

# L'implication des détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) au sein de la démarche d'évaluation de programme: problème et/ou solution ?

Marthe Hurteau

Volume 31, Number 3, 2008

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024965ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024965ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

ADMEE-Canada - Université Laval

ISSN

0823-3993 (print)

2368-2000 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Hurteau, M. (2008). L'implication des détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) au sein de la démarche d'évaluation de programme: problème et/ou solution ? *Mesure et évaluation en éducation*, 31(3), 63–76.  
<https://doi.org/10.7202/1024965ar>

Article abstract

Considering that while there is currently an intense interest in program evaluation, actually it has been the object of few journal articles. We have chosen to develop one of the main issues in the field : the participation of stakeholders. The first part of the article allows the identification of two interrelated problems : the selection of participants and ways to involve them in the process. The second part is dedicated to the analysis of relevant articles which pose possible solutions. However, while it seems that participation of stakeholders is indeed required in order to give credibility to the evaluation process, such participation poses certain difficulties, leading to the conclusion that it, in itself, offers both solution and further problems.

## **L'implication des détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) au sein de la démarche d'évaluation de programme : problème et/ou solution ?**

**Marthe Hurteau**

*Université du Québec à Montréal*

MOTS CLÉS : Évaluation de programme, implication des détenteurs d'enjeux

*Considérant le peu d'articles publiés dans la revue Mesure et évaluation en éducation qui portent sur l'évaluation de programme, nous avons décidé de traiter de l'implication des détenteurs d'enjeux, compte tenu de l'intérêt qu'elle soulève. La première partie de l'article développe cette thématique, ce qui permet de distinguer deux problèmes, soit la sélection des participants et les modalités d'inclusion. La seconde partie consiste en une analyse des articles pertinents dans la revue en vue d'apporter des éléments de solution. Ainsi, si l'implication des détenteurs d'enjeux s'avère une solution que personne ne nie afin d'assurer la crédibilité de la démarche évaluative, il n'en demeure pas moins que son application pose plusieurs problèmes, ce qui nous amène à conclure qu'elle constitue certes une solution et aussi un problème.*

KEY WORDS : Program evaluation, stakeholders' participation

*Considering that while there is currently an intense interest in program evaluation, actually it has been the object of few journal articles. We have chosen to develop one of the main issues in the field: the participation of stakeholders. The first part of the article allows the identification of two interrelated problems: the selection of participants and ways to involve them in the process. The second part is dedicated to the analysis of relevant articles which pose possible solutions. However, while it seems that participation of stakeholders is indeed required in order to give credibility to the evaluation process, such participation poses certain difficulties, leading to the conclusion that it, in itself, offers both solution and further problems.*

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de programas, a implicação do público interessado

*Considerando o pequeno número de artigos publicados na revista *Mesure et évaluation en éducation* sobre a avaliação de programas, decidimos tratar a implicação do público interessado (“stakeholders”), tendo em conta o interesse que suscita. A primeira parte do artigo desenvolve esta temática, o que permite distinguir dois problemas: a seleção dos participantes e as formas do seu envolvimento no processo. A segunda parte consiste numa análise de artigos pertinentes publicados na revista com o objectivo de encontrar soluções possíveis. No entanto, se a implicação do público interessado (“stakeholders”) se torna uma solução que ninguém nega para assegurar a credibilidade do processo de avaliação, não é menos verdade que a sua aplicação coloca muitos problemas, o que nos leva a concluir que ela constitui, simultaneamente, uma solução e um problema.*

---

Note de l’auteure – Toute correspondance peut être adressée par courriel à l’adresse suivante : [hurteau.marthe@uqam.ca].

## Introduction

Dans la perspective de répondre à la question soulevée, *l’implication des détenteurs d’enjeux (stakeholders) au sein de la démarche d’évaluation de programme: Problème et/ou solution?*, le cadre théorique sera consacré à positionner l’implication des détenteurs d’enjeux sur l’échiquier de l’évaluation de programme en fournissant des éléments de réponse à certaines questions. Plus précisément, qui sont les détenteurs d’enjeux? Pourquoi devrait-on les impliquer? Comment cette contribution se traduit-elle dans la pratique? Le développement du dernier point s’appuiera plus spécifiquement sur la recherche de Christie (2003). En effet, en plus d’être pertinente, l’information générée par cette étude s’appuie sur des données, ce qui lui confère une légitimité scientifique. Nous invitons le lecteur qui souhaiterait approfondir sa compréhension de l’évaluation de programme, à consulter le texte de Hurteau (2009). Les conclusions intermédiaires de ce point nous permettront de relever certains problèmes qui seront repris dans la seconde partie du texte, lui-même consacré à l’analyse de certaines contributions jugées pertinentes dans la revue *Mesure et évaluation en éducation*, tout en portant une attention plus particulière au numéro spécial de la revue qui a été consacré à l’évaluation de programme (vol. 29(3), 2006). Finalement, l’ensemble de cette démarche débouchera sur la présentation de pistes de développement pour les prochaines années.

## Cadre conceptuel

### *Qui sont les détenteurs d'enjeux ?*

De façon générale, Mark, Green et Shaw (2006) considèrent que les détenteurs d'enjeux constituent l'ensemble des personnes qui sont interpellées, à des degrés divers, par les résultats de l'évaluation du programme. Plus précisément, Weiss (1983) propose quatre catégories, toujours valables à ce jour, qui sont présentées dans le tableau 1. L'auteure justifie ces catégories en s'appuyant sur la nature des différents intérêts.

Tableau 1  
*Caractéristiques des détenteurs d'enjeux*

<b>Catégories de détenteurs d'enjeux</b>	<b>Nature des intérêts en regard de l'évaluation</b>
Preneurs de décision	Résultats et effets du programme sur les participants Lien de causalité avec l'intervention
Gestionnaires du programme	Résultats du programme adaptés en fonction des différents types de clientèle Information sur les aspects positifs et négatifs concernant l'implantation du programme
Intervenants au sein du programme	Une perspective globale sur le fonctionnement du programme Leur propre connaissance et expérience concernant le programme leur apparaissent plus pertinentes et significatives
Clients, citoyens et membres de groupes	Les résultats obtenus auprès des clientèles antérieures, mais ils sont rarement disponibles Leur propre expérience concernant le programme leur apparaît plus significative

Bourgeois (1991) souligne qu'un même regroupement n'est pas nécessairement intrinsèquement homogène puisque certains membres peuvent avoir des représentations mentales de la réalité très divergentes. Il serait effectivement impensable, pour ne pas dire naïf, de considérer les parents, les enseignants, à titre d'exemple, comme constituant des groupes homogènes et cette réalité peut conduire à la formation de sous-groupes. Nous verrons plus loin que cette observation a un impact sur la sélection des participants à la démarche évaluative.

### *Pourquoi devraient-ils être impliqués ?*

Brassard (1986), Tourneur et Rochez-Nimal (1987) ainsi que Beumier et Duquesne (1988) notent que l'implication des détenteurs d'enjeux maintient leur intérêt et leur engagement, sans compter qu'elle facilite le déroulement des activités, celles-ci pouvant difficilement avoir lieu sans le consentement et le soutien des personnes concernées.

Dans l'ensemble, les théoriciens – les personnes qui ont élaboré des théories dans le domaine – synthétisent les motifs invoqués sous deux bannières qui, précisent-ils, ne sont pas mutuellement exclusives. La première adopte une position philosophique alors que la seconde s'inscrit dans des perspectives néopositivistes et pragmatiques. House (1991), tenant de la première (philosophique), considère l'implication des détenteurs d'enjeux – incluant les plus démunis qui ont été traditionnellement ignorés ne serait-ce que parce qu'ils constituent la plupart du temps une minorité – comme essentielle pour que la démarche évaluative soit empreinte de **justice sociale**, d'équité. Les positions néopositivistes de Fetterman (2001) et pragmatique de Patton (1997), quant à elles, envisagent plutôt l'implication des détenteurs d'enjeux comme une modalité qui favorise une meilleure compréhension du programme, l'engagement des participants et, ultimement, l'**utilisation** des résultats de l'évaluation. La récente étude de Boissiroy (en cours), qui s'appuie sur des entrevues en profondeur avec des clients de l'évaluation et des évaluateurs chevronnés, met en évidence que si les répondants reconnaissent que l'implication des détenteurs d'enjeux favorise une représentation équitable des différents points de vue, il n'en demeure pas moins qu'elle garantit avant toute chose l'acceptation des résultats. Certains répondants mentionnent que, lorsque cela n'est pas le cas, des groupes de pression peuvent même réfuter les conclusions, et la démarche dans son ensemble par le fait même. Ce constat confirme l'observation émise par Brousselle, Champagne et Contantriopoulos (2006) ainsi que Chelimski (2006) à l'effet que l'évaluation de programme devient de plus en plus un acte politique au sein duquel l'implication des détenteurs d'enjeux revêt certes des motifs moins nobles que ceux énoncés précédemment mais peut-être plus réalistes.

### ***Comment cette contribution se traduit-elle dans la pratique ?***

Si pour Brouselle, Champagne et Contantriopoulos (2006) la démarche scientifique sous-jacente à l'évaluation de programme doit se politiser et l'espace politique doit se «scientifiser» dans un processus de «contamination» souhaité afin de générer un jugement crédible, nous pourrions introduire le présent point en nous demandant : comment peut-on s'assurer que l'implication des détenteurs d'enjeux contribue à cette contamination ? Tel que mentionné en introduction, nous aborderons le présent point en nous appuyant principalement sur l'étude de Christie (2003). L'auteure s'est intéressée à deux types de considération, soit :

1. la nature de l'implication des détenteurs d'enjeux et les modalités ;
2. les méthodologies requises pour favoriser cette participation.

Nous invitons le lecteur à se référer à l'étude pour de plus amples détails mais mentionnons que l'auteure considère les points de vue, d'une part, de huit théoriciens (Einer, 1985 ; Chen, 1990 ; House, 1991 ; Cousins & Earl, 1995 ; Patton, 1997 ; Boruch, Snyder & DeMoya, 2000 ; Fetterman, 2001 ; Stufflebeam, 2001), qui s'inscrivent dans des courants de pensée consacrés (Alkin & Christie, 2004) et, d'autre part, d'un échantillon de praticiens chevronnés.

#### ***La nature de l'implication des détenteurs d'enjeux et les modalités***

Il se dégage de l'étude de Christie (2003) que la position adoptée par les différents théoriciens en ce qui concerne la nature et les modalités d'implication s'inscrivent sur un continuum. Nous retrouvons la position de House (1991) à une extrémité et à l'autre, celle de Fetterman (2001). Nous tenons à souligner la cohérence des théoriciens entre les motifs invoqués pour impliquer les détenteurs d'enjeux et les perspectives adoptées. En effet, House (1991), dans son désir que la démarche soit empreinte de justice sociale, favorise une approche basée sur une sélection intentionnelle des détenteurs d'enjeux, qui favorise l'inclusion des plus démunis («unjustly ignored», p. 234), et leur implication à des moments stratégiques du processus évaluatif afin de leur faire pleinement jouer leur rôle et ainsi bénéficier de leur expertise. Pour sa part, Fetterman (2001), qui vise une plus grande utilisation des résultats, favorise plutôt l'implication des détenteurs d'enjeux sans restriction quant au nombre, aux catégories ainsi qu'aux étapes du processus. Dans les faits, la plupart des praticiens interrogés tendent à adopter la position de House (1991), non pas tant pour ses visées mais parce qu'elle

s'avère plus réaliste. En effet, la seconde est difficilement envisageable à moins de bénéficier d'une imposante logistique. Plus spécifiquement, ils associent les détenteurs d'enjeux à l'élaboration des questions ainsi qu'à l'interprétation des résultats. Comme le souligne Boissiroy (en cours), cette dernière opération est particulièrement importante pour qu'ils adhèrent au jugement qui en découlera. Il est à noter que les théoriciens n'abordent pas la sélection des participants et son impact sur les activités. En effet, comme le souligne Datta (2006) : Comment peut-on effectuer une cartographie adéquate des différents détenteurs d'enjeux ? Quand il s'avère impossible d'impliquer tous les types de détenteurs d'enjeux dans les décisions, comme peut-on effectuer une sélection qui assure une représentation adéquate ou comment peut-on faciliter cette sélection qui serait effectuée par les détenteurs d'enjeux ? En résumé, ces questions essentielles demeurent sans réponse.

### *Les méthodologies requises*

Quelles méthodologies favorisent l'implication des détenteurs d'enjeux ? La position des théoriciens semble se scléroser en trois pôles (Christie, 2003). À une extrémité, nous retrouvons les points de vue de Boruch, Snyder et DeMoya (2000) ainsi que Chen (1990), qui souscrivent à la tradition de la recherche scientifique. À l'autre extrémité, se retrouvent Einer (1985), House (1991), Patton (1997), Fetterman (2001) et Stufflebeam (2001) qui adoptent une approche qui se veut une « adaptation créative au changement », impliquant d'autres types de méthodologies (« something other than a particular methodology with predetermined research steps » Christie, 2003, p. 21) mais la teneur n'est cependant pas précisée. Pour House et Howe (1999), elles devraient être balisées par les principes d'inclusion, de dialogue et de délibération afin d'assurer l'impartialité et l'objectivité de la démarche. Alors que l'inclusion associe tous les détenteurs d'enjeux au processus, le dialogue assure une présentation et représentation de l'ensemble des points de vue. La délibération, quant à elle, gère les éventuels conflits qui émergeraient de la confrontation de valeurs et de l'interprétation des résultats. Concrètement, cela implique que l'évaluateur doit effectuer un triage de l'information afin de dégager les réels enjeux, ce qui peut devenir une source de tensions si certains groupes n'approuvent pas son analyse de la situation. Finalement, Cousins et Earl (1995) adoptent un point de vue mitoyen qu'ils décrivent comme « self-described empiricist » (Christie, 2003, p. 21). En ce qui concerne les praticiens, ils adoptent une multitude de pratiques desquelles il est difficile de faire ressortir une tendance, si ce n'est qu'ils justifient leurs choix méthodologiques en se référant à la position adoptée par Cousins et Earl (1995).





En résumé, il se dégage de l'étude de Christie (2003) que les méthodologies proposées témoignent de l'urgence de «faire les choses autrement» afin de tenir compte des nouveaux enjeux ainsi que du malaise ressenti par les théoriciens devant leur incapacité à proposer une autre avenue. Ainsi, si les nombreux développements des trente dernières années ont permis de résoudre

Tableau 2

*La nature des partenaires et leur interaction*

<b>Les critères pour établir la nature des partenaires</b>	<b>Les critères pour établir leur interaction</b>
1. Représentativité (Cinq-Mars & Fortin, 1999; Israël et al., 1998)	1. Histoire de la collaboration et des liens (Bolland & Wilson, 1994; Cinq-Mars & Fortin, 1999; Gillies et al., 1993; Israel et al., 1998)
2. Diversité (Cinq-Mars & Fortin, 1999)	2. Climat actuel et passé (Benson, 1975; Bolland & Wilson, 1994; Longest, 1990; Ring & Van de Ven, 1994)
3. Niveau d'autonomie et de pouvoir (Benson, 1975; Hagebak, 1979)	3. Niveau de reconnaissance des rôles et des responsabilités de chacun des partenaires (Benson, 1975; Cinq-Mars & Fortin, 1999)
4. Niveau de cohérence en ce qui a trait aux motivations, valeurs et philosophies d'action et de problématisation (Amblard et al., 1996; Benson, 1975; Friedberg, 1992; Israel et al., 1998; Konrad, 1996; Levine & White, 1961; Shortell, 1993; Weiss, 1981)	4. Degré de formalisation des relations entre ceux-ci (Cinq-Mars & Fortin, 1999; Friedberg, 1992; Konrad, 1996; Ring & Van de Ven, 1994)  5. Nature et la qualité du leadership de cette démarche (Cinq-Mars & Fortin, 1999; Israel et al., 1998)  6. Nature imposée ou non de ce processus (Boland & Wilson, 1994; Longest, 1990)

la plupart des problèmes méthodologiques liés à la légitimité scientifique, il faut constater que le problème demeure presque entier en ce qui concerne la persuasion (volet politique). En bout de ligne: «[...] social justice frameworks may still be seen as methodologically less mature (Datta, 2006, p. 428).

### ***Conclusion intermédiaire***

Alkin, Hofstetter et Ai (1998) insistent sur le fait que l'inclusion des détenteurs d'enjeux à la démarche évaluative est certes essentielle mais qu'elle requière une identification préalable des différents intérêts, qui passe par la sélection des détenteurs d'enjeux, ainsi que le recours à des modalités qui assurent leur représentation. Or, l'étude de Christie (2003) tend à démontrer que les modalités d'identification et de sélection des détenteurs d'enjeux sont absents et que les choix méthodologiques ne sont pas encore définitivement établis, la plupart d'entre eux ne dépassent pas le niveau des initiatives et de l'expérimentation (Chilisa, 2005; Mertens, 2005; Mertens & Mc Laughlin, 2004).

Ce dernier constat introduit le prochain point qui consiste à analyser les contributions au sein de la revue *Mesure et évaluation en éducation* afin d'y déceler d'éventuels apports.

## **Certaines contributions pertinentes**

Tel que mentionné au point de départ, les contributions portant sur l'évaluation de programme sont peu nombreuses au sein de la revue *Mesure et évaluation en éducation* et cela devient encore plus vrai en ce qui concerne celles qui sont pertinentes à la thématique actuellement traitée. Deux aspects seront abordés dans le présent point, soit la sélection des détenteurs d'enjeux et les modalités d'inclusion.

### ***La sélection des détenteurs d'enjeux***

Nous avons préalablement établi les différentes catégories de détenteurs d'enjeux et reconnu qu'elles ne sont pas intrinsèquement homogènes, ce qui complique d'autant plus la sélection des détenteurs d'enjeux. C'est ce qui amène d'ailleurs Datta (2006) à suggérer que cette opération s'appuie sur une cartographie. Bélanger (2006) nous offre des critères pour définir la nature des partenaires ainsi que leur interaction. Le tableau 2 les présente ainsi que les auteurs de référence.

Ainsi, dans la perspective d'élaborer cette cartographie des acteurs, le praticien ne pourrait-il par faire appel aux critères de représentativité, de diversité, de niveau d'autonomie et de pouvoir ainsi qu'au niveau de cohérence en ce qui a trait aux motivations, valeurs et philosophies d'action et de problématisation, pour établir la nature des partenaires? Il pourrait aussi compléter le portrait en ayant recours aux critères qui font référence à la nature des relations qui, selon Bélanger (2006), permettent parfois de faire resurgir un certain nombre de controverses non résolues par suite de conflits passés qui rendent quasi impossible la participation de personnes à une démarche commune? Ceux-ci font référence à l'histoire de la collaboration et des liens, au climat actuel et passé, au niveau de reconnaissance des rôles et des responsabilités de chacun des partenaires, au degré de formalisation des relations entre ceux-ci, à la nature et à la qualité du leadership de cette démarche et à la nature imposée ou non de ce processus. Ces critères apparaissent d'autant plus intéressants qu'ils semblent s'associer à ceux proposés par Mertens (2008) pour effectuer la sélection des participants. L'auteur appuie sa démarche en se référant au concept de «compétence culturelle», qui implique une compréhension des contextes raciaux, culturels et socio-politiques (Sue & Sue, 2003).

En résumé, il ressort que la sélection des détenteurs d'enjeux va au-delà d'un échantillonnage sur la base de différentes catégories. Les éléments pour décrire la nature des partenaires ainsi que leur interaction présentés par Bélanger (2006) semblent offrir une perspective intéressante afin de dresser une cartographie adéquate des différents détenteurs d'enjeux, tel que soulevé par Datta (2006).

### ***Les modalités d'inclusion***

Considérant que: «[...] social justice frameworks may still be seen as methodologically less mature» (Datta, 2006, p. 428), quelles modalités pourraient s'avérer efficaces? Bourgois (1991, 1993) nous propose un concept intéressant pour effectuer le «cadre de la situation-problème» qui consiste à obtenir le consensus de l'ensemble des acteurs sur les contours (cadre) de la problématique (situation-problème). Non seulement cette démarche s'apparente-t-elle étrangement aux principes d'inclusion, de dialogue et de délibération énoncés par House et Howe (1999) mais elle présente l'intérêt de les rendre opérationnelles. En effet, l'auteure propose une démarche pour focaliser sur l'objet d'étude, une analyse de besoins dans son cas, et ce, au moyen d'une démarche d'exploration et de recadrage successifs

de la problématique qui consiste en un processus à la fois d'élucidation (identifier et préciser les différentes représentations, constructions mentales et sociales) et de négociation qui permet de porter un jugement crédible. Cette démarche de cadrage s'apparente à la démarche suggérée par Beumier et Duquesne (1988) qui proposent un aller-retour «trame conceptuelle-données recueillies» afin de bien cerner le problème et d'orienter le projet, la démarche exploratoire devenant de plus en plus systématique au fur et à mesure des allers-retours. Finalement, le cadre conceptuel d'analyse de la mise en œuvre d'innovations proposé par Bélanger (2006) s'inscrit dans la même ligne de pensée dont la **négociation** constitue le concept centralisateur.

Il est intéressant de constater que ces auteurs ne semblent pas tant suggérer de «faire autre chose par de nouvelles méthodes» comme de «faire différemment» en s'engageant dans une démarche de négociation constante avec les détenteurs d'enjeux afin de s'assurer que tous les acteurs concernés s'enlignent de la même façon et que le jugement qui en émanera fera l'objet d'un consensus.

## Conclusion

La présentation permet de conclure que si les théoriciens autant que les praticiens reconnaissent la pertinence d'impliquer les détenteurs d'enjeux, la pratique n'a pas encore réussi à développer des modalités adéquates. Pour Datta (2006), il faut encadrer le processus politique vers de meilleures pratiques collectives. Ainsi, si l'implication des détenteurs d'enjeux s'avère une solution que personne ne nie afin d'assurer la crédibilité de la démarche évaluative, il n'en demeure pas moins que son application pose plusieurs problèmes, ce qui nous amène à conclure qu'elle constitue certes une solution et aussi un problème.

## Quelques avenues de développement

Diverses avenues de développement interpellent les auteurs associés à une revue qui s'intéresse à la mesure et à l'évaluation. Parmi les problèmes soulevés dans le cadre du présent article, notons la sélection des détenteurs d'enjeux, la nécessité de développer des modalités différentes ou de nouvelles façons de faire. Finalement, il serait important d'en évaluer les impacts.

### ***La sélection des détenteurs d'enjeux ?***

Le problème de l'iniquité dans la représentation des détenteurs d'enjeux a été souligné dès 1983 par Bryk. Sa résolution commence par une sélection adéquate et les théoriciens ne s'y sont jamais intéressés (Datta, 2006). Il serait intéressant de vérifier dans quelle mesure les critères proposés par Bélanger (2006) pourraient effectivement contribuer à l'élaboration d'une cartographie des participants et, si non, quelles autres avenues peuvent être envisagées. Au-delà de cette considération, un autre défi de taille ne peut-être ignoré par les praticiens et il est bien cerné par Datta (2006) : «We need some criteria for deciding how wide to throw the net and when it is less appropriate or possibly damaging and counterproductive to have “all” stakeholders involved and full disclosure of all aspects of a report to all stakeholders» (p. 431).

### ***Des modalités différentes ou de nouvelles façons de faire ?***

S'il s'avère intéressant de trouver des éléments de réponse à la question : dans quelle mesure les modalités suggérées par Bourgois (1991, 1993), Beumier & Duquesne (1988) ainsi que Bélanger (2006) peuvent-elles s'avérer efficaces pour baliser la démarche évaluative ? Il serait cependant naïf d'attribuer à ces modalités un effet de panacée. En effet, les choix méthodologiques doivent être revus, ne serait-ce que pour prendre en considération les qualités «mesurées et intuitives» du programme, développées par Stake et Schwandt (2006), compte tenu qu'elles contribuent à la «contamination» entre les espaces scientifique et politique.

### ***Leur impact sur les décisions et qui participent vraiment ?***

Finalement, dans un autre ordre d'idée, il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure l'implication des détenteurs d'enjeux produit un réel impact sur les décisions ou si cela demeure un acte strictement politique.

Ces thématiques nous apparaissent essentielles au développement de l'évaluation de programme. Il serait souhaitable qu'elles intéressent éventuellement des spécialistes de la mesure et de l'évaluation.

## RÉFÉRENCES

- Alkin, M.C. & Christie, C.A. (2004). An Evaluation Theory Tree. In M.C. Alkin (éd.), *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences* (pp. 12-65). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Alkin, M.C., Hofstetter, C.H., & Ai, X. (1998). Stakeholder concepts. In A.J. Reynolds & H.J. Walberg (éds), *Advances in Educational Productivity*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (1996). Une sociologie de la traduction. In H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros & Y-F. Livian (éds), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (pp. 127-185). Paris: Seuil.
- Bélanger, J. (2006). Évaluation de la mise en œuvre d'interventions à déploiement variable: exemple d'utilisation pratique de la théorie. *Mesure et évaluation en éducation*, numéro spécial sur l'évaluation de programme, 29(3), 75-96.
- Benson, J.K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative science quarterly*, 20, 229-248.
- Beumier, P., & Duquesne, F. (1988). Une approche méthodologique pour l'évaluation de la gestion des innovations pédagogiques: allers et retours entre la trame conceptuelle et le recueil des données. *Mesure et évaluation*, 11(2), 27-42.
- Boissiroy, A. (en préparation). *Mieux comprendre la pratique évaluative: les éléments qui contribuent à la production d'un jugement fondé et argumenté*. Mémoire de maîtrise en éducation, UQAM.
- Bolland, J.M., & Wilson, J.V. (1994). Three faces of integrative coordination: A model of interorganizational relations in community-based health and human services. *Health Services Research*, 29, 341-366.
- Boruch, R.M., Snyder, B., & DeMoya, D. (2000). The importance of randomized field trials. *Crime and Delinquency*, 46(2), 156-180.
- Bourgeois, É. (1991). L'analyse des besoins de formation dans les organisations: un modèle théorique et méthodologique. *Mesure et évaluation en éducation*, 14(1), 17-60
- Bourgeois, É. (1993). Projet d'établissement et analyse des besoins de formation continue des enseignants. *Mesure et évaluation en éducation*, 15(4), 53-73.
- Brassard, A. (1986). La participation du milieu à l'évaluation des programmes d'enseignement universitaire: Une approche sociologique. *Mesure et évaluation en éducation*, 8(4), 31-71.
- Brousselle, A., Champagne, F., & Contandriopoulos, A.P. (2006). Vers une réconciliation des théories et de la pratique de l'évaluation, perspective d'avenir. *Mesure et évaluation en éducation*, numéro spécial sur l'évaluation de programme, 29(3), 57-73.
- Bryk, A.S. (éd.) (1983). Stakeholders-based evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 17. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chelinsky, E. (2006). The purposes of evaluation in a democratic society. In I.F. Shaw, J.C. Greene & M.M. Mark (éds), *The Sage Handbook of Evaluation* (pp. 33-55). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Chen, H. (1990). *Theory-Driven Evaluation*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Chilisa, B. (2005). Educational research within postcolonial Africa: A critique of HIV/AIDS research in Botswana. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 18(6), 659-684.

- Christie, C.A. (2003). What guides evaluation? A study of how evaluation practice maps onto evaluation theory. In C.A. Christie (éd.), *The Practice-Theory Relationship in Evaluation* (pp. 7-36). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cinq-Mars, M., & Fortin, D. (1999). Perspectives épistémologiques et cadre conceptuel pour l'évaluation de l'implantation d'une action concertée. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 14, 57-83.
- Cousins, J.B., & Earl, I.M. (éds) (1995). *Participatory Evaluation in Education: Studies in Evaluation Use and Organizational Learning*. London: Falmer.
- Datta, L.-E. (2006). The practice of evaluation challenges and new directions. In I.F. Shaw, J.C. Greene & M.M. Mark (éds), *The Sage Handbook of Evaluation* (pp. 419-438). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Einer, E.W. (1985). *The Art of Educational Evaluation: A Personal View*. Bristol: Falmer Press.
- Fetterman, D.M. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, 33, 531-557.
- Gillies, R.R., Shortell, S.M., Anderson, D.A., Mitchell, J.B., & Morgan, K.L. (1993). Conceptualizing and measuring integration: Finding from the Health Systems Integration Study. *Hospital and Health Services Administration*, 38, 467-489.
- Hagebak, B.R. (1979). Local human service delivery: The integration imperative. *Public Administration Review*, 39, 575-582.
- House, E.R. (1991). Evaluation and social justice: where are we now? In M. McLaughlin & D. Philipps (éds), *Evaluation and Education: At Quarter Century* (pp. 233-247). Chicago: Chicago University Press.
- House, E.R., & Howe, K.R. (1999). *Values in Evaluation and Social Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Hurteau, M. (2009). Évaluation des programmes: Difficultés et tensions entre les différents niveaux impliqués. In L. Mottier Lopez & M. Crahay (éds), *Évaluations en tension. Entre la régulation des apprentissages et le pilotage des systèmes* (pp. 77-86). Bruxelles: De Boeck.
- Israel, B.A., Schulz, A.J., Parker, E.A., & Becher, A.B. (1998). Review of community-based research: assessing partnership approaches to improve public health. *Annual Review of Public Health*, 19, 173-202.
- King, J.A., Nielsen, J.E., & Colby, J. (2004). Lessons for culturally competent evaluation from the study of a multicultural initiative. In M. Thompson-Robinson, R. Hopson & S. SenGupta (éds), *In Search of Cultural Competence in Evaluation* (pp. 67-79). San Francisco: Jossey-Bass.
- Konrad, E.L. (1996). A multidimensional framework for conceptualizing human services integration initiatives. In J.M. Marquat & E.L. Konrad (éds), *Evaluating initiatives to integrate human services* (pp. 5-19). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Levine, S., & White, P.E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Longest, B.B. (1990). Interorganizational linkages in the health sector. *Health Care Management Review*, 15, 17-28.