



MÉTHODE « 4R »

MÉTHODE « 4R » DE CONSTRUCTION D'UNE GRILLE D'ÉVALUATION POUR LES DÉMARCHES COLLABORATIVES

Steve Joncoux et Nathalie Lewis UQAR Avril 2019



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada



Les démarches dites « collaboratives » sont de plus en plus courantes. Elles peuvent avoir de nombreux effets positifs en favorisant la résolution de problèmes complexes par la co-construction de solutions adaptées aux milieux, tout en générant des apprentissages sociaux, gage d'une certaine durabilité des projets... Toutefois, il n'existe pas de méthode qui puisse garantir ces effets. Au cas par cas, la définition de la collaboration, ses conditions de mise en œuvre et ses impacts réels restent variables. Il s'agit donc de se donner les moyens d'évaluer la diversité des projets. Mais là encore, l'enjeu d'une évaluation légitime reste complexe et plutôt novateur dans la mesure où cela implique de prendre en compte les spécificités de ces démarches en lien avec les attentes sociales qu'elles génèrent.

C'est dans cette optique que nous proposons une « méthode » pour construire des grilles d'évaluation adaptées à chaque projet collaboratif¹. Plus encore, ce travail vise avant tout à susciter la réflexion autour du sens et de l'intérêt de l'évaluation. Cette dernière permet souvent de sortir des « récits idéalisés » (Conley et Moote, 2003) en mesurant l'impact effectif d'un projet. Elle peut également être un outil de réflexion, de suivi et même de dialogue si elle est construite et réalisée en partenariat avec les porteurs de projets et les participants (O'Sullivan, 2012). Plus fondamentalement, l'évaluation est un outil de pilotage incontournable dans des démarches collaboratives qui se caractérisent par

la mise en œuvre de processus itératifs (Trimble et Plummer, 2018). Par définition, ces processus impliquent de s'adapter « chemin faisant », en fonction des éléments émergents des interactions entre les parties prenantes. L'évaluation, qui devient alors développementale (Patton, 1996), est le moyen de transformer les interactions et expériences (réussies ou échouées) en apprentissages utiles pour la suite du projet.

Nous entendons ici que « la collaboration se produit lorsque, dans un domaine problématique, un groupe de parties prenantes autonomes s'engage dans un processus interactif, utilisant des règles, des normes et des structures partagées, pour agir ou décider par rapport à des problèmes liés à ce domaine. » (Wood et Gray 1991, 146). Au-delà de la simple réunion de diverses parties prenantes autour d'un objectif commun, la collaboration se caractérise d'abord par un haut niveau d'intégration entre les participants qui partagent « des règles, des normes et des structures ». La méthode proposée ici n'est pas donc nécessairement adaptée à l'évaluation de projets de petite taille (court dans le temps, sur des territoires très petits et avec des budgets limités) et impliquant un faible niveau de participation.

¹Ce travail a été financé dans le cadre du programme CRSH « *Co-construire des modèles collaboratifs pour la réhabilitation des agrosystèmes* », coordonné par Julie Ruiz (UQTR). La méthode « 4R » est le résultat d'un travail de co-construction avec différents organismes (bailleur de fonds et porteur de projets) intervenant dans le domaine de l'agri-environnement.

Tout au long de la démarche, gardez en tête que, les approches collaboratives:

- Se projettent sur un temps long (plusieurs années) : il faut pouvoir évaluer les résultats en fonction de ce déploiement temporel
- Sont cycliques : les objectifs et résultats vont être variables dans le temps sans progression nécessairement linéaire
- Font émerger des choses imprévues : il faut pouvoir réviser les objectifs et évaluer les effets inattendus
- Génèrent des apprentissages sociaux : c'est la plus-value de ces approches qu'il faut prendre en compte
- Impliquent de faire des erreurs, qui ne sont pas des échecs si on en tire les leçons



Une grille d'évaluation pour des démarches collaboratives sera d'autant plus légitime qu'elle se construit avec les acteurs parties prenantes (acteurs évalués, destinataires, évaluateurs...)



1 RÉFLEXION PRÉALABLE

POURQUOI ÉVALUER ?

À QUOI CELA VA SERVIR ?

- Pour valider la réussite ou l'échec
- Pour mesurer l'impact d'un projet
- Pour justifier de l'usage de fonds publics
- Pour améliorer un dispositif
- Pour suivre l'évolution d'un projet
- Pour favoriser la mobilisation
- ...



Ne pas fixer trop d'objectifs pour garder une évaluation réaliste, avec une finalité claire

À QUI CELA VA SERVIR ?

- Au Conseil du trésor
- Aux coordonnateurs de programmes
- Aux porteurs de projets
- Aux participants
- ...



Définir une ou deux catégories prioritaires et adapter à la fin la présentation des résultats pour les diffuser plus largement



QUOI ÉVALUER ?

Quelles sont les grandes dimensions qui doivent être évaluées ? À reporter dans la grille de référentiel pour être déclinées en indicateurs

- **Input** (intrans) : l'ensemble des ressources mobilisées autour d'un projet (argent, connaissances, ressources humaines, ressources matérielles, ...)
- **Dispositif** : l'agencement des inputs pour coordonner l'action (variété des participants, niveau de participation, processus de décision, processus de pilotage, échelle d'action, ...)
- **Outputs** (effets directs) : "les éléments tangibles, planifiés ou anticipés" (Koontz et Thomas, 2006, 113)
- **Outcomes** (indirectes) : "Les effets des 'outputs' sur l'environnement et les conditions sociales" (Koontz et Thomas, 2006, 113)
 - Efficience = lien entre inputs et outputs
 - Gouvernance = lien entre input et dispositif
 - Efficacité = lien entre dispositif et outputs
 - Diffusion = lien entre outputs et outcomes



Ne pas chercher à tout évaluer dans une seule évaluation pour garder un référentiel opérationnel

COMMENT ÉVALUER ?

Évaluation quantitative, qualitative, multicritères, comparaison, standardisée ou non, ...

- Évaluation standardisée ou ad hoc ?
- Quali, quanti, mixte ?
- Monocritère ou multicritère ?
- Par comparaison



Attention de comparer ce qui est comparable

2 RÉFÉRENTIEL ET RÉCOLTE DES DONNÉES

COMMENT DÉFINIT-ON LE SUCCÈS ?

- Selon un standard partagé, une réglementation, une norme professionnelle, une norme comptable...
- Selon les objectifs internes d'un projet
- Selon les attentes d'une politique
- Selon les attentes des destinataires finaux
- ...



Le succès ne se limite pas à l'atteinte des objectifs initiaux, qui peuvent changer en cours de projet

COMMENT DÉFINIT-ON L'ÉCHEC ?

Dans des processus collaboratifs, le succès n'est pas une valeur fixe et absolue. À partir de quand est-on trop éloigné de la définition du succès pour considérer l'échec ?



L'erreur n'est pas un échec si on en tire des leçons pour réorienter son processus

EXISTE-IL UN RÉFÉRENTIEL SUR LEQUEL PEUT S'APPUYER L'ÉVALUATION ?

(analyse de cycle de vie ; social capital impact assessment ; référentiel professionnel ; littérature scientifique ...)

Si oui, est-il suffisamment adapté aux réalités des projets et à leur diversité ?



L'utilisation d'un référentiel existant facilite le travail en amont et permet des comparaisons entre les projets. Mais il peut être inadapté à l'analyse fine de projets divers

Si non, construire un référentiel ad hoc ou adapté un référentiel existant

RÉFÉRENTIEL

Éléments à évaluer	Population visée	Indicateurs / questions	Méthode de collecte	Moment de collecte	Personne en charge de la collecte	Coûts (financier ou en temps)

MISE EN FORME ET RESTITUTION DES DONNÉES

Qui prend en charge la centralisation, l'agrégation et la mise en forme des données ?

Sous quelle(s) forme(s) se fait l'agrégation des données ?
(formulaire papier, en ligne, case à remplir, forme libre...)



3 RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

QUI PREND EN CHARGE LA FORMULATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE RECOMMANDATIONS À PARTIR DES RÉSULTATS ?



Cela peut être fait collectivement pour valider la pertinence des résultats et faciliter l'appropriation des recommandations

QUELS MOYENS (HUMAINS, FINANCIERS, MATÉRIELS, ...) SONT DÉDIÉS À L'UTILISATION DES RÉSULTATS ?

COMMENT SONT DIFFUSÉS LES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ?

Comment se fait la restitution des données auprès des principaux destinataires ?

(envoi d'un rapport, rencontre avec les porteurs de projets, rencontre avec l'ensemble des parties prenantes, ...)

Comment se fait la diffusion des résultats auprès d'un public plus large ?

(grand public, organismes spécialisés, autres projets, accès libre aux données, ...)

COMMENT SONT CONSERVÉS LES RÉSULTATS POUR D'ÉVENTUELLES COMPARAISONS ?

(à d'autres moments du projet, avec d'autres projets plus tard ou ailleurs, ...)



4 RÉ-ÉVALUATION

COMMENT SONT MESURÉS LA MISE EN ŒUVRE ET L'IMPACT DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ?



Au-delà de la capacité à générer de la réflexion et du dialogue, une évaluation devient pleinement efficace quand ses recommandations sont mises en œuvre

COMMENT S'ORGANISE LA CONTINUITÉ DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES PROJETS SEMBLABLES SUR UN MÊME TERRITOIRE ?



Les impacts d'un projet dépassent le cadre du financement. Un suivi à long terme favorise le maintien d'une activité à long terme

POUR EN SAVOIR PLUS :

- Beuret, Jean Eudes, Noémie Dufourmantelle, et Valérie Beltrando. 2006. *L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils. Réponses environnement*. Paris: la Documentation française.
- Conley, Alexander, et Margaret A. Moote. 2003. « Evaluating collaborative natural resource management ». *Society & Natural Resources* 16 (5): 371–386.
- Franke, Sandra, et Policy Research Initiative (Canada). 2005. *La mesure du capital social document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation de politiques publiques*. Ottawa
- Koontz, Tomas M., et Craig W. Thomas. 2006. « What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management? » *Public Administration Review*, 66 : 111-21.
- Mulder, Ingrid, Daan Velthausz, et Martijn Kriens. 2008. « The Living Labs Harmonization Cube: Communicating Living Lab's Essentials. » *Ejov, The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 10 : 1-14
- O'Sullivan, Rita G. 2012. « Collaborative Evaluation within a framework of stakeholder-oriented evaluation approaches ». *Evaluation and Program Planning, Collaborative Evaluation: Theory and Practice*, 35 (4): 518-22.
- Patton, Michael Quinn. 1996. « A World Larger than Formative and Summative ». *Evaluation Practice*, 17 (2): 131-44.
- Trimble, Micaela, et Ryan Plummer. 2018. « Participatory Evaluation for Adaptive Co-Management of Social-Ecological Systems: A Transdisciplinary Research Approach ». *Sustainability Science*, en ligne : <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0602-1>
- Veeckman, Carina, Dimitri Schuurman, Seppo Leminen, et Mika Westerlund. 2013. « Linking Living Lab characteristics and their outcomes: Towards a conceptual framework ». *Technology Innovation Management Review* 3 (12) : 6-15
- Wood, Donna J., et Barbara Gray. 1991. « Toward a Comprehensive Theory of Collaboration ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 27 (2): 139-162





Méthode « 4R » de construction d'une grille d'évaluation pour les démarches collaboratives

Steve Joncoux et Nathalie Lewis UQAR Avril 2019



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada 

 **UQAR**

Rimouski | Lévis