

Fascicule 1

THÉORIE ET PRINCIPES

L'ÉVALUATION COMME ENJEU :
L'APPROCHE PARTICIPATIVE

par Franklin Midy

FASCICULE 1

T ABLE DES MATIÈRES

Théorie et principes. L'évaluation comme enjeu: l'approche participative

- 1.1 Une définition pratique de l'évaluation 6
- 1.2 Dimensions de l'évaluation-: enjeu politique et démarche technique 8
- 1.3 Pourquoi évaluer? 10
- 1.4 Pourquoi choisir une approche d'évaluation participative? 12
- 1.5 L'approche participative et la démarche scientifique sont-elles conciliables? 14
- 1.6 Quels aspects de la vie communautaire peuvent être objet d'évaluation participative? 15

Les organismes accordent de plus en plus d'attention à l'évaluation. Cherchant sans cesse une plus grande efficacité dans leur action et une amélioration de la qualité de leurs services, ils se soucient de trouver une démarche méthodique et une approche participative qui puissent les aider à mieux évaluer leur travail et à *maintenir le cap*¹. Leurs porte-parole provinciaux se sont dernièrement mobilisés dans le but de les faire reconnaître comme participants de plein droit à l'évaluation de leur travail par leurs partenaires gouvernementaux².

Avant de s'engager dans des activités d'évaluation systématique, plusieurs souhaitent en savoir plus et se posent bien des questions.-En quoi une évaluation systématique diffère-t-elle des activités d'évaluation courantes de leur organisme? Quelle est l'importance pour les organismes communautaires d'une évaluation méthodique?-Pourquoi la participation à l'évaluation de leur travail est-elle un enjeu important-que les organismes ont intérêt à négocier? En quoi consiste l'approche participative en évaluation-? Et bien d'autres questions pertinentes auxquelles cherche à répondre ce guide d'évaluation participative que le Service aux collectivités de l'UQAM a produit à l'intention des organismes communautaires.

Le premier fascicule du guide propose une définition pratique de l'évaluation, présente ses dimensions et met l'accent sur l'enjeu qu'elle représente. Il explique ensuite pourquoi un organisme communautaire est porté à évaluer son action et pour quelle raison l'approche participative convient le mieux, approche dont les caractéristiques particulières sont mises en relief. Il discute, pour finir, la question de l'objectivité et de la subjectivité en évaluation. À l'instar des auteurs de *Maintenir le cap*, notre guide préconise l'approche participative comme la seule appropriée à la nature et à la mission des organismes communautaires.

1.1 UNE DÉFINITION PRATIQUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation consiste en trois activités ou opérations successives :

- une cueillette méthodique d'informations pertinentes qui permettent de décrire l'objet à évaluer et serviront de base à un jugement de valeur sur cet objet;
- un jugement de valeur sur l'objet évalué, basé sur les informations précédemment recueillies. Le jugement constitue l'activité essentielle d'une évaluation;
- une décision relative aux mesures à prendre suite au jugement évaluatif, ce qui permettra d'améliorer la qualité ou l'efficacité de ce qui est évalué.

À partir de ces opérations, on peut donner de l'évaluation la définition pratique suivante:-

Évaluer, c'est essentiellement porter un jugement de valeur sur un objet, à partir d'informations méthodiquement recueillies, puis décider des mesures à prendre qui découlent de ce jugement et qui permettent d'améliorer ce qui est évalué.

La figure 1 et le tableau 1 illustrent la définition de l'acte d'évaluer en trois opérations.

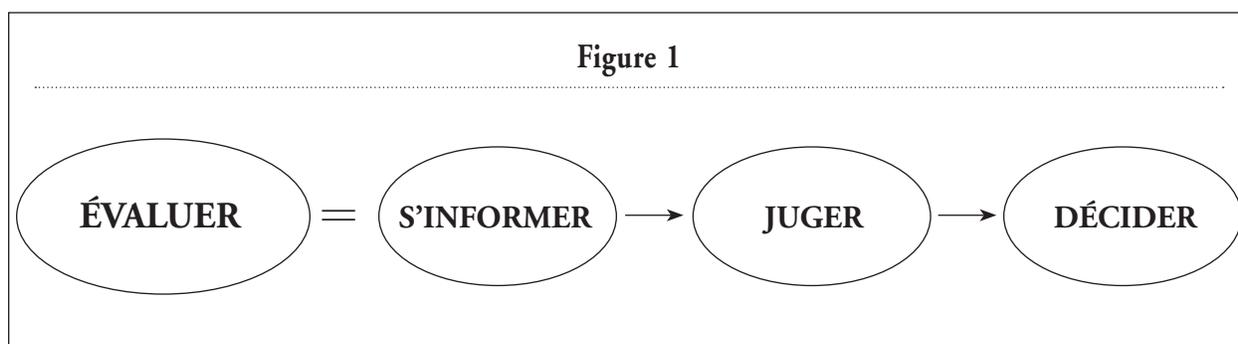


Tableau 1

L'ACTE D'ÉVALUER EN TROIS OPÉRATIONS

OPÉRATIONS	ILLUSTRATIONS
Cueillette méthodique d'informations pertinentes	<ul style="list-style-type: none">• Un organisme communautaire recueille méthodiquement les informations nécessaires à la description objective d'un des services qu'il offre à la population.
Jugement de valeur	<ul style="list-style-type: none">• En fonction de critères préalablement définis, l'organisme porte un jugement sur la qualité de ce service.
Décision et mesures d'action	<ul style="list-style-type: none">• La qualité du service étant jugée faible en raison d'un manque d'informations aux usagères et usagers, l'organisme décide de revoir sa stratégie d'information, dans le but d'augmenter la qualité du service.

1.2 DIMENSIONS DE L'ÉVALUATION-: ENJEU POLITIQUE ET DÉMARCHE TECHNIQUE

Défini essentiellement comme un jugement de valeur basé sur des informations méthodiquement recueillies, l'évaluation a une double dimension politique et technique : elle est à la fois un ensemble de décisions ou de choix stratégiques, et une démarche méthodologique.

Dans sa dimension politique, l'évaluation apparaît comme un enjeu que se disputent diverses actrices et divers acteurs qui ont des motifs d'évaluation différents-: spontanément, chacun cherche à l'orienter dans le sens de ses intérêts et de ses attentes. L'approche participative, plus bas décrite, implique que cet enjeu fasse l'objet d'un consensus ou d'une négociation entre les actrices et acteurs concernés. Consensus au sein de l'organisme communautaire, si le projet d'évaluation est une initiative de cet organisme : il importe dans ce cas que les divergences internes soient démocratiquement débattues jusqu'à ce qu'on en arrive à un consensus; négociation entre un organisme communautaire et un partenaire externe, une région régionale ou un bailleur de fond par exemple, si ce partenaire est à l'origine de la demande d'évaluation. Dans ce deuxième cas, l'enjeu politique est majeur; il constitue même un aspect déterminant de l'orientation de l'évaluation.

Qu'est-ce qui est en jeu politiquement ? À quel moment du processus d'évaluation apparaît cet enjeu ? En fait, tout ce qui constitue le cœur de l'évaluation est un enjeu politique. Chaque actrice et acteur impliqué dans le projet d'évaluation cherche à faire prévaloir ses points de vue aux diverses étapes du processus, au moment de la planification comme à celui de la cueillette des informations, au moment du jugement comme à celui de la décision.

Sont en jeu, à l'étape de la planification, le choix de l'approche d'évaluation et de l'évaluatrice ou de l'évaluateur responsable, le choix de l'objet et des objectifs d'évaluation, le choix des indicateurs et des critères, le choix des outils de cueillette de données et du type d'informations à privilégier, la décision concernant le moment de réalisation de l'évaluation et l'utilisation qui sera faite des résultats. On ne peut pas en effet évaluer n'importe quoi, n'importe quand, n'importe comment, en faisant abstraction de ses valeurs, de ses principes, de ses choix fondamentaux.

Mais c'est surtout à l'étape du jugement que s'impose l'enjeu politique. Nous avons vu que l'évaluation consiste essentiellement en un jugement de valeur, qu'elle réunit et mobilise différentes actrices et différents acteurs aux intérêts divers, que ceux-ci n'ont pas les mêmes motifs d'évaluation, ne poursuivent pas les mêmes objectifs, ne privilégient pas les mêmes critères de jugement ni ne recherchent le même type d'informations. Qui donc parmi toutes ces personnes impliquées porteront le jugement de valeur ? Voilà l'enjeu majeur de l'évaluation que devra négocier un organisme communautaire, quand la demande d'évaluation provient d'un partenaire externe. Nous reviendrons sur cette question de la négociation de l'évaluation.

Enjeu politique

- Le choix de l'approche et du moment de l'évaluation;
- le choix de l'objet et des objectifs de l'évaluation et des indicateurs;
- le choix des critères en fonction desquels sera porté le jugement de valeur;
- le choix des actrices et des acteurs pouvant participer à l'évaluation et au jugement de valeur;
- le choix des techniques de cueillette d'informations et du type d'informations à privilégier;
- la décision concernant l'utilisation qui sera faite des résultats de l'évaluation.

Dans sa dimension technique, l'évaluation correspond à une méthodologie qui permet de recueillir et d'analyser les informations pertinentes nécessaires pour le jugement de valeur. La dimension technique renvoie à la démarche et aux procédures d'évaluation, à la façon d'appliquer les techniques d'enquête, aux règles de construction des outils de cueillette d'informations, aux méthodes de traitement des données et d'analyse des résultats. Elle est régie par des règles simples mais systématiques, qu'il convient de suivre rigoureusement. Mais cela ne veut pas dire que l'évaluation est avant tout une affaire technique, qu'il faudrait confier aux soins exclusifs des expertes et des experts³. L'évaluation, c'est aussi un ensemble de choix stratégiques relevant de la volonté des actrices et des acteurs concernés. En tant que tel, elle est en premier lieu l'affaire des participantantes et des participants engagés dans l'action ou le projet à évaluer.

Démarche technique

- Appliquer les techniques d'enquête, par exemple l'observation, le sondage, l'entrevue, l'entrevue de groupe;
- suivre les règles de construction d'outils d'enquête, par exemple la grille d'observation, le questionnaire;
- suivre les méthodes de traitement de données et d'analyse des résultats, par exemple la codification, l'analyse statistique, l'analyse de contenu, l'analyse comparative.

1.3 POURQUOI ÉVALUER?

Plus d'un motif peut inciter un organisme communautaire à évaluer son travail. Mentionnons entre autres la diminution des ressources, l'insatisfaction des usagères et usagers, le désir d'en savoir plus sur le fonctionnement d'un service, l'obligation de rendre compte aux bailleurs de fonds. Mais au-delà de ces motifs particuliers, des raisons générales, reliées aux caractéristiques de l'action planifiée, portent et invitent les organismes communautaires à intégrer l'évaluation dans leurs pratiques courantes. Citons les suivantes :

- toute action planifiée implique au départ une certaine évaluation: engagé dans l'action, on ne peut pas ne pas évaluer; on fait toujours le point sur l'action en cours;
- les actrices et les acteurs d'une action planifiée ne peuvent pas ne pas vouloir améliorer leur travail, s'ils veulent atteindre les objectifs visés; l'évaluation, qui est un regard critique sur l'action, en est un bon moyen;
- les participantes et les participants à l'action sont parmi les premiers intéressés à l'amélioration de leur travail: l'évaluation de leur travail est d'abord leur affaire.

Ces caractéristiques de l'action planifiée font en sorte qu'elle est toujours soumise à une forme d'évaluation ou une autre, informelle ou formelle. Quant à l'évaluation elle-même, elle peut remplir un triple rôle,-comme instrument d'amélioration de l'action, comme moyen d'apprentissage et comme outil de renforcement de l'autonomie du communautaire.

L'évaluation : partie intégrante de l'action

Toute action sociale, comme l'action communautaire, est planifiée et orientée vers un but; elle est intentionnelle. En tant que telle, elle implique toujours une certaine évaluation.

Un organisme communautaire a une mission à remplir, se donne une philosophie, poursuit des buts et des objectifs, vise des résultats déterminés. Son action est planifiée et orientée en fonction des buts et des objectifs qu'il s'est donné. Il est porté dans ce cas à vérifier constamment son fonctionnement, son cheminement et les résultats de son action.

Dans ce sens, l'évaluation fait depuis longtemps partie des pratiques courantes des organismes communautaires. En effet, chacun vérifie régulièrement s'il est dans la bonne direction vers les buts et les objectifs visés, si la façon de mener l'action est conforme à la mission du groupe; il vérifie si l'action entreprise est efficace; il fait le point pour savoir où il en est, si tout fonctionne comme prévu. Cette évaluation continue prend diverses formes, par exemple des échanges de réactions ou de commentaires sur l'action en cours, l'enregistrement d'impressions

dans le journal de bord, des évaluations périodiques de la satisfaction des usagères et usagers, des sondages sur les besoins et les attentes de la communauté. On ne peut pas ne pas évaluer, quand on est engagé dans une action planifiée et orientée : «Chaque fois qu'il y a une action réfléchie, impliquant un effort concerté et d'une durée appréciable vers un changement voulu et visé, il y a évaluation.»⁴

Mais cette pratique d'évaluation courante dans le communautaire reste souvent informelle. Bien que valable en tant que pratique de vérification et de rectification continue de l'action, elle apparaît limitée et inachevée. Le présent guide d'évaluation participative à l'intention des organismes communautaires a pour but explicite de les aider à systématiser les pratiques évaluatives qu'ils ont développées dans l'action, au fil du temps.

L'évaluation:- moyen d'apprentissage et d'amélioration de l'action

L'évaluation cherche à mieux connaître l'action en cours, en vue de l'améliorer s'il y a lieu:- elle porte un regard critique sur l'action. Évaluer, par exemple, si les services offerts par un organisme sont de bonne qualité, en vue de les améliorer éventuellement. En tant qu'examen critique, elle fournit entre autres de riches informations sur l'organisme et sa mission, sur le déroulement et le contenu des activités, sur la qualité des services offerts et la satisfaction des usagères et des usagers. Elle favorise une meilleure connaissance de l'action, permet une prise de conscience critique du travail réalisé, fournit des repères pour réajuster le tir et maintenir le cap:- elle est apprentissage dans l'action et action autocorrectrice.

L'évaluation:- un outil de renforcement de l'autonomie du communautaire

Évaluer une action, c'est en produire le sens. L'autonomie, qui est un important objectif des organismes communautaires, resterait hors d'atteinte si ces derniers ne pouvaient pas participer à la production du sens de leur action. Aussi la Table des regroupements provinciaux des organismes communautaires et bénévoles du Québec a-t-elle accordé depuis quelque temps une attention particulière au dossier de l'évaluation. Pour sauvegarder l'autonomie du mouvement communautaire, elle a négocié avec le ministère de la Santé et des Services sociaux la participation des organismes communautaires à l'évaluation de leur travail, dont sont désormais chargées les régies régionales. Elle a signé avec le partenaire gouvernemental un protocole relatif à une approche d'«évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles»⁵. C'est dans ce contexte de partenariat en matière d'évaluation qu'a été préparé et produit à l'intention des organismes communautaires ce guide pratique d'évaluation participative. Objectif explicite:- les aider à mieux s'outiller pour qu'ils puissent pratiquer l'évaluation avec méthode, l'intégrer dans la vie de leur organisme et contribuer ainsi chacun à en faire un outil stratégique d'affirmation et de renforcement de l'autonomie du communautaire.

1.4 POURQUOI CHOISIR UNE APPROCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE ?

Pour les raisons théoriques déjà exposées : nous ne pouvons pas ne pas évaluer dans l'action; nous évaluons pour améliorer notre travail; l'évaluation est l'affaire des participantes et des participants-en premier lieu. Ajoutons-y les raisons pratiques suivantes:-

- les participantes et les participants sont parmi les actrices et acteurs qui savent mieux ce qu'il convient d'évaluer et dans quel but : on ne peut faire abstraction de leur point de vue;
- ils détiennent une partie importante des informations pertinentes nécessaires à l'évaluation:- ils sont incontournables;
- ce sont eux qui auront à appliquer au bout du processus-les recommandations du rapport d'évaluation:- mieux vaut les y impliquer dès le départ.

Pour ces raisons pratiques, ils ont tout «intérêt à s'associer au processus évaluatif, étant les mieux placés pour relever les questions auxquelles devrait répondre ce type de recherche»⁶. L'approche participative a été développée dans ce but. Elle accorde une place centrale à la participation de toutes les personnes concernées. Elle prend en considération leurs valeurs, leurs points de vue, leurs intérêts et leurs attentes, à toutes les étapes du processus d'évaluation.

Qui sont ces actrices et acteurs tout désignés pour participer à l'évaluation? D'un côté, des représentantes et représentants des membres de l'organisme évalué : bénévoles, permanentes et permanents, équipe d'animatrices et d'animateurs, usagères et usagers, personnel de coordination et conseil d'administration; de l'autre, des représentantes et représentants des partenaires externes, par exemple, bailleurs de fonds, chercheuses et chercheurs associés à l'organisme.

Raisons pratiques et avantages de l'approche participative

La compétence et l'expérience des participantes et des participants

Les participantes et les participants ont une connaissance sensible de l'objet ou de l'action à évaluer. Il sont les mieux placés pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il importe de prendre en compte leur compétence et leur expérience dans la planification d'un projet d'évaluation. Leur participation au choix des paramètres de l'évaluation conduit à de meilleurs résultats. Elle renforce aussi leur compétence, en favorisant l'acquisition de connaissances et d'habiletés nouvelles. Processus d'apprentissage, l'évaluation participative est en même temps processus d'*empowerment*⁷ ou d'appropriation.

Les participantes et les participants, une source importante d'informations



qualitatives

Les actrices et les acteurs d'une activité constituent une source irremplaçable d'informations qualitatives sur cette activité. Ils seront, en cette qualité, participantes et participants directs ou indirects à toute évaluation formelle de l'activité; ils seront observés, consultés, questionnés, par une évaluatrice ou un évaluateur externe. Autant donc prévoir leur participation directe à l'évaluation. S'ils y sont entraînés, ils ne feront pas moins bien qu'une évaluatrice ou un évaluateur externe. Comme le note Zuñiga⁸, l'évaluation de l'action d'un groupe par une personne étrangère à ce groupe peut difficilement être plus adéquate ou plus objective que l'évaluation faite par les actrices et acteurs eux-mêmes. La participation de ces derniers garantit une cueillette d'informations riches.

Les participantes et participants, premiers responsables de la mise en application des recommandations

Ils sont les premières personnes à être touchées par les résultats de l'évaluation, à être affectées par les modifications ou réorientations recommandées par le rapport d'évaluation. S'ils sont dès le départ partie prenante dans le processus d'évaluation, il y a beaucoup de chances qu'ils se sentent plus concernés par les conclusions de l'évaluation, qu'ils soient plus motivés à s'engager dans un processus de correction des lacunes et d'amélioration du travail. Leur participation garantit la mise en application des recommandations.

Caractéristiques de l'approche participative⁹

- Approche centrée sur les participantes et les participants, qui tient compte de leurs intérêts, de leurs points de vue, de leurs attentes, lors de la planification de l'évaluation.
- Approche appropriée au caractère démocratique du communautaire, qui permet à l'organisme et à ses membres de participer au choix des principaux paramètres de l'évaluation (l'objet, les objectifs, les critères, les indicateurs, le type d'informations à privilégier, le mode d'utilisation des résultats) et au jugement d'évaluation.
- Approche constructive qui met l'accent sur les réalisations de l'organisme et sur les moyens d'améliorer le travail.
- Approche pertinente qui fournit à l'organisme, tout au long du processus d'évaluation, des informations utiles lui permettant de mieux connaître son travail et de l'améliorer.

1.5 L'APPROCHE PARTICIPATIVE ET LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE-SONT-ELLES CONCILIAIBLES ?

Si les actrices et les acteurs participent à l'évaluation de leur propre travail, s'ils sont partie prenante du jugement sur la valeur de ce qu'ils font, n'y a-t-il pas danger qu'ils soient à la fois juge et partie ? Comment garantir alors l'objectivité du jugement et se prémunir contre les biais de la subjectivité ? Comment imprimer un caractère scientifique à la démarche d'évaluation ? Mais, au préalable, peut-on concilier participation et objectivité ? L'approche participative et la démarche scientifique sont-elles conciliables en évaluation ?

La question de savoir si le jugement évaluatif est objectif ou subjectif renvoie au débat fondamental en science sur la possibilité de connaître le réel tel qu'il est. Ce débat oppose deux points de vue qui s'appuient sur des conceptions différentes de la science. Le premier affirme que l'on peut connaître le réel objectivement, tel qu'il est. Dans cette perspective, la science est conçue comme une recherche objective de la vérité à propos d'un réel qu'on pense un et simple, sans interférence de la subjectivité de la chercheuse ou du chercheur. À l'opposé, le second point de vue soutient que les valeurs et les intérêts de la chercheuse ou du chercheur teintent ses observations et que la connaissance du réel passe toujours par le filtre de sa subjectivité. Pour ce point de vue, la science est la recherche des significations d'un réel qui est multiple et complexe.

Concernant l'évaluation, le jugement de valeur est-il complètement objectif ou subjectif ? Il n'est pas objectif, si l'on entend par là qu'il serait neutre, subjectivement désengagé. Nous avons vu que les actrices et acteurs impliqués dans un projet d'évaluation ont des intérêts et des attentes différentes, qui influencent nécessairement leurs choix et leur jugement. Le jugement évaluatif n'est pas non plus subjectif, dans le sens qu'il serait dénué de tout fondement. Au contraire, dans toute évaluation systématique, le jugement se base sur des informations qui sont méthodiquement recueillies avec toute l'objectivité requise. L'évaluation est donc à la fois marquée par l'objectivité et la subjectivité.

Participation et objectivité ne sont donc pas du tout incompatibles. L'approche participative en évaluation ne vient pas s'opposer à la démarche scientifique de recherche. L'évaluation est une démarche où est investie la subjectivité des évaluatrices et des évaluateurs, et qui est régie par les règles d'objectivité de l'enquête sociale.

1.6 QUELS ASPECTS DE LA VIE COMMUNAUTAIRE PEUVENT ÊTRE OBJET D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE ?

Toutes les dimensions de la vie communautaire d'un organisme peuvent faire ou ne pas faire l'objet d'une évaluation participative dans la mesure où la décision d'évaluer vient de l'organisme lui-même ou d'un partenaire externe. Un organisme communautaire est autorisé à tout moment à évaluer n'importe quel aspect de son travail, s'il y a consensus parmi les membres et s'il en a les moyens. Ce que ne peut pas faire de sa seule autorité une instance extérieure, à moins qu'elle ne tienne aucun compte des vues et des intérêts de l'organisme en question. L'approche participative exige qu'une instance extérieure négocie avec les organismes concernés les aspects de la vie communautaire qu'elle peut avoir intérêt à évaluer.

Nous rapportons ci-après les aspects de la vie communautaire qui, selon l'entente intervenue entre la Table des regroupements provinciaux des organismes communautaires et bénévoles et le ministère de la Santé et des Services sociaux, peuvent être évalués par les régies régionales sur la base d'une négociation avec les organismes communautaires¹⁰. Le tableau 2, inspiré du document du Comité ministériel sur l'évaluation, présente les objets qui ont été retenus pour cette évaluation et ceux qui en ont été exclus, accompagnés d'une brève explication.

Tableau 2

OBJETS RETENUS ET OBJETS EXCLUS DANS L'ENTENTE SUR L'ÉVALUATION

OBJETS D'ÉVALUATION RETENUS	OBJETS D'ÉVALUATION EXCLUS
<p>L'efficacité de l'action (programme, services) L'efficacité réfère au lien entre les résultats obtenus, les objectifs visés et les activités/stratégies choisies pour atteindre les objectifs.</p>	<p>La mission et la pertinence des organismes La loi reconnaît que <i>«les organismes communautaires sont libres de déterminer leurs orientations, leurs politiques et leurs approches»</i>.</p>
<p>L'efficacité de l'action (programme, services) L'efficacité concerne le lien entre les résultats et les ressources.</p>	<p>Les modèles d'intervention et les pratiques propres aux organismes communautaires Ces organismes ne sont pas évalués à partir de critères qui relèvent d'autres modèles institutionnels.</p>
<p>L'impact de l'action (programme, services) L'impact renvoie au lien de causalité entre l'action et ses effets directs et indirects.</p>	<p>Le bien-fondé du choix des besoins et des populations cibles à desservir. Les organismes communautaires précisent librement les besoins auxquels ils ont choisi de répondre.</p>
<p>La qualité des services Les organismes communautaires développent des pratiques alternatives, d'un point de vue global.</p>	<p>La structure et l'organisation interne des organismes communautaires Ils ont leurs critères de sélection de membres et leurs exigences propres de formation de leur personnel.</p>
<p>La satisfaction des usagères et usagers Chaque partie impliquée a ses attentes et ses exigences, donc aussi ses critères de satisfaction.</p>	<p>La satisfaction des travailleuses, travailleurs et bénévoles Les relations de travail sont régies par des mécanismes établis par des conventions, ententes et contrats.</p>
<p>L'implantation dans la communauté En fonction de critères définis par le mouvement communautaire selon sa philosophie.</p>	<p>L'implantation dans la communauté Jugée en fonction de l'apport des bénévoles ou des ressources du milieu. Les organismes communautaires sont autonomes et ne reposent pas sur le seul travail des bénévoles.</p>
<p>Le fonctionnement démocratique et la structure légale de l'organisme En rapport avec la loi des compagnies et les normes de démocratie qui sont reconnues dans le mouvement communautaire.</p>	<p>La complémentarité avec le réseau public Les organismes communautaires ne se définissent pas comme complémentaires au réseau public. Ils sont ses partenaires.</p>

NOTES

1. Voir D. Ellis, G. Reid et J. Barnsley. 1990. *Maintenir le cap : Guide d'évaluation pour les groupes communautaires*. Vancouver, Women's Research Centre.
2. Voir Comité ministériel sur l'évaluation. 1997. *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles*. Gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux.
3. «L'évaluation est un travail qui est politique en partie et technique seulement en partie», résumé J. L. Herman, L. L. Morris et C. T. Fitz-Gibbon. 1987. *Evaluator's Handbook*. Newbury Park, Sage Publications, p. 11.
4. R. Zuñiga. 1994. *Planifier et évaluer l'action sociale*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
5. Voir Comité ministériel sur l'évaluation, *op. cit.*
6. J. Beaudry et B. Gauthier. 1992. «L'évaluation de programmes». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de B. Gauthier, p. 425-452. Sillery, Presses de l'Université du Québec.
7. Selon Rappaport, l'appropriation ou *empowerment* est un processus par lequel des personnes, des organisations ou des communautés acquièrent de l'emprise sur leurs affaires. J. Rappaport. 1987. «Terms of Empowerment - Exemplars of Prevention : Toward a Theory for Community Psychology». In *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, p. 121-148.
8. Voir R. Zuñiga, *op. cit.*
9. Extrait et adapté de D. Ellis, G. Reid, et J. Barnsley, *op. cit.*
10. Voir Comité ministériel sur l'évaluation, *op. cit.*

