



Gouvernement
du Canada

Horizons de politiques
Canada

Government
of Canada

Policy Horizons
Canada

L'évaluation des approches adaptées au milieu

Questions pour une recherche plus poussée

Juin 2011

La présente rapport est disponible en version électronique sur le site Web du Horizons de politiques Canada à l'adresse suivante : www.horizons.gc.ca

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans la présente rapport, veuillez envoyer un courriel à l'adresse : copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca

PH4-80/2011F-PDF
978-1-100-97458-3

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2011.

Table des matières

1. Introduction .	5
2. Adoption d’approches adaptées au milieu	6
3. Difficultés de l’évaluation des approches adaptées au milieu	9
Initiatives adaptées au milieu en tant que systèmes ouverts	10
Tenir compte des objectifs à long terme	11
Obligation de rendre compte du processus collaboratif des intervenants	12
Résultats divers, multiples et en évolution	13
Difficultés de la mesure	14
Données	15
4. Le paradigme fédéral canadien	16
5. Efficacité des approches adaptées au milieu	20
6. Approches actuelles et nouvelles de l’évaluation territoriale	23
a) Approches	23
b) Cadres	25
c) Méthodes	25
d) Outils	26
7. Conclusion : Pistes pour une recherche plus approfondie	27
Références	29
Annexe 1 : Remerciements	36

L'évaluation des approches adaptées au milieu :

Questions pour une recherche plus poussée

Teresa Bellefontaine
Horizons de politiques Canada

Robin Wisener
Myro & Partners

**Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs.*

1. Introduction

Les approches coopératives adaptées au milieu (AAM) sont devenues un moyen d'aborder des questions extrêmement complexes : celles qui ont de nombreuses causes interdépendantes et qui semblent exiger de nombreux intervenants pour élaborer une réponse coordonnée (Shugart et Townsend, 2010). Certaines questions épineuses couramment associées aux AAM incluent le changement climatique, la pauvreté, l'obésité, la criminalité, les obstacles auxquels sont confrontés les peuples autochtones, et la gestion des ressources naturelles (Australian Public Service Commission, 2007).

Tableau 1 : Caractéristiques communes des approches adaptées au milieu

- Sont conçues (ou adaptées) au niveau local pour répondre à des conditions particulières;
- Incitent les intervenants de divers secteurs et administrations à participer aux processus décisionnels collaboratifs;
- Sont fondées par les possibilités et tributaires des ressources, contraintes et talents locaux;
- Ont un processus en évolution en raison de l'apprentissage adaptatif et des intérêts des intervenants;
- Visent à réaliser des synergies par l'intégration des cloisonnements administratifs, des secteurs de compétence et des dimensions de la durabilité.
- Exploitent les actifs et les connaissances grâce à la prise en charge partagée de l'initiative;
- Visent fréquemment à provoquer des changements de comportement.

On définit la complexité comme un défi dans toutes les disciplines, en particulier dans le secteur public (Venema et Drexhage, 2009). Les approches adaptées au milieu ont été définies comme un moyen possible¹ d'aborder ces questions ardues et elles gagnent du terrain au Canada² et à l'échelle internationale. Le Projet de recherche sur les politiques du gouvernement du Canada (maintenant Horizons de politiques Canada) a publié deux numéros connexes d'*Horizons – Territoires viables* et *Les communautés novatrices* – qui explorent de façon

¹ Nancy Roberts, par exemple, a analysé trois réponses possibles : les stratégies collaboratives, les stratégies impératives et les stratégies compétitives. Elle conclut que les stratégies collaboratives sont les plus appropriées pour les questions épineuses (Roberts, cité dans Australian Public Service Commission, 2007 : 9).

² Voir le Projet de recherche sur les politiques, *Horizons : Territoires viables*, volume 10, numéro 4, pour un survol des approches adaptées au milieu au Canada: http://www.pri-prp.gc.ca/page.asp?pagenm=2010-0022_01.

plus approfondie l'augmentation du nombre d'approches adaptées au milieu et l'innovation sociale, ainsi que le rôle du gouvernement fédéral à ce sujet.

On peut tout simplement définir les approches adaptées au milieu comme suit : des intervenants qui participent à un processus collaboratif pour s'attaquer aux problèmes rencontrés dans un lieu géographique, qu'il s'agisse d'un quartier, d'une région ou d'un écosystème. Ces approches ont des caractéristiques communes (voir le tableau 1) qui remettent en question les notions habituelles de l'évaluation (Coote et coll., 2004; Federal Family, 2008; PRP, 2010b; RGI, 2010). Les évaluateurs restent confrontés à des difficultés tenaces : la nature des systèmes ouverts, les objectifs à long terme, la responsabilisation dans les processus collaboratifs à intervenants multiples et, en particulier, la mesure. Un atelier tenu en mars 2010 à l'Université Carleton a exploré les priorités territoriales actuelles pour le gouvernement fédéral.

Les universitaires et les représentants du gouvernement du Canada ont reconnu la participation croissante du gouvernement fédéral aux AAM au Canada, et la nécessité de mieux répondre à la question : comment savoir si les AAM fonctionnent (RGI, 2010)? Pour répondre à cette question, il est nécessaire de déterminer si les AAM fonctionnent, quand elles fonctionnent, et dans quelles conditions; et s'il existe des processus d'évaluation efficaces qui permettraient aux gouvernements de le savoir. Ces questions accompagnaient une demande faite au gouvernement fédéral d'adopter de nouvelles mesures de rendement qui tiennent compte de l'incertitude, qui soient ouvertes et transparentes, et axées sur les résultats » (RGI, 2010: 9).

Le présent document étaye les caractéristiques des AAM et les raisons pour lesquelles il convient de les évaluer plus efficacement pour pouvoir analyser les options d'évaluation, en particulier dans la fonction publique. Nous visons à soulever des questions du point de vue de la recherche territoriale, et concluons en proposant des domaines de recherche supplémentaires. En examinant l'ensemble des secteurs stratégiques, nous visons à encourager l'établissement d'une base de connaissances plus vaste pour les AAM. Un réseau interministériel de fonctionnaires fédéraux qui travaillent sur des questions territoriales et un comité consultatif de praticiens de l'évaluation ont contribué à l'élaboration du présent document. (Voir la liste complète en annexe)

« Le gouvernement fédéral [canadien] peut créer des outils pour évaluer l'efficacité des initiatives adaptées au milieu, et concevoir ses propres mesures de rendement, en s'assurant qu'elles tiennent compte des besoins locaux, en incluant des indicateurs de rendement locaux » [Traduction]
- RGI (2010 : 2)

2. Adoption d'approches adaptées au milieu

Les approches adaptées au milieu sont des moyens collaboratifs d'aborder des questions socio-économiques complexes grâce à des interventions définies à une échelle géographique donnée (Cantin, 2010 : 7). Elles sont désignées dans les ouvrages

documentaires par différents termes selon le domaine stratégique, notamment : projets communautaires généraux, gestion environnementale collaborative, développement économique communautaire et systèmes adaptifs complexes. Tout en reconnaissant les difficultés d'ordre méthodologique et linguistique, nous tentons de dégager les caractéristiques communes de haut

niveau de ces approches disciplinaires. Les définitions de « territoire » et d'« AAM » varient, mais pour les besoins de notre analyse, nous décrivons les initiatives adaptées au milieu comme étant des initiatives ayant plusieurs caractéristiques clés notamment des intervenants multisectoriels (Koontz et Thomas, 2006), l'exploitation des connaissances et des biens locaux

(Orszag et coll., 2009), et la prise en charge partagée par les intervenants de l'initiative, ce qui entraîne la mise en commun des ressources et des responsabilités entrecroisées (Kubisch et coll., 2010 : 34, 57). Les approches adaptées au milieu peuvent faire appel à différentes combinaisons d'intervenants, notamment différents ordres de gouvernement, des entreprises, des organismes sans but lucratif, et des particuliers (Federal Family, 2008; Orszag et coll., 2009). Toutefois, un certain degré de participation multisectorielle est habituel, car cela crée le processus de valeur ajoutée (Orszag et coll., 2010). Les initiatives adaptées au milieu peuvent être menées de façon ascendante ou descendante (Shugart et Townsend, 2010), mais la prise de décision est collaborative, pas seulement consultative.

« Se fondant sur deux points de départ : un idéologique et l'autre pragmatique, on s'est aperçu que les solutions « bureaucratiques » offertes par le gouvernement à des problèmes sociaux complexes et interréliés étaient de plus en plus inadéquates, inapplicables et coûteuses (ou les trois en même temps). Des partenariats, et des stratégies communautaires à plus petite échelle et adaptées au milieu ont commencé à voir le jour, et valent au moins la peine d'être mises à l'essai. » [Traduction]

- Stewart-Weeks (2002 : 2) (Australie)

« Tout comme les parents sont les mieux placés pour prendre les décisions qui touchent leur famille, c'est souvent dans les collectivités mêmes que nous trouvons les meilleures solutions aux défis variés qui s'y posent. Tous les jours, partout au pays, nous constatons les effets puissants de l'innovation dont font preuve les citoyens, les entreprises et les organismes de bienfaisance lorsqu'ils unissent leurs efforts pour lutter contre des problèmes locaux ».

- Discours du Trône, 2010 (Canada)

Déterminés par les possibilités locales, les chemins suivis par les AAM sont multiples et exploratoires (Patton, 2011; Sridharan et Lopez, 2004). Il en résulte une orientation incertaine du projet aux étapes initiales, de sorte que l'on peut s'attendre à des erreurs et des échecs durant le processus d'apprentissage itératif (Patton, 2011). La complexité sociale se reflète également dans les partenariats. Il se peut que les intervenants aient différents objectifs en matière de partenariat, et qu'un consensus parfait ne soit donc peut-être pas possible à réaliser, rendant nécessaire les compromis dans le cadre du processus décisionnel. De plus, les partenariats

peuvent changer, ce qui a des répercussions, au fil du temps, sur la base des connaissances et les objectifs prévus. Malgré ces défis, les AAM bénéficient d'un niveau de participation remarquable de la part des intervenants, tant sur le plan du temps que

des ressources, et elles font également l'objet de décisions consensuelles ou presque consensuelles³.

Les approches adaptées au milieu sont considérées appropriées lorsque des questions sociales, environnementales, sanitaires et économiques complexes ne peuvent être réglées par une seule solution fournie par un seul acteur. À l'échelle nationale, la promotion des AAM permet de faire un investissement à l'échelle du pays dans des solutions appropriées à l'échelle locale (Cantin, 2010). Elles permettent également au gouvernement fédéral d'assurer la communication et la coordination à l'intérieur des zones de compétence fédérale sans empiéter sur d'autres administrations, et d'améliorer les relations avec d'autres ordres de gouvernement (Cantin, 2010; Federal Family, 2008). Les approches adaptées au milieu peuvent intégrer des connaissances locales dans les processus stratégiques fédéraux et permettre une communication plus efficace concernant les rôles fédéraux; elles peuvent améliorer les relations entre le gouvernement et les citoyens. En outre, une fois que les « expérimentations » locales ont été évaluées, les pratiques novatrices et les leçons apprises peuvent être communiquées et adaptées par d'autres collectivités le cas échéant, contribuant ainsi à l'acquisition de nouvelles connaissances, à l'innovation, et à la prise de nouvelles initiatives dans les secteurs prioritaires partout au pays.

Les AAM sont adoptées par un nombre grandissant de secteurs politiques⁴ au Canada : la santé, la santé publique, la réduction de la pauvreté, la sécurité publique, le développement économique, la planification communautaire autochtone, les services à l'enfance et aux personnes âgées, et les sans-abri, entre autres. Des milliers de processus axés sur un milieu ont été définis dans le seul domaine de la gestion environnementale (Nolan cité dans Cantin, 2010). À l'échelle internationale, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande sont les premiers pays à les avoir adoptées⁵. En citant « l'impact transformateur » des investissements à effet de levier du gouvernement fédéral (Douglas, 2010), les États-Unis ont récemment renouvelé leur politique territoriale en utilisant un cadre interorganisationnel (RGI, 2010).

L'émergence des AAM a été attribuée à l'échec d'autres options, à l'impasse politique, et au besoin accru de participation publique dans les processus décisionnels (Bradford et Chouinard, 2010; Koontz et Thomas, 2006). On a également attribué la prolifération des méthodes de participation et de prise en charge en matière de consultation et

« L'absence d'un processus d'évaluation efficace pourrait porter préjudice à la réalisation des objectifs stratégiques louables de renouvellement communautaire ou territorial par des dépenses indues, par le financement de projets qui ne font en réalité qu'empirer les choses, ou par le manque d'appui aux projets qui pourraient être plus productifs. »
[Traduction]

- Stewart-Weeks (2002 : 1) (Australie)

³ Voir par exemple, Frame et coll. (2004 : 76).

⁴ Voir, par exemple, Alderson-Gill & Associates (2005); RHDCC (2009); Leviten-Reid (2009); Potvin et McQueen (2008).

⁵ Voir, par exemple, Sridharan et Lopez (2004).

d'évaluation à l'évolution des mécanismes sociétaux due à la « mondialisation », qui a fait passer la prise de décision des gouvernements nationaux aux réseaux transnationaux, régionaux et locaux (Arnkil et coll., 2002). Les approches adaptées au milieu ne sont qu'un mécanisme parmi d'autres dans la « boîte à outils » de la politique publique, et une grande partie de la littérature sur les AAM insiste sur le fait que l'on ne doit pas les considérer comme une panacée, mais les choisir attentivement en fonction de la question, du contexte et du coût-efficacité⁶. La décision politique d'utiliser une AAM dans une situation donnée exige un environnement d'apprentissage efficace pour améliorer la mise en œuvre spécifique, et évaluer s'il s'agit d'un instrument politique efficace; à quel moment et dans quelle mesure.

3. Difficultés de l'évaluation des approches adaptées au milieu

On a soutenu que les évaluations avaient du mal à dégager les nombreuses caractéristiques communes aux AAM (Kubisch et coll., 2010; Sridharan et Lopez, 2004). De nombreuses initiatives en politique publique sont difficiles à évaluer – souvent parce qu'elles partagent une ou plusieurs caractéristiques des AAM dont il est question ici. Toutefois, les AAM ont un ensemble de caractéristiques communes et, par conséquent, elles font face à un ensemble commun de difficultés en matière d'évaluation. Il a été allégué que ces difficultés empêchaient de créer un environnement d'apprentissage efficace au sein des AAM tout comme l'absence d'approche et de méthodes d'évaluation efficaces pour les surmonter (Bradford et Chouinard, 2010). L'exploration de ces caractéristiques et de ces difficultés peut modifier la façon d'évaluer les AAM, en particulier dans le contexte de la politique publique.

Les membres de la collectivité de l'évaluation reconnaîtront les difficultés suivantes en matière d'évaluation des AAM, étant donné qu'elles font souvent l'objet de discussions dans les communautés de pratique à la rubrique des systèmes ouverts⁷, des processus collaboratifs, et de l'évaluation participative.

⁶ Voir, par exemple, Koontz et Thomas (2006); Orszag et coll. (2009); Stewart-Weeks (2002).

⁷ Les systèmes ouverts ont fait l'objet d'une conférence conjointe de la Société canadienne d'évaluation et de la American Evaluation Society en 2005, qui a donné lieu à un rapport intitulé *Systems Concepts in Evaluation: An Expert Anthology*, publié par Bob Williams et Imraj Imam, en 2007.

Ensemble des difficultés communes en matière d'évaluation

- Obtenir des résultats à long terme et un changement durable (Foley, 2010 : 565; Koontz et Thomas, 2006; Levitan Reid, 2009)
 - Attribution des résultats dans les systèmes ouverts, et attribution du changement des systèmes (Bradford et Chouinard, 2010; Koontz et Thomas, 2006)
 - Attribution et reddition de comptes au sein de la gouvernance collaborative en raison de l'interdépendance du financement et de la prise de décisions (Kubisch et coll., 2010; Mayne, 1999)
 - Tenir compte des objectifs divers, multiples et en évolution
 - Mesurer le renforcement des capacités, la participation, les relations et le changement de comportement (Whaley and Weaver, 2010 : 39)
 - Données lacunaires ou difficultés logistiques de la collecte des données (Gardner et coll., 2010; Koontz et Thomas, 2006)
 - Principes d'évaluation concurrents : processus externe « objectif » c. processus communautaire « fondé sur l'expérience » (Bradford et Chouinard, 2010; Potvin et McQueen, 2008)
-

Notre exposé explore ces difficultés de façon plus approfondie. En plus d'examiner les ouvrages universitaires sur les difficultés de l'évaluation, nous avons examiné les évaluations des programmes territoriaux du gouvernement fédéral pour nous faire une idée des approches fédérales en matière d'évaluation des initiatives adaptées au milieu : la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU), le programme EcoAction, la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI), et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). Il faut noter que bien que ces évaluations soient toutes relativement récentes, elles ont été conduites avant la mise en œuvre de la Politique sur l'évaluation de 2009 du gouvernement fédéral (SCT, 2009).

Initiatives adaptées au milieu en tant que systèmes ouverts

Les initiatives adaptées au milieu fonctionnent comme des systèmes ouverts – ceux qui sont en état d'interaction constante avec leur environnement. Les systèmes ouverts sont également considérés dans la littérature comme des systèmes adaptatifs complexes, découlant des concepts enracinés dans les sciences physiques. Les systèmes ouverts sont décrits comme étant extrêmement enchevêtrés (Williams et Imam, 2007) et présentant un nombre incalculable de variables interdépendantes. En raison de son enchevêtrement avec l'environnement, l'adaptation du changement dans un système ouvert est émergente et non linéaire, ce qui entraîne de l'incertitude en matière de résultats, incertitude qui augmente au fil du temps (Patton, 2011). Sur le plan de l'évaluation, cela peut donner lieu à une théorie du programme floue, des difficultés qui s'accumulent pour les approches traditionnelles de l'évaluation (Sridharan et Lopez, 2004). Comme nous le voyons ci-dessous, certaines approches de l'évaluation cherchent à régler cela en laissant la théorie du programme émerger au fil du temps.

On est confronté à d'autres difficultés en évaluant les AAM, en ce sens que l'unité d'analyse devient le lieu tout entier, chacune d'elles ayant ses propres systèmes et un ensemble de facteurs intervenants qui interagissent ouvertement avec les systèmes qui les entourent. Cela veut dire que les groupes de contrôle et les comparaisons contre-factuelles ne sont souvent pas possibles (Sridharan et Lopez, 2004; Stewart-Weeks, 2002). Il en résulte que les approches d'évaluation visant des preuves

incontestables sont contrecarrées par les questions liées à l'attribution. C'est dans ce contexte que les solutions mises de l'avant par les AAM sont décrites comme n'étant ni bonnes ni mauvaises de façon vérifiable mais plutôt meilleures ou pires, ou suffisamment bonnes (Australian Public Service Commission, 2007 : 4).

Bien que les systèmes ouverts et la nature émergente des AAM en découlant posent certains défis, ce sont ces caractéristiques qui offrent une valeur potentielle. Les approches adaptées au milieu et les systèmes ouverts sont vus comme étant plus que la somme de leurs parties, étant donné que le changement entraîne d'autres changements des éléments de systèmes (Sridharan et Lopez, 2004). Les collaborations, par exemple, peuvent entraîner des possibilités et des partenariats imprévisibles – souvent avec des effets externes positifs qui peuvent ne pas être documentés dans les évaluations. Le travail lié à l'AAM peut entraîner de nouvelles mesures législatives, un changement d'orientation, un changement de comportement, ou des relations durables, qui modifient le système dans son ensemble. Il s'agit de l'objectif de nombreuses initiatives axées sur un milieu, mais il se révèle difficile à attribuer (Tamarack, 2010). Cela veut dire que bien qu'il soit utile de comprendre les éléments d'une initiative axée sur un milieu, cela ne permet pas forcément de comprendre le système dans son ensemble, et vice-versa (Williams et Imam, 2007 : 8).

Tenir compte des objectifs à long terme

Les objectifs à long terme et les caractéristiques des résultats des problèmes complexes épineux – souvent sur 10 à 20 ans ou plus – sont vus comme étant hors du calendrier d'exécution de nombreux programmes gouvernementaux et de leurs processus d'évaluation (Bellamy et coll., 2001; Bradford et Chouinard, 2010; Gardner et coll., 2010; Koontz et Thomas, 2006). Bien qu'elles aient été lancées en 1999 sous l'égide de l'Initiative de partenariats en action

communautaire (IPAC), les évaluations de la SPLI du gouvernement canadien ont été limitées aux résultats des périodes de financement particulières du gouvernement. Les modifications apportées au programme ont donné lieu à des évaluations à plus court terme, lesquelles n'ont pas pu tirer des conclusions relativement au succès à long terme. Par exemple, l'évaluation de la

SPLI de 2009 portait sur la période allant de 2006-2008. Les évaluateurs ont fait remarquer que cette courte période limitait la mesure de la réussite, mais qu'elle ne pouvait néanmoins pas être adaptée à la réalité de l'activité à long terme du gouvernement fédéral sur l'itinérance. Il en a résulté une perte de possibilité d'évaluer à plus long terme un programme qui a maintenu de nombreux éléments cohérents depuis sa création en 1999. Une approche de la théorie du changement permettrait de tirer

« Les systèmes sociaux sont autodéterminés, c'est-à-dire qu'un intervenant ne peut pas les modifier, peu importe les ressources, les pouvoirs, etc. qu'il met en œuvre (du moins, pas à long terme et de façon durable). En bout de ligne, chaque système évolue seul, selon sa propre logique. En raison de ces conditions préalables, les interventions dans les systèmes sociaux ne peuvent se faire de façon linéaire ou dirigiste, leurs résultats sont incertains et sous-tendent certains risques. »
[Traduction]

- Hummelbrunner (1997)

des conclusions sur des itérations du programme. (Voir ci-dessous pour plus d'information sur cette approche)

Ces plus courtes périodes couvertes par les évaluations peuvent créer une tension entre le processus et l'évaluation de l'impact. D'un côté, on peut parfois utiliser une évaluation formative (ou de processus) pour remplacer une évaluation des résultats (Bradford et Chouinard, 2010), ce qui ne permet pas de bien comprendre l'impact des programmes. De l'autre, des périodes plus courtes peuvent entraîner une évaluation trop limitée de l'impact (sur le plan du temps ou de la portée), laissant de côté d'importants avantages ou sous-estimant les coûts (Bellamy et coll., 2001). Il est à noter que cette tension peut décourager les visées et la capacité d'innovation des processus territoriaux en réduisant les horizons temporels des projets ou en éliminant les éléments de programmes qui sont nécessaires pour assurer la viabilité à long terme, en particulier après le retrait graduel du financement du gouvernement (Bradford et Chouinard, 2010).

Le renforcement des capacités, par exemple, est un élément de la plupart des initiatives axées sur un milieu qui est jugé important pour renforcer la capacité des collectivités de trouver leurs propres solutions aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux complexes. Le renforcement des capacités communautaires peut avoir des répercussions sur la santé des collectivités, la durabilité des initiatives communautaires et la capacité des collectivités de répondre aux problèmes de santé émergents. Le renforcement des capacités est devenu une stratégie clé pour permettre aux collectivités de tenir compte des problèmes de santé prioritaires dans de nombreux programmes financés par l'Agence de la santé publique du Canada. (MacLellan-Wright et coll., 2007 : 2). Néanmoins, le renforcement des capacités a été parfois perçu comme ne faisant pas partie des objectifs à court terme et il a fallu lutter pour lui conserver sa place au sein des programmes (MacLellan-Wright, 2010). C'est pourquoi, il est parfois proposé d'intégrer ces types d'éléments critiques du succès des programmes dans le modèle logique en tant que résultat à court terme ou résultat intermédiaire. (On trouvera ci-dessous des précisions sur la mesure du renforcement des capacités.)

Obligation de rendre compte du processus collaboratif des intervenants

Les caractéristiques des processus collaboratifs remettent en cause certains éléments fondamentaux des évaluations⁸. Il s'agit de la responsabilité partagée et des besoins d'évaluation divergents des partenaires. Les approches adaptées au milieu s'appliquent à exploiter les ressources grâce à l'habilitation et à la prise en charge communautaire partagée, ce qui implique la mise en commun des ressources et des responsabilités enchevêtrées. Cela peut créer de la confusion quant aux responsabilités de chacun et soulève des questions sur les résultats dont peut se prévaloir chaque partenaire financier pour ses évaluations. Mayne (1999) soutient que sans la capacité d'assigner

⁸ Fredericks et coll., 2001; Guzman et Feria, 2002; Hughes et Traynor, 2000, tel que cité chez Bradford et Chouinard (2010).

l'attribution, l'obligation de rendre compte des résultats ne s'imposera jamais dans la fonction publique. Il soutient également que, dans un domaine où la certitude quant à l'attribution est rarement possible, le gouvernement devrait chercher à mieux faire comprendre la contribution faite par un programme pour régler un problème, notamment les données et les outils quantitatifs, sachant qu'il est possible de réduire l'incertitude quant à l'attribution mais pas de l'éliminer (Mayne, 1999).

Résultats divers, multiples et en évolution

Tandis que les initiatives adaptées au milieu tiennent compte des différences présentes dans chaque territoire, les évaluations ne le font pas aussi facilement. La prise en charge partagée exige parfois que les objectifs fassent partie d'un processus humain émergent. Il se peut que les résultats changent au fil du temps, motivés par les intérêts des intervenants, la délibération, et les possibilités à l'échelle locale (Gardner et coll., 2010). Les partenaires financiers souhaitent également atteindre leurs propres objectifs et, peut-être, obtenir des résultats distincts pour leur contribution, qui peuvent être plus ou moins précisément alignés sur les résultats originaux.

En ce qui concerne les programmes nationaux, le succès des initiatives adaptées au milieu aura des significations différentes pour chaque territoire où elles sont mises en œuvre. Cela peut entraîner de multiples et divergents objectifs et définitions du succès (Bellamy, 2001), ainsi que des difficultés pour établir des données comparatives. Par exemple, les évaluateurs du programme fédéral ÉcoAction ont conclu que l'évaluation intégrale de la réussite du programme était minée par la variation entre les indicateurs du succès de

chaque territoire. Dans le cadre de ce programme, on demandait aux collectivités de choisir des résultats cibles pour leur projet parmi un ensemble de 56 indicateurs sociaux, économiques et environnementaux (Environnement Canada, 2009). Les adeptes des approches adaptées au milieu pourraient considérer cette souplesse comme un attribut positif de la conception des programmes, car cela rapproche les définitions du succès de la réalité communautaire. Toutefois, dans la perspective de l'évaluation traditionnelle, on la considérait comme une faiblesse du fait que trop peu de projets utilisaient un quelconque indicateur pour fournir des mesures de résultats valides pouvant être comparées (Environnement Canada, 2009). Cette faiblesse était accentuée par l'absence de données de base pour les nombreux indicateurs, ce qu'une méthodologie de rechange aurait fourni.

L'évaluation de la SPLI a également confirmé cette tendance quant à la difficulté de gérer des résultats multiples et divers. L'évaluation de la SPLI a surmonté cette difficulté en mettant un accent accru sur la mesure dans laquelle des partenariats ont été créés à

« Les modes d'évaluation et de mesure du rendement actuels servent avant tout d'outils de gestion aux fins de la prise de décisions et de la responsabilisation. Ils ne réussissent pas à saisir la gamme complète des enjeux stratégiques, des perspectives locales et des processus d'apprentissage qui sont en jeu quand les gouvernements cherchent à favoriser un développement communautaire ascendant. » [Traduction]

- Bradford et Chouinard (2010 : 58)

l'échelle communautaire, en supposant que le succès des partenariats communautaires soit un précurseur du changement durable dans la collectivité.

L'évaluation de l'APECA a suivi une approche pancanadienne en reliant chaque rapport d'évaluation des différents territoires pour créer des recommandations afin de favoriser l'acquisition de connaissances liées aux programmes à l'échelle nationale. Ce processus exigeait une analyse additionnelle de la réussite allant au-delà de ce que chaque rapport indiquait. Le processus d'évaluation commençait à l'échelle communautaire et se développait jusqu'à la création d'une vision nationale. Les évaluateurs de l'APECA ont relevé les difficultés à assurer la cohérence, à établir une méthodologie de base commune, et à regrouper les résultats de chaque évaluation régionale en un rapport national (CES, 2009).

Ces évaluations montrent les difficultés liées au rapprochement des objectifs communautaires aux définitions nationales du succès. Dans la pratique, la divergence, ou la multiplication des objectifs et des résultats attendus, suscite de la confusion pour l'évaluation traditionnelle car cela rend plus difficile de relier les objectifs initiaux aux résultats ultimes.

Difficultés de la mesure

Les difficultés de la mesure incluent la mesure des partenariats, du renforcement des capacités et de la participation – tous des objectifs communs des AAM. La définition de ces éléments pose problème; la mesure en pose un autre. Bien que de simples mesures soient possibles, celles-ci sont souvent considérées insuffisantes pour cerner le changement communautaire véritable. Par exemple, certaines évaluations utilisent la proportion de fonds des programmes mobilisés au niveau communautaire comme mesure de la formation de partenariats. L'évaluation de la SPLI utilisait ce genre d'indicateur tout comme l'évaluation de l'APECA. Il est relativement facile d'attribuer une valeur monétaire à la proportion de fonds mobilisés. L'évaluation de la SPLI fournissait l'information sous forme de tableau détaillant la contribution de chaque partenaire, en faisant des comparaisons entre chaque lieu. Cette présentation donne l'impression qu'il existe un lien direct entre les fonds obtenus et le niveau de participation des partenaires; toutefois, il est improbable que cela permette de bien rendre compte des partenariats communautaires réels.

La mesure du renforcement des capacités communautaires en particulier a suscité de nombreuses discussions dans les ouvrages sur l'évaluation, et bien que cette question n'ait pas été traitée de façon cohérente, de nombreuses propositions sont à l'étude. Le renforcement des capacités était un objectif clé des projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU). Dans l'évaluation formative, le renforcement des capacités est décrit comme étant le renforcement des capacités organisationnelles des organisations, des groupes et des collectivités autochtones des milieux urbains afin d'accroître les compétences en leadership communautaire (Alderson-Gill & Associates, 2005 : 4). En ce qui concerne le Programme de financement

communautaire ÉcoAction, le renforcement des capacités est défini comme étant un accroissement des connaissances et des compétences, ou des changements comportementaux au sein d'un groupe ou d'une collectivité qui lui permettent de faire le travail organisationnel ou de planification nécessaire qui inciterait à prendre des mesures au sujet des problèmes environnementaux (Environnement Canada, 2009 : 22).

Les évaluateurs de la SAMU et d'ÉcoAction ont trouvé difficile de mesurer le succès du renforcement des capacités communautaires, et les différents types de capacité ont « brouillé » la mesure. En ce qui concerne l'évaluation de la SAMU, par exemple, le renforcement des capacités a été divisé en différents éléments ou aspects, notamment la création de structures décisionnelles qui tiennent compte des consultations communautaires, le développement de compétences et d'expertise chez les membres de la collectivité et le développement de biens communautaires. Le programme n'avait pas de stratégie de mesure pour aucun de ces éléments et pas de méthodologie non plus pour effectuer des comparaisons. Les évaluateurs ont fait remarquer que cette incapacité de comparer les aspects du renforcement des capacités, ou de comparer des résultats semblables dans le renforcement des capacités d'un milieu à un autre, était une restriction. Ils se fondaient sur les énoncés quantitatifs des entrevues des intervenants et définissaient cette dépendance comme une restriction dans la détermination du succès. Ils relevaient également que les entrevues des intervenants et les études de cas rendaient compte de perceptions pouvant être influencées par de nombreux facteurs, et ne représentaient pas une source fiable d'information objective, et qu'il était donc préférable de s'appuyer sur des sources d'information additionnelles (Alderson-Gill & Associates, 2005: 16). La SAMU a depuis adopté l'outil de renforcement des capacités communautaires pour suivre de près les dimensions de la capacité communautaire dans chaque collectivité afin de fournir une stratégie de mesure. Cet outil est décrit ci-dessous.

L'évaluation du programme ÉcoAction reposait également sur les rapports communautaires des répercussions du renforcement des capacités, et les évaluateurs ont relevé des types de répercussions aussi différentes que la sensibilisation aux problèmes environnementaux et l'aide à la création d'une collectivité plus viable (Environnement Canada, 2009). La présence de n'importe laquelle de ces répercussions du renforcement des capacités, sans évaluation de l'importance des répercussions, a été considérée comme un indicateur du succès. Bien qu'il puisse sembler y avoir un continuum de la portée du renforcement des capacités implicite lorsqu'on passe de la sensibilisation aux changements véritables en matière de durabilité, l'évaluation ne permettait pas de mesurer cette différence.

Données

Les initiatives axées sur les lieux doivent également composer avec des contraintes en matière de disponibilité des données (Koontz et Thomas, 2006 : 114; PRP, 2010b). Le manque de données et d'information à l'échelle appropriée est souvent problématique

(Cantin, 2010 : 11). Il arrive souvent, par exemple, que les limites des secteurs de recensement ne correspondent pas aux limites géographiques des initiatives (Kubisch et coll., 2010 : 138), et le manque de transparence des données et le manque de confidentialité restent problématiques (PRP, 2010b). Le fait d'avoir des sources de financement multiples, chacune ayant ses propres objectifs et idées quant aux résultats visés, entraîne des demandes multiples de mesure et, potentiellement, des idées contradictoires de ce qui est à mesurer et la façon de le mesurer. Les données fournies par un partenaire peuvent ne pas correspondre aux besoins des autres partenaires dans le cadre de l'initiative en raison de leur échelle, de leur compatibilité, de leur qualité et de leur actualité (PRP, 2010b). Il en résulte que les initiatives peuvent rencontrer des difficultés pour établir des données de base. Par exemple, l'évaluation d'EcoAction a permis de relever des difficultés concernant le manque de données de base pour les résultats (Environnement Canada, 2009).

L'évaluation de la SPLI a montré les limites des évaluations des partenariats et des comparaisons du succès entre collectivités. La capacité de la collectivité d'élaborer des outils de planification dans le cadre de la SPLI a été utilisée comme moyen d'évaluer la force des partenariats, l'un des principaux indicateurs du succès. La question d'évaluation demandait si la SPLI avait « contribué à améliorer les partenariats au sein des collectivités » (RHDC, 2009 : 41). La réponse montrait que les collectivités qui déclaraient avoir des partenariats en place solides avant la mise en œuvre de la SPLI affichaient de faibles résultats attribuables à la SPLI; cela semblait impliquer le peu de succès du renforcement des capacités. Ce résultat met en évidence l'importance de pouvoir établir des définitions du succès selon le contexte spécifique en se basant sur le point de départ dans chaque collectivité.

4. Le paradigme fédéral canadien

Certains soutiennent que les difficultés générales liées aux évaluations que nous avons documentées ont été amplifiées dans le secteur public en raison, en partie, d'une concentration connue sur la gestion du rendement et de l'avènement de la gestion axée sur les résultats. En tant que source de fonds majeure, le modèle fédéral exerce, plus généralement, une grande influence sur les approches d'évaluation au Canada (Mason, 2010). L'approche du gouvernement fédéral est le résultat d'une combinaison complexe des approches adoptées dans le passé, de la politique centrale, des ressources d'évaluation, et de diverses cultures ministérielles et interprétations de la politique. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, les responsables ministériels de l'évaluation, le vérificateur général, les gestionnaires des programmes et les intervenants communautaires qui reçoivent des subventions et des contributions fédérales jouent tous un rôle dans la formation du paradigme d'évaluation fédéral.

« Récemment, de plus en plus de voix s'élèvent au sein du secteur public et parmi les gestionnaires d'organisations sans but lucratif, les dirigeants et les universitaires pour remettre en question les demandes formulées par ceux qui sont en faveur de la mesure du rendement. » [Traduction]

- McDavid (2010 : 7)

La priorité accordée traditionnellement par le gouvernement fédéral à la gestion du rendement et à la vérification (Shepherd, 2010) ainsi que l'avènement de la gestion axée sur les résultats ont été définis comme des facteurs ayant contribué au paradigme actuel du secteur public, qui est considéré par certains comme incompatible avec les objectifs à long terme des AAM (Federal Family, 2008). Mayne a relevé qu'avant d'adopter la gestion axée sur les résultats au Canada, les gestionnaires étaient tenus responsables des processus, des intrants, et des extrants. Avec l'évolution vers la gestion axée sur les résultats et la priorité accordée à l'obligation de rendre compte des résultats, l'attribution, dans les situations où il y a des partenaires multiples, est devenue plus problématique. Mayne (1999 : 2) a fait remarquer que pour favoriser et appuyer la gestion axée sur les résultats, nous devons avoir une nouvelle vision de la reddition de comptes qui reconnaît notre milieu de gestion plus complexe.

Un critique du paradigme d'évaluation canadien fait valoir que ce modèle s'est concentré sur la gestion du rendement au détriment de l'évaluation axée sur la reddition de comptes (p. ex. compréhension de l'efficacité des programmes au détriment de la compréhension des répercussions) (Barrington, 2010; McDavid, 2010 : 7), l'évaluation des répercussions ayant tendance à être dotées de ressources insuffisantes (Malatest, 2010). Plusieurs auteurs font également valoir que l'évaluation et la mesure du rendement dans le contexte fédéral sont devenues combinées (Bradford et Chouinard, 2010; Shepherd, 2010). Cela a entraîné, entre autres, la perte de l'évaluation en tant qu'instrument d'apprentissage stratégique et de renforcement des capacités dans le contexte fédéral (Bradford et Chouinard, 2010 : 56).

La mesure du rendement est un aspect fondamental de la gestion du rendement. Son efficacité tient au fait qu'elle fournit rapidement aux gestionnaires une information à court terme importante pour suivre de près les progrès réalisés par rapport aux objectifs établis (Blalock, 1999 cité dans Bradford et Chouinard, 2010 : 56). Bien que les ouvrages sur le sujet s'entendent sur l'importance de la mesure du rendement (Bradford et Chouinard, 2010; Mayne, 2009; Nolan, 2010), ils indiquent également que la mesure du rendement ne joue pas le même rôle que l'évaluation, qui vise à comprendre et à expliquer ce qui se produit dans le cadre d'une initiative (Nolan, 2010). Il a également été avancé que des formes de reddition de comptes et de mesures de rendement profondément enracinées continuent de renforcer les relations hiérarchiques et les silos ministériels au sein du gouvernement (Bradford et Chouinard, 2010 : 68). Un autre risque défini dans la littérature, lorsqu'on se fie à l'évaluation en tant qu'outil de mesure du rendement, est de créer un environnement de crainte (Patton, 2011), pouvant entraîner des évaluations exagérément positives qui ne contribuent pas efficacement à un apprentissage adaptatif ou à l'obligation de rendre compte.

Un second critique fait valoir que les approches évaluatives – tant au Canada qu'aux États-Unis – se sont concentrées sur l'évaluation axée sur la reddition de comptes au détriment de l'apprentissage (p. ex., comprendre l'efficacité et l'impact au détriment de

l'amélioration des programmes). C'est ce que la Fondation Kellogg (1998 : 6) a appelé « la nécessité de trouver le juste équilibre entre la nécessité de prouver et le besoin d'améliorer » (1998 : 6). La Fondation Kellogg met en avant un paradigme dominant de l'évaluation aux États-Unis qui est axé sur l'impact des programmes dans le but de prouver si le travail donne les résultats escomptés, et d'affecter les ressources gouvernementales limitées (Fondation Kellogg, 1998 : 4). Bien que l'appareil gouvernemental vise des résultats quantifiables ainsi que l'attribution (Coote, 2004), les participants communautaires et les gestionnaires des programmes ont tendance à préférer la narration des études de cas, en mettant l'accent sur les leçons apprises pour appuyer l'amélioration des programmes.

L'utilisation d'approches adaptées au milieu descendantes est définie dans un certain nombre de secteurs politiques comme étant incompatible avec la théorie sous-jacente de la prise en charge des processus axés sur un milieu à laquelle elle porte préjudice (Potvin et McQueen, 2008; Stewart-Weeks, 2002). Par exemple, le financement du gouvernement et les approches d'évaluation ont été définis par certains comme limitant l'innovation de l'Initiative de revitalisation des quartiers (Bradford et Chouinard, 2010 : 63). La théorie territoriale contribuerait à la nature collaborative des approches adaptées au milieu grâce au processus d'évaluation, ce qui signifierait que les participants communautaires seraient mobilisés dans le cadre de la structuration de l'approche et de la conception de l'évaluation. L'école préconisant l'évaluation axée sur l'utilisation, par exemple, fait valoir que tout le monde est partie prenante dans le programme de recherche en raison de la co-prise en charge de l'initiative (Potvin et McQueen, 2008; Moore-Kubo, 2010). Cette école de pensée aborde l'efficacité des évaluations en proposant la création d'une « conversation stratégique entre les intervenants » (Sridharan et Lopez, 2004 : 131) pour s'assurer que les évaluations s'adressent à ceux qui devront mettre en œuvre les recommandations. Les approches descendantes sont vues comme limitant l'utilisation des connaissances communautaires qui améliorent l'authenticité des évaluations et donc comme nuisant à leur utilité (Patton, 2011). Plusieurs ministères fédéraux ont mis en œuvre des évaluations participatives, l'Initiative sur le secteur bénévole en étant un exemple. Toutefois, une tension subsiste entre les approches participatives et la concentration du secteur public sur l'objectivité découlant d'une fonction d'évaluation professionnalisée, comme moyen d'assurer la crédibilité des évaluations (SCT, 2005). Cette tension représente deux points de vue très différents quant à la façon d'assurer l'exactitude et la fiabilité des évaluations, et des concepts différents quant au public visé par le rapport de reddition de comptes.

Essentiellement, les évaluations du secteur public ont posé la question : « Est-ce que le programme fonctionne? » alors que les gestionnaires des programmes communautaires ont préféré répondre à la question : « Comment améliorer le programme? » En fait, ces deux questions sont valables. Patton a fait valoir que l'évaluation du secteur public convient mieux aux simples interventions, et a encouragé les gouvernements à faire un investissement dans la R-D pour développer des approches novatrices pour l'évaluation des interventions complexes (Tamarack, 2010). Il y a un certain débat dans la collectivité de l'évaluation entourant la possibilité pour les évaluations d'aborder simultanément la reddition de comptes et l'apprentissage (Sridharan, 2011). Le fait que l'évaluation axée sur l'apprentissage et l'évaluation axée sur la reddition de comptes devraient être conduites séparément par différents acteurs évoque l'image d'évaluations cloisonnées. L'élaboration d'un modèle où l'évaluation axée sur la reddition de comptes et l'évaluation axée sur l'apprentissage peuvent s'éclairer mutuellement serait un élément crucial de cette approche. La création d'approches multidimensionnelles ou imbriquées pourrait être un moyen de l'aborder. Par contre, Chelimsky a fait valoir que la même évaluation peut avoir à la fois les éléments de reddition de comptes et d'apprentissage. (Chelimsky, 2010).

« Tout comme les différents intervenants ont leur propre conception de l'utilité d'une preuve, ils ont également différentes attentes à l'égard du processus d'évaluation. Par exemple, les politiciens préfèrent « les mesures à effet rapide », alors que les fonctionnaires cherchent à obtenir des résultats clairs qui satisfont les ministres. Pour ce qui est des chercheurs, ils recherchent la crédibilité et l'image, alors que les intervenants qui sont sur le terrain souhaitent obtenir du financement et de l'aide pour améliorer les pratiques locales. » [Traduction]

- Coote et al. (2004)
(Royaume-Uni)

En 2009, le Conseil du Trésor du Canada a publié une nouvelle politique sur l'évaluation. Les ministères doivent évaluer l'efficacité en utilisant les questions de base décrites dans la directive.

- **Nécessité de maintenir le programme** : Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin manifeste et est réceptif aux besoins des Canadiens.
- **Harmonisation des priorités gouvernementales** : Évaluation des liens entre les objectifs des programmes, i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques ministériels.
- **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral** : Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral concernant l'exécution du programme.
- **Atteinte des résultats visés** : Évaluation des progrès réalisés par rapport aux résultats visés (y compris les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes) en ce qui a trait aux objectifs en matière de rendement, à la

portée et à la conception du programme, ce qui comprend l'apport des extraits aux résultats et les liens entre les deux.

- **Démonstration de l'efficacité et des économies** : Évaluation de l'utilisation des ressources par rapport aux extraits et aux progrès réalisés sur le plan des résultats attendus.

La politique a été mise en œuvre pendant quatre ans, et les évaluations publiées en 2011 commenceront à tenir compte de la politique modifiée. La nouvelle politique du Conseil du Trésor exige maintenant que toutes les dépenses fassent l'objet d'une évaluation officielle tous les cinq ans, avec la capacité de regrouper chaque programme aux fins d'évaluation. L'évaluation est « la collecte et l'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats » (SCT, 2009 : 3.1). L'évaluation doit être utilisée comme un outil de prise de décision et de responsabilisation de gestion avec pour objectif l'amélioration des programmes et l'apprentissage. Pour ce qui est de l'évaluation du rendement, les programmes sont mis à l'essai pour savoir s'ils ont atteint les objectifs d'efficacité, d'efficience et d'économies (SCT, 2009). Elle exprime une vision d'évaluation en tant que mécanisme axé sur des données probantes, neutre et objectif, conçu pour donner des résultats – et de l'information fondée sur les résultats relatifs au rendement des programmes » (Bradford et Chouinard, 2010 : 55). Cette nouvelle politique vise à conférer de la souplesse au processus d'évaluation tout en maintenant une production de rapports de base sur des questions précises, et le SCT encourage les ministères à adopter des approches plus novatrices. Des ministères comme Ressources humaines et Développement des compétences Canada et l'Agence canadienne de développement international participent à des projets pilotes utilisant l'approche d'évaluation de la théorie du changement. (Voir ci-dessus pour avoir des précisions sur cette approche.)

5. Efficacité des approches adaptées au milieu

Pour savoir si les AAM sont efficaces, il faut tenir compte des preuves sur lesquelles ces initiatives sont fondées, et également de l'élément méthodologique. Pour cela, il faut aborder les questions conceptuelles dont nous avons parlé jusqu'à présent, et trouver des approches, méthodes et outils d'évaluation pertinents. La littérature communautaire et universitaire abonde dans ce sens ainsi que les rapports gouvernementaux à l'échelle internationale qui ont défini la nécessité de trouver de nouveaux moyens spéciaux de mesurer et d'évaluer les AAM (Bradford et Chouinard, 2010; Sridharan et Lopez, 2004; Stewart-Weeks, 2002).

Lorsqu'on établit une base de données probantes pour les AAM, il convient d'abord de comprendre comment prouver le succès. À cet égard, il y a un débat important autour de la nature des données probantes crédibles, les désaccords étant axés sur la crédibilité relative des données quantitatives et qualitatives, ainsi que sur les modèles

expérimentaux et quasi expérimentaux⁹ par rapport à d'autres modèles de recherche (Sridharan et Lopez, 2004). En ce qui concerne la recherche d'une politique fondée sur des données probantes, certains favorisent la rationalité ancrée dans les données probantes du modèle expérimental, mais d'autres ont mis en garde contre son utilisation excessive (Abma, 2005; O'Connor, 1998), en citant le coût et la pertinence contextuelle, ainsi que la difficulté de généraliser les résultats (Sanderson, 2000). Les obstacles du modèle expérimental (notamment l'absence de groupes témoins) ont nécessité le recours à d'autres approches, propulsant carrément l'évaluation des AAM dans ce débat, qui est souvent vue comme étant ancrée dans les normes disciplinaires relatives aux éléments probantes. Mais ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, même dans le domaine médical, la crédibilité des essais de contrôle randomisés a été mise en doute, en particulier dans les cas qui ont été décrits comme étant « complexes »¹⁰ (Schorr, 2009).

« Les intervenants locaux disent souvent qu'ils sont trop occupés à travailler pour prendre le temps de réfléchir ou acquérir des connaissances, et qu'ils n'ont pas l'occasion d'apprendre auprès des décideurs, des chercheurs, des autres spécialistes ou de leur homologues. »
[Traduction]

- Coote et coll. (2004) (Royaume-Uni)

Une approche d'évaluation réaliste fait valoir que plutôt que de comparer des groupes qui ont suivi un programme avec ceux qui n'en ont pas suivi (modèle expérimental), il conviendrait mieux de comparer les mécanismes et résultats au sein des programmes pour tirer des conclusions sur l'incidence du contexte sur le mécanisme de changement du programme. Par exemple, les évaluations pourraient explorer si, comment et pourquoi un programme fonctionne différemment

dans différents milieux ou pour différents participants (Pawson et Tilley, 1997). Les travaux sur l'évaluation territoriale menés à l'Aspen Institute indiquent que le mandat du secteur public aux États-Unis axé sur le modèle quantitatif et expérimental contribue au manque de données probantes pour les AAM, du fait que les évaluateurs ont eu peu de raisons d'acquérir une légitimité scientifique quant aux méthodes qualitatives axées sur le processus et fondées sur la théorie, qui conviendraient mieux pour évaluer les initiatives communautaires (O'Connor, 1998: 32).

Une discussion bien cadrée est centrée sur le rôle de l'évaluateur. Cela aussi est contesté, certains auteurs préférant que l'évaluateur assume le rôle de tierce partie objective, et d'autres le considérant comme un facilitateur digne de confiance intégré dans l'organisation¹¹. Dans sa discussion sur les programmes des zones grises (*Gray Area*

⁹ On utilise les modèles expérimentaux et quasi-expérimentaux pour assigner des sujets à une intervention. Dans le modèle expérimental, les sujets sont choisis de façon aléatoire, un groupe étant soumis à l'intervention et un second groupe n'y étant pas soumis mais sert de groupe témoin afin d'isoler l'incidence qu'a eue l'intervention. Le modèle quasi-expérimental est similaire, mais il n'y a pas d'assignation aléatoire de sujets (Babbie and Benaquisto, 2002).

¹⁰ La complexité dans le contexte médical est décrite sous la forme de patients ayant des maladies multiples et interdépendantes.

¹¹ Voir, par exemple, Patton (2011); Powell et coll. (2006).

programs)¹², l'Aspen Institute observait que les évaluations qui se transforment en « conversations entre initiés » peuvent entraîner l'incapacité à accepter des points de vue critiques et amener à faire abstraction des leçons (O'Connor, 1998 : 37). Là encore, on peut percevoir la valeur des évaluations multidimensionnelles ou imbriquées, un évaluateur proche du projet menant une évaluation axée sur le processus d'apprentissage, et un autre exerçant une fonction de remise en question, en s'appuyant sur l'expertise interne et externe.

Les difficultés propres à l'évaluation analysées dans le présent document ont amené à reconnaître que la base de données probantes pour les initiatives axées sur les lieux en est toujours à l'étape de la construction. Malgré l'adoption croissante des AAM à l'échelle internationale, on s'accorde pour dire que l'évaluation de leur impact a été limitée (Cantin, 2010; Charles et coll., 2010; Koontz et Thomas, 2006; Stewart-Weeks, 2002). Un examen australien des évaluations des États-Unis, de l'Australie et du Royaume-Uni concluait que l'évaluation des approches adaptées au milieu au niveau international est « inégale et parfois non existante » (Stewart-Weeks : 1, 2002). Les auteurs citent le manque d'expertise, de temps et de ressources (Coote et coll., 2004), ainsi que la nature contextuelle des AAM, ce qui limite la capacité de faire des généralisations à partir des études de cas (Kubisch, et coll., 2010). Toutefois, les chercheurs signalent également une croissance de l'activité dans ce domaine, notamment l'adoption accrue du modèle quasi expérimental (Foley, 2010: 69-71). Beierle et Cayfords, par exemple, ont conduit une méta analyse exhaustive de 239 cas de participation publique au processus décisionnel en matière d'environnement sur une période de 30 ans aux États-Unis (comme il est cité dans Abelson, 2006). Koontz et Thomas (2006) ont également mené un examen, en faisant une distinction entre la littérature empirique qui évalue le processus, les extrants et les résultats, et ont trouvé des exemples de chacun d'eux dans la littérature environnementale. Ils ont également noté que la mesure de la confiance et du capital social sont les résultats les plus fréquemment mesurés¹³ et ils ont demandé plus d'approches d'évaluation axées sur les résultats. Dans le domaine des initiatives communautaires globales, l'initiative des Collectivités novatrices conduit actuellement une évaluation sommative de 10 ans. Cela fait suite à un examen de 25 ans des initiatives communautaires globales effectué aux États-Unis par l'Aspen Institute. Foley (2010) a examiné les initiatives de développement économique au Royaume-Uni, relevant l'attention accrue portée à l'évaluation. Ces exemples témoignent d'une activité croissante dans le domaine de l'évaluation territoriale, indiquant l'existence d'une base de données probantes empiriques croissante dans toutes les disciplines qui pourrait être exploitée efficacement pour aider à mieux comprendre les forces et les faiblesses des AAM.

¹² Les programmes des zones grises ont été mis en œuvre aux États-Unis en 1961 pour créer de nouveaux mécanismes communautaires pour aborder les problèmes de pauvreté et de délinquance juvénile des nouvelles collectivités minoritaires des centres-villes (O'Connor, 1998).

¹³ Leach et Sabatier, 2005a; Lubell, 2005, tel que cité dans Koontz et Thomas (2006 : 177).

6. Approches actuelles et nouvelles de l'évaluation territoriale

Au Canada, une approche « cas par cas » (Federal Family, 2008; PRP, 2010b) a suscité la demande de nouveaux cadres d'évaluation pour les initiatives adaptées au milieu qui en sont à l'étape du processus d'examen (Bradford et Chouinard, 2010). L'analyse dans la littérature a suscité ce que Arnkil et coll. (2002 : 1) appellent « une prolifération d'approches dialogiques, participatives et habilitantes » de l'évaluation. Cela inclut un nouvel ensemble d'approches, de cadres, de méthodes et d'outils visant à déterminer l'incidence des initiatives adaptées au milieu¹⁴, dont nous présentons ici un échantillon pour illustrer l'éventail d'activités.

a) Approches

Théorie du changement

Popularisée par Carol Weiss, la théorie du changement aborde la préoccupation selon laquelle que les hypothèses sous-tendant les mécanismes de changement des programmes ne soient pas bien comprises ou exprimées au début d'un programme. La théorie du changement encourage les gestionnaires de programmes à indiquer les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats à long terme, ainsi que les hypothèses et mécanismes de changement au cours de la mise en œuvre des programmes. Cela inclut la définition des conditions préalables nécessaires à l'atteinte de résultats à long terme, qui constitue la base de la planification des évaluations. En mettant à l'essai les processus de changement théorisés, les évaluations peuvent atténuer la nécessité d'avoir des groupes de contrôle et d'établir des comparaisons contre-factuelles en créant des données probantes pour le mécanisme de changement même. Cela peut aussi permettre de régler les questions associées à la documentation des résultats à long terme, même avec des programmes qui changent au fil du temps, en établissant la validité de la cause à effet entre les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats à long terme. Cela peut être particulièrement utile dans un environnement stratégique où l'on peut s'attendre à ce que des changements soient apportés aux programmes.

Évaluation de développement

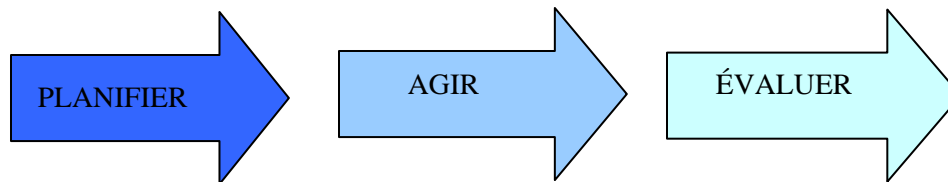
Un exemple d'approche fondée sur la théorie qui prend de l'ampleur au Canada est l'évaluation de développement popularisée par Michael Quinn Patton (2011). L'évaluation de développement a été créée en réponse aux besoins des systèmes complexes et elle est utilisée pour encourager l'innovation sociale dès le début de l'élaboration des programmes, notamment lorsque les principes généraux sont appliqués à un nouveau contexte, ou dans les cas où les essais font partie du modèle de programme en cours (Patton, 2011). L'évaluation de développement souligne la nécessité d'une évaluation simultanée et continue, plutôt que d'un « paradigme d'étude » dans lequel les évaluations se produisent sous forme d'étape au sein du processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques. Dans le domaine de

¹⁴ Voir, par exemple, Bellamy et coll. (2001); Ellis et coll. (2010); Patton (2011).

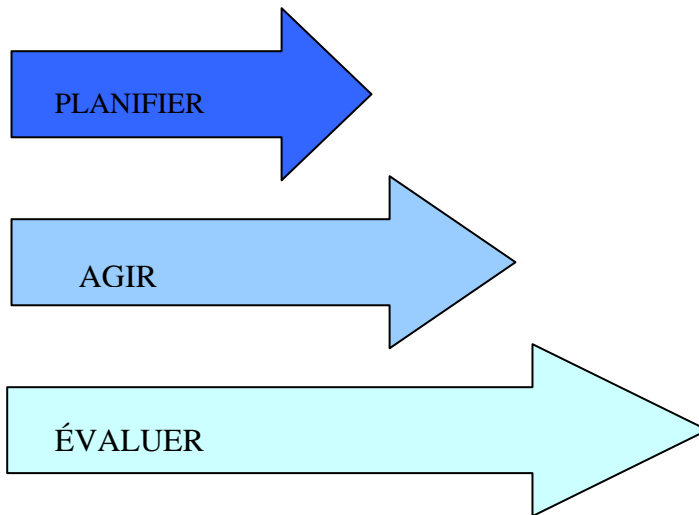
l'évaluation de développement, l'évaluation est itérative et se développe aux côtés du programme. Cela donne de la place pour la théorie des programmes émergents, ce qui convient particulièrement bien à la nature itérative des AAM.

L'évaluation de développement est préconisée au Canada par la Fondation McConnell, en particulier dans le contexte des initiatives communautaires globales, et il s'agit de la méthodologie utilisée dans l'évaluation des Communautés novatrices. Bien que nous ayons choisi de mettre en évidence l'évaluation de développement, il existe plusieurs méthodologies tout aussi efficaces, notamment l'évaluation émergente (Arnkil et coll., 2002), l'évaluation réaliste (Pawson et Tilley, 1997), l'évaluation axée sur l'utilisation, et l'évaluation participative.

Évaluation traditionnelle



Évaluation de développement



Analyse de la contribution

John Mayne – anciennement au Bureau du vérificateur général du Canada – a mis de l'avant l'analyse de la contribution en tant que stratégie de gestion du rendement dans des situations de complexité et d'attribution incertaine. Dans les cas où le modèle expérimental ou quasi expérimental n'est pas possible ou pratique, l'analyse de la contribution évalue la mesure dans laquelle un programme contribue aux résultats en vérifiant la théorie du changement au moyen de sources de données multiples. De plus,

elle vise à établir la contribution en sondant d'autres explications pour les résultats, et en conduisant à une association plausible : déterminer si une personne raisonnable sachant ce qui s'est produit dans le cadre du programme, et que les résultats souhaités ont véritablement été atteints, admet que le programme a contribué à la réalisation des résultats (Hendricks cité dans Mayne, 1999 : 7). Cela permet de donner un moyen d'aborder le vaste éventail de facteurs en jeu dans un système ouvert, non pas en se demandant dans quelle mesure on peut attribuer le résultat au programme, mais plutôt si l'on peut raisonnablement conclure que le programme a fait une différence en ce qui a trait au problème (Mayne 2008 : 1).

b) Cadres

Systèmes de planification de l'environnement

Ellis et coll. (2010) élaborent un cadre¹⁵ pour évaluer les systèmes de planification de l'environnement qui intègrent des indicateurs sociaux, économiques et environnementaux pour l'évaluation des processus et l'évaluation des résultats. L'étape initiale de cette recherche était axée sur l'évaluation des processus du pilier environnemental en se fondant sur huit critères : objectifs globaux avec des cibles mesurables, stratégie efficace, intégration, surveillance, reddition de comptes et leadership, gestion adaptative, collaboration des intervenants et cadre juridique. Ces critères sont cotés en fonction d'une échelle numérique : entièrement satisfaits, largement satisfaits, partiellement satisfaits ou non satisfaits.

c) Méthodes

Échéancier du changement prévu

Dans leur évaluation d'une stratégie globale axée sur les délinquants juvéniles, Sridharan et Lopez (2004) ont utilisé un processus d'échéancier du changement pour créer une attente de changement axée sur la participation des intervenants à l'initiative. Ce processus permet de comprendre le processus de changement de systèmes, et établit une attente réaliste quant au moment où l'on pourrait observer des résultats imputables. Il a été demandé à chaque coordonnateur d'emplacement lieu dans le cadre de la stratégie globale, de réfléchir aux résultats possibles, de les établir par ordre de priorité, et de définir les premières répercussions prévues pour chacun d'eux. Des approches de rechange peuvent sonder des catégories d'intervenants multiples, en réunissant un éventail de points de vue. Cette approche permet à l'évaluateur de savoir s'il est réaliste d'espérer obtenir des résultats imputables durant l'échéancier de l'évaluation. Elle fournit également un cadre temporel pour examiner de nouveau la validité de la théorie du changement du programme en l'absence de l'atteinte de résultats.

¹⁵ Bien que cela représente un cadre d'évaluation de développement durable récent, ce n'est en aucun cas le seul. Voir également Bellamy et coll. (2001); Powell et coll. (2006).

d) Outils

Renforcement des capacités

L'[outil de renforcement des capacités communautaires](#) élaboré pour l'Agence de la fonction publique du Canada est un exemple d'outil qui tient compte de la difficulté de la mesure dans le cadre des initiatives adaptées au milieu (MacLellan-Wright et coll., 2007). Il utilise l'auto-évaluation des progrès au moyen de 26 questions dans neuf domaines demandant aux répondants de décrire chaque domaine en fonction d'une échelle allant de « tout début » à « en cours » ou « presque là » ou « nous y sommes ». Les domaines utilisés sont la participation, le leadership, les structures communautaires, le rôle du soutien externe, les causes (processus communautaire permettant d'explorer les causes profondes des problèmes de santé publique), l'acquisition de ressources, les compétences, le savoir et l'apprentissage, les relations avec les autres, le sens communautaire. Chaque domaine inclut une définition du concept de base qui est mesuré ainsi que des critères précis qui décrivent chaque niveau du classement pour limiter la subjectivité. Les tests ont permis de juger cet outil valide et fiable.

Cet examen offre un petit aperçu des activités du domaine d'évaluation qui sont pertinentes pour les AAM, en démontrant deux points importants. D'abord, chaque auteur a examiné la nécessité de nouveaux moyens de déterminer efficacement le type de complexité qui caractérise les AAM. Ensuite, il indique un ensemble de nouveaux travaux qui mériterait d'être étudié à fond. Il a été observé que bien que les évaluateurs au Canada connaissent généralement de mieux en mieux tout l'éventail des approches d'évaluation, l'adoption de techniques de recherche est relativement limitée (Malatest, 2010). Par conséquent, bien que certaines de ces approches ne soient pas nouvelles, elles n'ont pas encore été largement adoptées. En allant de l'avant, il serait important de mieux en comprendre les raisons.

Le Canada n'est pas le seul pays à connaître les difficultés en matière d'évaluation décrites dans le présent document. Le gouvernement australien s'est demandé si son cadre de responsabilisation était suffisamment souple pour aborder les questions complexes à long terme, et si les extrants et résultats « précisément définis » sont utiles pour gérer les questions complexes (Australian Public Service Commission, 2007 : 23). Les observateurs au Royaume-Uni ont demandé un investissement soutenu dans le développement d'un plus vaste éventail de techniques d'évaluation, et le recours à de meilleurs moyens de combiner efficacement plusieurs méthodes » dans le contexte des initiatives communautaires globales (Coote et coll., 2004 : 5). Étant donné que les gouvernements du monde entier visent à faciliter l'innovation sociale, ils voient la nécessité d'adapter des structures gouvernementales pour permettre l'utilisation des biens communautaires.

7. Conclusion : Pistes pour une recherche plus approfondie

Les approches adaptées au milieu ne sont en aucun cas les seuls types de programmes qui ont de la difficulté à réaliser une évaluation efficace. Toutefois, la difficulté d'évaluer les AAM est un thème récurrent dans la littérature, et l'on s'accorde sur la nécessité d'avoir des moyens plus efficaces pour les évaluer. Certains responsables gouvernementaux ont reconnu la nécessité d'obtenir plus de données probantes sur l'efficacité des AAM; les universitaires demandent aux gouvernements d'élaborer des cadres d'évaluation territoriale; et la nouvelle politique territoriale de la Maison-Blanche est ancrée dans l'évaluation, les observateurs faisant remarquer que la nécessité d'une évaluation territoriale efficace n'a jamais été plus grande (PRP, 2010b : 5). Selon la littérature, ceux qui mettent en œuvre une AAM peuvent s'attendre à faire face à ensemble commun de difficultés au chapitre de l'évaluation et les évaluations du gouvernement canadien que nous avons examinées en ont confirmé certaines. On estime qu'au Canada l'accent mis sur l'évaluation axée sur la reddition de comptes peut nuire à la capacité du secteur public de réfléchir sur les systèmes (Bradford et Chouinard, 2010). Les approches et les outils existants et nouveaux dont nous avons parlé dans notre exposé, notamment la théorie du changement, l'évaluation de développement, et la politique sur l'évaluation de 2009 du SCT, pourraient permettre de déterminer les répercussions des AAM. Toutefois, si les approches d'évaluation sont cloisonnées, de façon telle que la gestion du rendement, l'évaluation axée sur la reddition de comptes, et l'évaluation axée sur l'apprentissage ne s'éclairent pas mutuellement, cela pourrait créer des obstacles.

Notre exposé a répondu à la question « Comment savoir si les AAM fonctionnent » visant à établir un fondement pour les difficultés entourant cette question, et invite à poursuivre la discussion. Nous avons documenté certaines difficultés liées à l'évaluation territoriale et examiné l'activité d'évaluation récente, notamment la nature de la base de données probantes existante et un échantillon d'approches, cadres, méthodes et nouveaux outils qui tiennent compte de la nature particulière des AAM. Ce faisant, nous pouvons poser quelques questions pour mieux axer la recherche sur les deux domaines que nous avons établis dans notre exposé.

1. Selon les évaluations existantes qu'est-ce que les AAM ont permis de réaliser (ou de ne pas réaliser)?
 - Quelles conclusions a-t-on tirées concernant l'efficacité des AAM dans différents contextes?
 - Comment ces données probantes nous éclairent-elles quant à savoir quand et où les AAM devraient être utilisées, et les facteurs de succès contextuels?
 - Que sait-on du coût-efficacité des AAM par comparaison avec d'autres outils stratégiques?
 - Peut-on tirer des conclusions sur le rôle le plus efficace pour le gouvernement fédéral?

- Que peut-on apprendre des évaluations pour améliorer les approches adaptées au milieu?
2. Quels sont les approches, méthodes et outils qui sont élaborés pour les approches adaptées au milieu?
- Lesquels permettraient d'évaluer plus efficacement les AAM?
 - À quoi devraient ressembler la gestion du rendement et l'évaluation axée sur les AAM? Quels sont les acteurs les mieux placés pour réaliser quels types de gestion de rendement et d'évaluation?
 - Un cadre du gouvernement fédéral pour les AAM permettrait-il de réaliser une évaluation plus pertinente et de renforcer l'apprentissage dans tous les secteurs de politique?
 - Est-ce que la gestion du rendement, l'évaluation axée sur la reddition de comptes, et l'évaluation axée sur l'apprentissage devraient s'éclairer mutuellement? Est-ce qu'une approche d'évaluation multidimensionnelle ou d'évaluation imbriquée serait efficace? Ou bien, est-ce que les évaluations devraient viser à intégrer la reddition de comptes et l'apprentissage?

Le Horizons de politiques Canada continuera d'étudier ces questions en invitant les experts du domaine à poursuivre la recherche.

1. Méthodes et outils émergents pour évaluer les approches adaptées au milieu par Sanjeev Sridharan.

2. Examiner l'expérience du gouvernement fédéral en matière de mise en œuvre et d'évaluation des approches adaptées au milieu : entrevues auprès des personnes-ressources par Meyer Bernstein.

3. Examiner l'efficacité des approches adaptées au milieu dans le cadre des trois domaines de la durabilité :

- Le développement économique : les initiatives autochtones par Robert Shepherd
- Social : la prévention de la criminalité et la sécurité publique par Jim Ellesworth
- Environnement : la gestion intégrée par Darren Swanson et Livia Bizikova

Nous croyons que la recherche continue qui s'appuie sur les AAM de tous les secteurs de politique pourrait permettre d'améliorer l'environnement d'apprentissage et d'accroître la base des données probantes. Elle permettrait également d'évoluer vers l'intégration des objectifs économiques, environnementaux et sociaux dans les AAM. Il est essentiel que l'évaluation soit efficace pour appuyer l'apprentissage en matière de politiques au niveau des communautés, des établissements et des politiques (Bellamy et coll., 2001). En ce qui concerne les AAM, les exigences en matière d'apprentissage sont

multidimensionnelles et comprennent la gestion du rendement, l'évaluation axée sur la reddition de comptes, et l'évaluation axée sur l'apprentissage, pour des partenaires multiples aux points de vue et besoins différents.

Références

Sauf s'il en est précisé autrement, tous les URL ont été confirmés, mars 2011.

- Abelson, Julia et François-Pierre Gauvin. 2006. *Assessing the Impacts of Public Participation: Concepts, Evidence and Policy Implications*. Public Involvement Network Research Report PI06. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- Abelson, Julia, Pierre-Gerlier Forest, John Eyles, Patricia Smith, Elisabeth Martin et François-Pierre Gauvin. 2003. "Deliberations about Deliberative Methods: Issues in the Design and Evaluation of Public Participation Processes." *Social Science and Medicine* 57: 239-251.
- Abma, Tineke A. 2005. "Responsive Evaluation in Health Promotion: Its Value for Ambiguous Contexts." *Health Promotion International* 20, no. 4.
- Alderson-Gill & Associates Consulting. 2005. *Évaluation formative des projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain pour AINC*.
- Arnkil, Robert, Timo Spanger, Jarmo Neimenne, Pekka Rissannen et Juha Kaakinen, 2002. « Évaluation émergente et apprentissage dans des contextes multilatéraux ». Exposé présenté lors de la cinquième conférence bisannuelle de la Société européenne d'évaluation à Seville.
- Auspos, Patricia. 2005. *The Contribution of Community Building Project: Crosscutting Issues and Lessons*. New York: The Aspen Institute.
- Australian Public Service Commission. 2007. "Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective." Commonwealth of Australia.
- Babbie, Earl et Lucia Benaquisto. 2002. *Fundamentals of Social Research: First Canadian Edition*. Scarborough: Nelson.
- Barrington, Gail V. 2010. « Program Evaluation in Alberta. » dans *The Lay of the Land: Evaluation Practice in Canada in 2009*, Benoit Gautier (ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation* 24, no. 1: 8-9.

- Bellamy, Jennifer, Daniel H. Walker, Geoffrey T. McDonald et Geoffrey J. Syme. 2001. "A Systems Approach to the Evaluation of Natural Resource Management Initiatives." *Journal of Environmental Management* 63: 407-423.
- Bradford, Neil, et Jill Anne Chouinard. 2010. « Learning through Evaluation? Reflections on Two Federal Community Building Initiatives. » *Revue canadienne d'évaluation de programme (The Canadian Journal of Program Evaluation)* 24, n^o. 1: 55-77.
- Canada. 2010. « Discours du Trône ». http://www.speech.gc.ca/grfx/docs/sft-ddt-2010_f.pdf. Accessed April 1, 2011.
- Canada, Environnement Canada. 2009. *Évaluation du programme de financement communautaire ÉcoAction*, mai.
- Canada, RHDC (Ressources humaines et Développement des compétences Canada). 2009. *Évaluation de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance*. juillet.
- Canada, PRP (Projet de recherche sur les politiques). 2010a. *Résumé de la table ronde internationale sur l'innovation sociale (18 mars 2010)*. Ottawa, Gouvernement du Canada.
- . 2010b. "Bringing Place-Based Tools to Policy: Connecting Information, Knowledge and Decision-Making in the Federal Government." Ébauche de rapport d'atelier.
- Canada, SCT (Secrétariat du Conseil du Trésor), Centre d'excellence en évaluation. 2005. « Améliorer le professionnalisme de l'Évaluation : rapport final ». <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/prof-eval-fra.asp>, publié en 2011.
- . 2009. « Politique sur l'évaluation ». <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15024§ion=text>, publié le 11 mars 2011.
- Cantin, Bernard. 2010. « Des approches intégrées territoriales pour favoriser le développement durable ». *Horizons : Territoires viables* 10, numéro 4. http://www.pri-prp.gc.ca/page.asp?pagenm=2010-0022_01.
- Chelimsky, Eleanor, 2010. « Tensions Among Evaluation Perspectives in the Age of Obama: Influences on Evaluation Quality, Thinking and Values ». Présenté à l'American Evaluation Society, le 10 novembre 2010, San Antonio, Texas.
- CES (Société canadienne d'évaluation). 2009. "A Locus of Interests: Federal Government Challenges to Evaluating Place-Based Initiatives." Exposé dans le cadre de la conférence.

- Coote, Anne, Jessica Allen et David Woodhead. 2004. *Finding Out What Works: Building Knowledge about Complex Community-Based Initiatives*. United Kingdom: Kings Fund.
- Donaldson, Stewart. 2009. "In Search of the Blueprint for an Evidence-Based Global Society." Pp. 2-18 in *What Counts as Credible Evidence in Applied Research Evaluation Practice?* Stewart Donaldson, Christina A. Christie et Melvin M. Mark (eds). Thousand Oaks, California: Sage.
- Douglas, Derek. 2010. "Place-Based Investments." Blogue de l'assistant spécial du président sur la politique urbaine. www.whitehouse.gov/blog/2110/06/30/place-based-investments. Publié le 20 juillet 2010.
- Ellis, Meghan, Thomas Gunton et Murray Rutherford. 2010. "A Methodology for Evaluating Environmental Planning Systems: A Case Study of Canada." *Journal of Environmental Management* 91, no. 6 (juin): 1268-1277.
- Eoyang, Glenda H. et Thomas H. Berkas. 1998. *Evaluation in a Complex Adaptive System*.
- Federal Family on Community Collaboration. 2008. "This Much We Know: A Paper on Place-Based Approaches and Federal Roles and Interests in Communities." Ébauche.
- Foley, Paul. 2010. "Local Economic Policy and Job Creation: A Review of Evaluation Studies." *Urban Studies* 29, no. 3/4: 557-598.
- Frame, Tanis M., Thomas Gunton et J.C. Day. 2004. "The Role of Collaboration in Environmental Management: An Evaluation of Land and Resource Planning in British Columbia." *Journal of Environmental Planning and Management* 47, no. 1 (janvier): 59-82.
- Gamble, Jamie. 2008. *Abc de l'évaluation évolutive*. Canada, La foundation de la famille J.W. McConnell.
- Gardner, Bob, Nimira Lalani et Cristina Plamadeala. 2010. *Comprehensive Community Initiatives: Lessons Learned, Potential and Opportunities Moving Forward*. Toronto: Wellesley Institute.
- Hummelbrunner, Richard. 2007. "Systems Evaluation in the Field of Regional Development." In *Systems Concepts in Evaluation: An Expert Anthology*, Bob Williams, and Imraj Imam (eds). Ann Arbor Michigan: American Evaluation Association.
- Javits, Carla. 2010. "Assessing Outcomes, Measuring Impacts." Presentation to the Improving the Outcomes of Place-Based Initiatives Conference, les 11 et 12 février,

2010, San Francisco. Audio:

http://www.frbsf.org/community/resources/2010/0211/assessing_outcomes_main.mp3

Kellogg Foundation, W.K. 1998. *Evaluation Handbook: Philosophy and Expectations*.

Koontz, Tomas M., and Craig W. Thomas. 2006. "What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management?" *Public Administration Review* (December). Numéro spécial sur la gestion publique collaborative.

Kubisch, Anne C., Patricia Auspos, Prudence Brown et Tom Dewar. 2010. *Voices from the Field III: Lessons and Challenges from Two Decades of Community Change Efforts*. Washington DC: Aspen Institute.

Leviten-Reid, Eric. 2009. *Comprehensive Strategies for Deep and Durable Outcomes*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.

MacLellan-Wright, Mary Frances. 2010. Communication personnelle avec l'auteur.

MacLellan-Wright, Mary Frances, Donna Anderson, Sarah Barber, Neale Smith, Brenda Cantin, Roxanne Felix et Kim Raine. 2007. "The Development of Measures of Community Capacity for Community-Based Funding Programs in Canada." *Health Promotion International* 22, no 4 : 299-306.

Malatest, Robert. 2010. "A Western Canadian Perspective." In "The Lay of the Land: Evaluation Practice in Canada in 2009," Benoit Gautier (ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation* 24, no. 1: 4-5.

Mason, Greg. 2010. "Faces of Evaluation." In "The Lay of the Land: Evaluation Practice in Canada in 2009," Benoit Gautier (ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation* 24, no. 1: 9-12.

Mayne, John. 1999. *Assessing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly: A Discussion Paper*. Office of the Auditor General. June 1999.

———. 2008. *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*. Institutional Learning and Change Brief 16. www.cgiar-ilac.org.

———. 2009. "Rescuing Evaluation from Expenditure Management." In "The Lay of the Land: Evaluation Practice in Canada in 2009," Benoit Gautier (ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation* 24, no. 1: 18-20.

- Mayne, John. 2008. *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*. Institutional Learning and Change Brief 16. www.cgiar-ilac.org .
- McDavid, James C. 2010. « An Academic Point of View ». In « The Lay of the Land: Evaluation Practice in Canada in 2009 », Benoit Gautier (dir.). *Revue canadienne d'évaluation de programme = Canadian Journal of Program Evaluation* 24, n° 1: 1-49.
- Moore-Kubo, Melanie. 2010. Presentation to the Improving the Outcomes of Place-Based Initiatives Conference, les 11-12 février 2010 à San Francisco. Audio: http://www.frbsf.org/community/resources/2010/0211/assessing_outcomes_main.mp3.
- Nolan, Clare. 2010. Presentation to the Improving the Outcomes of Place-Based Initiatives Conference, les 11-12 février 2010 à San Francisco. Audio: http://www.frbsf.org/community/resources/2010/0211/assessing_outcomes_main.mp3.
- O'Connor, Alice. 1998. "Evaluating Comprehensive Community Initiatives: A View from History." In *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*, James P. Connell, Anne C. Kubisch, Lisabeth B. Schorr, et Carol H. Weiss (eds). New York: The Aspen Institute.
- Orszag, Peter R., Melody Barnes, Adolfo Carrion et Lawrence Summers. 2009. "Developing Effective Place-Based Policies for the Year 2011 Budget: Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies." M-09-28, Août. Washington DC : la Maison Blanche.
- Patton, Michael Quinn. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York : The Guilford Press.
- Pawson, R. et N. Tilley. 1997. *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks, Californie : Sage.
- Potvin, Louise et David McQueen. 2008. *Health Promotion Evaluation Practices in the Americas: Values and Research*. New York. Springer.
- Powell, Robert B., Marc J. Stern et Nicole Ardoin. 2006. "A Sustainable Evaluation Framework and Its Application." *Applied Environmental Education and Communication* 5: 231-241.
- RGI (Regulatory Governance Initiative), Carleton University. 2010. Compte-rendu des travaux de l'atelier : *Place-Based Decision-Making: the Role of the Federal Government*. Results from a Critical Conversation, No. 12 (April). Ottawa : Carleton University.

- Sanderson, Ian. 2000. "Evaluation in Complex Policy Situations." *Evaluation* 6, no. 4: 433-454.
- Schorr, Lisabeth. 2009. "Innovative Reforms Require Innovative Scorekeeping." *Education Week*.
[http://www.edweek.org/ew/articles/2009/08/26/0...n=SYSFcAM3CpJBskCOTiF3HvrrEnwuaYnBgLgf&print=1 \(1 of 4\) \[8/25/2009 3:15:00 PM\]](http://www.edweek.org/ew/articles/2009/08/26/0...n=SYSFcAM3CpJBskCOTiF3HvrrEnwuaYnBgLgf&print=1(1of4)[8/25/20093:15:00PM]). Consulté le 1^{er} septembre 2010.
- Shepherd, Robert P. 2010. "In Search of a Balanced Evaluation Function: The State of Federal Program Evaluation in Canada." Exposé présenté lors du Symposium international sur la gestion publique, du 7 au 9 avril 2010, à Berne, Suisse.
- Shugart, Ian, et Thomas Townsend. 2010. « Intégrer le « milieu » – L'examen du rôle du gouvernement fédéral dans les approches adaptées au milieu ». *Horizons : Territoires viables*, 10, numéro 4.
http://www.pri-prp.gc.ca/page.asp?pagenm=2010-0022_02.
- Sridharan, Sanjeev. 2011. Discussion personnelle avec l'auteur en mars 2011.
- Sridharan, Sanjeev et Elizabeth Lopez. 2004. "Methodological Lessons Learned from the Process Evaluation of the Comprehensive Strategy for Serious, Violent and Chronic Juvenile Offenders." *Social Policy Journal of New Zealand* 22 (July).
- Stewart-Weeks, Martin. 2002. "Assessment of Evaluation Strategies and Tools for Place Management and Community Renewal Projects." Présenté lors de la conférence internationale de la Société d'évaluation australasienne en oct/nov 2002, à Wollongong, en Australie.
- Tamarack, 2010. *Developmental Evaluation*,
http://tamarackcommunity.ca/g3s61_VC_2010g.html. Consulté le 5 octobre 2010.
- Venema, Henry David, and John Drexhage. 2009. "The Need for Adaptive Policies." In *Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy-Making in an Uncertain World*, Darren Swanson et Suruchi Bhadwal (eds). Sage et l'Institut international du développement durable.
- Williams, Bob et Imraj Imam. 2007. "Introduction." In *Systems Concepts in Evaluation: An Expert Anthology*, Bob Williams et Imraj Imam (eds). Ann Arbor Michigan : American Evaluation Association.
- Whaley, Denise L. and Liz Weaver. 2010. « Measuring More Community Engagement ». Tamarack: Waterloo.

[http://tamarackcommunity.ca/downloads/index/Measuring More Community Engagement.pdf](http://tamarackcommunity.ca/downloads/index/Measuring_More_Community_Engagement.pdf). Accessed October 5, 2010.

Annexe 1 : Remerciements

Le projet de recherche sur l'évaluation adaptée au milieu a été guidé par un réseau interministériel composé de fonctionnaires travaillant sur les questions adaptées au milieu. Nous aimerions remercier notamment les praticiens qui composent le Comité consultative d'évaluation pour leur soutien dans la production de ce document ainsi que plusieurs autres réviseurs anonymes.

Comité interministériel fédéral adapté au milieu

Imran Arshad
Teresa Bellefontaine
Jean Bennett
Gemma Boag
Bernard Cantin
Joel Casselman
Nadia Ferrara
John Karau
Jean Kunz
Mary-Anne Kirvan
Anne-Marie McInnis
Denis Poliquin
Kelly Torck
Judy Watling
Adam Wellstead

Comité consultative d'évaluation

Peter Czerny
David Hay
John Mayne
Mary-Frances MacLellan-Wright
Liz Weaver
Robin Wisener