transfert et de mobilisation de connaissances s'avèrent plus efficaces lorsque certaines conditions sont réunies.

Tout comme les chercheurs en général, les évaluateurs sont appelés à rencontrer les mêmes enjeux quant à l'utilisation des résultats préliminaires produits en cours d'évaluation, d'autant plus que leur démarche comprend souvent une finalité formative. Par *finalité formative*, nous entendons une démarche davantage orientée vers la production d'information propre à améliorer une intervention et les pratiques en cours qu'à la mesure de ses effets. Le maintien d'une rétroaction continue avec les acteurs concernés tout au long de l'implantation et de l'évaluation de l'intervention permet alors la modification de ces dernières à mesure que des données nouvelles sont connues (Joly, Touchette, & Pauzé, 2009).

Le modèle de l'évaluation centrée sur l'utilisation de Patton (1997) propose une démarche appropriée à cet égard pour répondre de manière efficace aux préoccupations d'utilisation des résultats par les utilisateurs attendus des résultats de l'évaluation. Une intervention de type école, famille, et communauté fait actuellement l'objet d'une évaluation de processus et d'implantation centrée sur l'utilisation des résultats.

Cette note brève sur la pratique en évaluation décrit le concept d'*évaluation centrée sur l'utilisation des résultats* ainsi que les conditions du transfert de connaissances favorables à l'utilisation optimale des résultats par les parties prenantes. Les concepts clés sont approfondis par la présentation d'un exemple concret d'application de l'évaluation centrée sur l'utilisation des résultats et réalisée auprès des membres d'un partenariat. Le projet concerne une intervention intersectorielle

globale et intégrée de type école, famille, et communauté. Les facteurs ayant favorisé le succès de la démarche y sont mis en évidence.

L'ÉVALUATION CENTRÉE SUR L'UTILISATION

Introduite dans les années 1970, cette approche connue en anglais sous l'appellation *utilization-focused evaluation* reflète une nouvelle préoccupation dans le domaine de l'évaluation, celle de l'utilisation des résultats produits par les mandataires de la démarche évaluative. Fondamentalement, elle repose sur deux critères : l'utilité et l'utilisation des résultats. L'évaluation centrée sur l'utilisation invite l'évaluateur à opérationnaliser au départ et de façon spécifique et concrète son évaluation selon le principe de l'utilisation des résultats par les utilisateurs potentiels ou, comme il est courant de le dire, l'« utilisation prévue par les utilisateurs prévus » (*intended use by intended users*) (Patton & Labossière, 2012).

L'approche privilégiée mise sur la collaboration et l'interaction continue entre les producteurs de connaissances et les futurs utilisateurs (Champagne, Contandriopoulos, & Tanon, 2009; Gervais & Chagnon, 2012). La dimension participative et négociée de l'évaluation se combine donc particulièrement bien à la formule de l'évaluation des processus à visée formative. L'adaptabilité et l'ouverture du processus soutiennent l'échange d'information, orientent la réflexion, et, idéalement, suscitent l'innovation sociale. L'approche participative encourage ainsi l'adhésion au projet d'évaluation et la création d'un environnement favorable à l'utilisation des résultats.

La démarche proposée par le principal protagoniste repose concrètement sur cinq étapes dont la linéarité ne représente pas nécessairement un critère de réussite (Patton, 1997) : (a) identifier les principaux utilisateurs, (b) préciser les objectifs et les utilisations possibles et attendues de l'évaluation, (c) choisir les méthodes, (d) analyser et interpréter les résultats, et (e) utiliser et diffuser les résultats.

L'exploration de ces étapes met en évidence les conditions essentielles devant être réunies pour optimiser l'utilisation des résultats. Ces conditions ont une singulière familiarité avec les trois catégories présentées par Dagenais (2006) : (a) prendre en considération les besoins, les préoccupations des utilisateurs potentiels, et le contexte de leur utilisation; (b) orienter le transfert de connaissances vers la pratique et l'utilisation concrète par le milieu; et (c) miser sur la collaboration entre les producteurs de connaissance et les utilisateurs.

Ces auteurs encouragent d'emblée la compréhension du milieu. Les attributs individuels des utilisateurs, leurs comportements, leurs besoins en termes de connaissances, et leur contexte professionnel sont identifiés comme autant de facteurs qui influencent l'adhésion aux résultats de la recherche ou de l'évaluation (Dagenais, 2006). Pour ces raisons, Patton et Labossière (2012) suggèrent de rechercher au début de la démarche les utilisateurs des informations à produire et de cibler les besoins qu'ils expriment quant aux résultats à venir. Au cours de la démarche, ils recommandent de planifier le transfert de résultats tant au niveau de la forme que du fond, et ce, à différents moments stratégiques du processus. Lorsqu'elle est remplie, cette condition favorise l'amélioration de l'intervention et le soutien dans la prise de décision. C'est une démarche dont la visée formative prend tout son sens. Dagenais (2006) souligne également que les connaissances produites doivent être rendues facilement accessibles pour les utilisateurs. Des informations transformées en propositions d'actions concrètes et réalisables dans le milieu ont davantage de poids et seront plus à même de répondre aux besoins des utilisateurs. Finalement, l'approche privilégiée mise sur la collaboration entre les deux parties tout au long de la démarche d'évaluation ou de transfert.

CONTEXTE ET DESCRIPTION DE L'INTERVENTION ÉTUDIÉE

Concept contemporain et levier fondamental de l'action collective, le partenariat est reconnu comme une nécessité dans le développement des services sociaux. Le partenariat peut se définir comme une association formelle entre des entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le principe d'interdépendance des acteurs favorise l'échange d'expertise et de ressources et permet d'innover dans la réponse aux besoins de la population (Bilodeau, Chamberland, & White, 2002).

L'intervention de type école, famille, et communauté mise en place dans un quartier du nord de l'île de Montréal est un bon exemple de mise en commun de l'expertise pour répondre à une problématique précise. La situation vécue dans ce quartier, dont la population est caractérisée par une forte immigration et une défavorisation matérielle considérable (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2006), a amené les acteurs de différents secteurs à se mobiliser. Face au constat de l'effritement du tissu social, les écoles, les organismes communautaires, et les institutions du quartier se sont unis afin d'agir de façon globale et concertée sur la démotivation scolaire et le désengagement social d'enfants et d'adolescents vulnérables de

sept écoles de ce même territoire. L'intervention ainsi promue repose concrètement sur la présence d'un agent de milieu dans chacune des écoles, sur le développement d'activités parascolaires, sportives, et culturelles offertes aux jeunes et d'activités familiales, et sur des conférences-ateliers destinées aux parents.

Mis en place depuis un peu plus de 10 ans, les processus développés dans ce partenariat sont d'une complexité certaine et leur compréhension s'avère essentielle pour optimiser l'action collective et éviter son essoufflement. Par conséquent, l'équipe d'évaluation retenue en collaboration avec les porteurs de l'intervention se sont affairés à évaluer le degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat dans le but d'aider les acteurs engagés dans l'élaboration ou la mise en œuvre du projet à poser un regard collectif sur leurs pratiques. Rappelons que l'objectif ici n'est pas de rapporter les résultats de l'évaluation des processus à proprement parler, mais plutôt de faire état d'une expérience d'application de l'évaluation formative centrée sur l'utilisation des résultats.

LA MISE EN APPLICATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION CENTRÉE SUR L'UTILISATION

L'évaluation de la qualité du partenariat faisait partie intégrante d'une évaluation des processus de l'intervention plus largement menée par l'équipe d'évaluation en place. La collaboration de deux coordonnateurs de l'initiative à la démarche d'évaluation s'inscrivait dans la continuité des pratiques déjà instaurées entre les parties. Les coordonnateurs ont répondu favorablement à la proposition des évaluateurs de mettre à profit des informations colligées aux fins du mandat global d'évaluation des processus qui leur a été confié pour soutenir les partenaires dans l'amélioration de leurs pratiques et du partenariat instauré. Les évaluateurs ont privilégié une approche participative et transparente dans la démarche d'évaluation en intégrant les principaux acteurs aux différentes étapes de l'évaluation, dont la diffusion et l'appropriation des résultats. Ils ont également cherché à promouvoir une approche d'autonomisation (*empowerment*) en offrant une expertise et un accompagnement tout au long du processus d'évaluation et en partageant la responsabilité de sa réalisation et de la diffusion des résultats dans le but de permettre aux acteurs du milieu d'acquérir de nouvelles compétences en évaluation de programme.

Cette démarche a sollicité l'utilisation de l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* développé par Angèle Bilodeau et ses colla-

borateurs (2008). Il prend la forme d'un questionnaire où l'information recueillie permet aux acteurs engagés d'apprécier sur une base individuelle le degré d'atteinte des conditions de qualité de l'action en partenariat et de poser subséquemment un diagnostic collectif à partir des opinions et des perceptions personnelles des répondants quant à leur expérience dans un partenariat. Les coordonnateurs ont fourni la liste des membres névralgiques et stratégiques du partenariat susceptibles de pouvoir répondre au questionnaire et de participer activement à l'activité de transfert de connaissances prévue.

Le questionnaire autoadministré a été rempli individuellement en une seule occasion par l'ensemble des 28 partenaires préalablement identifiés. Ainsi, aucun des interlocuteurs n'a eu accès aux données brutes des questionnaires. L'équipe d'évaluation a compilé et analysé les données de manière confidentielle et en a dégagé certains constats.

Les résultats ont ainsi fait l'objet d'une présentation par les évaluateurs lors d'une réunion du comité de partenariat où étaient réunis la majorité des partenaires. Les évaluateurs et les coordonnateurs de l'initiative avaient ciblé ce lieu et ce temps d'échange puisqu'il devait y être discuté de l'avenir de l'intervention, tant sur les plans de sa mise en œuvre et de ses orientations que sur le plan du financement. Les résultats ont été présentés par une personne connue et respectée du milieu. L'animation des discussions encourageait les acteurs présents à entreprendre une réflexion collective sur les aspects du partenariat qui, à leurs yeux, méritaient une attention spéciale. Il s'agissait notamment des éléments pour lesquels des répondants n'avaient pas trouvé de réponses convergentes (indicateur de zones possibles de controverses parmi les acteurs) et ceux pour lesquels les appréciations étaient plus faibles (indicateur de problème autour de ces conditions du partenariat). Trois questions ont été posées aux participants afin de lancer la discussion entre les partenaires, à savoir si les résultats les interpellaient, s'ils jugeaient que des éléments méritaient d'être améliorés, et s'ils croyaient que des gains à l'égard de la qualité du partenariat se traduiraient en bénéfices pour l'action collective et pour les jeunes.

L'utilisation de l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* encourageait d'emblée le transfert de résultats aux répondants. Les coordonnateurs voyaient en l'exercice la possibilité d'une introspection concertée, d'un échange provoqué, et d'une amorce de négociation pour l'ajustement et la pérennisation de l'action. La diffusion des résultats a, comme souhaité par les évaluateurs et les coordonnateurs, suscité

la discussion et mis en perspective certaines difficultés vécues par les partenaires. Elle a également souligné les forces du partenariat qui permettent d'envisager positivement l'avenir. Les utilisateurs attendus ont, dans un premier temps, réfléchi sur les résultats, engageant ainsi la réflexion vers l'échange et le partage (Beyer & Trice, 1982). Par la suite s'est dégagée l'importance de la redéfinition du partenariat et du rôle de chacun, suscitant la recherche de solutions pour l'amélioration de l'action future. À la suite de la discussion, les partenaires ont convenu d'entreprendre un processus similaire à la démarche d'évaluation afin de repositionner l'action future en fonction des besoins des jeunes, intrinsèquement à la base des préoccupations du partenariat.

Par ailleurs, l'expérience est apparue constructive à un tel point que la représentante du bailleur de fonds, également présente à l'activité de discussion, a invité les évaluateurs et les coordonnateurs du projet à faire part de cette expérience lors d'un symposium rassemblant d'autres bénéficiaires de financement de l'organisme.

LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE DE DIFFUSION ET D'UTILISATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Comme le souligne Champagne et ses collaborateurs (2009), les réflexions et les actions découlant directement de la présentation des résultats de l'évaluation soulignent l'importance accordée à l'évaluation centrée sur l'utilisation. Les conditions sous lesquelles le processus d'évaluation influence l'utilisation de ses résultats ont, à tout le moins certaines d'entre elles, été réunies (Patton & Labossière, 2012).

L'ampleur de la participation des partenaires à la démarche d'évaluation a d'entrée de jeu fait référence à un principe de qualité plutôt que de quantité (Champagne et al., 2009). L'historique de collaboration entre les évaluateurs et les coordonnateurs du projet a naturellement lié les parties à la démarche et aux prises de décision la concernant. Le mandat provenant du milieu et l'acceptabilité et la faisabilité de l'évaluation étaient impulsées par les coordonnateurs du projet et insufflées à leurs partenaires d'action.

L'évaluation centrée sur l'utilisation exige que l'on soit spécifique et concret, que les principaux utilisateurs soient identifiés a priori, et qu'il y ait un engagement manifeste entre les parties. L'utilité de l'évaluation est trop importante pour négliger l'utilisation attendue (Patton & Labossière, 2012). Afin de la renforcer, une relation d'interdépendance, notamment par l'engagement mutuel des évaluateurs

et des interlocuteurs dans l'échange d'information, s'est établie. La communication entre les évaluateurs et les coordonnateurs s'est avérée fondamentale pour cerner de façon claire leurs besoins et la faisabilité de leurs demandes (Beyer & Trice, 1982; Patton & Labossière).

La connaissance du terrain par les évaluateurs s'est révélée être un atout majeur pour la diffusion des résultats. Les évaluateurs avaient ciblé dès le début le moment favorable à l'activité de transfert en tenant compte des préoccupations du milieu. La collaboration des coordonnateurs aux prises de décisions a permis d'approuver et d'organiser une activité favorable à la participation des utilisateurs potentiels. Leur rôle d'intermédiaire encourageait un climat de confiance favorable à l'utilisation des résultats. En effet, comme le rapportent Beyer et Trice (1982), l'évaluation a un plus grand effet lorsque, à l'intérieur d'une organisation, une ou plusieurs personnes prennent la responsabilité de réunir les conditions optimales pour que l'information soit diffusée et utilisée.

Les résultats ont été exposés objectivement par les évaluateurs indépendants de l'action collective, se limitant à rapporter simplement les données compilées et les tendances observées quant aux dimensions évaluées. Cette neutralité a favorisé un exercice d'*empowerment* où les utilisateurs avaient à établir eux-mêmes et collectivement leur diagnostic, leur désir d'amélioration, et leur besoin de développement. Finalement, l'expertise et le savoir-faire politique du responsable de l'évaluation a certainement profité à la démarche (Patton & Labossière, 2012). De cette façon, les réponses à ses suggestions se sont avérées positives et ont permis de réduire certaines préoccupations au cours de la démarche, mais également lors de la présentation des résultats.

CONCLUSION

Nous avons décrit un exercice concret entrepris dans une perspective instrumentale visant à favoriser l'utilisation des résultats d'une évaluation formative de soutien à la prise de décision. L'expérience a été appréciée par les membres du partenariat évalué et a été jugée favorable à l'amélioration des pratiques et au développement du partenariat en présence. Par ailleurs, bien qu'il soit difficile d'en mesurer directement les effets, que ce soit à court, moyen, ou long terme, il est permis de croire aux bénéfices de l'évaluation centrée sur l'utilisation pour un meilleur transfert de connaissances ainsi qu'une meilleure appropriation et une meilleure utilisation des résultats d'évaluations. La prise en compte des facteurs discutés dans cette

note sur la pratique en évaluation semble par ailleurs optimiser la relation entre la participation des parties prenantes à l'évaluation et les chances d'utilisation des résultats de l'évaluation.

Nous espérons que la brève description de notre expérience encouragera d'autres évaluateurs et d'autres planificateurs à envisager l'évaluation centrée sur l'utilisation comme un outil utile et démocratique à cet égard.

RÉFÉRENCES

- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. (2006). *Portrait sociosanitaire de la population CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent. Description du milieu socioéconomique et déterminants de l'état de santé*. Montréal, QC : Gouvernement du Québec, Santé Publique. http://www.cossl.org/Documentsenligne/Statistiques/CSSS-BordeauxCartiervilleSaintLaurent_DescriptionMilieuSocioEconomique&DeterminantsEtatSante.pdf
- Beyer, J.M., & Trice, H.M. (1982). The utilization process : A conceptual framework and synthesis of empirical finding. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 591–622. <http://dx.doi.org/10.2307/2392533>
- Bilodeau, A., Chamberland, C., & White, D. (2002). L'innovation sociale, une condition pour accroître la qualité de l'action en partenariat dans le champ de la santé publique. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 17(2), 59–88. Repéré de http://www.unites.uqam.ca/grieva/les%20panels/seminaire_14-03-03.pdf
- Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., Potvin, L., Sénécal, G., & Bernier, J. (2008). *Outil Diagnostic de l'action en partenariat*. Montréal, QC : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Gouvernement du Québec, Direction de Santé Publique. Repéré de http://www.csssbcstl.qc.ca/fileadmin/csss_bcs1/Menu_du_haut/Publications/Enseignement_et_recherche/Recherche/Outils_guides_intervention/Bilodeau_et_coll_Outil_diagnostic_partenariat_2008.pdf
- Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., & Tanon, A. (2009). Utiliser l'évaluation. Dans A. Brousselle, F. Champagne, A.-P. Contandriopoulos, & Z. Hartz (Éds.), *L'évaluation : concepts et méthodes* (pp. 251–299). Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Dagenais, C. (2006). Vers une utilisation accrue des résultats issus de la recherche par les intervenants sociaux. Quels modèles de transfert

de connaissances à privilégier? *Les Sciences de l'Éducation pour l'Ère Nouvelle*, 39(3), 23–35. Repéré de <http://www.cairn.info/revue-les-sciences-de-l-education-pour-l-ere-nouvelle-2006-3-page-23.htm>. <http://dx.doi.org/10.3917/lstdle.393.0023>

Gervais, J., & Chagnon, F. (2012). Examen des déterminants et des retombées de la production et de l'utilisation des connaissances issues de la recherche en sciences sociales, humaines, arts et lettres. Dans C. Dagenais & E. Robert (Éds.), *Le transfert de connaissances dans le domaine social* (pp. 63–82). Montréal, QC : Les Presses de l'université de Montréal.

Joly, J., Touchette, L., & Pauzé, R. (2009). Les dimensions formative et sommative de l'évaluation d'implantation d'un programme. Une combinaison des perspectives objective et subjective en lien avec les modèles d'évaluation basés sur la théorie des programmes. Dans M. Alain & D. Dessureault (Éds.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 117–145). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Patton, M.Q. (1988). Reports on topic areas : Evaluator's responsibility for utilization. *American Journal of Evaluation*, 9(2), 5–24. <http://dx.doi.org/10.1177/109821408800900201>

Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3ième éd.). London : Sage.

Patton, M.Q., & Labossière, F. (2012). L'évaluation axée sur l'utilisation. Dans V. Ridde & C. Dagenais (Éds.), *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (pp. 145–160). Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.

Sabrina Lessard est une anthropologue et professionnelle de recherche dédiée à l'évaluation au centre de recherche du CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent. Elle détient une formation de deuxième cycle en évaluation et poursuit actuellement une formation de troisième cycle dans ce même domaine.

Bernard-Simon Leclerc est chercheur en évaluation et responsable de l'unité d'évaluation du centre de recherche du CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent, centre affilié universitaire, et professeur adjoint de clinique au Département de médecine sociale et préventive de l'École de santé publique de l'Université de Montréal.