

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUAND LE CONCEPT D'INCLUSION ÉCHAPPE
À L'ÉVALUATION DE PROJET D'AIDE INTERNATIONALE FÉMINISTE DU CANADA

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
BARBARA GANDEMER

SEPTEMBRE 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

CONTRIBUTION ET PARTICIPATION

Au sein de cette recherche, huit personnes ont contribué à apporter des éclairages singuliers sur le concept d'inclusion et sur leurs relations avec l'évaluation de projet. Ces personnes ont été rencontrées lors d'entrevues, donnant lieu à des conversations. Ce sont ces échanges et ces partages d'expériences, qui donnent à cette étude un caractère humain.

Il importe donc de remercier ici ces voix. Ce sont elles qui ont nourri l'analyse et qui, une fois croisées avec la littérature scientifique, ont participé à créer un modèle relationnel de l'inclusion vis-à-vis de l'évaluation. Ces contributions méritent une reconnaissance explicite. Je tiens donc à remercier chaque personne pour son temps, et pour sa confiance.

REMERCIEMENTS

Mes enfants, Nathaniel et Jonah, je vous remercie tendrement. Nathaniel, merci pour tes mots un soir de table, où tu questionnais la notion de patriarcat, avec ce tout premier regard de révolte symbiotique aux luttes féministes. Jonah, merci pour ton écoute sereine d'une lecture de Vergès au temps calme d'un samedi, où ses mots mêlés aux tiens, ont fait résonner la portée d'un idéal féministe.

Merci à Arnaud, mon compagnon de route, qui, dans cette aventure, s'est révélé être un moteur constant et solide.

Merci à mes directeur-ice-s pour leur guidance. François Audet, pour la clarté de ses repères et son ouverture d'esprit. Caroline Coulombe, pour son espace de confiance et son accueil aux idées nouvelles.

Merci aux quatre personnes qui ont composé le jury de ce mémoire, Caroline Coulombe, François Audet, Marie-Claude Savard, et Carène Tchuinou Tchouwo, pour leur temps et leur attention.

Merci à Marie-Claude Savard, pour ses lectures enrichissantes. Merci aussi à Catherine Viens, ainsi qu'à celles et ceux avec qui j'ai pu partager des discussions riches et inspirantes, au sein ou autour de l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaires (OCCA).

Merci à mes amies, Marianne, Marie, Aurélie, et Mélanie, qui, par-delà le temps ou les continents, ont soutenu mon parcours à la maîtrise.

Merci à mes proches de ruelle, qui au croisement de conversations et de sourires m'ont apporté ces *plus* du quotidien, qui transforment l'expérience d'un projet. Je pense tout particulièrement à Gérald, Lise, et Caroline.

Merci à Laura pour la richesse de nos échanges au fil de cette démarche de recherche.

DÉDICACE

À la petite Barbara,
qui, il y a plus de trente ans de cela,
s'est assise sur le bord d'un perron
pour regarder la beauté d'un coucher de soleil.

Je crois que c'est à cet instant
que ce mémoire rend hommage.

TABLE DES MATIÈRES

CONTRIBUTION ET PARTICIPATION	iii
REMERCIEMENTS	iv
DÉDICACE	v
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Le potentiel de l'inclusion en évaluation	3
1.2 La problématique contextualisée	4
1.3 Les objectifs de la recherche	6
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE	8
2.1 L'aide internationale féministe : le contexte.....	8
2.1.1 Bureaucratie patriarcale	8
2.1.2 Héritage colonial.....	9
2.1.3 Féminisme libéral.....	10
2.1.4 Genre ambivalent	11
2.1.5 Approche intersectionnelle	12
2.1.6 Synthèse du contexte	13
2.2 L'évaluation de projet : la pratique managériale	14
2.2.1 Définition consensuelle	14
2.2.2 Politisation inhérente	15
2.2.3 Rôle situé	16
2.2.4 Suivi imbriqué	17
2.2.4.1 Pratiques complémentaires	18
2.2.4.2 Apprentissages féministes.....	19
2.2.5 Typologie hybride	20
2.2.6 Approches plurielles	21
2.2.6.1 Féministe	22
2.2.6.2 Transformatrice	23
2.2.6.3 Inclusive	23
2.2.6.4 Made in Africa	24
2.2.7 Intersectionnalité interactive	25

2.2.8 Synthèse de la pratique managériale	26
2.3 Le concept d'inclusion : l'objet de recherche	26
2.3.1 Socialement construit	27
2.3.1.1 Étymologie d'enfermement	27
2.3.1.2 Construction d'ouverture	28
2.3.2 Perspective contestataire	29
2.3.2.1 Cadre transformatif	29
2.3.2.2 Orientation féministe	30
2.3.3 Conceptuellement située	31
2.3.3.1 Perspective sociale	31
2.3.3.2 Échange réciproque	33
2.3.4 Synthèse de l'objet de recherche	33
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE	35
3.1 Le design de la recherche	35
3.1.1 Épistémologie constructiviste	35
3.1.2 Approche qualitative	37
3.1.3 Recherche exploratoire	37
3.1.4 Approche inductive	38
3.1.5 Design de recherche	39
3.2 Le plan d'échantillonnage théorique	40
3.2.1 Collecte progressive	40
3.2.2 Composition managériale	42
3.3 Le type de données ancrées	43
3.4 Le guide avec la pensée complexe	44
3.4.1 Question complexe	45
3.4.2 Principes complémentaires	45
3.4.3 Entrevue semi-dirigé	47
3.4.4 Déroulement attentif	47
3.5 L'éthique de la recherche	48
3.6 La qualité des données	48
3.7 Les biais d'analyse	49
3.8 L'analyse des données	50
CHAPITRE 4 RÉSULTAT	54
4.1 La vue d'ensemble	54
4.2 Les catégories émergentes	57
4.3 Les caractéristiques résultantes	59
4.3.1 L'inclusion transformative	59
4.3.2 L'inclusion dynamique	62
4.3.3 L'inclusion dialectique	64
4.3.4 Synthèse des caractéristiques	67

4.4 La relation à l'évaluation.....	68
4.4.1 Type de relation.....	69
4.4.2 L'inclusion et l'évaluation.....	70
4.5 Synthèse des résultats	71
CHAPITRE 5 DISCUSSION	73
5.1 Le retour sur les objectifs	73
5.2 L'inclusion transformative	74
5.2.1 Croiser la théorie	74
5.2.2 Croiser la pratique	76
5.3 L'inclusion dynamique	77
5.3.1 Croiser la théorie	77
5.3.2 Croiser la pratique	78
5.4 L'inclusion dialectique	79
5.4.1 Croiser la théorie	79
5.4.2 Croiser la pratique	80
5.5 Le modèle inclusion-évaluation.....	81
5.6 La contribution aux connaissances théoriques	83
5.7 La contribution à la pratique évaluative.....	84
5.7.1 L'utilité.....	84
5.7.2 La raisonance	84
5.7.3 Synthèse de la qualité.....	85
5.8 La définition des limites de la recherche	86
5.9 L'esquisse des recherches futures	87
CONCLUSION	90
ANNEXE A Recherche documentaire	92
ANNEXE B Processus d'évaluation	96
ANNEXE C Guide d'entrevue	97
ANNEXE D Certificat d'approbation éthique.....	100
ANNEXE E Avis final de conformité	101
ANNEXE F Thématiques de la pensée complexe	102
ANNEXE G Matrices de croisement.....	103
ANNEXE H Tableau croisé.....	104
BIBLIOGRAPHIE.....	105

LISTE DES FIGURES

Figure 1.3.1 La question de recherche.....	7
Figure 3.1.1 Design de recherche.....	39
Figure 3.2.1 Échantillonnage théorique.....	41
Figure 3.8.1 Processus d'analyse.....	50
Figure 4.1.1 Vue d'ensemble de l'analyse	56
Figure 4.3.1 Caractéristiques résultantes	67
Figure 4.5.1 L'inclusion autour de l'évaluation	71
Figure 5.5.1 Modèle de l'inclusion-évaluation.....	82
Figure 5.7.1 Critères de qualité de l'étude.....	85
Figure 5.8.1 Limite de la recherche.....	86
Figure 5.9.1 Esquisse de recherches futures.....	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Composition des échantillonnages théoriques	42
Tableau 4.1 Vue d'ensemble des catégories émergentes	54
Tableau 4.2 Vue d'ensemble des caractéristiques	55
Tableau 4.3 Catégories émergentes de Dialogique	57
Tableau 4.4 Catégories émergentes de Récursion	58
Tableau 4.5 Catégories émergentes d'Hologrammatique	59
Tableau 4.6 Reliance entre Dialogique et Récursion	60
Tableau 4.7 Reliance entre Récursion et Hologrammatique	62
Tableau 4.8 Reliance entre Hologrammatique et Dialogique.....	64
Tableau 4.9 Types de relations à l'évaluation	69
Tableau 4.10 Répartition des relations à l'évaluation	70
Tableau 5.1 L'inclusion transformative en pratique	76
Tableau 5.2 L'inclusion dynamique en pratique	78
Tableau 5.3 L'inclusion dialectique en pratique	81

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AfrEA	African Evaluation Association
AMC	Affaires mondiales Canada
BVGC	Bureau du vérificateur général du Canada
EPTC	Énoncé de politique des trois conseils
RAFP	Recherche-Action Féministe Participative
ISE4GEMs	Inclusive Systemic Evaluation for Gender equality, Environments and Marginalized voices
MAE	Made in Africa Evaluation
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
MEL	Monitoring, Evaluation and Learning
MERL	Monitoring, Evaluation, Research and Learning
OCCAH	Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaires
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD 5	Objectif de développement durable d'égalité des sexes
ONU	Organisation des Nations unies
ONU Femmes	Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OSC	Organisations de la société civile
OSIGEG	Orientation sexuelle, identité de genre et expression de genre
PAIF	Politique d'aide internationale féministe
PEF	Politique étrangère féministe (Suède)
SEA	Suivi, Évaluation, Apprentissage
SEAR	Suivi, Évaluation, Apprentissage et Redevabilité
VLF	Voix et Leadership des Femmes

RÉSUMÉ

Le concept d'inclusion est valorisé dans les discours institutionnels sur l'évaluation de projets, l'intersectionnalité et les indicateurs de suivi. Cependant, l'inclusion porte aussi des stigmates équivoques lorsqu'il est question de participation réelle ou symbolique dans les projets. Cela renvoie à l'histoire même du terme passant de la réclusion à l'ouverture. L'évaluation de projet, dans la Politique d'aide internationale féministe du Canada, parce qu'elle exergue de rapports de pouvoir et d'enjeux de reconnaissance, devient une place de choix pour l'étude de ce construit social. À cet effet, la présente recherche, menée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en gestion de projet, explore l'inclusion et construit les caractéristiques qui soutiennent son opérationnalisation en évaluation de projet. C'est par une démarche exploratoire et une épistémologie constructiviste, que la théorie ancrée de Kathy Charmaz et la pensée complexe d'Edgar Morin sont mobilisées. Appuyée sur une analyse qualitative de huit entrevues réalisées auprès d'acteur-ice-s de la sphère managériale de l'aide internationale, la codification, effectuée à l'aide du logiciel NVivo, s'organise selon les séquences : initiale, focalisée et théorique.

Cette étude aboutit à un modèle de l'inclusion-évaluation qui en distingue trois caractéristiques. L'inclusion transformative, formée de coapprentissage réorganisant les rapports de pouvoir. L'inclusion dynamique, construite au fur et à mesure que le projet s'adapte à son environnement d'intervention. Puis, l'inclusion dialectique, animée par des récits de projets divergents et subjectifs. Ces caractéristiques s'associent significativement à la manière dont les personnes conçoivent leur interaction avec l'évaluation de projet. Quand elles se situent à distance, les personnes ont une lecture plutôt transformative de l'inclusion. Lorsqu'elles se rapprochent, leur compréhension est davantage dynamique. Puis à mi-distance, leur perspective est plus dialectique. Ce maillage relationnel montre que toute personne qui interagit avec l'évaluation de projet développe une conception de l'inclusion. Le modèle de l'inclusion-évaluation ouvre une discussion, éclairée par les apports du féminisme, de la sociologie et des sciences de gestion, afin d'outiller la pratique évaluative. Il est alors démontré que la recherche-action participative, combinée à l'usage de cadres interactifs intersectionnels, et de récit-croisé évaluatif favorise l'inclusion. Finalement, ce mémoire révèle comment l'inclusion peut être prise en compte dans la recherche managériale, pour contribuer au rayonnement qui revient aux savoirs endogènes de la personne.

Mots clés : inclusion, évaluation de projet, politique d'aide internationale féministe, théorie ancrée, pensée complexe, justice sociale, voix marginalisées, intersectionnalité, indicateurs.

INTRODUCTION

Imprégnées par le compte à rebours de l'urgence climatique, les thématiques de genre sont peu à peu devenues des incontournables sur la scène internationale. Notamment par l'adoption unanime de l'agenda onusien 2030, qui représente un mouvement d'envergure que les vérificateurs généraux de partout dans le monde ont convenu d'évaluer et de surveiller (BVGC, 2018). Cet agenda intègre l'objectif de développement durable d'égalité des sexes, désigné aussi par égalité des genres (ODD 5). L'ODD 5 a incité de nombreux pays à intégrer la notion de genre dans les politiques publiques, dont le Canada, qui a démontré une volonté d'émerger comme un acteur de premier plan en la matière. Le gouvernement canadien confère un caractère mobilisateur à l'ODD5, en identifiant les femmes comme les personnes les plus « vulnérables aux effets des changements climatiques, [et aussi comme] de puissantes agentes de changement si elles ont accès aux ressources environnementales et exercent un contrôle sur celles-ci. » (Canada, 2017). Selon l'État, cet objectif est « essentiel à la réalisation de toutes les autres priorités liées au développement » (Canada, 2017, p. 9). Il s'agit d'un plan consolidé en 2017 dans la création de la Politique d'aide internationale féministe du Canada (PAIF), par laquelle le gouvernement s'est engagé à ce qu'un minimum de 95 % de ses initiatives bilatérales cible ou intègre l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles. En 2022, cette initiative a participé à classer le Canada au premier rang de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), quant à sa part de l'aide internationale dédiée à l'égalité des genres, tout comme l'Islande (BVGC, 2023, p. 2).

Dans la PAIF, le gouvernement canadien met l'accent sur les femmes et les filles, en stipulant que le changement climatique et la dégradation de l'environnement les affectent de manière disproportionnée, tout en mettant en avant leur rôle en tant qu'actrices du changement (Canada, 2022). En ce sens le Canada explique que la mise en œuvre de la PAIF, qui nécessite « la promotion de l'égalité des genres et du renforcement du pouvoir des femmes et des filles exige la transformation des normes sociales et des relations de pouvoir » (Canada, 2017, p. 9). Pour stimuler cette démarche transformative par la PAIF, l'administration canadienne a notamment choisi de favoriser une action climatique inclusive, en s'appuyant sur l'idée « que la société est plus prospère, pacifique, sûre et unie lorsque les droits des femmes sont respectés et que les femmes sont valorisées et habilitées dans leurs communautés. » (Canada, 2022). C'est en cela, qu'Affaires mondiales Canada (AMC), qui procède à la mise en œuvre de la PAIF, a établi plusieurs champs d'action, dont celui d'une gouvernance inclusive qui « engage tous les citoyens, sans égard à leur genre ou à toute autre facette distinctive de leur identité » (Canada, 2017, p.

49). En février 2023, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVGC) a produit un rapport au sujet de la PAIF dans lequel il recommande qu'AMC « tienne compte de facteurs identitaires au-delà de l'âge dans ses évaluations de projets relativement à l'égalité des genres afin de soutenir des programmes inclusifs. » (BVGC, 2023, p. 19). Par la suite, et toujours selon le même rapport, cette recommandation a été acceptée par AMC, qui répond s'engager à faire de l'intersectionnalité un principe fondamental pour aboutir à une programmation plus inclusive (ibid.). C'est à cet effet que le gouvernement souhaite inclure la voix des femmes et des filles dans toute leur diversité et d'autres personnes victimes de discrimination ou de marginalisation. Cela fait partie des raisons qui ont poussé AMC à renforcer la prise en compte des facteurs identitaires croisés dans les évaluations de projet (ibid.). Cet état des lieux pousse à s'interroger sur ce que le gouvernement met en avant en liant l'intersectionnalité et l'inclusion à sa programmation et à l'évaluation de ses projets. L'inclusion, telle que définie dans la PAIF, s'anime autour d'une gouvernance et d'une action climatique, conçue comme une approche transversale ayant le potentiel de contribuer à atténuer les inégalités de genre. Or, pour Brigitte Bouquet, sociologue et professeure émérite, parler d'inclusion, c'est aussi soulever des questions d'ordre scientifique, politique, social et éthique (Bouquet, 2015, p. 15). Ces thématiques façonnent la pratique évaluative qui interroge ce que Donna Podems, chercheuse spécialisée en approche féministe, définit par ce *Qui* évaluatif : « qui obtient quoi, qui n'obtient pas quoi, qui en bénéficie, qui n'en bénéficie pas, qui est impliqué et qui ne l'est pas » (Podems, 2019, p. 13) [Traduction libre]. Il y a donc lieu de chercher des réponses concernant ce *Qui* de l'inclusion dans la pratique évaluative.

Cinq chapitres étayent l'exploration approfondie de l'inclusion et de l'évaluation de projet dans le contexte de la PAIF. Le premier présente la problématique et les objectifs définis pour l'aborder. Le deuxième développe inductivement le cadre théorique : le terrain est contextualisé, puis l'analyse s'attelle à la pratique de l'évaluation et au concept d'inclusion. Le troisième chapitre explicite la méthodologie de recherche adoptée, notamment par sa nature, son échantillonnage, et son analyse. Dans un quatrième chapitre, les résultats sont présentés. Le cinquième chapitre fait l'objet d'une discussion croisant littérature et résultats, pour aboutir aux contributions, limites et esquisses de recherches futures. Finalement, le chapitre de conclusion portera un regard constructif sur le développement de l'étude.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, la problématique de recherche est présentée à partir d'une observation du potentiel de l'inclusion en évaluation. Elle est ensuite recontextualisée dans le cadre de la PAIF, avant de conclure par l'explicitation des objectifs de recherche. Ce chapitre pose les bases conceptuelles, et scientifiques pour comprendre et justifier la question de recherche.

1.1 Le potentiel de l'inclusion en évaluation

L'inclusion a fondamentalement une histoire d'ouverture et de fermeture. Historiquement, ce terme évoquait la réclusion et la normalisation sociale. En s'appuyant sur les travaux de Michel Foucault, Puaud (2019) souligne le rôle de contrôle subtil de l'inclusion, que Bouquet (2015) qualifie d'*inclusion ségrégative*, en opposition à une *inclusion intégrative* (Bouquet, 2015, p. 16 ; Puaud, 2019, p. 26, 27). Au fil du temps, la société a eu recours à l'inclusion pour rationaliser son rapport à l'anormalité (Bonjour, 2006, p. 87), et désormais, elle est considérée comme un moteur favorisant l'adoption de perspectives diverses (Brix *et al.*, 2022, p. 270). L'histoire de l'inclusion ne peut être occultée et met à jour un processus dialectique qui façonne encore sa portée contemporaine. Aujourd'hui, l'inclusion sert de signal indiquant un climat organisationnel propice à l'épanouissement d'identités minoritaires (Shore et Chung, 2024, p. 2). Cependant, lorsqu'elle est menée sans conscientisation, notamment sans prise en compte des biais stéréotypés, l'inclusion tend vers une dynamique uniformisante (Savard *et al.*, 2022, p. 1, 2). Françoise Vergès le revendique lorsqu'elle relate l'inclusion de *chapitres oubliés* « au prix de la perte de leur puissance de transformation » (Vergès, 2019, p. 97). Cette critique pointe le risque d'une inclusion superficielle, qui se limite à intégrer des voix marginalisées sans réellement transformer les hiérarchies existantes.

C'est dans ce cadre que l'inclusion appliquée à l'évaluation de projets dévoile tout son potentiel. Que ce soit par les études pionnières de Carole H. Weiss (1993) ou plus récemment de ses successeur-e-s, Patton (2008), Bowman et Dodge-Francis (2018), Podems (2019), l'évaluation est indissociablement politisée : elle est influencée, tout comme elle peut influencer (Bowman et Dodge-Francis, Patton, cité par Podems, 2019, p. 13 ; Weiss, 1993, p. 94). En pratique, cette dynamique donne à l'évaluation un pouvoir perçu de poursuite ou d'arrêt du projet. Pour autant, l'évaluation n'est pas arbitraire, elle est fondée sur une démarche d'enquête rigoureuse, aboutissant à tirer des conclusions « sur l'état des choses, la valeur,

le mérite, l'importance ou la qualité d'un programme, d'un produit, d'une personne, d'une politique » (Fournier, cité par Omosa *et al.*, 2021, p. 1). Or, lorsqu'elle intervient dans un contexte de discrimination, l'attribution de valeur soulève des enjeux éthiques où l'inclusion est intrinsèquement liée à l'exclusion. Les auteurs Chouinard et Milley (2018) en font état :

« Notre attention portée sur l'inclusion (qui, pourquoi et comment) révèle également les pratiques d'exclusion, soulevant des questions de voix, de pouvoir, de politique et de privilège : qui a le droit de s'exprimer (et au nom de qui), qui est réduit au silence et dont le savoir est considéré comme ayant le plus de valeur. Tous ces éléments soulèvent des questions profondément éthiques lorsque les évaluateurs doivent décider qui est inclus et qui ne l'est pas. » (Chouinard et Milley, 2018, p. 71) [Traduction libre].

Les évaluateur-ice-s se trouvent ici confronté-e-s à une polarité inhérente de l'inclusion qui ouvre, ou ferme la porte d'accueil. Cela étant, la conscientisation de cette double dynamique, peut venir questionner le concept d'inclusion dans l'évaluation, afin de renseigner les critères de sélection qui excluent les voix de personnes en marge.

Dans le contexte de la PAIF, le potentiel de l'inclusion en évaluation réside dans sa capacité à dépasser l'assimilation de voix marginalisées vidées de leur substance de contradiction, pour qu'une fois intégrées, ces mêmes voix influencent les conclusions évaluatives. En effet, une inclusion symbolique, qui absorberait la contestation sans en tirer de transformations profondes, maintiendrait les rapports de pouvoir existants, limitant l'évaluation à un exercice de validation. L'enjeu va donc au-delà de la participation, et se situe dans la reconnaissance de savoirs minorés au sein du processus évaluatif.

1.2 La problématique contextualisée

Comme l'a montré la section précédente, l'évaluation représente le potentiel de soutenir un espace critique inclusif apte à reconnaître les savoirs minorés. Cependant, elle demeure une thématique embryonnaire que certains travaux, comme ceux de Jessica Cadesky (2020), de Morton et al. (2020), ou de Lucy Pyrrha (2023), ont commencé à esquisser dès 2020.

Il est tout d'abord pertinent de remonter la chaîne d'évidence de cette étude à l'audit de la PAIF, couvrant la période d'avril 2017 à octobre 2022, et ayant donné lieu au *Rapport 4* du Bureau du Vérificateur Général. Ce document relate que la politique ne précisait aucun objectif relatif aux améliorations concrètes des conditions de vie des personnes bénéficiaires, puis qu'une part significative des projets identifiés comme

tenant compte de l'égalité des genres s'appuyait essentiellement sur le suivi de la proportion des activités axées sur les femmes et les filles (BVGC, 2023, p. 12, 13). Ce type de suivi s'étend le plus souvent à la mesure de la participation des femmes. Pourtant, dès 2020, Jessica Cadesky, dans un article réflexif sur la PAIF, signale que la promotion de la participation des femmes dans les programmes *d'empowerment*¹ contribue peu à déconstruire les dynamiques patriarcales discriminantes (Cadesky, 2020, p. 311). L'autrice stipule également dans ce même article que l'égalité des genres et l'empowerment sont fréquemment confondues, et que cette confusion a des répercussions sur la manière dont les impacts des projets sont mesurés (Cadesky, 2020, p. 303). Cela reflète ce que Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada, mentionne à la suite du *Rapport 4* :

« savoir combien de repas [sont donnés] est un bon indicateur de progrès, mais pas un bon indicateur de la réalisation de l'objectif à long terme de cette politique qui est d'améliorer la vie des femmes et des filles » (Karen Hogan, citée dans La presse, 2023).

Les propos de Hogan (2023) prolongent l'analyse de Cadesky (2020), et montrent les limites des indicateurs quantitatifs, qui peinent à rendre compte des effets structurels en matière d'égalité des genres. Dans ce même élan, Lucy Pyrrha (2023) propose une piste méthodologique pour améliorer les outils de suivi et d'évaluation, en suggérant l'intégration d'indicateurs intersectionnels et qualitatifs plus représentatifs des réalités vécues (p. 71). Cette proposition rejoint les préoccupations soulevées par le *Rapport 4*, dans lequel AMC joint explicitement l'intersectionnalité à l'inclusion et à l'évaluation, afin de tenir compte de facteurs identitaires au-delà de l'âge (BVGC, 2023, p. 19). Cette reconnaissance institutionnelle marque l'importance d'adapter les cadres évaluatifs à la justice sociale portés par la PAIF. Toujours dans la même verve, en 2024, le gouvernement prend acte de ces enjeux lors du renouvellement de son programme phare Voix et Leadership des Femmes (VLF), qu'il présente comme :

« plus intentionnel pour atteindre les groupes structurellement exclus, tels que les femmes lesbiennes, bisexuelles, transgenres, queer et intersexe (LBTQI+) et les femmes en situation de handicap » (Canada, 2024a).

Ces diverses perspectives, institutionnelles et académiques, témoignent d'une préoccupation commune quant à la portée inclusive et intersectionnelle des modèles d'évaluation. En ce sens, Morton et al. (2020)

¹ Ce mémoire conserve le terme *empowerment* sans traduction, afin de préserver la richesse de ce concept dans les études féministes. Cela dit, Wikipédia (2025) propose les traductions *autonomisation* ou *empouvoirement*. Si besoin, voici le lien vers le site : https://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment#cite_note-Larousse-6

insistent sur la nécessité d’analyser ce que la PAIF peut accomplir en pratique, et pour qui elle peut le faire (p. 347). Selon ces auteur·ice·s, les recherches futures sur les impacts de cette politique doivent se saisir de ces sujets, en portant une attention particulière aux dynamiques de marginalisation à l’œuvre (ibid.). En cela, la présente recherche propose d’interroger les dissonances entre les réponses inclusives de la PAIF et les cadres évaluatifs qui les accompagnent, par la question suivante :

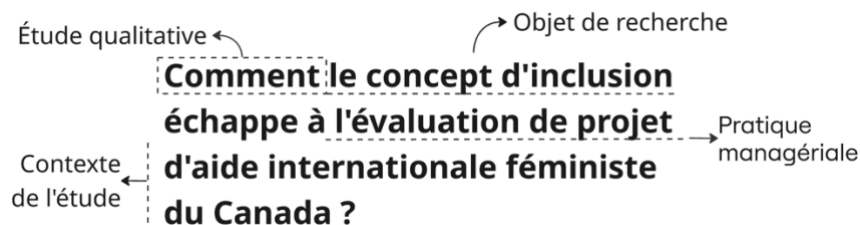
- Comment le concept d’inclusion échappe-t-il à l’évaluation des projets d’aide internationale féministe du Canada ?

Pour situer une telle interrogation dans les débats scientifiques, il a été nécessaire d’examiner la place que cette problématique occupe dans les cadres théoriques existants. Cela a mené à la réalisation d’une recherche documentaire dans plusieurs bases de données spécialisées : *Sofia [UQAM]*, *ABI/INFORM Collection*, *Business Source Complete*, *SAGE Journals*, *American Journal of Evaluation*. Cet état des lieux cherchait à repérer les publications traitant de *l’inclusion*, de *l’évaluation de projets*, et de *la Politique d’aide internationale féministe du Canada*. Comme l’indique l’Annexe A, sur les 47 articles recensés entre 2020 et 2025, trois ont été jugés pertinents et intégrés au cadre théorique de cette étude : Khumalo, 2022 ; Montrosse-Moorhead *et al.*, 2024 ; Phillips *et al.*, 2023. Ces articles, issus des Suds et des Nords, abordent les effets de la colonialité dans le développement international, la diversité des approches évaluatives, ainsi que les dynamiques d’inclusion et les potentialités transformatrices de l’évaluation. Ce nombre restreint d’articles montre que peu de textes abordent directement le sujet de la question de recherche. Laquelle se situe dès lors dans un champ embryonnaire, où les contributions existantes dessinent des pistes sans toutefois former un véritable corpus. Cette observation justifie la nécessité de préciser les objectifs poursuivis par cette étude à la section suivante, en lien avec la présente problématique identifiée.

1.3 Les objectifs de la recherche

C’est dans le champ émergent exposé à la section précédente que la présente recherche se positionne, en contribuant à documenter et interroger une thématique encore peu explorée dans la littérature. Pour en clarifier les fondements analytiques, la figure suivante décompose la question de recherche, en objectifs poursuivis :

Figure 1.3.1 La question de recherche



La figure 1.3.1 découpe la question de recherche, qui débute par l’adverbe interrogatif : *Comment*. Cela signale une orientation exploratoire et qualitative dont la méthodologie est détaillée au troisième chapitre. Ensuite, *le concept d’inclusion* représente l’objet de recherche. Ce dernier, de nature conceptuelle, donne un ton théorique à ce travail de mémoire. La pratique managériale de *l’évaluation de projets* est envisagée ici comme le lieu où se jouent les intentions inclusives. Le tout prend place dans le contexte de l’aide internationale féministe du Canada, autrement dit la PAIF. Les éléments décomposés de la question centrale se déclinent en trois sous-questions :

- Comment le concept d’inclusion est-il interprété dans les pratiques évaluatives ?
- Comment ce qui échappe de l’inclusion se manifeste vis-à-vis de l’évaluation de projet ?
- Comment ce qui se manifeste du concept d’inclusion peut-il s’opérer en évaluation ?

C’est sur ces trois sous-questions que s’élabore la discussion du cinquième chapitre, laquelle revient de manière réflexive sur l’ensemble de l’étude. Finalement, les objectifs orientent de manière transversale l’analyse du concept d’inclusion, au sein de la pratique managériale et dans le contexte de la PAIF, présentée par le cadre théorique au chapitre suivant.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, le cadre théorique est élaboré en trois temps, en cohérence avec la question de recherche présentée précédemment. La première section dresse le contexte de l'aide internationale féministe du Canada, pour situer l'étude dans son champ politique et institutionnel. La section suivante porte sur la pratique de l'évaluation de projets, en proposant un état des lieux théorique à dominante managériale. La troisième section, centrée sur l'objet de recherche, offre une revue de l'inclusion, un concept vaste, ici recentrée grâce au cadrage opéré par les deux sections précédentes. Enfin, une section de synthèse expose un regroupement théorique et dresse un état des lieux cohérent, facilitant la compréhension des résultats discutés. Ce chapitre pose les bases théoriques des éléments qui composent la question de recherche.

2.1 L'aide internationale féministe : le contexte

Cette section entend situer l'aide internationale féministe canadienne dans son contexte institutionnel, idéologique et théorique. À cette fin, cinq éléments analytiques sont explorés en sous-sections : *la bureaucratie patriarcale, l'héritage colonial, le féminisme libéral, le genre ambivalent et l'approche intersectionnelle*. Une littérature interdisciplinaire est mobilisée, issue notamment des études féministes, des études postcoloniales, des relations internationales et de l'administration publique. Parmi les auteurs·ice·s mobilisé·e·s figurent, entre autres : Aggestam et Rosamond (2019), Mason (2019), Cadesky (2020), Rao et Tiessen (2020), Morton et al. (2020), Fall et Koziej Lévesque (2022), Fawad et al. (2023), et Savard (2024), qui examinent les fondements idéologiques et opérationnels de la PAIF. À cela s'ajoutent des sources institutionnelles comme AMC (2017), l'OCDE (2018) et le BVGC (2023). L'analyse commence par une lecture de la bureaucratie de la PAIF, qui éclaire les conditions concrètes de sa mise en œuvre et les observations qui en découlent.

2.1.1 Bureaucratie patriarcale

La PAIF, introduite en 2017 sous le gouvernement de Justin Trudeau représente « une avancée importante » en matière de féminisme et « une rupture notable » avec le gouvernement précédent, qui avait marginalisé l'égalité des genres dans ses priorités (Rao et Tiessen, 2020, p. 351) [Traduction libre]. Cette politique aborde la question du genre de manière nouvelle dans l'intervention canadienne, pour autant,

sa bureaucratie fait l'objet de critique lorsque les schémas patriarcaux y sont observés. L'autrice Marie-Claude Savard (2024), en s'appuyant sur les travaux d'Escobar, précise en ce sens que, lorsque l'appareil d'État est façonné par « la concurrence, la hiérarchie, le pouvoir, la croissance et le contrôle », les outils de gestion deviennent vecteurs de normalisation de cet ordre social (p. 14). La culture bureaucratique perpétue alors des rapports de domination, y compris lorsqu'elle prétend œuvrer à leur démantèlement. Cette contradiction est palpable lorsque plusieurs organisations de la société civile (OSC) canadienne relaient que la mise en œuvre de la PAIF continue d'alimenter des « dynamiques de pouvoir structurelles sous-jacentes », empêchant les femmes et les filles de bénéficier pleinement des investissements réalisés (Rao et Delorme, 2024a, p. 16) [Traduction libre]. Ce décalage semble manifeste quand Rao et Delorme (2024) stipulent que la PAIF passe à côté de l'agenda féministe transformateur (Rao et Delorme, 2024a, p. 17) [Traduction libre]. Selon ces mêmes autrices, les instruments administrés par AMC demeurent « exclusifs, opaques et bureaucratiques », reproduisant des rapports de pouvoir Nord-Sud peu compatibles avec les principes d'autonomie, de transparence et de reconnaissance des savoirs situés portés par les mouvements féministes (Rao et Delorme, 2024a, p. 10, 11) [Traduction libre]. Cette observation est corroborée par l'OCDE, qui soulève une amélioration des partenariats avec les ONG canadiennes, tout en relatant qu'il « subsiste toutefois certains points de désaccord [...] comme le manque de transparence en ce qui concerne la disponibilité des fonds » (OCDE, 2018, p. 114). Cependant, comme le rappellent Aggestam et Rosamond (2019) « il ne fait aucun doute que transformer les structures patriarcales enracinées et les biais de genre dans la politique mondiale représente un objectif éthique de long terme », qui, inévitablement, se heurte à des résistances profondes, tant à l'échelle nationale qu'internationale (Aggestam et Rosamond, 2019, p. 39) [Traduction libre]. Finalement, ces éléments relèvent un sous-régime des modalités bureaucratiques que nécessitent les objectifs féministes affichés de la PAIF. Ceux-ci mêmes qui semblent sous l'égide de l'héritage sur lequel s'est construite une partie de l'aide internationale canadienne, explorée à la section suivante.

2.1.2 Héritage colonial

La PAIF ne peut être comprise sans examiner les profondes influences historiques et coloniales qui façonnent ses objectifs, ses pratiques et ses limites. Comme l'affirment Michaud et al. (2020), le Canada, à l'instar des États-Unis, n'échappe pas « à la conclusion que l'histoire imprègne les façons dont le [pays] interagit avec le monde » (Brands et Suri, cité par Michaud *et al.*, 2020, p. 591) [Traduction libre]. Cette portée de l'histoire s'exprime notamment par la notion de colonialité. Elle est définie par Manning (2021) comme « le schéma de pouvoir qui a émergé à la suite du colonialisme », et qui amène à comprendre

comment les relations de domination perdurent dans les méthodes contemporaines de l'aide (p. 1206) [Traduction libre]. C'est une perspective qui expose les usages épistémologiques et économiques à l'œuvre, dont l'autrice Lucy Pyrrha (2023) se fait le relais :

« L'aide internationale s'est forgée avec le néocolonialisme : un système de domination et d'exploitation des pays autrefois colonisés par les pays les plus riches et puissants [...] qui a profité des structures économiques dépendantes héritées du colonialisme » (Cliche, cité par Pyrrha, 2023, p. 72, 73).

Ce regard remet en question l'idée d'une rupture nette entre *colonialisme* et *aide internationale*. Suggérant des mécanismes de domination coloniale modernisés et adaptés aux normes contemporaines. Savard (2024), en mobilisant les travaux de Cooke et d'Escobar, examine notamment comment « l'aide au développement favorise le maintien d'une relation de dépendance envers le Nord par, entre autres, l'endettement, la remise de fonds et l'aide alimentaire » (p. 2). Ces mécanismes soutiennent des asymétries durables, où le Sud global reste dépendant des interventions et ressources fournies par le Nord. Dans cette même lignée, Fall et Koziej Lévesque (2022) décrivent la PAIF comme « reposant sur une vision occidentale des rapports sociaux de sexe, diluant les contextes historiques, culturels, sociaux et économiques postcoloniaux dans lesquels ils prennent vie » (p. 478). Fawad *et al.* (2023) prolongent ces critiques en observant que « la reconnaissance de la vulnérabilité liée au genre, particulièrement dans le Sud global, renforce souvent les stéréotypes des femmes vues comme des victimes » (p. 817) [Traduction libre]. Selon les auteur·ice·s, ces représentations genrées contribuent à maintenir une perception paternaliste, où les femmes du Sud global sont pensées dépendantes d'une intervention extérieure. Un constat, qui, dès lors, s'ancre dans les rapports de dépendance structurels évoqués par Savard (2024). Cet héritage colonial, qui se maintient, est une racine du féminisme porté aujourd'hui par la PAIF, et pour lequel la section suivante déroule une analyse détaillée.

2.1.3 Féminisme libéral

La PAIF présente une tendance à s'outiller des principes du féminisme libéral, tel qu'il s'est institutionnalisé dans certains contextes occidentaux. Cela concorde avec un alignement stratégique des politiques étrangères féministes occidentales, comme celle de la Suède, tel que le notent Morton *et al.* (2020) :

« Dans le cas de la PAIF, le Canada doit une inspiration significative à la Suède et à sa politique étrangère féministe (PEF) lancée en octobre 2014. La PEF suédoise a été qualifiée de politique

inspirée par l'éthique féministe libérale et de *cosmopolitisme genré*², reflétant un internationalisme favorable à l'égalité des sexes, en tandem avec les politiques intérieures de la Suède. » (Morton *et al.*, 2020, p. 332) [Traduction libre].

Ce cadre idéologique, combinant promotion de l'égalité de genre et coopération internationale, découle d'une conception de l'émancipation centrée sur l'intégration des femmes aux structures existantes. Dans ce système, le développement économique devient un vecteur clé de transformation, dans lequel « le mariage entre l'économie et l'autonomisation des femmes est souvent qualifié *d'économie intelligente* » (Morton *et al.*, 2020, p. 333) [Traduction libre]. Ce que les auteur-ice-s entendent par *économie intelligente* peut être illustré par la réorientation d'un agenda féministe vers un mode de pensée utilitariste, où l'égalité de genre est envisagée comme levier d'efficacité économique. Selon les autrices Rao et Tiessen (2020), il s'agit d'une instrumentalisation qui est au cœur du féminisme libéral porté par la PAIF, et dans lequel les femmes ne bénéficient d'opportunités qu'au sein des inégalités structurelles existantes (p. 358). C'est en ce sens, que la transformation sociale serait relayée à l'insertion des femmes dans l'ordre établi, pour atteindre une productivité, un rendement, une stabilité. L'autrice Jessica Cadesky (2020) en a par ailleurs une lecture similaire lorsqu'en mobilisant Kandiyoti, elle identifie la PAIF comme un *féminisme allégé*, pour lequel elle alerte des interventions risquant d'affaiblir davantage les femmes qu'elles sont censées aider (Cadesky, 2020, p. 308) [Traduction libre]. Cette critique pointe les effets du cercle vicieux engendré par une approche centrée sur des solutions qui s'éloignent du démantèlement des rapports de pouvoir, et qui façonnent les inégalités de genre. Le libéralisme auquel s'arrime l'aide internationale féministe du Canada semble imprégner, la conception même du genre portée par cette politique, tel que l'aborde la section suivante.

2.1.4 Genre ambivalent

Si la PAIF a été saluée comme « une avancée importante » dans l'institutionnalisation du féminisme au sein des politiques publiques, plusieurs chercheur-e-s en ont également signalé les limites transformatrices (Rao et Tiessen, 2020, p. 351) [Traduction libre]. En effet, les objectifs, tels que les droits des femmes et l'égalité des genres sont clairement énoncés dans le document de la PAIF. Cependant, « d'autres valeurs et principes associés au féminisme ne sont pas explicitement formulés dans la politique » (Rao et Delorme,

² Le cosmopolitisme genré peut être désigné par une perspective du monde où l'égalité entre les genres est pensée comme une valeur universelle à défendre au-delà des frontières. Il combine des idées féministes avec une ouverture vers l'international.

2024a, p. 16) [Traduction libre]. C'est ce non-dit, qui affaiblirait la capacité de la politique à proposer un changement profond, notamment dans sa manière d'aborder les rapports de genre. Jessica Cadesky (2020) étaye cela par le double mouvement de politisation et de dépolitisation du terme *féministe*, qui positionne le Canada comme un acteur progressiste (p. 299). C'est de cette instrumentalisation (introduite à la section précédente) qu'une forme de dépolitisation des luttes féministes émergerait. C'est-à-dire en en minorant l'objectif de justice sociale, au prisme de l'efficacité. Dans cette perspective, Morton *et al.* (2020) notent que, dans la PAIF, l'égalité des genres tend à se confondre avec l'égalité pour les femmes et les filles (p. 336). Dès lors, elles seraient envisagées par des catégories monolithiques, neutralisant toute approche intersectionnelle (*ibid.*). Il convient donc à ce point d'explorer la PAIF sous le prisme du paradigme intersectionnel, abordé dans la section suivante.

2.1.5 Approche intersectionnelle

Le concept d'intersectionnalité, introduit en 1989 par Kimberlé Crenshaw, soutient une compréhension des oppressions multiples (telles que le racisme, le sexisme, le classisme ou l'hétérosexisme) qui interagissent pour produire des formes spécifiques de marginalisation. Dépassant une analyse cumulative des discriminations, l'intersectionnalité dévoile les structures de pouvoir qui orchestrent un renforcement mutuel des inégalités systémiques. Comme le rappelle Block *et al.* (2023) :

« L'objectif de la recherche intersectionnelle n'est pas tant de distinguer les différents groupes identitaires issus des multiples combinaisons de catégories de différence qui se chevauchent, mais plutôt de montrer comment les structures de pouvoir interagissent pour créer et perpétuer des inégalités entre ces groupes » (p. 795) [Traduction libre].

L'intersectionnalité représente ici une lentille qui cartographie les croisements de systèmes d'oppressions, pour appréhender les rapports sociaux de pouvoir de manière interactive et simultanée (Blige, citée par Fall et Koziej Lévesque, 2022, p. 488 ; Mason, 2019, p. 13). C'est de ce postulat que plusieurs chercheur·e·s féministes, en études juridiques ou en politiques sociales, revendiquent qu'une intersectionnalité dans les politiques étrangères, sert à comprendre comment « les systèmes d'oppression s'entrecroisent plutôt qu'ils ne fonctionnent de manière isolée » (Hankivsky et Jordan-Zachery, citées par Rao et Tiessen, 2020, p. 355) [Traduction libre]. Le document de la PAIF semble s'aligner avec ce point de vue, en associant explicitement l'égalité des genres au concept d'intersectionnalité dans certaines de ses sections. Cependant, comme l'indique Mason (2019), les définitions intersectionnelles y demeurent floues (Canada, 2017, p. 8, 50 ; Mason, 2019). Cette absence de cadrage théorique soulève des inquiétudes. La PAIF mobiliserait *l'intersectionnalité* davantage comme un « mot à la mode » que comme un outil analytique

(Mason, 2019, p. 13 ; Parisi, 2020, p. 168) [Traduction libre]. Par ailleurs Fawad *et al.* (2023) notent que l'approche adoptée dans le document de la PAIF fait usage d'une addition de facteurs identitaires, sans considérer leurs interactions, au risque de produire une compréhension fragmentée des expériences d'oppression (p. 821). L'autrice Mason (2019) identifie cela comme une forme de récupération s'inscrivant dans une tendance plus large, où « le passage de l'intersectionnalité des cercles militants à l'académie, et au-delà, a souvent réduit la théorie à une formule simplifiée » (p. 13) [Traduction libre]. Néanmoins, Mason (2019), soutient qu'une prise en compte des facteurs identitaires de manière intersectionnelle offre l'opportunité de transformer l'approche du genre adoptée par le gouvernement (ibid.). Un constat que l'État semble partager, tel que l'explicite le chapitre d'introduction (BVGC, 2023, p. 19). Finalement, cette lecture critique de la PAIF en révèle les potentialités intersectionnelles. Il convient dès lors de les mettre en perspective via une synthèse du contexte de cette étude, présentée à la section suivante.

2.1.6 Synthèse du contexte

Cette section a examiné la PAIF, en tant qu'instrument à politique, idéologique et administratif. Par cinq sous-sections complémentaires (*la bureaucratie patriarcale, l'héritage colonial, le féminisme libéral, le genre ambivalent et l'approche intersectionnelle*). L'analyse pointe la contradiction d'une transformation qui reconduit des rapports de pouvoir existants. Cependant, la PAIF démontre une volonté de rupture avec les cadres anciens de l'aide au développement en s'engageant en faveur de l'égalité des genres et des droits des femmes et des filles. Pour autant, la bureaucratie de la PAIF reste marquée par des rapports de pouvoir patriarcaux et des pratiques opaques (OCDE, 2018 ; Rao et Tiessen, 2020 ; Savard, 2024). Sur le plan idéologique, elle mobilise un féminisme libéral critiqué comme utilitariste et centré sur l'intégration des femmes dans l'économie globale, sans remise en question des systèmes existants (Cadesky, 2020 ; Morton *et al.*, 2020 ; Rao et Tiessen, 2020). Cela est renforcé par une définition ambivalente du genre, au détriment d'une compréhension nuancée, inclusive et intersectionnalité, qui apparaît peu à peu comme vecteur de transformation (Fawad *et al.*, 2023 ; Mason, 2019 ; Parisi, 2020). En effet, plusieurs travaux indiquent que le potentiel transformatif de la PAIF pourrait être ravivé si l'intersectionnalité y était mobilisée comme un cadre relatant les expériences de marginalisation. Cette mise en contexte de l'aide internationale féministe éclaire les fondements politiques et idéologiques de la PAIF, tout en ouvrant la voie à une réflexion sur la pratique de l'évaluation abordée dans la section suivante.

2.2 L'évaluation de projet : la pratique managériale

Cette section se focalise sur l'évaluation de projet à titre pratique, théorique et politique. À cette fin, dix sous-sections thématiques sont proposées : *définition consensuelle*, *politisation inhérente*, *rôle situé*, *suivi imbriqué*, *pratiques complémentaires*, *apprentissage féministes*, *typologie hybride*, *approches plurielles* (incluant les *approches féministe*, *transformative*, *inclusive*, *Made in Africa*), pour finir sur une lecture de l'intersectionnalité interactive. Cette analyse mobilise une littérature interdisciplinaire issue notamment des études en évaluation, des approches féministes et intersectionnelles, de la sociologie critique, de la gestion du développement, ainsi que des perspectives décoloniales. Parmi les auteur·ice·s mobilisé·e·s figurent, entre autres, Weiss (1993), Mertens (1999), Stephens et al. (2018), Chouinard et Milley (2018), Podems (2019), AQOCI (2020), Patton (2021), Mertens (2021), Omosa et al. (2021), ONU Femmes (2021), OXFAM (2022), Khumalo (2022), Phillips et al. (2023), Urwin et al. (2023), Block et al. (2023), Crupi et Godden (2024), Montrosse-Moorhead et al. (2024) ; avec plusieurs organisations comme l'AQOCI (2020), ONU Femmes (2021), OXFAM (2022), ou encore des instances institutionnelles canadiennes (BVGC, 2023 ; Canada, 2024b). L'exploration débute par une définition partagée de l'évaluation, puis examine les enjeux liés à sa politisation, à la posture de l'évaluateur·ice, et à l'imbrication du suivi et de l'apprentissage.

2.2.1 Définition consensuelle

Donna R. Podems, chercheuse spécialisée en évaluation, notamment dans les approches féministes, compile une définition de l'évaluation en considérant les travaux de chercheur·e·s phares en la matière, tel·le·s que Jennifer C. Greene, Mark W. Lipsey et Howard E. Freeman, Donna M. Mertens, Michael Q. Patton, et Thomas A. Schwandt. L'autrice Podems (2019) propose que *l'évaluation* s'appuie sur des preuves recueillies systématiquement, nécessitant un processus de collecte et d'interprétation des données logiquement cohérent (Podems, 2019, p. 12). Cela montre que le processus porte une partie de la validité et de la légitimité de l'évaluation. Le processus ISE4GEMs développé par ONU Femmes (2021) représente un exemple typique d'évaluation, qui s'organise autour de quatre phases : préparation et conception, collecte de données, analyse, et développement des capacités (Stephens, Lewis, Reddy, 2017 ; ONU Femmes, 2021, p. 14) [Traduction libre]. Ce processus, présenté en Annexe B, est spécifiquement orienté vers l'inclusion, et des éléments comme l'analyse intersectionnelle et la triangulation systématique y sont intégrés telle une enquête, dès les cycles de collectes de données (ibid.). Dans cette perspective, il convient de souligner qu'Omosa (2021) amorce l'introduction de son article concernant l'évaluation à

visée décoloniale *Made In Africa*³, avec cette même idée, d'enquête et de preuve légitimant les conclusions évaluatives :

« [l'évaluation est] un processus d'enquête appliqué visant à recueillir et à synthétiser des preuves, aboutissant à des conclusions sur l'état des choses, la valeur, le mérite, l'importance ou la qualité d'un programme, d'un produit, d'une personne, d'une politique, d'une proposition ou d'un plan » (Fournier citée par Omosa *et al.*, 2021) [Traduction libre].

À ceci près qu'Omosa (2021) prolonge l'analyse de la portée évaluative, en pointant le rôle du système de valeur. Une notion également fondamentale pour Podems (2019), qui stipule que l'évaluation implique nécessairement une appréciation, du fait notamment que le mot *évaluation* contient en lui-même la notion de *valeur* (Podems, 2019, p. 12). Cela montre que l'évaluation ne se limite pas à une observation factuelle, et qu'elle engage un jugement, qui, de nature, ne peut être considéré comme neutre. Cet aspect politisant de l'évaluation fait l'objet d'un développement à la section suivante.

2.2.2 Politisation inhérente

En se basant sur les travaux de Carol H. Weiss (1987), chercheuse pionnière en évaluation, Podems (2019) soutient que « l'évaluation peut influencer – et est influencée par – qui obtient quoi, qui n'obtient pas quoi, qui en bénéficie, qui n'en bénéficie pas, qui est même impliqué et qui n'est pas impliqué » (p. 13) [Traduction libre]. Ces propos mettent en lumière l'ancrage historique des dynamiques politiques au sein des processus évaluatifs. Dès 1993, Carol Weiss affirmait que les programmes étudiés par les évaluateurs relèvent de créations et de décisions, dont « les résultats d'évaluation entrent dans l'arène politique où ils doivent rivaliser avec d'autres facteurs influents dans le processus de décision » (p. 94) [Traduction libre]. Cette perspective perdure au travers de chercheur·e·s contemporain·e·s tel·le·s que Podems (2019), qui identifie que *l'évaluation* est au cœur des rapports de pouvoir. Les choix méthodologiques deviennent dès lors un reflet parcellaire des intérêts d'acteur·ice·s dominant·e·s dans les programmes. En ce sens, Podems (2019) relate les financements multiples, multiplient aussi les perspectives divergentes des bailleurs, qui « apportent des idées différentes sur les résultats, quoi, comment évaluer, et comment valoriser les résultats » (p. 143) [Traduction libre]. Ce constat suggère qu'une évaluation s'accompagne d'intérêts et de

³ L'évaluation *Made in Africa* (MAE) désigne une approche de l'évaluation fondée sur les standards de l'African Evaluation Association (AfrEA), utilisant des méthodes et outils localisés, et visant à aligner les évaluations sur les modes de vie, les besoins et les valeurs des populations africaines concernées.

rapports de force, où les aspects méthodologiques en exposent les jeux de pouvoir. Par ailleurs, et toujours dans cette même verve, Bowman, Dodge-Francis, Patton, et Podems s'accordent sur le fait que :

« La politique est impliquée dans chaque partie d'un processus d'évaluation, de la décision de procéder à une évaluation à la manière dont les données sont interprétées, à la manière dont les connaissances générées par une évaluation sont partagées et avec qui, à la manière dont les décisions sont prises » (Bowman, Dodge-Francis et Patton, cité-e-s par Podems, 2019, p. 13).

Cette observation soulève une interrogation sur la signification de l'acte d'évaluer, dans un contexte où les rapports de pouvoir influencent les conditions mêmes de la production du savoir. Ces constats ouvrent les sujets de l'indépendance des évaluateur-ice-s et de leur objectivité lorsque l'évaluation est commanditée par des acteur-ice-s intrinsèquement liées aux dynamiques politiques. Ce questionnement, portant sur les enjeux d'indépendance et de posture évaluative, est approfondi dans la section suivante.

2.2.3 Rôle situé

Katherine R. Kirkhart est une chercheuse et praticienne en évaluation, reconnue pour ses travaux sur l'intégration des aspects sociaux, culturels et politiques dans les processus. Elle a notamment contribué à une réflexion sur la responsabilité inhérente au rôle d'évaluateur-ice :

« Je crois que nous, les évaluateurs, devons nommer et affronter des réalités spécifiques et laides : le racisme, le sexisme, l'homophobie et l'intolérance fondés sur la langue, l'origine nationale, la religion, le handicap, l'orientation sexuelle et d'autres intersections de pouvoir et de préjugés. » (Kirkhart, citée par Stephens *et al.*, 2018a, p. 229) [Traduction libre].

Cette déclaration souligne que l'évaluation coexiste avec des systèmes d'oppression, lesquels sont dès lors éthiquement pertinents de reconnaître. Les auteur-ice-s Phillips *et al.* prolongent cela en suggérant que l'évaluateur-ice qui s'applique à « reconnaître la réalité des structures oppressives et leur impact », adopte une « bonne pratique », l'impliquant dans les enjeux du monde contemporain d'une manière plus significative et honnête (Phillips *et al.*, 2023, p. 19) [Traduction libre]. Cette posture révèle une conscientisation accrue du rôle de l'évaluateur-ice, et le lien indissociable entre son intervention et les dynamiques de transformation sociale qu'il-elle contribue à analyser.

Dans cette perspective, il convient d'explorer la manière dont l'évaluateur-ice s'engage vis-à-vis du projet ou programme selon la fonction qu'il-elle occupe : interne ou externe à l'organisation. L'autrice Podems

(2019) en offre une distinction : elle définit les évaluateur·ice·s internes comme « ceux qui travaillent de manière permanente avec une organisation », tandis que les évaluateur·ice·s externes « ne sont pas membres permanents d’une organisation mais sont engagés selon les besoins » (p. 224, 225) [Traduction libre]. L’auteur·ice poursuit son analyse en expliquant que l’évaluateur·ice externe bénéficie d’une impartialité, perçue ou réelle, l’amenant à porter un regard critique avec moins de contraintes institutionnelles (ibid., p. 226). À l’inverse, l’évaluateur·ice interne, qui « a une connaissance approfondie de l’intervention », intègre l’évaluation au fil du temps tout en étant sous le joug des dynamiques d’influence internes et des pressions institutionnelles (ibid., p. 225) [Traduction libre]. Ces différences signifient que les approches interne et externe répondent à des objectifs et contextes distincts (ibid., p. 224, 225). En effet, l’évaluateur·ice externe peut être perçu·e comme garant·e d’une certaine objectivité ; tandis que l’évaluateur·ice interne peut assurer une continuité et un suivi finement adapté aux réalités du programme.

Quelle que soit sa posture (interne ou externe), l’évaluateur·ice est amené·e à créer un dialogue avec les parties prenantes, pour assurer la pertinence et l’utilité de l’évaluation ancrée dans le contexte analysé. Dans cette perspective, Chouinard et Milley (2018) rappellent que les parties prenantes « apportent leur connaissance du programme et du contexte », relayant le rôle co-constructif au sein du processus évaluatif (p. 70) [Traduction libre]. Les auteur·ice·s Crupi et Godden (2024) prolongent cette idée en identifiant que les démarches relationnelles fondées sur la confiance sont « des processus complexes et chronophages » qui exigent un engagement éthique fort, notamment par le respect du principe de « ne pas nuire » aux participant·e·s (Godden, Gustafson et al., cité·e·s par Crupi et Godden, 2024, p. 60, 61) [Traduction libre]. Ces éléments mettent en évidence deux aspects fondamentaux du rôle de l’évaluateur·ice. Soit, la nécessité de tisser une relation durable dans une temporalité propice à une intervention et une collecte de données pertinentes. Puis l’adoption d’une posture rigoureuse, vigilante quant aux impacts potentiels de l’évaluation sur les individus et les communautés concernées. Ces considérations de posture, de relation et d’éthique offrent un point d’ancrage pour aborder plus précisément les notions de suivi et d’évaluation, objet de la section suivante.

2.2.4 Suivi imbriqué

Le suivi, dans les pratiques de gestion de projet, est fréquemment confondu avec l’évaluation. Derrière leur apparente proximité, *suivi-évaluation*, se cache une distinction fonctionnelle et temporelle. Le suivi est une observation en continu, et l’évaluation mobilise un regard analytique sur les effets. C’est la liaison

entre observation et interprétation qui rend compte de leur complémentarité. Cette relation est explorée par deux sous-sections : *Pratiques complémentaires* puis *Apprentissages féministes*.

2.2.4.1 Pratiques complémentaires

Le suivi, qui a une fonction distincte de l'évaluation, lui est étroitement lié. C'est pourquoi ils sont présentés ensemble sous l'acronyme *M&E (Monitoring and Evaluation)*, désignant les initiatives de collecte et d'analyse de données empiriques de manière continue tout au long d'un projet (Podems, 2019, p. 18). Dans un premier temps, cette démarche produit des données factuelles et assure une traçabilité des actions engagées, lesquelles sont ensuite analysées au prisme de leur valeur (section 2.2.1). Souvent mobilisés conjointement, le suivi et l'évaluation répondent à des fonctions distinctes, tant sur le plan opérationnel que temporel.

Le suivi s'opérationnalise afin de « vérifier les objectifs stratégiques, la planification, la programmation et l'allocation des ressources » (Urwin *et al.*, 2023, p. 402, 403) [Traduction libre]. Le suivi rend compte de l'alignement entre les intentions d'un projet et sa mise en œuvre concrète. Il porte principalement sur l'exécution en temps réel des activités comme un outil de gestion quotidien pour observer le déroulement des interventions. L'autrice Donna Podems le définit ainsi :

« Le suivi est une fonction de gestion principalement utilisée pour déterminer si une intervention utilise des ressources appropriées et les utilise de manière adéquate, si elle réalise ce qu'elle visait à accomplir et si elle atteint les résultats escomptés » (Podems, 2019, p. 18) [Traduction libre].

Concrètement, le suivi répond à des interrogations pratiques : « Que se passe-t-il ? » et « L'intervention a-t-elle été mise en œuvre comme prévu ? » (Podems, 2019, p. 18) [Traduction libre]. Cette pratique cherche à documenter l'action dans sa dynamique telle une source d'informations opérationnelles. L'évaluation, en revanche, se distingue par sa portée analytique et réflexive, qui se manifeste dans l'idée que « les données issues du suivi lèvent un drapeau d'alerte ; [quand] ; l'évaluation en explore la signification et attribue une valeur aux résultats » (Podems, 2019, p. 18) [Traduction libre]. C'est à ce point de contact qu'émerge une complémentarité entre suivi et évaluation : l'un observe, l'autre interprète. Traditionnellement, l'évaluation intervient à des moments clés, tels que la mi-parcours ou la fin d'un projet. Cependant, Michael Q. Patton (2021) en propose une lecture plus complémentaire en stipulant que « les jugements évaluatifs ne surviennent pas seulement à la fin d'une période déterminée (par exemple, une subvention de trois ans) ; et qu'au contraire, ils sont continus et opportuns » (Patton, 2021,

p. 24). Par cette affirmation, Patton (2021) remet en question l'idée d'une évaluation strictement terminale, et encourage une posture évaluative active, intégrée et adaptable tout au long du cycle de vie d'un projet.

En somme, les fonctions du suivi et de l'évaluation diffèrent et s'avèrent interconnectées. Le suivi observe en continu les actions engagées, et l'évaluation offre un regard critique sur les effets et les valeurs de ces actions. C'est cette complémentarité qui explique le lien entre *suivi et évaluation*, indissociables d'un même flux d'apprentissage. Cet ensemble est le socle sur lequel s'appuient des approches situées, telles que *le suivi, l'évaluation et l'apprentissage féministes*, qui font l'objet de la section suivante.

2.2.4.2 Apprentissages féministes

Dans le prolongement du lien entre suivi et évaluation, l'émergence de cadres intégrant l'apprentissage vient enrichir ces dynamiques, en les orientant vers une approche plus participative. Depuis plusieurs années, l'évolution des pratiques a mené à une diversification en matière de suivi et d'évaluation. Des concepts tels que *MEL* (Monitoring, Evaluation and Learning), *MEAL* (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) et *MERL* (Monitoring, Evaluation, Research and Learning) témoignent de cette transformation, qui met davantage l'accent sur l'apprentissage, la redevabilité et l'adaptabilité des programmes dans des environnements complexes (Urwin *et al.*, 2023, p. 404). En français, les équivalents *SEA* (Suivi, Évaluation, Apprentissage) et *SEAR* (Suivi, Évaluation, Apprentissage et Redevabilité) sont devenus des cadres de référence adoptés par de nombreuses organisations, comme méthodologies et comme champs professionnels spécialisés dans le suivi.

Les organisations de coopération internationale ont intégré ces cadres dans leurs pratiques, privilégiant le *SEA/MEA* ou le *SEAR/MEAL* selon les contextes et les exigences institutionnelles. C'est notamment le cas de la PAIF, qui mobilise des approches de *SEA féministe*, en particulier dans son programme VLF, afin de renforcer l'apprentissage et l'incidence des actions (Canada, 2024b). Or, les consultations menées auprès du programme VLF pointent un manque de cohérence entre les exigences canadiennes en matière de gestion axée sur les résultats et de *SEA féministe*, ce qui complique la démonstration, par les participant·e·s, de l'impact de leur travail (*ibid.*). Ces difficultés entrent en résonance avec l'audit de la PAIF et les propos de Karen Hogan, deux points explorés dans la problématique (section 1.2) (BVGC, 2023, p. 19 ; Karen Hogan, citée dans La presse, 2023). De telles observations s'inscrivent dans une critique plus large portant sur la capacité des cadres *SEA* et *SEAR* à s'adapter aux contextes locaux et aux dynamiques

sociales. En effet, ces outils font l'objet de discussions, en particulier lorsqu'ils sont mobilisés dans une perspective féministe. L'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), indique, dans cette même veine, que le SEA féministe doit « aller plus loin que les approches qui intègrent le genre dans les systèmes d'évaluation [en précisant que] le fait de formuler un indicateur sensible au genre n'est pas suffisant » (AQOCI, 2020, p. 2). Les auteur·ice·s Cyr et al. (2022) poursuivent :

« le SEAR dans son ensemble doit intégrer une analyse du pouvoir, renforcer la participation des femmes et des diversités aux décisions, et contribuer à un processus transformateur des relations de genres » (p. 86).

Ces prises de position abondent vers un SEA féministe engageant une remise en question fondamentale des rapports de pouvoir et des mesures d'impacts. Par ailleurs, face à ces enjeux, OXFAM (2022) encourage l'utilisation d'une approche intersectionnelle, « pour examiner la façon dont les femmes, les filles et les personnes, dont l'Orient sexuelle, l'identité de genre et l'expression de genre (OSIGEG) sont diverses, vivent l'inégalité et la discrimination » (OXFAM, 2022, p. 1). Il est intéressant de noter qu'à l'instar du gouvernement canadien et d'autres instances, OXFAM abonde dans une perspective intersectionnelle, avec une volonté d'identifier les formes croisées de marginalisation selon l'OSIGEG. Ces positions marquent une réorientation des approches évaluatives classiques vers des postures sensibles aux rapports de pouvoir et aux identités multiples. Dans cette perspective, il convient d'examiner les différents types d'évaluation mobilisés dans les pratiques actuelles, afin de comprendre leurs spécificités, temporalités et finalités.

2.2.5 Typologie hybride

La diversité des contextes d'intervention et des objectifs poursuivis implique le recours à des types d'évaluation différenciés. Pour clarifier cette diversité, Podems (2019) distingue trois grandes catégories : formative, sommative et développementale. Elle souligne à ce propos que :

« Lorsque les gens demandent une évaluation par son nom ou son approche, la raison de l'évaluation n'est pas toujours claire dans cette demande et nécessite souvent d'être davantage précisée » (p. 285) [Traduction libre].

L'évaluation formative cherche à ajuster une intervention en cours de mise en œuvre. Cette approche introduit des modifications en temps réel pour améliorer la pertinence ou l'efficacité. L'évaluation sommative, en revanche, intervient en fin de programme ou de cycle, pour en juger les résultats finaux et

les effets produits (Podems, 2019, p. 217). Puis l'évaluation développementale, conceptualisée notamment par Michael Q. Patton (2021), se rapproche de la gestion du changement, en accompagnant les innovations dans des environnements complexes. Cette dernière « fournit des informations et des retours d'évaluation aux innovateurs sociaux, ainsi qu'à leurs bailleurs et soutiens, afin d'éclairer le développement adaptatif des initiatives de changement » (Patton, 2021, p. 24) [Traduction libre]. Au-delà d'un choix fondé sur des objectifs, le type d'évaluation détermine également la façon dont l'évaluateur·ice est perçu·e par les acteur·ice·s impliqué·e·s. Selon Podems (2019), ce regard varie en fonction du rôle que l'évaluateur·ice est amené·e à occuper. Dans une évaluation formative, il·elle est perçu·e comme une personne accompagnatrice, puis dans une sommative, comme un·e juge, et dans une développementale, comme un·e partenaire (p. 219). Ces distinctions cernent les finalités associées à chaque type d'évaluation, ainsi que les rôles relationnels et politiques que l'évaluateur·ice peut y incarner. Afin de prolonger cette réflexion, il convient d'examiner différentes approches de pratiques évaluatives contemporaines.

2.2.6 Approches plurielles

Les types d'évaluation (formative, sommative, développementale) établissent le moment et l'objectif d'une démarche évaluative. Cependant ils ne suffisent pas à en définir la philosophie ou les modalités d'action. C'est dans cette optique que Podems (2019) distingue les types d'évaluation des approches d'évaluation, en précisant que :

« mener une évaluation sommative n'empêche pas un évaluateur d'adopter une approche participative, jouant ainsi un rôle d'apprentissage ou de renforcement des capacités » (Podems, 2019, p. 218) [Traduction libre].

Autrement dit, une approche ne se substitue pas nécessairement à un type d'évaluation, elle l'oriente, l'influence, et l'enrichit. Le choix d'une approche évaluative dépend des objectifs poursuivis, du contexte d'intervention, et aussi des valeurs éthiques et politiques défendues par les parties prenantes. Il en résulte une grande diversité d'approches (féministe, transformative, inclusive, décoloniale, *Made in Africa*, politique, responsable, fondée sur le cadre logique, etc.) qui façonnent les pratiques contemporaines de l'évaluation. C'est à partir de cette pluralité que Montrosse-Moorhead *et al.* (2024) proposent une lecture visuelle des approches évaluatives, via la métaphore du « *jardin de l'évaluation* » (Montrosse-Moorhead *et al.*, 2024, p. 171) [Traduction libre]. Ce modèle met en relation huit aspects fondamentaux, dont les valeurs, le processus de valorisation (*valuing*), et l'activisme pour la justice sociale, afin de comparer les orientations et les approches évaluatives contemporaines. Au-delà d'offrir une typologie de l'évaluation,

ce cadre invite à considérer les possibilités d'hybridation. En effet, les auteur-ice-s stipulent que ce modèle peut inciter les praticien-ne-s à explorer « les avantages et les limites de la création [d'évaluation] hybrides à partir de deux approches ou plus » (Montrosse-Moorhead *et al.*, 2024, p. 181, 182) [Traduction libre]. Une telle perspective ouvre la voie à des démarches évaluatives adaptées, capables de combiner plusieurs postures pour répondre aux exigences d'un contexte donné. Dans cet esprit, les quatre sections suivantes détaillent certaines de ces approches (*féministe, transformative, inclusive, Made in Africa*) pour en comprendre les fondements.

2.2.6.1 Féministe

L'évaluation féministe est une approche qui s'attache à interroger les rapports de pouvoir, notamment ceux liés au genre, dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et des programmes. Selon Podems (2019), une approche féministe est particulièrement « à envisager pour évaluer les interventions visant à favoriser ou inclure tout groupe marginalisé ou privé de pouvoir » (p. 301) [Traduction libre]. Ce type d'approche se concentre sur les effets d'un projet, considérant les dynamiques qu'il reproduit ou transforme. Selon Crupi et Godden (2024), l'évaluation féministe « se concentre sur la critique du pouvoir et l'interrogation des normes de genre » (p. 51) [Traduction libre]. Elle s'appuie sur des outils méthodologiques participatifs et créatifs, tels que ceux issus de la Recherche-Action Féministe Participative (RAFP), incluant par exemple les arts visuels ou la photographie, afin de favoriser l'expression des expériences vécues et des subjectivités des personnes marginalisées (Cornell *et al.*, Godden, Hayhurst, cité-e-s par Crupi et Godden, 2024, p. 56). Cette approche remet en cause la hiérarchie traditionnelle des savoirs, en cherchant à « relocaliser le pouvoir » dans les mains des « utilisateurs prévus des connaissances » (Crupi et Godden, 2024, p. 59, 60) [Traduction libre]. L'évaluation féministe mobilise une perspective intersectionnelle, tant sur le plan théorique que méthodologique, comme grille d'analyse des dynamiques sociales imbriquées (Coghlan & Brydon-Miller, Fine & Torre, cité-e-s par Crupi et Godden, 2024, p. 55). L'éthique constitue également un pilier central de cette approche. La collecte de données d'évaluation y est menée de manière à « ne pas nuire » et à garantir que les participant-e-s se sentent à l'aise pour partager leurs expériences (Godden *et al.*, Williams, cité-e-s par Crupi et Godden, 2024, p. 62) [Traduction libre]. Cependant, l'évaluation féministe reste peu visible dans les écrits académiques, Crupi et Godden (2024) notent avoir « éprouvé des difficultés à localiser la littérature récente sur l'évaluation féministe », soulignant que « d'autres termes tels que *l'évaluation inclusive* ou *transformatrice* étaient souvent utilisés à la place » (p. 55) [Traduction libre]. C'est en cela que l'évaluation féministe, qui se

distingue par sa posture pratique, intersectionnelle, participative et éthique, peut être considérée comme une source d'inspiration pour d'autres approches évaluatives à visée transformatrice.

2.2.6.2 Transformative

L'évaluation transformative s'arrime à une volonté explicite de remettre en question les paradigmes traditionnels de justice sociale, économique et environnementale. Elle amène l'évaluateur·ice à analyser les relations de pouvoir asymétriques qui agissent en contextes d'intervention (Mertens, 1999, p. 4, 2024, p. 1). Cette approche accorde une attention particulière aux réalités vécues par les groupes historiquement marginalisés, ainsi qu'aux biais systémiques qui peuvent entraver leur visibilité au sein des modèles d'évaluation. Par exemple, dans le cas des populations s'identifiant comme appartenant à la communauté LGBTQ+, Phillips *et al.* (2023) insistent sur le fait que « la nature systémique et historique de l'oppression LGBTQ+ [rend les évaluateur·ice·s] susceptibles d'avoir des préjugés inconscients contre ces populations » (p. 19) [Traduction libre]. L'évaluateur·ice est alors invité·e à prendre conscience de ses propres biais dès la phase de collecte de données, afin de garantir une représentation respectueuse, non aliénante et fidèle des personnes concernées par les projets (Phillips *et al.*, 2023, p. 17). Cette approche aurait le potentiel de « guider le travail réparateur du domaine », pour lequel les évaluateur·ice·s sont amené·e·s à accroître « la sensibilité culturelle de leur propre travail », par des méthodologies éthiques, participatives et intersectionnelles (Mertens, 2021, p. 3 ; Phillips *et al.*, 2023, p. 9, 18) [Traduction libre]. En cela, l'approche transformative se distingue par son engagement à éviter la reproduction d'injustices structurelles, tout en positionnant l'évaluation comme un levier de changement.

2.2.6.3 Inclusive

L'évaluation inclusive, telle que développée par le *guide de l'ISE4GEMs*, s'ancre dans les approches féministes et transformatives, tout en ajoutant une notion d'analyse écologique (ONU Femmes, 2021). L'acronyme *ISE4GEMs* signifie : *Évaluation systémique inclusive pour l'égalité des genres, les environnements et les voix marginalisées*. Il s'agit d'un guide à la *perspective anthropocentrée élargie*⁴, reconnaissant que l'environnement est également « un sujet qui mérite reconnaissance et respect » (Kaijser et Kronsell, cité·e·s par Stephens *et al.*, 2018b, p. 228) [Traduction libre]. Cette approche est

⁴ Selon Wikipédia (2025), l'anthropocentrisme peut être défini par une conception philosophique qui considère l'humain comme l'entité centrale et la plus significative de l'Univers. Par une perspective anthropocentrée élargie, ce travail de mémoire entend une approche qui, dans l'analyse des dynamiques sociales, reconnaît l'humain comme central et interdépendant avec l'environnement et l'écologiques.

étroitement liée à l'Agenda 2030, notamment aux 167 cibles et plus de 300 indicateurs des ODD, qui sont interprétés comme une reconnaissance de la nécessité d'intégrer les aspects sociaux et écologiques dans toute intervention (Stephens *et al.*, 2018a, p. 221, 223). La théorie de l'intersectionnalité est mobilisée au cœur de cette démarche, comme cadre d'analyse systémique et globale. L'intersectionnalité y prend en compte les effets de plusieurs formes d'exclusion, en reconnaissant que « les intersections peuvent créer de multiples désavantages et marginalisations sociales » (Anthias, citée par Stephens *et al.*, 2018b, p. 224, 225) [Traduction libre]. Cette approche, tout en reposant sur des indicateurs mondiaux, reste fondamentalement décentralisée et contextualisée. Elle accorde notamment une importance aux perceptions et aux expériences des personnes concernées, en affirmant que « la manière dont les gens définissent eux-mêmes [leur] catégories » est déterminante dans la compréhension des inégalités (Stephens *et al.*, 2018a, p. 230) [Traduction libre]. En somme, l'évaluation inclusive est adaptable et elle mêle des référentiels globaux avec des réalités locales propres aux entités concernées, humaines et environnementales.

2.2.6.4 Made in Africa

L'approche *Made in Africa Evaluation* (MAE) contextualise l'évaluation des politiques et programmes de développement en s'écartant des paradigmes occidentaux. Les auteur·ice·s Omosa *et al.* (2021) la définissent ainsi :

« L'évaluation MAE découle des standards définis par l'African Evaluation Association (AfrEA) et mobilise des approches locales alignées avec les réalités africaines » (p. 6) [Traduction libre].

Toujours selon les mêmes auteur·ice·s, cette approche s'appuie sur la *philosophie Ubuntu*⁵, qui valorise « une connexion sincère et l'interdépendance entre les peuples africains », en encourageant une lecture collective des phénomènes sociaux (Omosa *et al.*, 2021, p. 2) [Traduction libre]. En cela, la MAE cherche à instaurer un cadre d'évaluation fondé sur des valeurs africaines, intégrant les caractères relationnels, communautaires et spirituels propres à de nombreux contextes du continent. C'est dans une perspective décoloniale, que la MAE remet en question les méthodologies issues de l'héritage colonial, et milite pour

⁵ Selon une vidéo mise en ligne par Wikipédia (2025), Nelson Mandela décrit la philosophie Ubuntu en ces termes : « Un voyageur qui traverse un pays s'arrête dans un village et n'a pas besoin de demander de la nourriture ou de l'eau. Une fois qu'il s'arrête, les gens lui donnent à manger, le divertissent. C'est un aspect de l'Ubuntu, mais il en existe de nombreux autres. ».

la légitimation des systèmes de connaissances africains (Khumalo, 2022, p. 2). Cette approche considère l'évaluation comme une pratique transformative qui « représente une alternative aux épistémologies et ontologies occidentales [et] néolibérales » (McMichael & Weber, cité-e-s par Omosa *et al.*, 2021, p. 2) [Traduction libre]. Cette orientation épistémologique implique également un ajustement méthodologique, pour lequel Khumalo (2022) propose d'adapter la collecte de données intégrant le conte, le folklore, la musique, la danse et les langues africaines, nécessitant de travailler « en dehors d'un cadre d'outils défini » (Khumalo, 2022, p. 6, 8) [Traduction libre]. Finalement, l'approche MAE se positionne comme une réponse aux perspectives traditionnelles, en plaidant pour une refonte des méthodologies et des pratiques d'évaluation au bénéfice des intérêts des populations africaines.

2.2.7 Intersectionnalité interactive

Tel que le développe le chapitre de problématique, l'évaluation des politiques et programmes dans le contexte de la PAIF ne peut ignorer l'apport des méthodologies intersectionnelles qui mettent en lumière la manière dont les discriminations se croisent et s'amplifient mutuellement. Comme l'élaborent Block *et al.* (2023) un des principes fondamentaux de l'intersectionnalité est qu'elle « rejette la séparabilité des catégories de différence. » (Bowleg et Bauer, cité-e-s par Block *et al.*, 2023, p. 796) [Traduction libre]. Cette approche s'oppose aux modèles qui considèrent les effets de ces catégories de manière additive, c'est-à-dire comme des facteurs indépendants s'accumulant linéairement. Dans l'évaluation des inégalités, il est courant d'utiliser des modèles quantitatifs d'interaction pour identifier comment les facteurs identitaires interagissent. Cependant, ces modèles font l'objet de critiques en raison de leur approche décrite comme « trop rigide » pour une analyse intersectionnelle (Reingold, Haynie, et Widner, cité-e-s par Block *et al.*, 2023, p. 795) [Traduction libre]. C'est en cela que Block *et al.* (2023) introduisent l'idée qu'évaluer la présence de l'intersectionnalité dans un contexte donné « nécessite un cadre interactif », observant si les discriminations, au-delà d'être cumulatives, se renforcent mutuellement (p. 797) [Traduction libre]. Dans ce cadre, l'utilisation des modèles d'interaction amène à vérifier si les effets des discriminations sont véritablement intersectionnels. Les auteur-ice-s expliquent que si « le coefficient du terme d'interaction » d'une variable (par exemple, le genre) varie en fonction d'une autre (par exemple, la situation de handicap), alors il y a un effet qui témoigne d'un phénomène intersectionnel (Block *et al.*, 2023, p. 801) [Traduction libre]. En somme, l'évaluation des inégalités sous un prisme intersectionnel nécessiterait de dépasser une approche additive des discriminations, en intégrant une analyse interactive. De cette manière, il deviendrait possible de comprendre les dynamiques complexes de pouvoir et d'exclusion qui

façonnent les expériences des populations marginalisées. La section suivante propose une synthèse des fondements théoriques de la pratique managériale dans le cadre de cette étude.

2.2.8 Synthèse de la pratique managériale

Cette section a examiné l'évaluation de projet, dans sa pratique managériale, méthodologique et éthique, sans éluder son aspect politisant. Par dix sous-sections complémentaires, allant d'une définition consensuelle à l'intersectionnalité interactive, en passant par les enjeux de politisation, de rôle, de suivi, de typologie ou d'approches situées, il est exposé les multiples formes de l'évaluation dans les interventions. L'évaluation a ici des fondements partagés, tels que la production systématique de preuves et l'attribution de valeur aux actions menées (Omosa *et al.*, 2021 ; Podems, 2019). Cela dit, l'évaluation ne peut être considérée comme une pratique désengagée. Les rapports de pouvoir en font partie, autant que les systèmes d'influences et les intérêts politiques des bailleurs (Patton, 2021 ; Podems, 2019 ; Weiss, 2004). Ces aspects méthodologiques et politiques se reflètent dans la posture même de l'évaluateur·ice, dont le rôle varie selon qu'il·elle soit interne ou externe, et selon les relations qu'il·elle établit avec les parties prenantes (Chouinard et Milley, 2018 ; Crupi et Godden, 2024). La littérature met aussi en évidence l'imbrication étroite entre le suivi et l'évaluation, qui forment un duo au service de la traçabilité et de l'apprentissage. Cette connexion est approfondie à dans le SEA féministe, qui interroge les limites des méthodologies classiques et appelle à des cadres plus sensibles aux rapports de pouvoir et aux réalités vécues par les populations marginalisées (Canada, 2024b ; Cyr *et al.*, 2022 ; OXFAM, 2022). Enfin, l'examen des types d'évaluation (formative, sommative, développementale) et des approches plurielles (féministe, transformative, inclusive, *Made in Africa*) relate une diversité de postures, ainsi que leurs possibles hybridations ou complémentarités (Montrosse-Moorhead *et al.*, 2024). Finalement, cette section offre un socle théorique pour la discussion des résultats. Afin de poursuivre la réflexion, il convient d'aborder le prochain pilier de ce chapitre : l'inclusion, objet de la section suivante.

2.3 Le concept d'inclusion : l'objet de recherche

Cette section explore différentes orientations théoriques du concept d'inclusion, en traçant sa trajectoire historique, ses usages contemporains et ses enjeux critiques. L'analyse s'appuie sur trois sous-sections apparentées aux thématiques : *Socialement construit*, *perspective contestataire* et *Conceptuellement située*, chacune subdivisée en deux entrées complémentaires. Les notions d'étymologie d'enfermement et de construction d'ouverture examinent les changements sémantiques du terme d'inclusion. Puis les

perspectives transformatives et féministes sont analysées, pour finir sur regard situé de l'inclusion sociale et réciproque. Une diversité de travaux est mobilisée, telle que la sociologie, les études féministes, la philosophie politique, les approches intersectionnelles et l'écologie sociale. Parmi les auteur·ice·s mobilisé·e·s figurent notamment Bonjour (2006), Bouquet (2015), Puaud (2019), Vergès (2019), Savard et al. (2022), Brix et al. (2022), Rao et Delorme (2024), Shore et Chung (2024), Njanike et Mpofu (2024), Salonen et al. (2024). L'analyse qui en découle élabore une conception de l'inclusion : l'objet de cette recherche. Cette section débute par une présentation de l'évolution du concept, afin d'en comprendre les racines et les usages contemporains.

2.3.1 Socialement construit

L'inclusion occupe aujourd'hui une place dans les discours académiques, politiques et sociaux. Derrière son apparente simplicité se cache la mutation complexe d'un terme, qui, d'une notion d'enfermement, s'est progressivement transformé en concept d'ouverture. C'est précisément cette capacité à changer de signification au fil des contextes qui, d'un point de vue sémantique, caractérise un construit social. Cela est observé via dans deux sous-sections complémentaires : *Étymologie d'enfermement* et *Construction d'ouverture*.

2.3.1.1 Étymologie d'enfermement

Le terme *inclusion* est aujourd'hui associé à des valeurs d'ouverture, d'accueil et de participation. Cependant, il convient d'en interroger les origines pour mieux en comprendre la charge symbolique. Étymologiquement parlant, le terme *inclusion* provient du latin *includere*, signifiant *fermer*. Dans sa portée initiale, il renvoyait donc à une connotation de clôture et d'enfermement (Puaud, 2019, p. 26). La première occurrence du mot, attestée dans une archive monastique datant de l'an 1200, nommée *Dialogue Grégoire*, l'associe à un sens voisin de la réclusion, suggérant l'image d'un individu retiré du monde, et administré à un espace clos pour des raisons spirituelles ou disciplinaires (ibid.). Cette racine historique révèle qu'à ses prémisses, l'inclusion porte une notion d'acte d'assignation, d'un enfermement choisi ou imposé. Il s'agit d'une analyse explorée par Michel Foucault, pour laquelle, selon lui, il s'opère à l'époque moderne un tournant dans les modalités de gestion des populations où : « l'exclusion du lépreux », figure de l'extérieur, du rejet, est progressivement substituée par « l'inclusion du pestiféré », figure de l'enfermement contrôlé (Foucault, cité par Puaud, 2019, p. 26). Dans ce contexte, l'inclusion devient le symbole d'assignation à un espace socialement défini, et marqué par des restrictions. Par ailleurs, l'auteur

souligne que « l'inclusion de *l'anormal* nécessite de le fixer territorialement, de l'établir administrativement » (p. 27). C'est à cet égard que l'inclusion peut être perçue comme un outil de contrôle subtil, visant moins à intégrer qu'à surveiller. L'autrice Bouquet (2015) rejoint cette lecture :

« Dans le langage commun, le terme d'inclusion pouvait avoir une fâcheuse connotation d'enfermement, peu compatible avec l'ouverture qu'exigeait [...] l'accueil de personnes présentant précisément des besoins particuliers, etc. » (p. 22).

L'autrice poursuit et propose une distinction entre deux formes d'inclusions : une « inclusion ségrégative », synonyme d'assignation, et « inclusion intégrative », tournée vers la participation (ibid., p. 16). Les institutions auront une tendance à s'outiller davantage d'une forme d'inclusion intégrative, un choix qui est explicité à la section suivante .

2.3.1.2 Construction d'ouverture

L'inclusion tend aujourd'hui à s'affirmer comme une norme, fondée sur l'ouverture et la participation. Tel que l'indique Bouquet (2015), « l'emploi actuel de ce mot est dans un sens très positif, évoquant une finalité » (p. 16). Cela témoigne d'une revalorisation symbolique du terme, masquant ses polarités historiques et les conditions sociales de sa réappropriation. Selon Bonjour (2006), « au fil des siècles, chaque société s'est construite peu ou prou un paradigme susceptible de rationaliser son rapport à l'anormalité », dans un équilibre toujours temporaire avant qu'une nouvelle redéfinition ne s'impose (p. 86). Autrement dit, les normes se reconfigurent au gré des contextes sociaux, et il est admissible de s'attendre à ce que de nouvelles formes d'inclusion émergent, façonnées par les mutations sociales. Bonjour (2006) met en exergue cette transformation de perceptions en affirmant que « ce que nous désignons comme normal ou anormal à notre époque résonne différemment dans les sociétés antérieures » (p. 87). Dans une perspective contemporaine, Brix *et al.* (2022) stipulent que « l'adoption de perspectives diverses — en tant qu'action — constitue le moteur de l'inclusion » (p. 269) [Traduction libre]. Cette idée pointe le passage d'un principe abstrait à une pratique sociale active, où l'ouverture aux différences devient un vecteur inclusif. Cette mutation sémantique reflète un tournant où l'inclusion s'est peu à peu construite comme un projet actif d'ouverture, intégrant une diversité de perspectives et repensant les cadres normatifs. C'est via cette dynamique d'ouverture que se dessine une lecture plus critique et contestataire de l'inclusion, qui est abordée en ce sens à la section suivante.

2.3.2 Perspective contestataire

Si l'inclusion est perçue comme une réponse positive aux enjeux contemporains, elle est également le terrain de revendications. Certain·e·s auteur·ice·s, sous un prisme féministe, exposent que sans remise en question des structures dominantes, l'inclusion annihile son potentiel transformateur. Cette section explore l'aspect idéologique de l'inclusion par deux sous-sections : *Cadre transformatif* et *Orientation féministe*.

2.3.2.1 Cadre transformatif

Dans un contexte organisationnel, l'inclusion est mobilisée pour favoriser le développement de l'individu au sein d'un groupe, en répondant à ses besoins d'ancrage social. Les auteur·ice·s Salonen *et al.* (2024) identifient que l'inclusion est au service de « l'intégration des expériences [de] connexion [et aussi] de lien d'appartenance et de participation » (p. 2, 3) [Traduction libre]. Cette conception suggère que l'inclusion amène aujourd'hui un individu à satisfaire « ses besoins d'appartenance et d'unicité » (Shore et Chung, 2024, p. 1) [Traduction libre]. Dans cette optique, Salonen *et al.* (2024) étayent que « sans inclusion, les individus ne peuvent atteindre un bien-être eudémonique épanouissant », mettant en évidence le lien entre l'inclusion dans un groupe et l'épanouissement personnel (p. 2, 3) [Traduction libre]. Le bien-être eudémonique trouve ses racines dans la philosophie aristotélicienne, qui le définit comme un état de bien-être fondé sur l'accomplissement personnel, le sens de la vie et la réalisation de son potentiel. Cela renforce l'idée que l'inclusion ne relève pas uniquement d'un enjeu collectif, et concerne aussi l'accomplissement individuel. Par ailleurs, selon Shore et Chung (2024), lorsqu'une organisation « possède un environnement favorable à la diversité, où les personnes ayant des identités minoritaires peuvent s'épanouir », cela sert de « signal » indiquant un climat d'inclusion organisationnelle (p. 2) [Traduction libre]. Ce signal fonctionne comme un indicateur implicite de reconnaissance et de sécurité. Cependant, la perception de l'inclusion varie selon que l'individu se situe à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe. Les auteur·ice·s Shore et Chung (2024) en décrivent un exemple :

« Les membres des groupes majoritaires sont plus susceptibles de percevoir une stratégie multiculturelle comme une forme d'exclusion, tandis que les membres des groupes minoritaires perçoivent cette même stratégie comme une forme d'inclusion. » (Shore et Chung, 2024, p. 1) [Traduction libre].

En regard à cette divergence de point de vue, l'inclusion ne peut être pensée indépendamment des rapports de pouvoir et de positionnement social. Ce qui peut apparaître comme une avancée pour

certain, peut être perçu comme une menace par d'autres. C'est à ce point de contact que réside le risque d'une inclusion négociée, prenant la forme d'un faux signal d'ouverture. La politologue et militante féministe Françoise Vergès met ce point en lumière lorsqu'elle évoque une inclusion qui se limite à ajouter des « chapitres oubliés », sans remettre en cause les cadres existants. Elle affirme métaphoriquement :

« [...] si le cadre théorique de l'écriture de l'histoire ne change pas, il est pratiquement certain que ces chapitres ne seront inclus qu'au prix de la perte de leur puissance de transformation du monde [...] » (Vergès, 2019, p. 96, 97).

Les « chapitres oubliés » de Vergès montrent que les voix nouvelles risquent d'être inaudibles, si elles sont ajoutées dans un cadre inchangé. Limitant de ce pas leur potentiel transformateur. Pour l'autrice, une inclusion véritable implique une remise en question du cadre lui-même et de ses normes, afin d'éviter une simple cooptation des marges dans un système inchangé. Dans cette continuité, Brix *et al.* (2022) soulignent que « pratiquer l'inclusion a la capacité de nous transformer en tant qu'individus lorsque nous nous ouvrons à d'autres idées et modes de pensée » (p. 274) [Traduction libre]. L'inclusion ici est une exigence relationnelle qui détient un potentiel de transformation des cadres existants. Les perspectives divergentes deviennent alors une base de travail pour repenser les pratiques et les savoirs. C'est à partir de cette réflexion sur le potentiel transformatif de l'inclusion qu'une lecture féministe du concept est élaborée à la section suivante.

2.3.2.2 Orientation féministe

L'inclusion, en tant que concept, est souvent présentée comme une solution aux inégalités sociales, notamment dans le cadre du féminisme. Cependant, comme vu précédemment, l'inclusion revêt des limites lorsqu'elle ne prend pas en compte les rapports d'oppression. Cette critique invite à dépasser une lecture superficielle de l'inclusion, pour en interroger les fondements et les implications réelles. Dans son ouvrage *Un féminisme décolonial*, Françoise Vergès dénonce un argument « fallacieux » concernant le féminisme inclusif, quand celui-ci est présenté comme « un simple changement des mentalités », au détriment d'une transformation en profondeur des structures d'oppression (Vergès, 2019, p. 83). Ce propos reflète les « chapitres oubliés » évoqués précédemment, qui relatent qu'une inclusion purement symbolique risque de reproduire les inégalités existantes. Dans la même verve Rao et Delorme (2024b), rappellent l'importance de reconnaître et remettre en cause les systèmes d'oppression croisés, tels que « le patriarcat, le racisme, le colonialisme, le capacitisme et la cis-hétéronormativité » comme les fondations d'un appel à « l'inclusion d'identités diverses », définissant le principe même de l'intersectionnalité (Rao

et Delorme, 2024b, p. 6) [Traduction libre]. Une fois encore, le lien intrinsèque entre l'inclusion et l'intersectionnalité est identifié. Sans en réitérer ici la définition (sections 2.1.5), il importe de souligner comment ce lien est éclairé par l'apport du champ féministe. Tel que le rappellent Savard *et al.* (2022), auteur·ice·s d'un ouvrage portant sur les biais inconscients de l'inclusion, les travaux de Kimberlé Crenshaw, Patricia Hill Collins et Sirma Bilge, figures majeures de la pensée intersectionnelle, ont construit un cadre d'analyse féministe fondé sur les dynamiques politico-sociales et académiques (p. 66). Ce cadre porte à comprendre comment les biais discriminatoires, notamment sexistes, racistes et capacitistes, naissent et s'alimentent mutuellement dans les pratiques quotidiennes. C'est en ce sens que :

« [...] le concept d'intersectionnalité remet en doute la hiérarchisation des inégalités pour chercher à mieux comprendre leur co-construction » (Auclair, citée par Savard *et al.*, 2022, p. 66).

L'intersectionnalité, en contexte d'inclusion, analyse les liens d'oppressions dans des contextes spécifiques (section 2.2.7). Ce constat rejoint l'idée selon laquelle l'exclusion serait la somme des effets d'oppressions disproportionnés résultant de la conjugaison « d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes » (Savard *et al.*, 2022, p. 1). En définitive, avec une perspective féministe, l'inclusion ne peut être analysée sans une prise en compte des effets interactifs d'exclusion, telle que les rapports de genre, de classe, de sexualité, et d'autres formes de différenciation sociale. Une telle lecture implique d'assurer la représentation des groupes marginalisés. Elle mobilise pour cela l'outil intersectionnel afin de questionner les rapports de pouvoir sous-jacents. Ces perspectives critiques et féministes donnent lieu à un examen de l'inclusion dans ses rapports contextuels et situés, tel qu'abordé à la section suivante.

2.3.3 Conceptuellement située

L'inclusion est fréquemment convoquée comme un principe universaliste, porteur de justice et d'égalité. Pourtant, elle ne peut être saisie indépendamment des contextes dans lesquels elle se manifeste. Sa signification, ses effets et ses usages varient selon les cadres sociaux, politiques ou environnementaux qui l'utilisent. C'est cette contextualisation du concept qui est explorée par deux sous-sections complémentaires ci-dessous : *Perspective sociale* et *Échange réciproque*.

2.3.3.1 Perspective sociale

L'inclusion sociale est un concept récurrent des études contemporaines portant sur la justice, la cohésion communautaire et le développement durable. Elle provient d'un principe d'équité, selon lequel chaque

individu doit avoir un accès équitable aux opportunités et être reconnu comme un membre valorisé de la société. De nombreuses recherches l'ont exploré, mettant en évidence des effets institutionnels, sociétaux et philosophiques. Pour les auteurs Njanike et Mpofu (2024), l'inclusion sociale a pour but de « garantir que les membres de la société aient un accès égal aux mêmes opportunités » (Oxoby, Percy-Smith, Silver, cité-e-s par Njanike et Mpofu, 2024, p. 94) [Traduction libre]. Cette définition met l'accent sur *l'égalité d'accès* comme une condition première de la participation sociale. Il s'agit d'une perspective enrichie par Celso Augusto Daniel qui, lors d'une assemblée générale des Nations Unies, rappelle ce que l'inclusion implique : « la suppression des barrières institutionnelles et l'amélioration de l'accès aux opportunités de développement pour divers individus et groupes » (Daniel, cité par Njanike et Mpofu, 2024, p. 94) [Traduction libre]. Ce discours soutient que les institutions mettent en place des cadres normatifs qui, in fine, peuvent former des obstacles aux opportunités que soutient l'inclusion. L'économiste et philosophe Amartya Sen prolonge l'analyse en identifiant comment l'inclusion sociale peut être expérimentée par les personnes :

« L'inclusion sociale est caractérisée par l'expérience sociale largement partagée et la participation active d'une société, par l'égalité généralisée des possibilités et des chances de la vie qui s'offrent aux gens sur le plan individuel, et par l'atteinte d'un niveau de bien-être élémentaire pour tous les citoyens » (Sen, cité par Puaud, 2019, p. 26).

Cette conception renvoie à celle de Bouquet (2015), pour qui l'inclusion est « indissociable de la manière dont on conçoit le type de société et de bien-être que l'on souhaite » (p. 16). Le développement de la société serait donc symbiotique au développement de l'inclusion. L'inclusion revêt dès lors ce que Bouquet (2015) identifie comme « une valeur » et « une éthique prônant la justice sociale et la cohésion » (ibid., 25). L'autrice poursuit en citant le journal Le Monde :

« L'inclusion doit être appréhendée, en dehors de toute logique budgétaire à court terme, comme un investissement durable, source d'humanité mais aussi de richesses pour la société tout entière » (Le journal Le Monde, cité par Bouquet, 2015, p. 25).

L'inclusion sociale s'appuie sur une posture détachée des intérêts économiques. Elle se fonde sur le bien-être, l'égalité des chances et la participation active de tous à la vie collective. Cela reflète le concept de bien-être eudémonique lié à la quête de sens et détaillé à la section précédente (2.3.2.1). Pour autant, la nuance introduite par Bouquet (2015) via la durabilité et l'humanité, invite à penser l'inclusion au-delà du cadre social. Des directions plus globales et planétaires peuvent aussi y être associées, tel que l'aborde la section suivante.

2.3.3.2 Échange réciproque

L'inclusion, contextuellement située à une échelle planétaire, est étudiée par les auteur·ice·s Salonen *et al.* (2024). Leur approche s'enracine dans « une pensée systémique qui reconnaît l'interaction entre les différents êtres, objets et phénomènes », connectant l'humain au reste du vivant (p. 4). Toujours selon les mêmes auteur·ice·s :

« Les expériences humaines d'inclusion planétaire pourraient contribuer à résoudre les problèmes du changement climatique, de l'épuisement des ressources naturelles et de la perte de biodiversité, car les individus ont tendance à se sentir responsables de ce dont ils se perçoivent comme faisant partie » (ibid. p. 3) [Traduction libre].

Cette idée s'appuie sur une compréhension élargie de l'appartenance qui va au-delà d'une communauté humaine, et vers un écosystème global en soutenant une reconfiguration des responsabilités et des solidarités. En effet, les auteur·ice·s proposent de dépasser le cadre de l'inclusion sociale pour embrasser une échelle planétaire, via un modèle éthico-spatio-temporel, prenant racine dans le modèle traditionnel de l'inclusion sociale (Figure 1, Salonen *et al.*, 2024, p. 9). L'inclusion y apparaît comme fondamentalement située, que ce soit à l'échelle d'une société ou d'une planète. Par ailleurs, quel que soit son ancrage contextuel, l'individu demeure central dans sa capacité à participer, et à se relier à un tout. Cependant, l'humain y est tributaire des systèmes dans lesquels il évolue, notamment des normes institutionnelles, qui créent la formation de groupes de personnes inclus. Cela peut être abordé par la notion de collectivité, où l'inclusion serait le joug d'une forme d'accès, et serait aussi le résultat de la qualité des relations sociales et des interactions en son sein. C'est dans cette perspective relationnelle que *l'échange réciproque* apparaît. Comme l'explique Brix *et al.* (2022) : « l'échange réciproque démontre son impact profond sur les relations sociales, en termes d'échange et de pouvoir, et d'émergence de confiance et de solidarité » (Molm, citée par Brix *et al.*, 2022, p. 272) [Traduction libre]. L'inclusion proviendrait ici de sa capacité à engager des démarches réciproques entre individus. Dès lors, c'est par la double perspective située de l'inclusion, que se dessine une compréhension élargie du concept, pensée au-delà de l'accès et de la participation, comme un principe relationnel. La section suivante propose une synthèse de l'objet de recherche, afin de revenir sur les concepts centraux de l'inclusion dans cette étude.

2.3.4 Synthèse de l'objet de recherche

Cette section a examiné le concept d'inclusion, en retraçant son évolution sémantique et ses usages contemporains. Via six sous-sections complémentaires, allant de ses origines étymologiques à la

réciprocité qu'elle engage, l'inclusion se révèle comme un construit social, changeant de signification au gré des contextes qui l'animent. La littérature relate deux courants de pensée au sujet de l'inclusion. Elle peut être envisagée de manière progressiste comme un principe d'ouverture, fondé sur l'égalité des opportunités, la participation et le bien-être (Bouquet, 2015 ; Njanike et Mpofu, 2024 ; Puaud, 2019). Cependant, l'inclusion peut aussi, d'un point de vue critique, fonctionner comme un outil d'assignation ou de normalisation, lorsqu'elle s'applique sans remise en cause des systèmes sociaux dominants (Puaud, 2019 ; Vergès, 2019). Finalement, l'inclusion fait l'objet de préoccupations dans les contextes organisationnels et féministes, quand elle est décrite comme un symbole, vidé de la transformation réelle qu'elle porte (Rao et Delorme, 2024b ; Savard *et al.*, 2022 ; Shore et Chung, 2024). L'analyse a également montré que l'inclusion est un concept situé, par exemple à l'échelle de l'organisation, de la société, ou même de la planète. Néanmoins, dans chacune de ces mesures, les aspects de réciprocités et de connexions entre les vivants émergent (Brix *et al.*, 2022 ; Salonen *et al.*, 2024). En somme, cette section relate un objet d'étude complexe, relatif à des enjeux de transformation sociale et de justice écologique. C'est une base conceptuelle qui ouvre la voie au le chapitre suivant, consacré à la méthodologie de la recherche.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, la méthodologie est présentée en cohérence avec le positionnement épistémologique constructiviste adopté pour cette étude. La première section expose les fondements théoriques de la démarche, combinant la théorie ancrée constructiviste de Kathy Charmaz et la pensée complexe d'Edgar Morin. Cette base justifie l'adoption d'une approche qualitative, exploratoire et inductive, orientant une compréhension située du concept d'inclusion. La deuxième section introduit le plan d'échantillonnage théorique, lequel est alimenté par une collecte progressive des données en réponse à l'émergence des catégories issues du terrain. La troisième section explicite les types de matériaux empiriques mobilisés (données primaires, secondaires et mémos réflexifs), leur ancrage et leur complémentarité analytique. La quatrième section est consacrée au guide d'entrevue, construit autour des trois principes fondamentaux de la pensée complexe. Elle motive le choix d'un type d'entretien semi-dirigé, conçu comme un compromis méthodologique entre l'approche inductive de Kathy Charmaz et la structuration thématique d'Edgar Morin. Enfin, les dernières sections abordent l'éthique, la qualité des données, la conscientisation des biais, et le processus d'analyse. Celui-ci est synthétisé par une figure illustrant un cheminement organisé autour de la divergence, de la convergence et de la reliance. Cette méthodologie construit une théorisation du concept d'inclusion, en cohérence avec la posture adoptée et les objectifs de cette étude. Ce chapitre pose des bases pour interroger l'objet de recherche.

3.1 Le design de la recherche

Pour étudier le construit social fluctuant de l'inclusion, tel que présenté dans le cadre théorique (Chapitre 2), le corpus central de cette étude se trouve dans les perspectives et expériences des acteur·ice·s de l'écosystème du contexte (la PAIF). La méthodologie ancrée combinée à la pensée complexe est retenue comme un outil pertinent pour explorer les significations multiples et parfois contradictoires que revêt l'inclusion. Le déroulé de cette section expose *l'épistémologie constructiviste* adoptée, puis *l'approche qualitative, exploratoire et inductive*, pour finalement établir le *design de recherche*.

3.1.1 Épistémologie constructiviste

L'épistémologie constructiviste, adoptée ici, guide cette recherche dans l'analyse des phénomènes sociaux émergeant d'interactions et de discussions autour de l'évaluation de projet. Ce choix émane d'une

démarche réflexive, optant pour une réalité du concept d'inclusion socialement construit par les expériences humaines. Il s'agit de comprendre comment les réalités et les expériences des personnes sont liées entre elles. Kathy Charmaz (1939-2020), sociologue et figure majeure de la théorie ancrée constructiviste, apparaît comme une référence appropriée pour cette étude. L'autrice explicite la construction du réel des individus au prisme de leurs interactions, en soutenant que :

« Les constructionnistes sociaux étudient ce que les individus à un moment et à un endroit donné considèrent comme réel, comment ils construisent leurs points de vue et leurs actions, quand différentes constructions apparaissent, quelles constructions sont considérées comme définitives et comment ce processus s'ensuit. » (Charmaz, 2025, p. 345)⁶ [Traduction libre].

Edgar Morin, penseur de la complexité, communément identifié comme un sociologue et philosophe du XXI^e siècle, refuse de s'inscrire dans une discipline stricte. Bien qu'il prône un décloisonnement des savoirs, il se revendique d'une épistémologie de la pensée complexe et se dit également « partisan du constructivisme piagétien » (Morin, 2005, p. 97). Pour le psychologue suisse Jean Piaget (1896-1980), le constructivisme émane de l'idée que les individus construisent activement leurs connaissances et leur compréhension du monde via leurs interactions avec leur environnement. Cependant, Edgar Morin souligne une limite à cette épistémologie, en estimant qu'« il manque le constructeur du constructivisme » (ibid.). Pour Morin si la connaissance est une construction, elle ne peut exister indépendamment de la personne chercheuse qui l'élabore. Cette idée renvoie à la théorie ancrée constructiviste de Kathy Charmaz, qui soutient avoir « choisi le terme *constructiviste* pour reconnaître la subjectivité et l'implication du chercheur dans la construction et l'interprétation des données » (Charmaz, 2025, p. 30) [Traduction libre]. Il est donc concevable de convenir que Charmaz répond aux réserves de Morin en intégrant pleinement le rôle de chercheur·euse, comme un·e acteur·ice impliqué·e dans la construction du savoir.

En conciliant la critique de Morin et l'approche de Charmaz, cette étude construit une connaissance pour laquelle la chercheuse, Barbara Gandemer, est engagée, consciente des dynamiques relationnelles et des interprétations qu'elle produit. Un engagement notamment concrétisé par le brise-glace réciproque établi en entrevue (Annexe C, id.1.5), ainsi que par l'analyse des biais d'interprétation (section 3.7). Cette recherche élabore donc un savoir au su des points de vue des personnes qui y participent. Les données recueillies se manifestent par des mots, vecteurs de sens et d'interprétations. C'est dans cette

⁶ La méthodologie de recherche prend source en partie dans la troisième édition de *Constructing grounded theory*, un ouvrage de Kathy Charmaz, autrice décédée en 2020.

épistémologie, centrée sur la co-construction du sens, que s'arrime l'adoption d'une approche qualitative, développée dans la section suivante.

3.1.2 Approche qualitative

Les verbatims, au centre de l'analyse, amènent cette étude à adopter une approche qualitative afin d'explorer le concept d'inclusion via l'expérience des acteur-ice-s impliqué-e-s dans l'évaluation de projet. Une telle démarche, basée sur les mots, appréhende la complexité des interactions humaines en tenant compte du point de vue des participant-e-s. La professeure Savoie-Zajc (2006), spécialiste en méthodologie qualitative, retient à cet effet que :

« Une démarche scientifiquement valide en recherche qualitative/interprétative est celle qui étudie un objet à partir du point de vue de l'acteur, c'est celle qui considère l'objet d'étude dans sa complexité et qui tente de donner sens à un phénomène, en tenant compte du jeu des multiples interactions que la personne initie et auxquelles elle répond. » (p. 99).

Cette étude, résolument qualitative, privilégie l'interprétation des significations que les individus attribuent à leurs interactions. C'est une approche de recherche qui accorde une attention particulière aux « expériences socioculturelles et personnelles », en tenant compte du contexte et des perceptions subjectives que les participant-e-s associent à leur vécu (Seidman, cité par Ivanova-Gongne *et al.*, 2018, p. 15) [Traduction libre]. L'un des atouts de cette approche est sa capacité à explorer un sujet en profondeur et à recueillir des données « plus riches et denses » concernant l'objet de recherche (Eisenhardt, Yin, cité-e-s par Ivanova-Gongne *et al.*, 2018, p. 1) [Traduction libre]. En définitive, l'approche qualitative saisie la complexité des dynamiques sociales et accède à une compréhension fine des réalités étudiées. Elle se révèle adaptée à cette étude, qui centralise sa collecte des données sur les verbatims des acteur-ice-s du contexte. Dans cette continuité, la posture qualitative adoptée est en cohérence avec une visée exploratoire, qui est abordée dans la section suivante.

3.1.3 Recherche exploratoire

Comme explicité dans la section précédente, cette recherche adopte une approche qualitative, qui peut être conçue comme « fondamentalement exploratoire par nature » (Seidman, cité par Ivanova-Gongne *et al.*, 2018, p. 15) [Traduction libre]. C'est dans ce lien entre approche qualitative et exploratoire que les points de vue des participants deviennent les vecteurs d'une compréhension menant à une connaissance nouvelle. Dans cet état d'esprit, la théorie ancrée est mobilisée pour « susciter de nouvelles

compréhensions des relations structurées entre les acteurs sociaux » (O'Reilly *et al.*, 2012, p. 248) [Traduction libre]. Il s'agit d'une quête, pour laquelle Charmaz (2025) rappelle qu'entrer « dans le monde du sens implicite des participant-e-s est un privilège », impliquant dès lors la posture attentive et respectueuse que requiert la recherche qualitative (p. 125) [Traduction libre]. C'est une immersion par laquelle la chercheuse accède à des moments partagés qui multiplient ses perspectives et enrichissent son analyse. Plus encore, la recherche exploratoire a un caractère progressif où « chaque exploration dans un nouveau domaine substantiel peut nous aider à affiner la théorie formelle » (Charmaz, 2025, p. 27, 28) [Traduction libre]. Il s'agit donc d'un processus exploratoire favorisant une construction de sens, ancrée dans l'expérience et le contexte des acteur-ice-s. Finalement, cette approche, parce qu'elle postule d'une connaissance au prisme des participant-e-s, est retenue comme adaptée à cette étude. Par ailleurs, dès les prémices, la chercheuse pose la question du *Comment* (Chapitre 1, problématique). La section suivante poursuit cette réflexion en présentant l'approche inductive.

3.1.4 Approche inductive

Comme abordé précédemment (Chapitre 1), la question centrale de cette étude émane, en partie, de données secondaires : des rapports gouvernementaux concernant la PAIF (BVGC, 2023 ; Canada, 2024b). Ces documents ont offert un premier aperçu du terrain de recherche et des discours qui s'y tiennent, marquant le point de départ d'une approche inductive enracinée dans l'écosystème de la PAIF. Cette étape a été suivie d'une série d'entrevues, débutant une analyse centrée sur les récits, les points de vue et les ressentis des participant-e-s. Il est à noter que cette démarche diffère de la théorie ancrée constructiviste de Kathy Charmaz, dans laquelle le raisonnement inductif « commence par l'étude d'une série de cas individuels » (Charmaz, 2025, p. 340) [Traduction libre]. Typiquement, c'est de la première série d'entrevues qu'émerge une question de recherche ancrée dans le terrain, suivie d'une seconde série (ou de plusieurs séries) explorant cette question. Cependant l'autrice reconnaît certaines nuances dans son approche de la théorie ancrée :

« Une théorie ancrée et contextualisée peut commencer par s'adapter à des concepts sensibilisants qui abordent des unités d'analyse plus larges telles que la portée mondiale, le pouvoir et d'autres sites de différence. Cette approche peut aboutir à des analyses inductives théorisant les liens entre les mondes locaux et les systèmes sociaux élargis. La théorie ancrée n'empêche pas de construire des analyses méso et macro. » (Charmaz, 2025, p. 247) [Traduction libre].

Dès lors, il convient de souligner que cet aspect nuancé de la théorie ancrée est adopté dans la présente étude, qui commence par une unité d'analyse méso, en l'occurrence, le gouvernement canadien, et poursuit avec une unité d'analyse micro, c'est-à-dire les acteur-ice-s du contexte étudié. Cet ajustement méthodologique est lié aux contraintes temporelles détaillées dans les limites de la recherche, qui ont mené à effectuer une seule série d'entrevues (section 5.8). Tout en variant de l'approche originelle de Kathy Charmaz, cette démarche prend source au sein d'une dynamique entièrement inductive. C'est en ce sens que les récits recueillis auprès des participant-e-s représentent les données primaires de cette étude. Pour finir, l'ensemble de la dynamique de recherche retenue mène à la conception du design qui est présenté à la section suivante.

3.1.5 Design de recherche

Dans le prolongement des considérations épistémologiques et méthodologiques, la figure ci-dessous, présentée, puis explicitée, montre une vue d'ensemble du design de recherche retenu dans cette étude. Elle propose une représentation visuelle des assises théoriques et méthodologiques provenant de la question centrale : *Comment le concept d'inclusion échappe-t-il à l'évaluation de projet d'aide internationale féministe ?*

Figure 3.1.1 Design de recherche



La figure 3.1.1, ancre une épistémologie constructiviste où la chercheuse est considérée comme une actrice de la production de connaissances. Deux courants théoriques complémentaires organisent cette démarche : la théorie ancrée de Kathy Charmaz, et la pensée complexe d'Edgar Morin. Leur connexion examine la construction du sens, en tenant compte des systèmes dans lesquels les récits s'inscrivent.

Ensuite, la posture adoptée est de nature qualitative, c'est-à-dire tournée vers l'interprétation des significations que les personnes attribuent à leur expérience. Puis, la dynamique exploratoire est retenue, dans la mesure où elle cherche à susciter des compréhensions nouvelles. Enfin, cette recherche est inductive, en ce qu'elle prend appui sur les données de terrain pour construire une connaissance. En somme, la figure 3.1.1 donne à voir les choix qui guident l'analyse. Elle rend visibles les liens entre questionnement, posture, méthodes et théories mobilisées. L'ensemble de ce design répond à la complexité du concept d'inclusion de manière interprétative. Dans cette continuité, il importe de préciser le plan d'échantillonnage théorique, qui représente la prochaine étape de ce chapitre.

3.2 Le plan d'échantillonnage théorique

Afin de donner suite au design de recherche, cette section précise l'échantillonnage théorique mis en place pour soutenir la collecte de données. Dans une approche inductive et constructiviste, la démarche adoptée provient de la théorie ancrée, où l'échantillonnage se fait en réponse à l'émergence progressive des catégories issues du terrain. La sélection des participant·e·s est relative aux besoins analytiques, afin d'explorer, de préciser ou de saturer les catégories en construction. Le développement de cette section suit deux temps : d'abord une présentation du processus de *collecte progressive* des données, ensuite, une description de la *composition managériale* est détaillée.

3.2.1 Collecte progressive

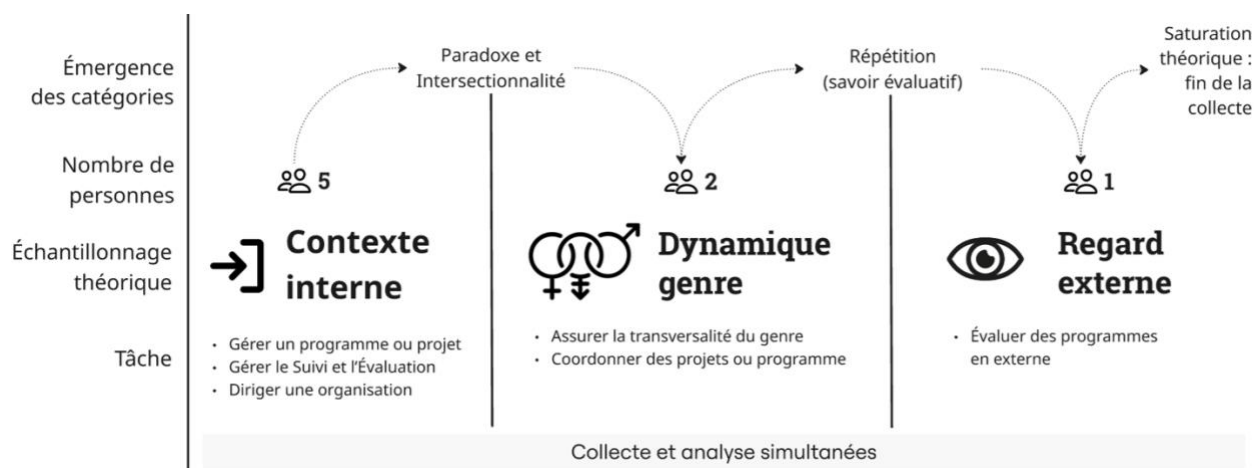
L'approche de la théorie ancrée constructiviste développée par Kathy Charmaz puise certaines de ses origines dans la méthodologie élaborée par Glaser et Strauss en 1967, notamment en ce qui concerne la stratégie *d'échantillonnage théorique*. :

« Dans la théorisation ancrée, la collecte de données est guidée par la théorie émergente et l'échantillonnage théorique, où les participants sont choisis en fonction de leur pertinence par rapport aux concepts en cours d'élaboration. » (Glaser et Strauss, cités par Khalil, 2014, p. 47)

De ce fait, cette stratégie, retenue pour la présente recherche, met l'accent sur *l'échantillonnage théorique*, qui « signifie collecter des données supplémentaires pour compléter les propriétés d'une catégorie théorique émergente. » (Charmaz, 2025, p. 173) [Traduction libre]. Cela prend la forme d'un processus itératif de collecte et d'analyse des données visant à explorer, approfondir et générer des catégories qui appellent un nouvel échantillonnage. Dans cette étude, trois étapes se succèdent, tel que

le montre la figure d'échantillonnage théorique ci-dessous, qui est tout d'abord présentée, puis explicitée en suivant :

Figure 3.2.1 Échantillonnage théorique



La figure 3.2.1 dessine le cheminement du plan d'échantillonnage théorique mené dans cette étude, selon la théorie ancrée constructiviste. Elle donne à voir comment la collecte par entrevue et l'analyse de données se sont déployées simultanément, en réponse à l'émergence progressive des catégories issues du terrain. Le premier échantillonnage, nommé *Contexte interne*, regroupe cinq participant·e·s impliqué·e·s dans la gestion de programme, le suivi et l'évaluation, ou la direction d'organisation. Ce premier noyau a décrit la manière dont l'inclusion est mobilisée dans le cadre de projets d'aide internationale féministe. Deux catégories en émergent : les paradoxes liés à l'inclusion, et le potentiel intersectionnel. Ces éléments ont fait apparaître la nécessité de cibler plus spécifiquement les enjeux de genre, amorçant dès lors la conception d'un deuxième échantillonnage intitulé *Dynamique genre*. Celui-ci fut composé de deux personnes responsables de la transversalité du genre au sein des programmes. Cette phase servait à explorer plus finement les dynamiques relationnelles et culturelles qui influencent la conceptualisation de l'inclusion. L'analyse a révélé une répétition des savoirs évaluatifs et a soulevé des questions sur les perspectives externes à l'organisation. C'est dans ce prolongement qu'a été mobilisé un troisième échantillonnage, appelé *Regard externe*, avec un·e participant·e chargé·e d'évaluer des programmes de manière indépendante. Ce point de vue complémentaire a confronté les récits internes à une perspective externe, sans pour autant générer de nouvelles catégories. La convergence des propos et l'absence d'émergences supplémentaires ont dès lors mené à la *saturation théorique*, marquant la fin de la collecte, qui peut également être définie comme suit :

« La saturation d’une catégorie se produit lorsque les incidents de données examinés par la suite n’apportent aucune information nouvelle, que ce soit en termes de raffinement de la catégorie, de ses propriétés ou de sa relation avec d’autres catégories. » (Locke, citée par O’Reilly et al., 2012, p. 253) [Traduction libre].

En somme, la figure 3.2.1 rend compte d’un processus d’échantillonnage théorique, guidé par l’analyse émergente des données. Elle expose la cohérence entre les profils des participant·e·s, les catégories produites et la dynamique inductive de la recherche. Ces trois échantillonnages réunissent la participation de professionnel·le·s aux profils variés, dont la composition détaillée est présentée dans la section suivante.

3.2.2 Composition managériale

Les trois échantillonnages théoriques explicités précédemment regroupent des panels d’expert·e·s sélectionné·e·s pour leurs compétences spécifiques, et leurs perspectives complémentaires. Ces individus proviennent, à 65 %, d’échantillonnages de convenance. Aussi, ce sont des personnes qui partagent comme point commun d’œuvrer dans la sphère managériale. Cet échantillonnage ciblé a mené vers la saturation théorique attendue pour les besoins de cette étude. Il aurait été pertinent d’élargir la composition des échantillonnages à des personnes bénéficiant des projets, tel que l’élaborent les avenues de recherche futures (section 5.9). Cependant, les contraintes temporelles mentionnées dans les limites de la recherche ont restreint cette possibilité (section 5.8). Le tableau ci-dessous, présenté dans un premier temps, et ensuite explicité, détaille la composition des échantillonnages théoriques :

Tableau 3.1 Composition des échantillonnages théoriques

Nom	Tâches	Nombre de personnes	Sujets abordés
Contexte interne	• Gérer le programme/le projet • Assurer le suivi et l’évaluation • Diriger une organisation	5	Projet, programme, suivi et évaluation, valeurs, intersectionnalité, féminisme, personnes en marge, femmes, handicap
Dynamique genre	• Assurer la transversalité du genre • Coordonner des projets	2	Femmes, Culture, évaluation, luttes féministes, colonisation, rapports de projet
Regard externe	• Évaluer des programmes en externe	1	Femmes, handicap, évaluation, culture

Le tableau 3.2.1 s'organise en quatre colonnes. La première indique le nom donné à chaque échantillonnage théorique. La deuxième précise les tâches exercées par les personnes rencontrées. La troisième mentionne le nombre de personnes interrogées dans chaque échantillonnage. Puis la quatrième synthétise les sujets abordés au cours des entrevues. Le premier échantillonnage théorique, intitulé *Contexte interne*, est le plus représenté en termes de participant-e-s : il regroupe cinq personnes sur huit. Celles-ci exercent des fonctions complémentaires, incluant la gestion de programme ou de projet, la supervision du suivi et de l'évaluation, et la direction d'organisation. Les entretiens de cet échantillonnage ont abordé des sujets tels que : le projet, le programme, le suivi et l'évaluation, les valeurs, l'intersectionnalité, le féminisme, les personnes en marge, les femmes et le handicap. Le deuxième échantillonnage théorique, nommé *Dynamique genre*, regroupe deux participant-e-s ayant pour mission principale d'assurer la transversalité du genre, et de coordonner les projets. Les échanges en entrevue ont soulevé des thématiques telles que : les femmes, la culture, l'évaluation, les luttes féministes, la colonisation et les rapports de projet. Le troisième échantillonnage théorique, intitulé *Regard externe*, contient le point de vue d'un-e participant-e chargé-e d'évaluer des programmes en tant que personne externe à l'organisation. Les sujets abordés incluent la condition des femmes, le handicap, l'évaluation et les aspects culturels. Finalement, cette diversité de profils a croisé des regards issus de la gestion interne, de l'approche de genre et du positionnement externe, offrant une lecture élargie et nuancée de l'inclusion dans les projets d'aide internationale féministe. Dans cette continuité, il est pertinent d'examiner le type de données recueillies lors des entrevues avec les personnes échantillonnées, tel que l'aborde la section suivante.

3.3 Le type de données ancrées

Comme mentionné dans la section consacrée à l'approche inductive de cette recherche (section 3.1.4), trois types de matériaux ont été mobilisés : des données secondaires, utilisées pour élaborer la problématique et orienter l'échantillonnage initial ; des données primaires, recueillies afin de répondre à la question de recherche ; et des mémos réflexifs, produits tout au long du processus de théorisation inductive.

Les données secondaires proviennent de sources variées, notamment des rapports gouvernementaux, des bases de données officielles et de l'actualité médiatique portant sur la PAIF. Ces documents ont posé un premier regard exploratoire sur le terrain qui a guidé l'échantillonnage théorique initial, désigné sous le nom de *Contexte interne* (Figure 3.2.1 et Tableau 3.2.1).

Les données primaires sont issues de huit entrevues semi-dirigées, d'une durée moyenne d'une heure, réalisées en visioconférence et en personne. Ces entrevues ont été enregistrées avec des outils numériques (*Microsoft Teams*, *Zoom*, et/ou *dictaphone iPhone*), puis transcrites sur fichier (*Microsoft Word*), afin de favoriser une analyse qualitative des verbatims recueillis. Le guide d'entrevue fournit davantage de détails concernant le déroulement des rencontres (section 3.4), et la méthodologie explicite les outils utilisés (section 3.8).

En complément, des mémos de recherche ont été rédigés tout au long du processus de collecte et d'analyse. Ces mémos, tenus sous la forme d'un journal réflexif, consignent mes questionnements de chercheuse, mes premières interprétations et mes ajustements méthodologiques. Ils ont documenté mes biais d'interprétation potentiels (section 3.7), et assuré une traçabilité de mes raisonnements. Cette pratique est centrale dans la théorie ancrée constructiviste, selon Kathy Charmaz, qui en relate les raisons comme suit :

« Lorsque les théoriciens ancrés rédigent des mémos, ils s'arrêtent et analysent leurs idées sur leurs codes et les catégories émergentes de la manière qui leur vient à l'esprit. La rédaction de mémos [...] incite les chercheurs à analyser leurs données et à développer leurs codes en catégories dès le début du processus de recherche. » (Glaser, cité par Charmaz, 2025, p. 341) [Traduction libre].

En cohérence avec cette orientation, la rédaction de mémos s'est avérée fondamentale. Elle a favorisé ma posture réflexive dès le début de l'étude, tout en soutenant le développement des catégories théoriques par comparaison constante, jusqu'à atteindre la saturation (Figure 3.2.1). C'est dans cette continuité que le guide d'entrevue présenté ci-après sert de fondement à la collecte des données et encadre les échanges avec les participant·e·s.

3.4 Le guide avec la pensée complexe

Comme énoncé dans la section consacrée à l'épistémologie de recherche (section 3.1.1), cette étude combine l'approche constructiviste de Kathy Charmaz et la pensée complexe d'Edgar Morin pour appréhender le concept d'inclusion. Ces deux scientifiques interviennent à différentes étapes du processus d'entretien. Charmaz est mobilisée pour favoriser un engagement réciproque et continu relatif à la théorisation ancrée. Puis Morin est sollicité pour bâtir l'entretien autour de trois thématiques principales propres à la pensée complexe. Cette alliance méthodologique est développée en suivant. Premièrement, le choix de la pensée complexe est expliqué, avec les trois thématiques de la complexité qui en découle

dans le guide d’entrevue (*Question complexe*). Ensuite, le type d’entrevue, à mi-chemin entre Charmaz et Morin, est présenté, avant de détailler son déroulement (*Déroulement attentif*).

3.4.1 Question complexe

En remontant quelque peu le fil de ce mémoire jusqu’à la problématique de recherche (Chapitre 1), il est à rappeler ici que l’inclusion présente le risque d’annihiler son potentiel transformateur, quand elle est pensée de manière ségrégative et/ou homogène (Bouquet, 2015 ; Savard *et al.*, 2022 ; Vergès, 2019). Cela entre en résonance avec ce que les auteur-ice-s Bertezene *et al.* (2023) imagent de *la pensée complexe* en contexte d’étude qualitative, exploratoire, et managériale, tel que « penser le réel observé comme une trame [...] composée d’éléments hétérogènes intrinsèquement reliés. » (Bertezene *et al.*, 2023, p. 3). La pensée complexe appliquée dans cette étude propose de dépasser une construction homogène de l’inclusion, en reconnaissant les liens des éléments qui la composent. Edgar Morin désigne cette activité sous le nom de *reliance*, qu’il explique comme il suit :

« Il n'y a pas d'un côté l'individu, de l'autre la Société, d'un côté l'espèce, de l'autre les individus, d'un côté l'entreprise avec son diagramme, son programme de production, ses études de marché, de l'autre ses problèmes de relations humaines, de personnel, de relations publiques. Les deux processus sont inséparables et interdépendants. » (Morin, 2005, p. 73).

La pensée complexe apporte donc cette idée d’un ensemble *Tout*, pensé par ses *Parties* connectées, organisées, désorganisées et réorganisées perpétuellement : inséparables et interdépendantes. La méthode d’Edgar Morin tisse des liens entre des idées, qui d’une manière ou d’une autre sont liées les unes aux autres. La pensée complexe ne se veut pas une cartographie complète. La pensée complexe reconnaît qu’il existe des zones d’ombre, soit : « l’incomplétude de toute connaissance. » (Morin, 2005, p. 8). Dans la définition des limites de recherche, cette étude prend donc le pas de les suggérer, ou tout du moins en partie (section 5.8). Afin de poursuivre sur le sujet de la mobilisation de la pensée complexe d’Edgar Morin, la section suivante présente trois principes qui la composent.

3.4.2 Principes complémentaires

La pensée complexe fut intégrée dans les entrevues de façon thématique. C’est-à-dire que les questions du guide n’y font pas directement allusion, tout en y étant associées en trois sous-sections distinctes (Annexe C, id.2.2, id.2.3, id.2.4). Pour ainsi, les trois principes fondamentaux de la pensée complexe

d'Edgar Morin sont retenus comme base de travail pour interroger le concept d'inclusion par la dialogique, la récursion, et l'hologrammatique, présentés en suivant :

- Le principe de dialogique :

« L'ordre et le désordre sont deux ennemis : l'un supprime l'autre, mais en même temps, dans certains cas, ils collaborent et produisent de l'organisation et de la complexité. [Ce principe permet] de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes » (Morin, 2005, p. 63, 64).

Voici une illustration concrète : Un enfant construit sa réflexion en confrontant des idées différentes. Parfois, les conseils de ses parents et les avis de ses amis s'opposent. En cherchant à comprendre ces contradictions, il développe son propre esprit critique, capable d'intégrer ces points de vue en une pensée plus complexe. Voici un exemple de question d'entrevue : *Comment la prise en compte des voix des personnes en marge peut-elle influencer le déroulement d'une évaluation ?*

- Le principe de récursion :

« Pour la signification de ce terme, je rappelle le processus du tourbillon. Chaque moment du tourbillon est à la fois produit et producteur. Un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produit. » (Morin, 2005, p. 64).

Voici une illustration concrète : Chaque expérience vécue par un enfant l'aide à apprendre et à progresser. Apprendre la trottinette le rend plus habile et confiant, ce qui l'incite à essayer le vélo. En maîtrisant le vélo, il gagne encore plus de compétences et cherche de nouveaux défis, créant un cercle d'apprentissage sans fin. Voici un exemple de question d'entrevue : *Comment les pratiques d'évaluation engendrent-elles une rétroaction suffisamment profonde pour rendre les projets plus inclusifs ?*

- Le principe d'hologrammatique :

« Dans le monde biologique, chaque cellule de notre organisme contient la totalité de l'information génétique de cet organisme. L'idée donc de l'hologramme dépasse, et le réductionnisme qui ne voit que les parties et le holisme qui ne voit que le tout. » (Morin, 2005, p. 64).

Voici une illustration concrète : L'environnement d'un enfant influence qui il est, et inversement. Par exemple, un dessin collé sur la fenêtre de sa chambre montre qu'il habite cet espace. Ce dessin contient aussi une part de son identité, reflétant son imagination, ses émotions et son univers intérieur. Chaque détail de la chambre raconte quelque chose du tout qu'est l'enfant. Voici un exemple de question

d'entrevue : *Comment l'inclusion peut-elle évaluer simultanément une politique institutionnelle et l'impact de cette dernière sur les personnes bénéficiant de ses projets ?*

En résumé, du principe de dialogique émerge des contradictions et des complémentarités dans la construction de connaissances. Du principe récursif apparaît la progression des apprentissages. Puis, du principe hologrammatique point la connexion entre le tout et ses parties, influençant dès lors une analyse réciproque entre les individus et leur environnement. Organiser le guide d'entrevue autour de ces principes offre une compréhension complexe des mécanismes d'inclusion. C'est de cela qu'émane le choix du type d'entrevue présenté dans la section suivante.

3.4.3 Entrevue semi-dirigé

Le choix de mobiliser Edgar Morin a orienté cette étude vers un type d'entrevue semi-dirigée par les thématiques de dialogique, de récursion, et d'hologrammatique de la pensée complexe. Cela étant, Kathy Charmaz (2025) préconise un type d'entrevue en profondeur pour « une conversation unilatérale, guidée en douceur, explorant le point de vue des participants à la recherche sur leur expérience personnelle du sujet de recherche. » (Charmaz, 2025, p. 69) [Traduction libre]. Afin d'établir un compromis entre les approches de Charmaz et de Morin, le guide d'entrevue a été construit en trois *Temps : Dialogique, Récursion, Hologrammatique* (Annexe C : id.1, id.2, id.3), contenant chacun une série de questions ouvertes, qui peu à peu mènent à la clôture de l'échange. Au reflet des expériences des participant-e-s., les réponses ont été plus profondes pour l'un des trois principes / *Temps*, selon les discussions, dont le déroulement est présenté à la section suivante.

3.4.4 Déroulement attentif

La première partie des entrevues fut guidée par le *Temps 1* (Annexe C), qui intègre les critères de qualité d'une entrevue qualitative pour créer un « cadre confortable, privé et calme favorable à la création de rapport et l'empathie avec l'interviewé » (Charmaz et Thornberg, 2021, p. 317) [Traduction libre]. Cette étape a donné lieu à des questions portant sur le pronom de la personne (id. 1.2), et le brise-glace réciproque (id. 1.5), pour lequel il fut demandé de décrire, en trois ou quatre mots, soit « son moment présent » (introspection), soit « son environnement » (description). Ce petit exercice bidirectionnel, participant-e, puis chercheuse a amorcé une relation réciproque dès le début de l'entretien, ce qui répond en partie à la posture épistémologique de la chercheuse impliquée (section 3.1.1). Pour favoriser un cadre

de confiance, l'éthique de la recherche a également été abordé, par la certification, le formulaire de consentement à la participation, l'enregistrement, la confidentialité, l'anonymat ou encore les mentions de contribution (Annexe C, id.1.3). Cet échange a consolidé une confiance mutuelle, favorisant une parole libre et authentique. Ce souci de créer un cadre relationnel attentif et respectueux trouve un prolongement dans les considérations éthiques qui font l'objet de la section suivante.

3.5 L'éthique de la recherche

Les entrevues se sont déroulées dans le respect du cadre éthique de la recherche avec des êtres humains selon les prérogatives usuelles stipulées par l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cela a mené cette recherche à obtenir l'approbation du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) en amont de la collecte des données (Annexe D). Il convient également de préciser que l'ensemble de la formation portant sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains, selon la deuxième édition de l'Énoncé de politique des trois conseils (EPTC 2), a représenté un soutien important à la réalisation de ce projet, en conformité avec les normes et dans le respect des participant·e·s. Par ailleurs, deux sujets se sont révélés au cœur des préoccupations lors des entrevues : le choix entre l'anonymat ou la contribution, et la destruction des données après le dépôt du présent travail de mémoire. Ces sujets ont contribué à instaurer un cadre de confiance, essentiel à une collecte de données de qualité, objet de la section suivante.

3.6 La qualité des données

La qualité des données de cette étude est assurée par quatre critères issus de la théorie ancrée constructiviste, tels que définis par Kathy Charmaz. Il s'agit de *la crédibilité*, de *l'originalité*, de *la raisonance* et de *l'utilité*⁷ de l'étude, comme présentée ci-dessous.

- L'originalité : « L'originalité peut prendre des formes variées, telles qu'offrir de nouvelles perspectives, fournir une conceptualisation innovante d'un problème reconnu, et établir la signification de l'analyse. » (Charmaz et Thornberg, 2021, p. 316) [Traduction libre]

⁷ Les critères de qualité *de raisonance* et *d'utilité* sont développés dans les contributions à la pratique évaluative (section 5.7). Aussi, le choix d'employer l'orthographe « *raisonance* » comme traduction de « *resonance* » a été fait délibérément, considérant qu'elle est fidèle à ce que l'autrice souhaite transmettre : un raisonnement cohérent pour les participant·e·s.

L'originalité se manifeste ici par l'adoption d'une méthodologie constructiviste qui mobilise les apports d'Edgar Morin et ceux de Kathy Charmaz, afin d'examiner un construit social dans le champ des sciences de la gestion. Ce positionnement interdisciplinaire établit un dialogue cohérent entre les champs du management et de la sociologie, en lien avec la question : *Comment le concept d'inclusion échappe-t-il à l'évaluation de projet d'aide internationale féministe du Canada ?*

- La crédibilité : « La crédibilité commence par disposer de données pertinentes suffisantes pour poser des questions incisives sur les données, faire des comparaisons systématiques tout au long du processus de recherche pour développer une analyse approfondie. » (Charmaz et Thornberg, 2021, p. 315) [Traduction libre]

La crédibilité est assurée par le recours à un échantillonnage théorique progressif (Figure 3.2.1), qui approfondit la compréhension des catégories émergentes tout au long du processus de recherche.

- La combinaison de la crédibilité et de l'originalité : « Une combinaison forte d'originalité et de crédibilité augmente la raisonance, l'utilité et la valeur ultérieure de la contribution. » (Charmaz, 2025, p. 335) [Traduction libre]

La raisonance et l'utilité trouvent donc une place cohérente avec les valeurs de contribution. C'est pour cela que ces deux critères spécifiques sont développés dans la partie portant sur les contributions de l'étude pour la pratique évaluative (section 5.7). Afin de poursuivre, la section suivante aborde la conscientisation des biais, une démarche qui a favorisé la qualité de l'analyse.

3.7 Les biais d'analyse

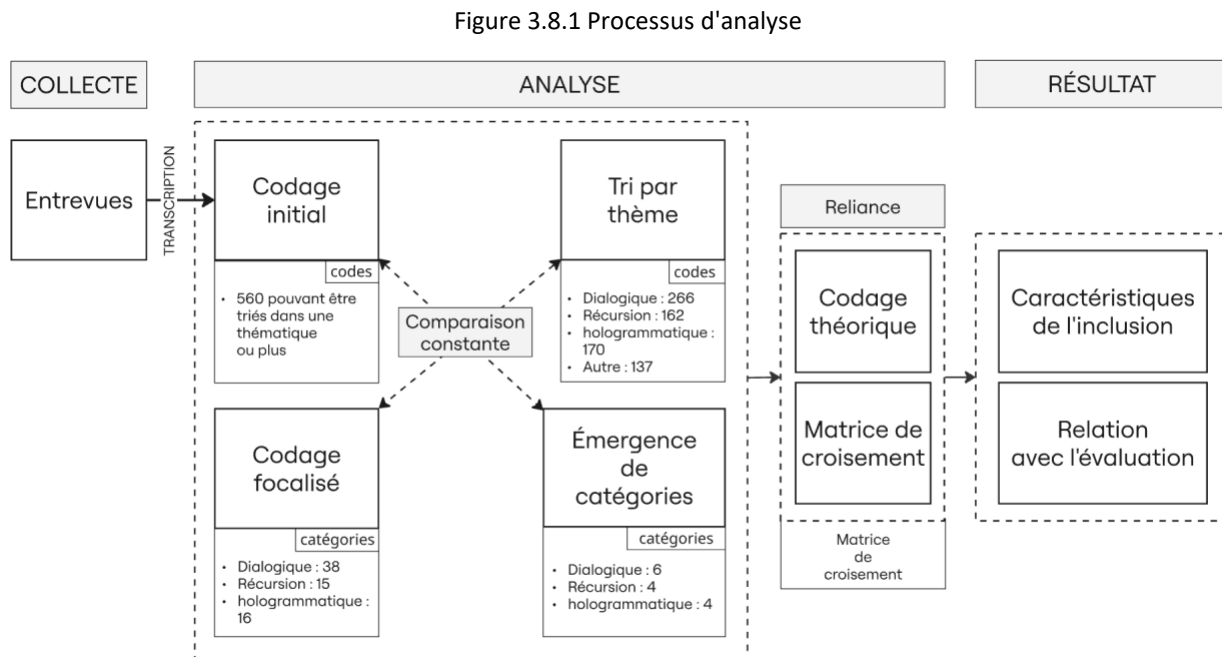
Il est pertinent, ici, de se replonger dans l'épistémologie de cette recherche (section 3.1.1). Selon Kathy Charmaz et Edgar Morin, la connaissance ne peut se construire indépendamment du regard de celle ou de celui qui la produit. Dans une perspective de conscientisation éthique du regard du-de la chercheur-e, Kathy Charmaz affirme que la théorie ancrée incite à l'examen des croyances personnelles, « pour éviter de les intégrer involontairement à l'analyse des données. » (Charmaz, 2025, p. 175) [Traduction libre]. La posture constructiviste adoptée dans cette étude a donc impliqué un travail de réflexivité concernant mes propres biais inconscients de chercheuse, afin de limiter l'influence de ces derniers sur les résultats. Cela a pris la forme d'un journal de recherche dont voici un exemple :

« Le 5 décembre 2024, Biais d'illusion holistique : Je fais plus de liens qu'il ne faut. Je dois me recentrer sur ma question de recherche. »

Le processus de recherche est resté aligné sur les objectifs définis (section 1.3), par cette démarche de conscientisation, qui a également agi dans l'analyse des données, présentée dans la section suivante.

3.8 L'analyse des données

L'analyse des données a commencé dès les premières entrevues, dans un mouvement de comparaison constante entre collecte et interprétation. Conformément au plan d'échantillonnage théorique progressif (Figure 3.2.1), chaque nouvel entretien a nourri une compréhension en affinant les catégories émergentes. Pour avoir une vue d'ensemble de ce processus d'analyse, il est proposé de se baser sur la figure ci-dessous, qui est tout d'abord présentée, et ensuite explicitée :



La figure 3.8.1 montre un processus d'analyse qualitative organisé en trois phases principales : *Collecte*, *Analyse* et *Résultat*. Elle découle d'itérations propres à la théorie ancrée constructiviste, enrichie par les principes de la pensée complexe. Ce schéma visuel met en évidence un enchaînement méthodologique allant de la collecte des données jusqu'à la production de résultats interprétatifs. Cette démarche méthodologique soutient une lecture nuancée du concept d'inclusion, pensé comme une construction sociale. Les neuf étapes du processus de la figure 3.8.1 sont présentées comme suit :

- Collecte des données (Entrevues)

Le processus d'analyse résulte d'une collecte de données qualitatives réalisée lors d'entrevues semi-dirigées, conformément à l'approche constructiviste adoptée dans cette recherche (section 3.1.1). Les entrevues ont été un espace d'exploration, propice à la co-construction de sens entre chercheuse et participant·e·s. Les questions posées étaient ouvertes et en cohérentes avec l'échantillonnage théorique progressif (Figure 3.2.1). La collecte a fait émerger peu à peu les catégories des discours. Les entrevues ont été intégralement transcrites, puis analysées à l'aide du logiciel NVivo. Ce matériau représente la base du codage initial, amorçant un va-et-vient constant entre collecte et analyse, tel qu'illustré dans le processus (Figure 3.8.1).

- Codage initial

L'analyse débute par le codage initial, qui établit un premier pont entre la collecte des données et la construction théorique. Comme le décrit Charmaz (2025) :

« En procédant à un codage approfondi dès le début du processus de recherche et en comparant les données et les codes, le chercheur peut identifier quels codes explorer en tant que catégories provisoires. [...] Cette approche est particulièrement utile dans les projets de recherche en justice sociale qui abordent des enjeux sociaux et politiques urgents. » (Charmaz, 2025, p. 125) [Traduction libre].

L'approfondissement et l'exploration des catégories émergentes ont été réalisés par un codage ligne par ligne, qui, selon Charmaz (2025), forme un outil efficace contre les blocages analytiques et rédactionnels (Charmaz, 2025, p. 340, 341) [Traduction libre]. Ce codage initial a généré 560 codes, triés dans une ou plusieurs thématiques (thème).

- Tri par thème

Les codes générés ont été regroupés par principe thématique, en référence aux concepts de dialogique, de récursion et d'hologrammatique d'Edgar Morin (section 3.4.1). Les codes initiaux pouvaient être attribués à une thématique, ou à plusieurs. Cette étape a organisé l'analyse selon quatre thématiques : Dialogique : 266 codes, Récursion : 162 codes, Hologrammatique : 170 codes, Autres : 137 codes. Ce premier tri thématique a facilité l'orientation vers une organisation catégorielle des données.

- Codage focalisé

Le codage focalisé représente une troisième étape clé, où des regroupements interprétatifs ont été élaborés en fonction des codes les plus fréquents, significatifs ou révélateurs parmi ceux générés initialement, en appui à la méthodologie de codage focalisé de Charmaz (2025) développée pour la théorie ancrée (p. 339). Cette étape a fait émerger des catégories intermédiaires en lien avec les principes de la pensée complexe : Dialogique : 38 codes, Récursion : 15 codes, Hologrammatique : 16 codes. Chaque principe a été traité comme une entrée analytique à part entière, pour aller vers une interprétation de ces derniers.

- Émergence de catégories

À partir du codage focalisé, des catégories plus abstraites ont émergé : 6 catégories pour le principe de dialogique, 4 pour le principe de récursion, 4 pour le principe d'hologrammatique. Ces catégories sont le fruit de la confrontation constante entre les données et les analyses. Elles représentent les premiers jalons vers la théorisation du concept d'inclusion.

- Codage théorique et Reliance

Le codage théorique a interrogé les relations entre les catégories, en vue de croiser les thématiques et d'identifier comment l'inclusion échappe à l'évaluation. Cette étape s'est accompagnée d'un travail de reliance (section 3.4.1), qui peut être défini comme suit : « La pensée de reliance ne sépare pas, mais préfère rendre solidaires les personnes, les éléments, les idées, les disciplines, les concepts. » (Dodeler *et al.*, 2023, p. 2). Des matrices de croisement générées avec le logiciel NVivo (Annexe H) ont été utilisées pour identifier les liens les plus significatifs entre les principes thématiques.

- Résultat : Caractéristique et Relation avec l'évaluation

Une analyse transversale a généré des résultats interconnectés entre les thématiques suivant la pensée complexe d'Edgar Morin, pour qui « l'idée hologrammatique est elle-même liée à l'idée récursive, qui elle-même est liée à l'idée dialogique en partie. » (Morin, 2005, p. 64). Cela a donné lieu à établir trois caractéristiques conceptuelles de l'inclusion, qui ont ensuite été mises en relation vis-à-vis de l'évaluation de projet, par l'apport d'une requête de tableau croisé générée avec le logiciel NVivo (Annexe H). Cette

dernière phase s'est d'abord matérialisée sous la forme d'une figure présentée dans le chapitre suivant, puis sous celle du modèle *inclusion-évaluation*, exposé dans le chapitre de discussion (section 5.5).

Pour finir, la divergence initiale des codes a été progressivement structurée par une comparaison constante des éléments, pour une montée en abstraction et l'émergence d'une théorie ancrée. Cette approche a abouti, dans le temps imparti, à une analyse cohérente des données. Dans cette continuité, le chapitre suivant présente les résultats issus de ce processus analytique.

CHAPITRE 4

RÉSULTAT

Dans ce chapitre les résultats de l'analyse qualitative sont présentés de manière progressive, en suivant les étapes méthodologiques décrites précédemment. L'objectif est de rendre compte de la structuration des données issues des entrevues, de leur interprétation et de leur théorisation. Ce chapitre s'ouvre donc sur une *vue d'ensemble* du processus analytique et des résultats obtenus, avant d'entrer plus en détail dans *les catégories émergentes* identifiées pour chaque thématique, puis dans *les caractéristiques de l'inclusion* qui en découlent. Enfin, une dernière section est consacrée à comprendre comment les personnes conçoivent l'inclusion en tenant compte de leur *relation à l'évaluation*. Ce chapitre situe le concept d'inclusion vis-à-vis des pratiques évaluatives selon le terrain de recherche.

4.1 La vue d'ensemble

Dans cette section, un aperçu des résultats est présenté afin d'illustrer une partie du cheminement méthodologique suivi (Figure 3.8.1). Comme expliqué dans le chapitre précédent, l'analyse se compose de deux temps, dont le premier s'organise autour du tri par thème des codes initiaux, puis du codage focalisé, pour aboutir à l'émergence de catégories. Le tableau ci-dessous, tout d'abord explicité avant d'être approfondi, en donne une vue d'ensemble :

Tableau 4.1 Vue d'ensemble des catégories émergentes

Tri par thème	Codes initiaux	Codes focalisés	Émergence de catégories
Dialogique	266	38	6
Récursion	162	15	4
Hologrammatique	170	16	4
Autre	137		

Le tableau 4.1.1 est organisé en quatre colonnes, dans lesquelles le *Tri par thème* classe les *Codes initiaux* selon trois thématiques : *Dialogique* (266 codes), *Récursion* (162 codes), *Hologrammatique* (170 codes), et une thématique *Autre* (137 codes) qui englobe les codes ne correspondant pas aux trois thématiques précédentes. La colonne *Codes focalisés* montre un premier regroupement des codes initiaux. Puis, la colonne *Émergence de catégories* classe ces regroupements en catégories significatives.

Ce tableau montre les thématiques *Récursion* (162 codes) et *Hologrammatique* (170 codes) présentent un volume de codes initiaux relativement similaire. En revanche, la thématique *Dialogique* se distingue nettement (266 codes), avec environ 1,6 fois plus de codes que chacune des deux autres thématiques. Cette différence suggère que les propos des participant-e-s ont davantage reflété la thématique de *Dialogique* lors des entrevues. Il convient également de souligner que le *Tri thématique* mène à classer environ 18 % des *Codes initiaux* dans la catégorie *Autre*, signifiant que ces derniers ne font pas l'objet d'un *Codage focalisé* et de *Catégories émergentes*.

Faisant suite à l'aperçu des catégories émergentes présenté dans le tableau précédent, le tableau ci-dessous illustre l'étape de reliance et de codage théorique, aboutissant aux résultats concernant le concept d'inclusion. Ce tableau, qui présente une vue d'ensemble des caractéristiques, est approfondi en suivant :

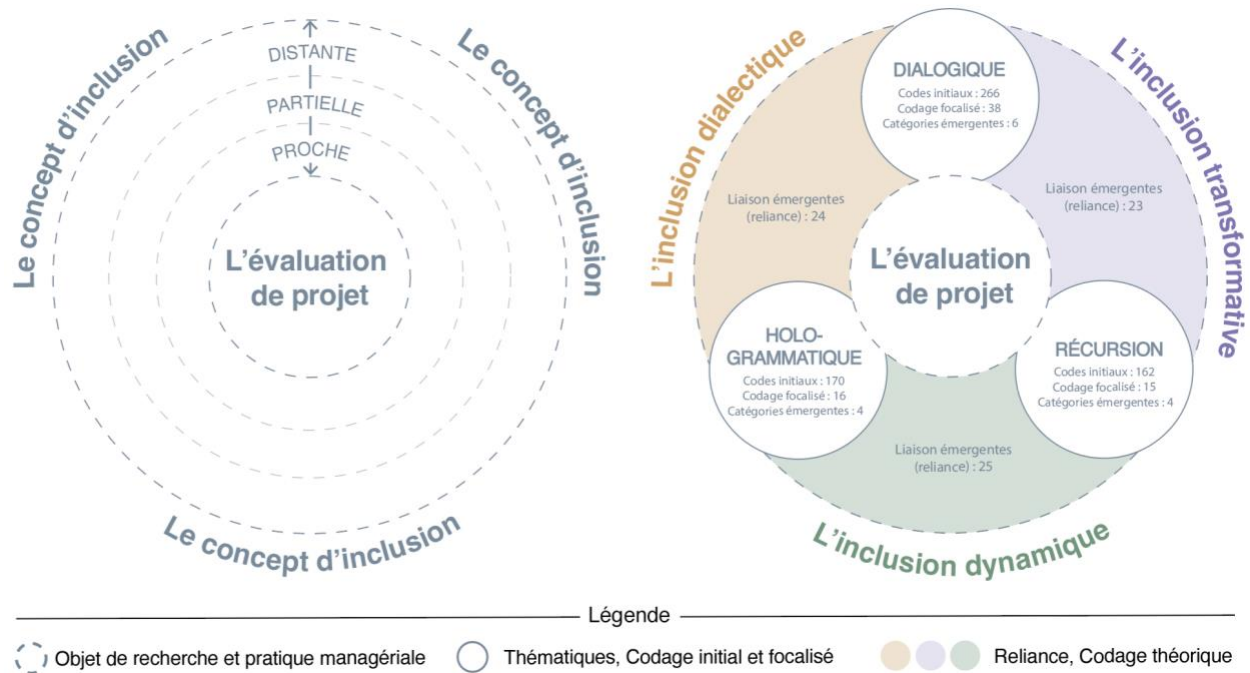
Tableau 4.2 Vue d'ensemble des caractéristiques

Thématiques	Reliances émergentes	Caractéristiques résultantes
Dialogique et Récursion	23	Inclusion transformative
Récursion et Hologrammatique	25	Inclusion dynamique
Hologrammatique et Dialogique	24	Inclusion dialectique

Le tableau 4.1.2 est structuré en trois colonnes : la première indique les *Thématiques* croisées, pour lesquelles la deuxième précise le nombre de *Reliances émergentes* (section 3.8), et la troisième colonne indique la *Caractéristiques résultantes* du concept d'inclusion associée. La combinaison entre *Dialogique* et *Récursion* qui compte 23 liaisons (lien/reliance) est associée à *l'inclusion transformative*. La relation entre *Récursion* et *Hologrammatique* est composée de 25 liaisons, menant à *l'inclusion dynamique*. Enfin, la combinaison entre *Hologrammatique* et *Dialogique* présente 24 liaisons, menant à *l'inclusion dialectique*. Ce tableau est un premier aperçu de la *Reliances émergentes* entre les *Thématiques* et les *Caractéristiques* de l'inclusion qui en résultent. Les sections suivantes approfondissent ces liens et analysent plus en détail les résultats issus de leurs connexions.

Dans la continuité des aperçus présentée précédemment (tableaux 4.1.1 et 4.1.2), la figure ci-dessous offre une vue d'ensemble qui identifie des caractéristiques résultantes de l'inclusion, vis-à-vis de l'évaluation. Ce visuel montre la progression du codage initial jusqu'au codage théorique :

Figure 4.1.1 Vue d'ensemble de l'analyse



La figure 4.1.1, est composée de deux parties qui dessinent les prémisses du modèle inclusion-évaluation : à gauche se trouvent les fondements relationnels et à droite les imbrications analytiques. La partie gauche de la figure distingue le *concept d'inclusion*, autour d'un centre : *l'évaluation de projet*. Trois relations qui représentent la proximité des participant·e·s vis-à-vis de l'évaluation de projet s'en dégagent : *proche*, *partielle*, et *distante*. Dans la partie de droite, les codes sont répartis selon les trois thématiques : *Dialogique*, *Récursion* et *Hologrammatique*. Entre chaque thématique des liaisons émergent et aboutissent à des caractéristiques du concept d'inclusion. *L'inclusion transformative*, issue des interactions entre la Dialogique et la Récursion. Puis *L'inclusion dynamique*, qui émerge de la relation entre la Récursion et l'Hologrammatique. Enfin *l'inclusion dialectique*, portée par la connexion entre l'Hologrammatique et la Dialogique.

La figure 4.1.1 donne un aperçu de l'analyse ayant guidé l'interprétation des résultats. Elle montre comment les données ont été organisées et théorisées, jusqu'à révéler des caractéristiques spécifiques au concept d'inclusion dans le contexte de l'étude. Afin d'approfondir ce cheminement, les sections suivantes offrent un détail des catégories émergentes et des caractéristiques résultantes.

4.2 Les catégories émergentes

Dans cette section, les catégories de l'inclusion sont analysées par trois tableaux présentés et explicités, qui détaillent chaque thématique en mettant en évidence la transition entre le Codage initial et le Codage focalisé. Tout d'abord la thématique abordée est la *Dialogique*, suivie de la *Récursion*, et de l'*Hologrammatique*. Les thématiques sont associées à l'Annexe H qui en offre un aperçu sémantique généré par le logiciel NVivo.

Pour les trois tableaux ci-dessous, la première colonne, *Initial*, indique le nombre d'occurrences des éléments codés et triés dans les données des transcriptions d'entrevues. La colonne *Focalisé* représente le nombre de regroupements en sous-catégories, qui donnent lieu à la troisième colonne *Catégories émergentes*, dont un *Détail* est précisé pour chacune dans la quatrième colonne. La dernière colonne, *Nom* concise en un mot les catégories émergentes, pour les identifier dans les matrices de croisement.

Le premier tableau concerne les catégories émergentes de Dialogique :

Tableau 4.3 Catégories émergentes de Dialogique

Initial	Focalisé	Catégories émergentes	Détail	Nom
49	6	Accessibilité et vulnérabilité	Inclusion et instrumentalisation	Accessibilité
28	7	Interaction et humanité	Émotion et culture	Interaction
51	7	Paradoxe et contradiction	Ambition et réalité	Paradoxe
47	5	Résistance et détournement	Inclusion et pouvoir	Résistance
63	10	Résultat et objectivité	Mesure et transformation	Résultat
28	3	Système et stratégie	Action et adaptation	Système

Dans le tableau 4.2.1, la catégorie d'*Accessibilité et vulnérabilité* (49 occurrences, regroupées en 6 sous-catégories) reflète le phénomène d'inclusion qui devient l'instrument d'une forme de récupération, créant un climat de vulnérabilité. La catégorie *Interaction et humanité* (28 occurrences, regroupées en 7 sous-catégories) englobe les discours où l'émotion et la culture favorisent un lien réciproque stimulant le sentiment d'inclusion. La catégorie *Paradoxe et contradiction* (51 occurrences, regroupées en 7 sous-catégories) contient les verbatims liés aux ambitions d'inclusion qui se heurtent à la réalité, provoquant des contradictions sources de remise en question. La catégorie *Résistance et détournement* (47 occurrences, regroupées en 5 sous-catégories) émerge des sujets relatifs au pouvoir et à l'inclusion, créant une forme de mécontentement et de résistance face aux mécanismes institutionnels. La catégorie *Résultat*

et *objectivité* (63 occurrences, regroupées en 10 sous-catégories) concerne ce qui a trait aux aspects quantitatifs de l'évaluation, qui se confronte aux données qualitatives et transformatives. La catégorie *Système et stratégie* (28 occurrences, regroupées en 3 sous-catégories) regroupe ce qui concerne la pratique évaluative requérant un mode d'adaptation, lorsque l'inclusion est pensée comme une stratégie organisationnelle.

Le deuxième tableau concerne les catégories émergentes de Récursion :

Tableau 4.4 Catégories émergentes de Récursion

Initial	Focalisé	Catégorie émergentes	Détail	Nom
48	3	Écart et évaluation	Cadre et norme	Écart
47	5	Intersectionnalité et potentiel	Marge et développement	Intersectionnalité
26	3	Positionnalité et décision	Qui évalue et pour qui	Positionnalité
41	4	Répétition et lutte	Savoirs évaluatifs et légitimité	Répétition

Dans le tableau 4.2.2, la catégorie *Écart et évaluation* (48 occurrences, regroupées en 3 sous-catégories) est propre à l'imbrication des normes contenues dans les cadres institutionnels, pour lesquels l'inclusion est perçue comme un écart de l'évaluation⁸ innovant. La catégorie *Intersectionnalité et potentiel* (47 occurrences, regroupées en 5 sous-catégories) contient les verbatims relatifs au développement des facteurs identitaires en marge, mobilisant les outils intersectionnels. La catégorie *Positionnalité et décision* (26 occurrences, regroupées en 3 sous-catégories) regroupe les paroles liées à la positionnalité évaluative qui oriente la prise de décision. La catégorie *Répétition et lutte* (41 occurrences, regroupées en 4 sous-catégories) comprend ce qui a trait à la légitimité des savoirs évaluatifs, où l'inclusion mobilise des référentiels nouveaux dans des combats récurrents.

⁸ Selon le PMI (2021), « l'écart de l'évaluation est le degré auquel un objet aide l'utilisateur à découvrir comment l'interpréter et interagir avec lui de manière efficace » (p. 158).

Le troisième tableau concerne les catégories émergentes d'Hologrammatique:

Tableau 4.5 Catégories émergentes d'Hologrammatique

Initial	Focalisé	Catégorie émergentes	Détail	Nom
45	4	Cadre et espace	Genre et contestation	Cadre
69	6	Inclus et Exclus	Co-émergence et équilibre	Inclus
33	3	Local et organisationnel	Réalité et ajustement	Local
23	3	Pouvoir et bénéfice	Projet et communauté	Pouvoir

Dans le tableau 4.2.3, la catégorie *Cadre et espace* (45 occurrences, regroupées en 4 sous-catégories) contient les verbatims où les directives organisationnelles sur le sujet du genre sont contestées. La catégorie *Inclus et Exclus* (69 occurrences, regroupées en 6 sous-catégories) comprend les récits qui relatent que l'inclusion implique de composer avec des personnes différentes. La catégorie *Local et organisationnel* (33 occurrences, regroupées en 3 sous-catégories) englobe ce qui a trait aux rapprochements des réalités locales et organisationnelles. La catégorie *Pouvoir et bénéfice* (23 occurrences, regroupées en 3 sous-catégories) regroupe les paroles où l'inclusion du projet est un moteur d'appropriation de la communauté. La section suivante détaille le processus d'émergence de ces caractéristiques de l'inclusion, issues des catégories émergentes.

4.3 Les caractéristiques résultantes

Dans cette section, le codage théorique est détaillé par la reliance des catégories émergentes qui résulte à trois caractéristiques de l'inclusion spécifiques au contexte de l'étude : *l'inclusion transformative*, *l'inclusion dynamique* et *l'inclusion dialectique*. Les trois caractéristiques sont approfondies dans des sections distinctes présentant chacune trois éléments : un tableau des matrices de croisement issues du logiciel NVivo (Annexe H), une sélection de passages d'entrevue illustrant les caractéristiques, et une analyse détaillée de ces dernières.

4.3.1 L'inclusion transformative

La première analyse se situe entre les thématiques de Dialogique et de Récursion, pour lesquelles le croisement matriciel ci-dessous fait état des reliances émergentes entre les catégories :

Tableau 4.6 Reliance entre Dialogique et Récursion

	Accessibilité	Interaction	Paradoxe	Résistance	Résultat	Système
Écart	8	5	4	5	8	3
Intersectionnalité	6	4	5	2	5	2
Positionnalité	4	5	7	3	6	3
Répétition	5	3	4	4	1	1

Le tableau 4.3.1 montre que cinq catégories sont plus fortement reliées entre elles. Tout d'abord, *Accessibilité et vulnérabilité (entre inclusion et instrumentalisation)* partage 8 codes initiaux avec *Écart et évaluation (cadre et norme)*, qui, à son tour, en a 8 en commun avec *Résultat et objectivité (entre mesure et transformation)*. Puis, *Paradoxe et contradiction (entre ambition et réalité)* partage 7 codes initiaux avec *Positionnalité et décision (qui évalue et pour qui)*. Le codage théorique entre les catégories identifiées centre l'analyse sur des passages clés d'entrevue, dont des extraits significatifs de l'ensemble des données de cette caractéristique sont exposés ci-dessous :

- La personne participante pointe les limites des rapports d'évaluation dans l'analyse des relations de pouvoir :

« Je pense que cette capacité de reconfigurer les rapports de pouvoir, elle est présente dans toutes nos interactions, et qu'on ne les maximise pas toujours forcément à l'intérieur de nos rapports parce qu'on a un espace limité aussi. »

- La personne participante exprime que la relation de pouvoir entre les parties prenantes peut biaiser l'évaluation :

« ...tu arrives là avec des ressources, tu as investi dans la communauté, ça crée des emplois [...] Fait que c'est vraiment, vraiment, vraiment difficile de créer une relation de confiance [...] parce qu'il y a une relation de pouvoir. Il y a de l'argent là-dedans, entre l'ONG qui fait de la programmation, le bailleur et la communauté, ou les partenaires locaux. »

- La personne participante se questionne sur l'authenticité et l'objectivité des évaluations :

« Puis je me suis fait dire, par un collègue masculin : « Elles vont te dire ce qu'elles pensent que toi, tu veux entendre. » [...] À quel point on peut aller chercher des données qui soient objectives ? »

- La personne participante soulève une déconnexion des indicateurs provoquant un risque pour les ONG locales :

« Mais ça [les indicateurs des bailleurs], c'est un grand problème pour nous. Par exemple, on est en train de faire une évaluation pour [nom du pays bailleur], et ils voulaient demander ce genre de questions en Irak [concernant l'orientation sexuelle des personnes bénéficiaires]. Et les Irakiens, les travailleurs [en ONG locale] disaient « Non. On ne peut pas le demander, vous allez nous tuer à cause de cette question ». »

- La personne participant-e soulève l'apport des évaluations externe et éthique :

« ...tout le monde a un morceau du casse-tête [...] le regard externe peut être aidant [...] on va questionner des choses que tout le monde autre prend pour acquises. Fait que même ce regard-là est quand même... a une valeur ajoutée. Si c'est fait avec une certaine humilité. »

- La personne participante relate une rigidité institutionnelle versus sa quête de sens dans l'évaluation :

« J'avais une collègue dans le M&E qui n'était pas à l'aise de sortir du cadre. Et ça, je trouvais ça très difficile. Parce que, ce qu'on me disait, c'était : « On a toujours fait ça comme ça. » Et moi, c'est quelque chose que je n'acceptais pas. Donc, ça, j'ai trouvé ça dommage. Parce que je me disais : Un programme comme ça, comment tu le mesures ? »

- La personne participante parle de l'invisibilisation de certains aspects évaluatifs limités par la captation des impacts :

« ...on ne peut jamais prendre l'ampleur des impacts qu'un projet a pu avoir, pour les personnes qui sont touchées par un projet, à l'intérieur d'un rapport aussi court ou long soit-il. [Chercheuse Barbara] Pourquoi ? [Personne Participante] Parce que c'est vaste et qu'on ne va pas voir chacune des personnes qui ont été potentiellement touchées par le projet. »

L'analyse des verbatims expose une complexité intrinsèque dans les processus d'évaluation, liée aux relations entre communautés, ONG, et bailleurs. La reconfiguration des rapports de pouvoir y apparaît comme une capacité présente, et sous-exploitée dans les interactions institutionnelles. Par ailleurs, ces interactions s'inscrivent dans un espace limité, contraignant parfois le potentiel transformateur de l'inclusion. La confiance émerge comme un enjeu central, minée par les relations asymétriques qu'induit la présence des financements. Par exemple, l'apport financier, quoiqu'indispensable au développement, génère des relations de domination et affecte la transparence et l'authenticité des évaluations. En cela,

l'évaluation devient elle-même un terrain où s'exercent des rapports de pouvoir. Où l'objectivité peut se perdre face aux attentes projetées et aux contraintes institutionnelles. Ce contraste est renforcé par les préoccupations liées aux indicateurs imposés par certains bailleurs, lesquels peuvent générer des risques réels pour les communautés locales et les ONG qui les accompagnent. L'exemple de l'Irak montre comment les cadres institutionnels peuvent entrer en conflit direct avec les réalités socioculturelles locales, mettant en péril la qualité de l'évaluation, et la sécurité des acteurs locaux. Toutefois, certaines approches évaluatives éthiques introduisent un potentiel réflexif important. Lorsqu'elles sont réalisées avec humilité et ouverture, elles remettent en question les évidences institutionnelles et tirent des enseignements ancrés dans l'expérience. L'inclusion observée ici est de caractéristique transformative. Elle réorganise les rapports de pouvoir et favorise un apprentissage collectif entre communautés, ONG, bailleurs.

4.3.2 L'inclusion dynamique

La deuxième analyse se situe entre les thématiques de Récursion et d'Hologrammatique, pour lesquelles le croisement matriciel présenté ci-dessous illustre les reliances émergentes :

Tableau 4.7 Reliance entre Récursion et Hologrammatique

	Écart	Intersectionnalité	Positionnalité	Répétition
Cadre	6	8	3	6
Inclus	8	5	2	9
Local	7	5	5	3
Pouvoir	5	0	4	4

Le tableau 4.3.2 montre dans un premier temps que plusieurs catégories sont étroitement reliées. *Écart et évaluation (cadre et norme)* partage 8 codes initiaux avec *Inclus et Exclus (co-émergence et équilibre)*, qui est également lié à *Répétition et lutte (savoirs évaluatifs et légitimité)* par 9 codes partagés. Puis *Cadre et espace (genre et contestation)* est relié à *Intersectionnalité et potentiel (marge et développement)*, avec 8 codes communs. Le codage théorique des reliances significatives porte l'analyse à se référer sur des passages clés d'entrevue, dont des extraits significatifs de l'ensemble des données de cette caractéristique sont exposés ci-dessous :

- La personne participante détaille l'usage de méthodologies alternatives pour contourner les limites des enquêtes directes dans l'évaluation :

« On voulait savoir si ces gens sont chiïtes, ou sunnites, ou chrétiens, ou de quelle secte ils sont... Et ce qu'on voulait savoir c'est s'ils appartenaient à des communautés religieuses qui sont vulnérables, dans des pays qui sont... par exemple, d'une certaine majorité. Alors, on a fait ça d'une autre façon [qu'en posant des questions directes]. On a fait des observations, où on peut conclure... où on peut savoir après ça que ces gens-là sont vulnérables, et qu'ils ont besoin d'aide pour améliorer leur situation. »

- La personne participante exprime une répétition des luttes liées au sujet du genre :

« J'ai eu les mêmes conversations voilà dix ans. Je suis encore en train d'argumenter, d'influencer, de convaincre les gens sur [...] pourquoi c'est important d'avoir des [lignes directrices concernant la protection du genre]... »

- La personne participante souligne qu'une intersectionnalité superficielle ne reflète pas fidèlement la réalité des personnes bénéficiaires, notamment celles en situation de handicap :

« ...tu prends un lieu comme Gaza : c'est 46 % de la population [qui est en situation de handicap]. Puis, ce qui arrive malheureusement trop souvent, c'est que ça devient un peu une approche où on coche des cases [...] si tu prends un formulaire pour [nom du bailleur de fonds], ça va être comme : ah oui, on a une approche intersectionnelle. »

- La personne participante exprime une résilience face l'incomplétude inhérente de l'évaluation :

« On fait justement des évaluations, des analyses... qui nous permettent de croire... [et il y a des éléments] qui ne sont pas forcément reflétés à l'intérieur des rapports. Des fois, on ne voit pas ce qu'on ne cherche pas et ça ne veut pas dire pour autant que ça n'existe pas. »

- La personne participante parle de l'importance des liens de confiance durable, pour réaliser une évaluation qui initie des apprentissages :

« ...au niveau de l'apprentissage, c'est une relation continue de confiance. [...] Mais avec l'évaluation classique de [nom du bailleur de fonds], tu débarques, tu as [quelques] semaines, puis là, tu sors. Ce n'est pas super évident... »

- La personne participante narre l'exclusion des organisations de femmes locales :

« ...je dirais que les organisations de femmes locales apportent souvent une analyse critique du genre dans leur communauté. Souvent, elles luttent pour les droits des femmes et offrent une programmation en appui aux femmes, que ce soit au niveau de l'autonomisation, des violences basées sur le genre... Donc, elles ont une super importante contribution à faire. [...] Mais parfois, elles sont beaucoup à l'écart... »

L'analyse des verbatims montre que l'inclusion agit lorsque la reproduction de normes d'exclusion fait émerger de nouvelles pratiques d'accueil. Par exemple, l'usage de méthodes alternatives pour identifier la vulnérabilité religieuse, sans recourir à des questions directes en contextes sensibles. Ce type de choix indique un écart entre les approches classiques d'évaluation et les besoins réels des populations concernées. Il montre la nécessité d'adapter les outils pour mieux saisir la complexité du terrain. Dans ce même esprit, la répétition des luttes féministes apparaît, lorsque par exemple des lignes directrices débattues il y a plus de dix ans, doivent encore aujourd'hui être défendues. Ce phénomène montre que les revendications fondamentales féministes demeurent inchangées, tout en étant fragilisées par des remises en cause répétitives. Cette dynamique porte un aspect cyclique, où l'inclusion n'est pas un acquis définitif. D'autres extraits dénoncent l'usage mécanique de l'intersectionnalité, comme en témoigne un formulaire appliqué au contexte de Gaza. Où l'approche est réduite à une case à cocher, jugée insuffisante pour refléter la réalité multidimensionnelle des populations, notamment celles en situation de handicap. Cela pointe les limites des démarches bureaucratisées et l'importance de considérer l'intersectionnalité comme une analyse profonde. L'inclusion relatée dans cette section est de caractéristique dynamique. Elle se développe au rythme de l'ajustement du projet à son environnement d'intervention.

4.3.3 L'inclusion dialectique

La troisième analyse concerne les thématiques d'Hologrammatique et de Dialogique, pour lesquelles le croisement matriciel ci-dessous expose les reliances émergentes :

Tableau 4.8 Reliance entre Hologrammatique et Dialogique

	Cadre	Inclus	Local	Pouvoir
Accessibilité	5	6	8	6
Interaction	8	6	4	1
Paradoxe	4	5	6	4
Résistance	5	6	7	3
Résultat	4	2	8	4
Système	3	3	3	1

Tout d'abord, le tableau 4.3.3 soulève plusieurs reliances significatives, dont *Cadre et espace (genre et contestation)* partage également 8 codes initiaux avec *Interaction et humanité (entre émotion et culture)*. *Local et organisationnel (réalité et ajustement)* est liée à la catégorie *Accessibilité et vulnérabilité (entre inclusion et instrumentalisation)* avec 8 codes initiaux partagés, et à la catégorie *Résultat et objectivité (entre mesure et transformation)* avec 8 codes initiaux en commun. Par la suite, le codage théorique entre les catégories identifiées centre l'analyse sur des passages clés d'entrevues, dont des extraits significatifs de l'ensemble des données de cette caractéristique sont exposés ci-dessous :

- La personne participante soulève une déconnexion entre bailleur et communauté locale :

« ...je m'en souviens bien, quelqu'un [travaillant pour le bailleur de fonds] m'avait dit : « Mais c'est quoi ces initiatives locales ? ». Ils trouvaient que c'était futile. »

- La personne participante analyse l'apport des approches participatives et des évaluations externes:

« ...elle l'avait remis [son rapport] à la communauté avec tant de fierté « voici ce que j'ai découvert sur vous ». La communauté avait dit « ah bien merci, on va le mettre à côté des autres rapports, des autres anthropologues qui sont venus avant vous, nous parler de nous. » [...] il y a tous ces rapports détenus par la communauté, faits de personnes du Nord, qui essaient de leur expliquer qui ils sont, ou qu'est-ce qu'ils ont bien fait, où tu sais qu'ils jugent leur travail, ou qu'ils jugent leur culture. [...] Et c'est pour ça que j'aime beaucoup plus l'approche participative [...] l'importance de le tricoter ensemble... »

- La personne participante décrit une situation où, dans un contexte tendu, défavorable à l'inclusion, le témoignage d'une personne a suscité un phénomène d'apaisement :

« ...Je parlais puis personne ne m'entendait parce que tout le monde hurlait [représentant·e·s local·e·s et organisations de droits des femmes]. Puis il y a une dame [...] qui faisait partie de l'unité spécialisée des forces policières de [lieu anonymisé]. Elle était en uniforme. C'était une petite dame très mince. Puis elle prend le micro. Puis là, elle a raconté son témoignage. [...] Mais c'était le silence total dans la salle. Tout le monde a arrêté de crier. [...] En ayant plein de différents acteurs [...] leur parcours... ça permet des fois de... je ne sais pas, de créer une dynamique. »

- La personne participante relate qu'une évaluation ancrée dans l'expérience des personnes bénéficiant de projet, peut rendre compte de l'empowerment des femmes :

« Nos partenaires sur le terrain recueillaient les feedbacks des femmes. Et elles avaient dit que l'une des composantes les plus essentielles ou pertinentes du projet, pour elles, c'était qu'on les formait elles-mêmes à la gestion de projet, pour qu'elles puissent mettre en œuvre des projets au sein de leur communauté. »

- La personne participante relève les clivages liés au genre et à l'orientation sexuelle pour les projets tournés vers ces thématiques :

« Si on parle d'inclusion des femmes, des personnes handicapées : les gens sont d'accord. Mais lorsqu'on parle d'inclusion des personnes LGBT, ça commence à faire reculer certaines personnes... »

- La personne participante remet en question l'invisibilité et l'exclusion des personnes en situation de handicap, notamment des enfants :

« Le handicap est tellement un tabou dans les différentes communautés, surtout dans les différents pays en Afrique... que les familles les cachent, les parents les cachent. Ils ne veulent pas que leurs voisins, que leur communauté sache qu'il y a un enfant en situation de handicap, parce qu'ils voient ça comme un sort lancé sur la famille ou une honte pour la famille. [...] Qui est autour de la table et qui est exclu ? »

L'analyse des verbatims montre que l'inclusion provient parfois de contestations. Par exemple, lorsque l'incompréhension des initiatives locales remet en question la légitimité même de l'inclusion au sein des projets. Cette opposition reflète la nécessité d'une ouverture où le débat et la remise en cause sont des parties constructives. Aussi, la puissance émotionnelle d'un témoignage capable de transformer une dynamique conflictuelle en un moment d'apaisement collectif confirme que la capacité d'accueillir la subjectivité et l'émotion est un moteur de l'inclusion. Qui, dès lors, peut se manifester dans la valorisation de l'expérience. Lorsque par exemple, l'empowerment des femmes bénéficiaires d'un projet mène une évaluation à signaler leur volonté d'être elles-mêmes formées à la gestion, ce sont leur subjectivité et leur engagement qui se trouvent au cœur de l'inclusion. Enfin, le recul face aux enjeux LGBT, ou la dissimulation d'enfants en situation de handicap rappellent que l'inclusion n'est pas exempte de contradictions. Finalement, l'intégration de ces dilemmes internes offre une compréhension plus fine des expériences de marginalisation. L'inclusion mise en évidence par ces apports est de caractéristique dialectique. Elle émane de contradictions interprétées comme des subjectivités et des vécus différents, propices à l'inclusion.

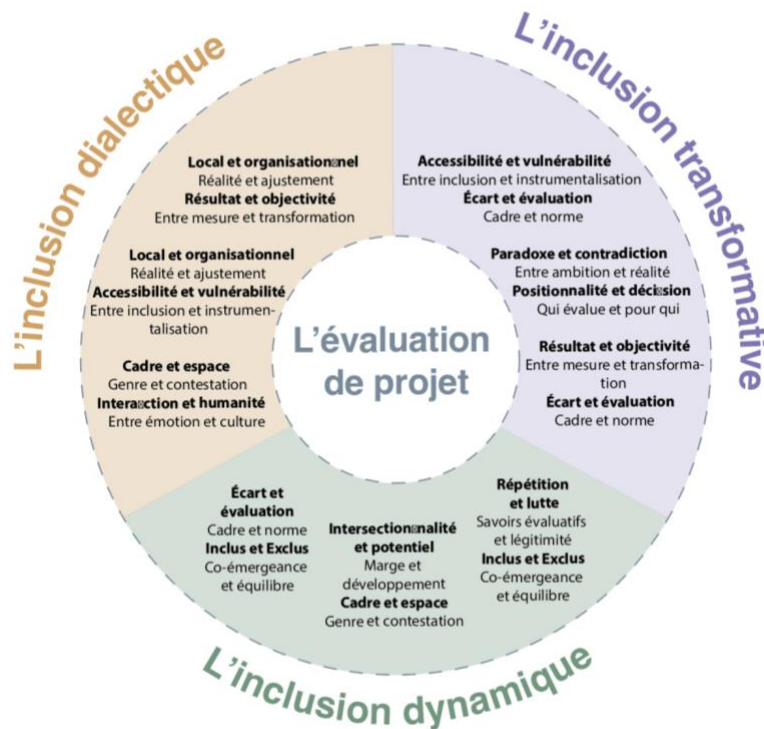
4.3.4 Synthèse des caractéristiques

Comme élaboré dans les sections précédentes, l'inclusion dans cette étude est construite selon trois caractéristiques :

- L'inclusion transformative : elle réorganise les rapports de pouvoir et favorise un apprentissage collectif entre communautés, ONG, bailleurs.
- L'inclusion dynamique : elle se développe au rythme de l'ajustement du projet à son environnement d'intervention.
- L'inclusion dialectique : elle émane de contradictions interprétées comme des subjectivités et des vécus différents, propices à l'inclusion.

La figure ci-dessous, tout d'abord présentée et ensuite explicitée, montre les liaisons (ou reliances) des catégories émergentes donnant lieu aux trois caractéristiques résultantes de l'inclusion :

Figure 4.3.1 Caractéristiques résultantes



La figure 4.3.1 montre que les catégories émergentes génèrent trois caractéristiques de l'inclusion, résultantes des reliances (section 3.8) aux points de convergence entre deux thématiques.

L'inclusion transformative naît de la reliance entre les thématiques de Dialogique et de Récursion, dont les catégories *l'écart et l'évaluation, l'accessibilité et la vulnérabilité*, ou encore *le paradoxe et la contradiction* se dégagent. Cette caractéristique réorganise les rapports de pouvoir et favorise un apprentissage collectif entre communautés, ONG, et bailleurs. L'évaluation y est un outil, au par lequel se joue des enjeux de positionnalité transformant les pratiques.

L'inclusion dynamique émerge de la reliance entre Récursion et Hologrammatique. Les catégories associées, comprenant *la répétition et la lutte, Inclus et Exclus*, ou encore *l'intersectionnalité et le potentiel*, montrent une inclusion progressive. Cette caractéristique croit de la reproduction des normes d'exclusion et de l'émergence de nouvelles formes d'intégration sociale. L'évaluation y est un outil, qui, par ses interactions, ajuste le cadre des projets.

L'inclusion dialectique se construit à partir de la reliance entre Hologrammatique et Dialogique. Il en découle des catégories émergentes, comme *l'interaction et l'humanité, le cadre et l'espace* ou encore *la réalité et l'ajustement*, où l'inclusion s'ancre dans les voix minorées. Cette caractéristique provient des contestations et des subjectivités. L'évaluation y est un outil, dans lequel les voix des personnes en marge ont leur place.

Finalement, la figure 4.3.1 montre trois caractéristiques de l'inclusion qui résultent de liens établis entre les principales thématiques de la pensée complexe. Ces éléments sont approfondis dans la section suivante, qui explore la relation entre ces caractéristiques et l'évaluation de projet.

4.4 La relation à l'évaluation

Dans cette section la relation entre l'objet de recherche (le concept d'inclusion) et sa pratique managériale (l'évaluation de projet) est abordée afin d'en comprendre les caractéristiques au sein d'une figure relationnelle. Lors des entrevues, chaque participant·e a été invité·e à répondre à la question suivante : « Comment décririez-vous ta/votre relation à l'évaluation de projet ? » (Annexe C, id.2.1). Deux objectifs étaient poursuivis : légitimer la participation à l'étude, indépendamment du degré de familiarité avec l'évaluation, et situer les participant·e-s dans l'écosystème de l'étude. Cette question, qui au premier abord, avait été pensée comme une introduction d'entrevue, s'est imposée comme l'un des aspects les plus riches. Les sous-sections suivantes abordent ce sujet par le *type de relation*, puis par la représentation de *l'inclusion vis-à-vis de l'évaluation*.

4.4.1 Type de relation

Les réponses à la question concernant la relation à l'évaluation de projet étaient guidées par trois gradations (*proche, partielle, distante*). Lors des entrevues, trois réponses ont été formulées de manière explicite, tandis que quatre ont été déduites de façon indirecte, à partir des descriptions d'expérience fournies par les personnes participantes. Le tableau ci-dessous, présenté puis explicité, distingue ces trois types de relations à l'évaluation :

Tableau 4.9 Types de relations à l'évaluation

Type	Fréquence	Nombre de participant·e·s	Échantillonnages théorique
Proche	Quotidienne à hebdomadaire	3	Contexte interne ; Dynamique genre ; Regard externe ;
Partielle	Hebdomadaire à mensuelle	3	Contexte interne ; Dynamique genre
Distante	Mensuelle à annuelle	2	Contexte interne

Le tableau 4.4.1 présente une classification des types de relations à l'évaluation de projet, organisé en quatre colonnes. La première colonne, *Type*, distingue trois catégories de relations : *Proche*, *Partielle* et *Distante*. La deuxième colonne, *Fréquence*, précise l'intervalle temporel d'interaction des participant·e·s avec l'évaluation. La troisième colonne, *Nombre de participant·e·s*, indique le ratio de personnes. Puis, la colonne *Échantillonnages théorique* précise la composition des échantillonnages théoriques (Figure 3.2.1) pour chaque *Type* de relation à l'évaluation.

Une lecture du tableau montre que trois participant·e·s entretiennent un lien continu, caractérisé par une interaction quotidienne à hebdomadaire avec l'évaluation. Puis, trois autres adoptent un lien partiel, avec une fréquence hebdomadaire à mensuelle. Enfin, deux participant·e·s affichent une relation distante, marquée par un engagement plus espacé, mensuel à annuel. En analysant la répartition des échantillonnages théoriques selon ces types de relations, il est possible de remarquer que la diversité des contextes d'échantillonnage diminue à mesure que l'implication dans l'évaluation s'éloigne. En effet, les trois types d'échantillonnage (*contexte interne*, *dynamique de genre*, *regard externe*) sont présents dans le cadre des relations proches. Tandis que deux types (*contexte interne* et *dynamique de genre*) apparaissent dans les relations partielles. Puis qu'un type (*contexte interne*) demeure dans les relations

distantes. Cette observation suggère que la proximité avec l'évaluation favorise une plus grande diversité d'influences et de perspectives. Cependant, l'échantillonnage *contexte interne* est systématiquement présent, quelle que soit la fréquence d'interaction, ce qui indique que, si distante soient les relations, elles restent ancrées dans une dynamique interne au projet. Le tableau 4.4.1, qui sert de base de gradation relationnelle pour comprendre la composition des caractéristiques de l'inclusion vis-à-vis de l'évaluation est approfondi à la section suivante.

4.4.2 L'inclusion et l'évaluation

Après avoir abordé les types de relations à l'évaluation, le tableau ci-dessous montre leur répartition selon les trois caractéristiques de l'inclusion identifiées dans l'analyse (section 4.3). Une requête de tableau croisé généré avec le logiciel NVivo (Annexe H), observe comment chaque relation à l'évaluation se répartit de l'inclusion transformative à l'inclusion dynamique et dialectique :

Tableau 4.10 Répartition des relations à l'évaluation

	Inclusion transformative	Inclusion dynamique	Inclusion dialectique	Total
Relation à l'évaluation = proche (n=3)	35 %	43,75 %	29,41 %	35,85 %
Relation à l'évaluation = distante (n=2)	40 %	25 %	29,41 %	32,08 %
Relation à l'évaluation = partielle (n=3)	25 %	31,25 %	41,18 %	32,08 %
Total (n=8)	100 %	100 %	100 %	100 %

Le tableau 4.4.2 expose la répartition des types de relations à l'évaluation selon trois caractéristiques de l'inclusion. Il est structuré en cinq colonnes, dont la première distingue les trois types de relations identifiés précédemment (*proche*, *partielle* et *distante*) et précise le nombre de participant·e·s pour chacune (*n*=). Les trois colonnes suivantes indiquent la proportion de chaque type de relation en fonction des caractéristiques de l'inclusion. Puis, la dernière colonne, *Total*, synthétise la répartition globale des relations à l'évaluation.

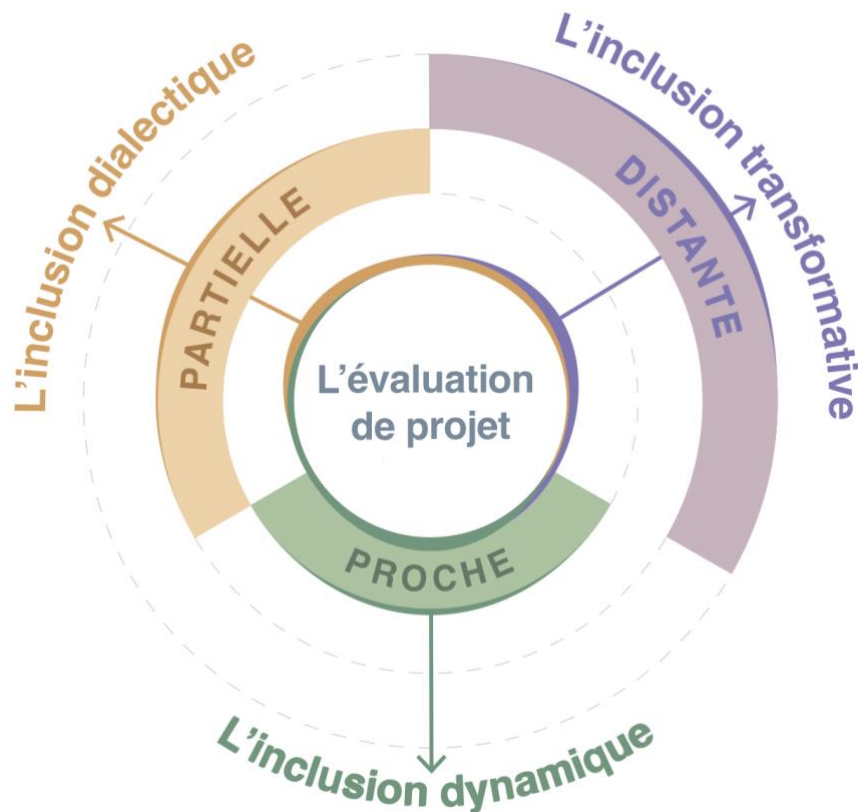
Une lecture du tableau 4.4.2 porte à analyser certaines tendances où trois valeurs mises en évidence par des fonds de couleurs se démarquent. Elles montrent que chaque type de relation à l'évaluation tend à être associé à une caractéristique de l'inclusion. La relation proche avec l'inclusion dynamique (43,75 %), la relation distante et l'inclusion transformative (40 %), puis la relation partielle et l'inclusion dialectique

(41,18 %). Au-delà de ces points saillants, interprétés dans la section suivante, la répartition des relations est relativement équilibrée : les trois types de relations (proche, partielle et distante) affichent des proportions globales similaires, autour de 32 % à 36 % du total. Cette distribution suggère qu'aucun type de relation ne prédomine largement sur les autres et qu'il existe une complémentarité entre elles.

4.5 Synthèse des résultats

L'analyse des relations entre l'évaluation et l'inclusion aboutit à trois caractéristiques complémentaires : une perception de l'inclusion transformative (relation distante), dynamique (relation proche), puis dialectique (relation partielle). Ces résultats soulignent que l'inclusion ne peut être pensée de manière univoque et qu'elle se manifeste par des oppositions et complémentarités qui coexistent. La figure présentée puis explicitée ci-dessous montre le tableau 4.4.2, sous forme d'un visuel représentant l'inclusion autour de l'évaluation, propre au contexte de cette étude :

Figure 4.5.1 L'inclusion autour de l'évaluation



Sur la base des traits de la figure 4.1.1 présentée en amont et illustrant les types de relation à l'évaluation, la figure 4.5.1 ci-dessus, expose un équilibre entre relations et caractéristiques :

- Les relations distantes sont liées à l'inclusion transformative. Cette association indique qu'un certain éloignement vis-à-vis de l'évaluation favorise une prise de recul concernant l'identification des rapports de pouvoir.
- Les relations proches sont liées à l'inclusion dynamique. C'est-à-dire que les personnes régulièrement engagées dans l'évaluation conçoivent que l'inclusion se développe au fur et à mesure que le projet s'ajuste à son environnement d'intervention.
- Les relations partielles sont liées à une inclusion dialectique. Il s'agit d'une posture intermédiaire, où les contradictions sont interprétées comme des subjectivités et des vécus différents, propices à l'inclusion.

Finalement, la figure 4.5.1 indique que trois caractéristiques de l'inclusion s'associent significativement à la manière dont les personnes conçoivent leur interaction avec l'évaluation de projet. Les personnes qui se situent à distance de l'évaluation ont une lecture plutôt transformative de l'inclusion. Lorsqu'elles se rapprochent, leur compréhension est davantage dynamique. Puis à mi-distance, leur perspective est plus dialectique. Ce maillage relationnel montre que toute personne qui interagit avec l'évaluation de projet développe une conception de l'inclusion. La section suivante approfondit ces résultats et les met en perspective avec le cadre théorique via une discussion détaillée.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Dans ce chapitre, la discussion est organisée selon les objectifs de recherche initialement définis. La première section propose une réponse aux sous-questions en identifiant trois formes d'inclusion observées dans les pratiques évaluatives : l'inclusion transformative, dynamique et dialectique. Ces formes sont mises en perspective avec les résultats empiriques et le cadre théorique, pour une analyse approfondie de leur portée et de leurs limites. La seconde section mobilise ces résultats pour proposer des outils concernant les trois caractéristiques. Ces outils visent à opérationnaliser le concept d'inclusion dans les démarches évaluatives. La troisième section explore les contributions de cette recherche du point de vue théorique et pratique. Elle met notamment l'accent sur l'originalité de l'étude qui produit des connaissances contextualisées et socialement utiles. Le chapitre se clôt par une analyse des limites de l'étude, suivie d'une esquisse de pistes de recherches futures, regroupées selon trois orientations. Ce chapitre met en perspective les résultats de cette étude, pour en comprendre la portée et la manière dont elle contribue à la théorie et à la pratique.

5.1 Le retour sur les objectifs

Pour engager une discussion éclairée, il convient ici de revenir sur les objectifs de cette recherche, tels qu'ils ont été définis dans la problématique (Chapitre 1, section 1.3). Ces objectifs formulés en sous-questions constituent un fil conducteur présenté ci-dessous :

- Comment le concept d'inclusion est-il interprété dans les pratiques évaluatives ?

C'est dans l'analyse des données que cette sous-question a trouvé une réponse. L'interprétation du concept d'inclusion dans les pratiques évaluatives s'incarne autour de trois caractéristiques (section 4.3). L'inclusion transformative qui réorganise les rapports de pouvoir et favorise un apprentissage collectif entre communautés, ONG, bailleurs. Puis l'inclusion dynamique qui se développe au rythme de l'ajustement du projet à son environnement d'intervention. Enfin l'inclusion dialectique qui émane de contradictions interprétées comme des subjectivités et des vécus différents, propices à l'inclusion.

- Comment ce qui échappe de l'inclusion se manifeste vis-à-vis de l'évaluation de projet ?

L'analyse des résultats a fait émerger, de manière inattendue et significative, un élément central : la relation à l'évaluation de projet. Ce qui échappe de l'inclusion, dans le cadre de l'évaluation, semble résider précisément dans cette relation. Pour saisir toute la complexité du concept d'inclusion, il apparaît fondamental de prendre en compte une pluralité de perspectives, à proximité ou à distance des pratiques évaluatives. Dans cette recherche, les personnes ayant une relation distante avec l'évaluation développent une vision transformative de l'inclusion. Puis celles ayant une relation proche en ont une lecture centrée sur les dynamiques. Tandis que les personnes situées à mi-distance (partielle) expriment une compréhension des oppositions.

- Comment ce qui se manifeste du concept d'inclusion peut-il s'opérer en évaluation ?

Pour répondre à ce troisième objectif de recherche, il apparaît pertinent de s'intéresser aux chevauchements entre les résultats empiriques et le cadre théorique. Cette mise en perspective identifie les points de convergence, pour ensuite examiner les outils potentiels qui soutiennent les trois caractéristiques de l'inclusion. Il s'agit d'ouvrir une raisonance pour la pratique, à partir de laquelle émergent des pistes techniques. Ces éléments, centrés sur le concept d'inclusion, sont développés dans les sections suivantes.

5.2 L'inclusion transformative

Dans cette section, l'inclusion transformative est discutée pour explorer comment elle peut s'opérer. C'est tout d'abord par un alignement théorique qu'une réflexion opérationnelle est élaborée pour guider les démarches évaluatives.

5.2.1 Croiser la théorie

Les résultats révèlent que l'évaluation, qui vise à l'amélioration des pratiques, peut engendrer des jeux de pouvoir entre les parties prenantes. Cela n'est pas sans rappeler l'observation de la bureaucratie patriarcale formulée par Savard (2024), qui, dans la lignée d'Escobar, relaie que les outils de gestion essentiels à l'action deviennent problématiques lorsqu'ils s'inscrivent dans des schémas de domination (p. 14). Ces schémas se reflètent dans l'inclusion, quand les modalités d'évaluation reconduisent des formes de tutelle institutionnelle, en particulier dans les relations entre communautés, ONG, bailleurs. L'inclusion

y est mise à l'épreuve par l'asymétrie des financements. Comme le notent Rao et Delorme (2024a), l'opacité et la bureaucratie, de l'administration d'AMC ont pour effet de prolonger des rapports de pouvoir Nord-Sud, peu compatibles avec les principes de reconnaissance des savoirs situés (p. 10, 11). Les résultats de l'étude montrent que cela affecte la sincérité des échanges, au risque de créer une dissonance entre les objectifs affichés de l'évaluation et ses usages concrets. Une personne participante illustre ce paradoxe :

« ...tu arrives là avec des ressources, tu as investi dans la communauté, ça crée des emplois [...] Fait que c'est vraiment, vraiment, vraiment difficile de créer une relation de confiance [...] parce qu'il y a une relation de pouvoir. Il y a de l'argent là-dedans, entre l'ONG qui fait de la programmation, le bailleur et la communauté, ou les partenaires locaux. »

C'est ici que prend forme la notion d'inclusion transformative, pour laquelle l'analyse montre que l'évaluation est un outil marqué par les rapports de pouvoir. Ce constat s'aligne avec les travaux de Carol H. Weiss, qui, dès 1993 soulignait que les résultats d'une évaluation « entrent dans l'arène politique où ils doivent rivaliser avec d'autres facteurs influents dans le processus de décision » (p. 94) [Traduction libre]. Une affirmation prolongée par Podems (2019), pour qui l'évaluation est inévitablement influencée par qui obtient quoi, et qui est impliqué, ou ne l'est pas (p. 13). Cela est confirmé par les résultats, indiquant que l'évaluation est autant un levier de transformation qu'un outil potentiellement instrumentalisé. De plus, l'analyse montre que l'inclusion peut parfois être faussement perçue comme transformationnelle alors qu'elle se limite à une intégration symbolique. Cette dualité est centrale dans les travaux de Puaud (2019), qui interpelle sur l'étymologie du mot « inclusion », du latin *includere*, signifiant « fermer », et de sa connotation originelle d'enfermement et d'assignation (p. 26, 27). Or, lorsque les indicateurs imposés déconnectent l'évaluation de son contexte local, comme dans l'exemple de l'Irak (section 4.3.1), l'inclusion devient un cadre technique, détaché de sa visée transformative. Selon l'interprétation des *chapitres oubliés* de François Vergès (2019), sans remise en cause du cadre lui-même, l'inclusion reste un chapitre ajouté à une histoire dominante. L'autrice relate que, dans cette approche, l'inclusion perd sa puissance de transformation du monde (p. 96, 97). Cette critique dépose les traits d'une forme d'inclusion cosmétique, qui renvoie à ce que l'inclusion transformative combat : la réorganisation réelle des rapports de pouvoir. Cependant, les résultats montrent que certaines pratiques évaluatives, réalisées dans un esprit éthique, introduisent un potentiel de transformation. Cette approche remet en question les cadres institutionnels et ouvre des espaces d'apprentissage féministe, rejoignant les propositions d'Aggestam et Rosamond (2019), pour lesquels « il ne fait aucun doute que transformer les structures patriarcales enracinées et les biais de genre dans la politique mondiale représente un objectif éthique de long terme »

(p. 39) [Traduction libre]. Lorsqu'elle est transformative, l'inclusion a le potentiel de dépasser les cadres imposés pour engager une reconfiguration. C'est dans cette perspective qu'il devient nécessaire de dépasser l'évidence du discours inclusif pour interroger les conditions concrètes de sa réalisation. À ce titre, la section suivante élabore une analyse concernant les pistes opérationnelles de l'inclusion transformative.

5.2.2 Croiser la pratique

Issu d'une démarche réflexive basée sur deux années de cours à la maîtrise en gestion de projet, adossée au chevauchement théorique présenté à la sous-section précédente, le tableau ci-dessous tend à passer l'inclusion transformative de la théorie à la pratique.

Tableau 5.1 L'inclusion transformative en pratique

Facteurs d'influence	Méthodes
Redistribution du pouvoir	Pouvoir de décision équitable entre communautés / ONG / bailleurs, capacité d'agir pour les communautés
Transformation des normes	Questionnement des indicateurs, adaptation contextuelle, ouverture épistémique
Posture évaluative	Positionnement critique et éthique de l'évaluateur-ice
Outils	Atelier participatif, Post-Mortem collaboratif, Recherche-Action Féministe Participative (RAFP) (Crupi et Godden, 2024, p. 56)

Le tableau 5.1 est structuré en deux colonnes. La première, *Facteurs d'influence*, regroupe quatre leviers : *Redistribution du pouvoir*, *Transformation des normes*, *Posture évaluative*, et *Outils*. La seconde, *Méthodes*, associe à chacun de ces leviers des méthodologies opérationnelles pour l'évaluation.

La lecture du tableau élabore quatre mises en œuvre potentielles de l'inclusion transformative. La *Redistribution du pouvoir*, qui s'établit notamment par des décisions équitables, peut se mesurer par la capacité d'agir des communautés. La *Transformation des normes*, qui suppose une remise en question des indicateurs préétablis, une adaptation au contexte d'intervention et l'ouverture aux savoirs locaux. La *Posture évaluative*, qui engage l'évaluateur-ice dans un positionnement critique et éthique vis-à-vis de sa propre pratique. Enfin, les *Outils*, qui peuvent s'appuyer sur des ateliers participatifs des *Post-Mortem* collaboratif, et sur la Recherche-Action Féministe Participative (RAFP) (Crupi et Godden, 2024). La RAFP,

connue aussi sous l'acronyme anglophone FPAR, génère un processus de coapprentissage transformateur dans lequel les participant-e-s sont considérés comme des co-chercheur-e-s. Cette méthode utilise l'art (photographie, dessin, etc.) pour collecter des données, légitimant de ce pas les savoirs endogènes, vecteur de *pouvoir* redistribué. La section suivante poursuit la discussion en abordant la caractéristique de l'inclusion dynamique.

5.3 L'inclusion dynamique

Dans cette section, l'inclusion dynamique est discutée pour explorer comment elle peut s'opérer. C'est tout d'abord par un alignement théorique qu'une réflexion opérationnelle est élaborée pour guider les démarches évaluatives.

5.3.1 Croiser la théorie

L'analyse des données expose que la temporalité représente une caractéristique de l'inclusion, nommée ici *dynamique*. La durée de l'évaluation a une influence sur la qualité des relations entretenues durant les opérations évaluatives. Plusieurs travaux théoriques soulignent cela, en particulier dans le cadre des approches féministes et intersectionnelles. Les auteur-ice-s Crupi et Godden (2024) montrent à ce titre que l'évaluation féministe se nourrit d'une posture relationnelle, où l'évaluateur-ice veille à « ne pas nuire » aux parties prenantes (p. 62) [Traduction libre]. C'est dans cet esprit que l'évaluation peut être conçue comme une démarche d'enquête rigoureuse, qui produit des jugements concernant la valeur de l'intervention-projet (Fournier, cité par Omosa *et al.*, 2021, p. 1). Cela suppose un minimum de stabilité temporelle et relationnelle pour produire du sens. Or, cette exigence est régulièrement contrecarrée par les formats évaluatifs standards imposés qui privilégient des interventions ponctuelles. Ces modalités, pensées en termes de rendement, peinent à créer les conditions nécessaires à une inclusion dynamique. Ce décalage entre les exigences du terrain et les modalités de l'évaluation est exprimé par une personne participante :

« ...au niveau de l'apprentissage, c'est une relation continue de confiance. [...] Mais avec l'évaluation classique de [nom du bailleur de fonds], tu débarques, tu as [quelques] semaines, puis là, tu sors. Ce n'est pas super évident... »

Ce propos pointe l'impossibilité de créer une relation de confiance dans des conditions d'intervention brève et standardisée. Pour autant, la confiance n'est pas un prérequis mécanique. Elle se construit, et s'éprouve dans la durée. En cela, elle incarne un marqueur de l'inclusion dynamique qui se tisse au gré du

temps, dans la répétition des interactions, et dans la reconnaissance progressive des savoirs situés. Elle résonne avec la lecture sociologique d’une inclusion qui se reconfigure constamment (Bonjour, 2006, p. 86, 87). Cette caractéristique de l’inclusion est faite de réorientations et de reformulations qui appellent à en saisir les interactions. Les résultats et la littérature démontrent le lien entre l’inclusion dynamique et sa forme interactive, avec l’intersectionnalité. Cependant, l’exemple d’un formulaire d’évaluation appliqué à Gaza, montre que cocher les cases d’une approche intersectionnelle ne suffit pas à refléter une réalité marquée par la prévalence des situations de handicap. Pour que l’intersectionnalité soit réellement prise en compte, il s’agirait donc de ne pas reproduire une analyse de surface. Cette critique est en cohérence avec les textes Mason (2019) et Parisi (2020) qui soutiennent que, lorsqu’elle est mobilisée comme une simple addition de critères, l’intersectionnalité devient un « mot à la mode », vidé de sa portée analytique (Mason, 2019, p. 13 ; Parisi, 2020, p. 168) [Traduction libre]. Cela rejoint les travaux de Block *et al.* (2023), pour qui évaluer la présence de l’intersectionnalité « nécessite un cadre interactif » (p. 797) [Traduction libre]. C’est dans ce cadre que les auteur·ice·s préconisent l’usage de variables pour déterminer par « le coefficient du terme d’interaction », si un phénomène intersectionnel émerge au croisement de plusieurs facteurs identitaires (Block *et al.*, 2023, p. 801) [Traduction libre]. Dès lors, quand elle est dynamique et intersectionnelle, l’inclusion aurait le potentiel d’aller plus loin que des analyses de surface, en générant de nouvelles compréhensions d’exclusion. La section suivante élabore une analyse concernant les pistes opérationnelles de l’inclusion dynamique.

5.3.2 Croiser la pratique

Issu d’une démarche réflexive basée sur deux années de cours à la maîtrise en gestion de projet, adossée au chevauchement théorique présenté à la sous-section précédente, le tableau ci-dessous tend à passer l’inclusion dynamique de la théorie à la pratique.

Tableau 5.2 L’inclusion dynamique en pratique

Facteurs d’influence	Méthodes
Temporalité	Révision itérative des processus
Facteurs identitaires	Catégories imbriquées et relationnelles
Analyse du pouvoir	Mise en évidence des structures systémiques de marginalisation
Outil	Cadre intersectionnel interactif Exemple : Block <i>et al.</i> (2023)

Le tableau 5.2 est formé de deux colonnes. La première, *Facteurs d'influence*, regroupe quatre entrées : *Temporalité*, *Facteurs identitaires*, *Analyse du pouvoir*, et *Outil*. La seconde, *Méthodes*, associe à chacune de ces entrées des méthodologies opérationnelles pour l'évaluation.

Le tableau propose de soutenir l'inclusion dynamique en mobilisant quatre facteurs d'influence. La *Temporalité* s'appuie sur une révision itérative et planifiée des processus, qui rapprochent peu à peu les projets des contextes locaux d'intervention. Les *Facteurs identitaires* renvoient à une lecture imbriquée des facteurs d'exclusion, favorable à une évaluation intersectionnelle. *L'Analyse du pouvoir* se concentre sur les mécanismes structurels qui produisent la marginalisation afin de mieux cibler les changements à opérer. Enfin, *l'Outils*, qui peut prendre source dans un cadre interactif, tel que celui élaboré par Block *et al.* (2023), reliant les facteurs identitaires pour formuler une compréhension relationnelle des phénomènes de discrimination. La discussion se poursuit à la section suivante, en abordant la caractéristique de l'inclusion dialectique.

5.4 L'inclusion dialectique

Dans cette section, l'inclusion dialectique est discutée pour explorer comment elle peut s'opérer. C'est tout d'abord par un alignement théorique qu'une réflexion opérationnelle est élaborée pour guider les démarches évaluatives.

5.4.1 Croiser la théorie

Les résultats montrent que l'inclusion est un moment où s'expriment contestation et subjectivité. Elle provient d'une forme d'échange qui ne peut être consensuelle, sans perdre son potentiel transformateur, comme le rappelle Françoise Vergès (2019) avec les « chapitres oubliés » (p. 96, 97). Ce constat s'incarne dans les pratiques observées, lorsque par exemple, une personne participante exprime son désaccord face à la remise en cause d'initiatives locales. L'inclusion ne va donc pas sans inconfort, et ce malaise en atteste l'authenticité. Plusieurs témoignages pointent que les oppositions sont révélatrices des résistances dans les contextes évaluatifs. Comme le fait que l'inclusion des personnes LGBT fasse « reculer ». Dans cette même veine, une personne participante rappelle le tabou, l'exclusion, qui invisibilise les enfants en situation de handicap dans certaines communautés. Dès lors, il paraît cohérent de s'attendre à ce que l'inclusion dialectique amène les évaluateur-ice-s à affronter ce que Stephens *et al.* (2018b) désignent comme « des réalités spécifiques et laides » (Kirkhart, citée par Stephens *et al.*, 2018a, p. 229) [Traduction libre]. Pour autant, ces subjectivités ne seraient pas des biais à annihiler. Elles représenteraient en fait des

points d’ancrage à analyser par l’évaluation, pour comprendre et interpréter les données, pour lever le voile sur les personnes exclues ou en marge et tenter de n’oublier personne. C’est de cette pluralité d’expériences que l’inclusion dépasse le registre déclaratif pour devenir un lieu de contestation qui rassemble. Plus encore, les données suggèrent que l’inclusion dialectique prend en compte des voix divergentes et engage une certaine réciprocité. Dans cette optique, Brix *et al.* (2022) rappellent l’importance de l’échange réciproque comme socle de l’inclusion :

« L’échange réciproque démontre son impact profond sur les relations sociales, non seulement en termes d’échange et de pouvoir, mais aussi pour l’émergence de la confiance et de la solidarité » (Molm, citée par Brix *et al.*, 2022, p. 272) [Traduction libre].

L’inclusion dialectique se construit donc dans la reconnaissance des récits multiples et dans la mise en œuvre des relations. Cette forme d’inclusion se manifeste lorsqu’une personne participante relate l’intervention d’une femme, qui, en partageant un témoignage personnel, suscite l’écoute et restaure une forme de réciprocité dans l’espace d’échange. Favoriser la coexistence de discours contradictoires, dans une démarche d’inclusion dialectique ouvre une appartenance et une reconnaissance partagée. C’est aussi ce que soutiennent les propos de Salonen *et al.* (2024), selon lesquels : « [...] les individus ont tendance à se sentir responsables de ce dont ils se perçoivent comme faisant partie » (p. 3) [Traduction libre]. En d’autres termes, quand l’évaluation amène à chacun-e de se reconnaître, par la résonance d’un récit ou la reconnaissance d’une expérience vécue, elle peut générer un sentiment d’inclusion authentique, fondé sur la relation. Les résultats confirment que l’évaluation peut être le lieu d’une inclusion dialectique, si elle s’ancre dans une posture relationnelle attentive aux voix en marge. Pour ce faire, l’inclusion doit stimuler un espace de réciprocité où les récits dissonants sont des points de contact. Dès lors, quand elle est dialectique, l’inclusion a le potentiel de dépasser le consensus pour engager un sentiment d’appartenance. La section suivante poursuit cette discussion, en élaborant des pistes opérationnelles pour l’inclusion dialectique.

5.4.2 Croiser la pratique

Issu d’une démarche réflexive basée sur deux années de cours à la maîtrise en gestion de projet, adossée au chevauchement théorique présenté à la sous-section précédente, le tableau ci-dessous tend à passer l’inclusion dialectique de la théorie à la pratique.

Tableau 5.3 L'inclusion dialectique en pratique

Facteurs d'influence	Méthodes
Posture	Réciprocité relationnelle, reconnaissance des dissensus
Finalité narrative	Comprendre les écarts de sens, valoriser la dissonance
Place des émotions	Vecteurs d'expression du vécu
Outil	<i>Boundary Story</i> , exemple : guide de l'ISE4GEMs (ONU Femmes, 2021)

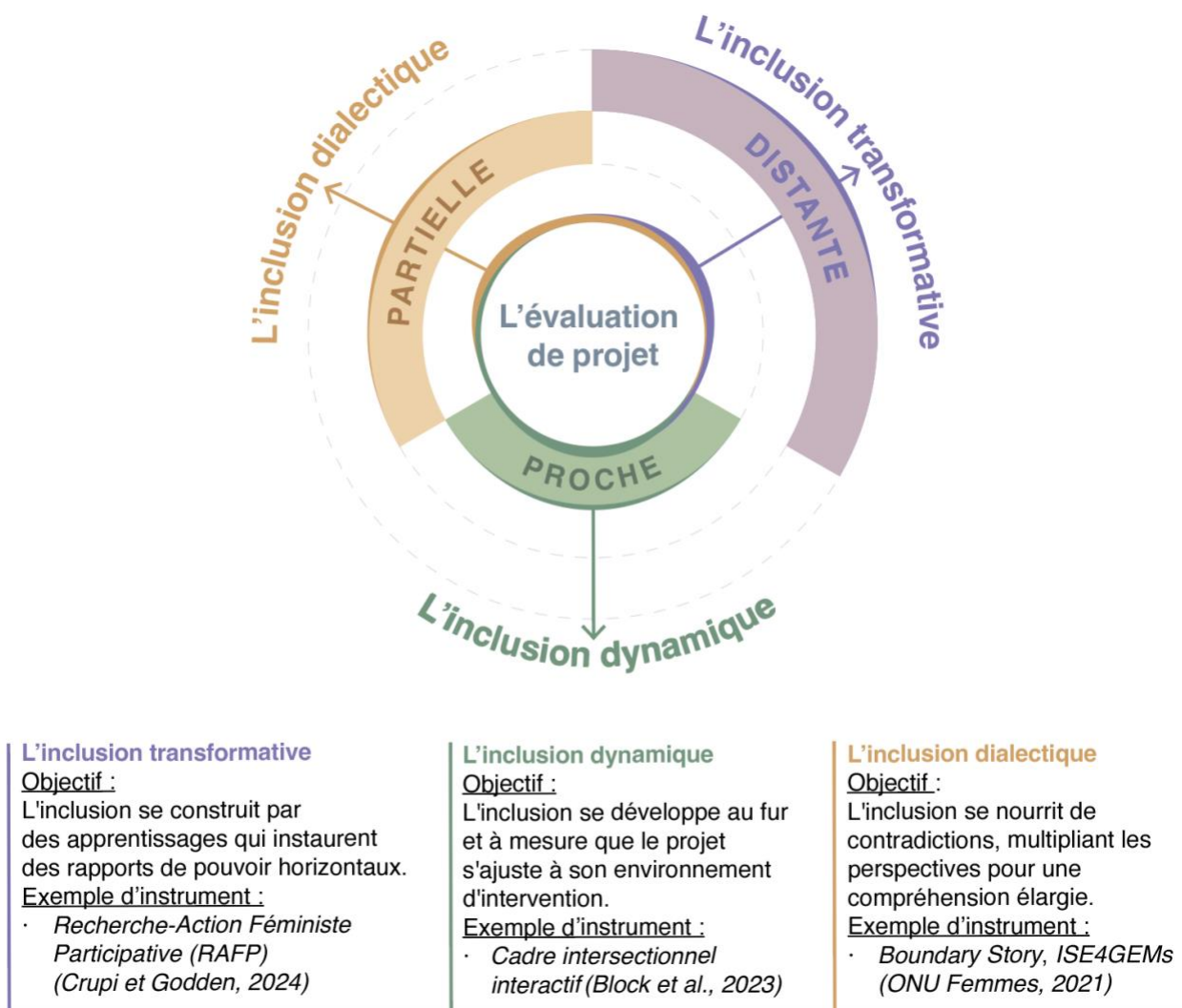
Le tableau 5.3 se scinde en deux colonnes. La première, *Facteurs d'influence*, rassemble quatre entrées : *Posture*, *Finalité narrative*, *Place des émotions*, et *Outil*. La seconde, *Méthodes*, associe à chacune de ces entrées des méthodologies opérationnelles pour l'évaluation.

Dans le tableau ci-dessus, la *Posture* est pensée par une approche relationnelle qui reconnaît les dissensus, afin d'instaurer un cadre d'écoute réciproque où les désaccords sont accueillis comme points d'entrée à l'inclusion. Dans le même élan, la *Finalité narrative* valorise la dissonance au service d'une intégration des points de vue pluriels, pour mieux comprendre les écarts d'évaluation. Puis, la *Place des émotions*, devient un vecteur d'expression légitime du vécu des personnes. Enfin l'*Outil* peut s'appuyer sur la démarche du guide ISE4GEMs et de la *Boundary Story* (ONU Femmes, 2021), par laquelle les récits des parties prenantes sont collectés et analysés, afin d'ancrer une compréhension de l'histoire du projet. Finalement, pour compiler la théorie et la pratique, la section suivante offre une schématisation conceptuelle des trois caractéristiques de l'inclusion autour de l'évaluation.

5.5 Le modèle inclusion-évaluation

L'analyse des relations entre l'évaluation et l'inclusion aboutit à trois caractéristiques complémentaires : une perception de l'inclusion comme un support de transformation (relation distante), une adaptation dynamique (relation proche), et un environnement dialectique (relation partielle). Ces résultats, une fois mis en discussion, offrent une compréhension des objectifs et outils associés à chacune des caractéristiques. La figure présentée et explicitée ci-dessous illustre *l'inclusion-évaluation*, sous la forme d'un modèle visuel :

Figure 5.5.1 Modèle de l'inclusion-évaluation



Sur la base des résultats présentés précédemment et en continuité avec les figures 4.1.1 et 4.5.1, la figure 5.5.1 ci-dessus propose une modélisation entre inclusion et évaluation. Elle met en relation les types de posture évaluative : proche, partielle, et distante, avec les trois caractéristiques de l'inclusion : transformative, dynamique, et dialectique. Ce modèle rend compte d'outils évaluatifs, via trois relations :

- Les personnes ayant une relation distante à l'évaluation pourraient trouver un apport dans la Recherche-Action Féministe Participative (RAFP) (Crupi et Godden, 2024), pour soutenir l'évaluation transformative. Cette approche génère un processus de coapprentissage, en considérant les participant·e·s comme des co-chercheur·e·s et en valorisant les savoir endogènes.

- Les personnes ayant une relation proche à l'évaluation pourraient utiliser le cadre interactif de Block *et al.* (2023) tout long du projet, pour soutenir l'inclusion dynamique. Ce cadre trouve des liens entre les facteurs identitaires, pour comprendre les phénomènes de discriminations et peu à peu, ajuster le projet à son environnement d'intervention.
- Les personnes ayant une relation partielle à l'évaluation, pourraient mobiliser la *Boundary Story*, du guide ISE4GEMs (ONU Femmes, 2021), pour soutenir l'inclusion dialectique. Cette méthode, qui collecte les récits des parties prenantes, ancre l'histoire du projet en la nourrissant de perspectives divergentes.

Il apparaît que le modèle de l'inclusion-évaluation dépasse sa portée théorique en s'animant dans des actions-projet concrètes. Au-delà de souligner l'interdépendance entre modalités d'évaluation et compréhensions de l'inclusion, ce modèle figure trois caractéristiques, selon trois postures, qui peuvent s'appuyer sur des outils managériaux favorisant dialectique, dynamique et transformation par l'inclusion. Cette discussion est poursuivie à la section suivante, en abordant les connaissances théoriques auxquelles cette étude contribue.

5.6 La contribution aux connaissances théoriques

Cette étude propose une contribution originale à la science de la gestion de projet, en élargissant les frontières traditionnelles de la discipline. Repoussant le cloisonnement, elle s'ancre au chevauchement de plusieurs champs : sociologie, études de genre, sciences de l'organisation, psychologie sociale, et plus largement, les sciences humaines. En cela, elle s'arrime à la pensée complexe interdisciplinaire des travaux d'Edgar Morin. Puis, elle mobilise aussi la théorie ancrée de Kathy Charmaz, pour produire une connaissance contextuelle et interprétative, guidée par un impératif de sens et de justice sociale, répondant de ce pas aux enjeux formulés par Charmaz (2025) :

« Pour prétendre apporter une contribution scientifique, il faut une étude minutieuse des littératures pertinentes, y compris celles qui dépassent les frontières disciplinaires, et un positionnement clair de sa théorie ancrée. » (Charmaz, 2025, p. 335) [Traduction libre].

C'est pour cela que les résultats dépassent la sphère managériale et s'inscrivent dans une science interdisciplinaire, attentive à la complexité des défis humains et organisationnels. Les entretiens réalisés parlent des problématiques sociales, telles que l'exclusion des enfants en situation de handicap ou l'invisibilisation des femmes. Ces voix, souvent réduites au silence dans les discours managériaux, trouvent

ici un écho, par une démarche attentive à la subjectivité et à la signification. Cela étant, cette étude contribue également à l'avancement des connaissances pour la pratique évaluative abordée dans la section suivante.

5.7 La contribution à la pratique évaluative

Il convient ici de revenir sur la partie du chapitre méthodologique consacré aux critères de qualité d'une théorie ancrée, tels que définis par Kathy Charmaz : *crédibilité*, *originalité*, *utilité* et *raisonnance*. Les deux premiers critères ont été abordés en détail (section 3.6), tandis que les deux suivants (*utilité* et *raisonnance*), qui concernent les retombées pratiques de cette étude, sont traités en suivant.

5.7.1 L'utilité

L'utilité peut être présentée comme suit :

« [...] la formation d'une base pour des applications politiques et pratiques [...] ainsi que la révélation de processus et pratiques omniprésentes. » (Charmaz et Thornberg, 2021, p. 316) [Traduction libre].

Dans le champ de l'évaluation de projets, le terme *inclusion* est régulièrement mobilisé, cependant c'est un concept opérationnel qui reste flou. À quelles réalités l'inclusion renvoie-t-elle ? Quelles populations sont concernées ? Que signifie être exclu dans un projet ? Cette étude contribue à lever ces zones d'ombre, en proposant trois caractéristiques de l'inclusion. Elles opérationnalisent l'inclusion d'un point de vue managérial, et donc pratique (section 5.2.2, 5.3.2, 5.4.2). C'est une utilité qui est au service de la résonance de cette étude, présentée à la section suivante.

5.7.2 La raisonance

La raisonance peut se comprendre comme suit :

« La raisonance démontre que les chercheurs ont construit des concepts qui non seulement représentent l'expérience de leurs participants, mais fournissent aussi des éclairages pour d'autres. » (Charmaz et Thornberg, 2021, p. 316) [Traduction libre].

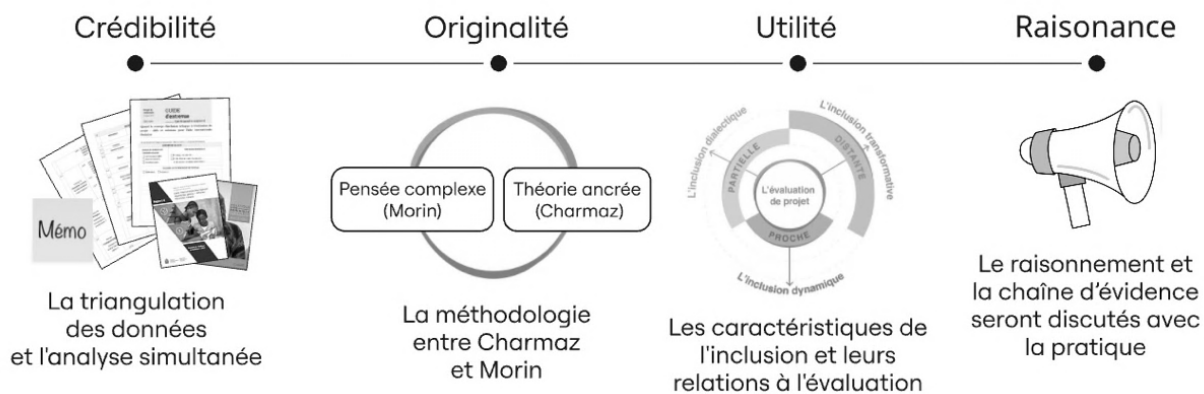
En mobilisant la théorie ancrée, cette étude a construit ses analyses au prisme de l'expérience vécue des participant·e·s. Il devient donc raisonnable de croire que les conclusions parleront à la pratique. Qui plus est, les résultats seront diffusés après le dépôt final du présent travail de mémoire. Des supports visuels

et multimédias (schémas, infographies) seront proposés, pour vulgariser les résultats tout en honorant les voix entendues. La section qui suit propose de synthétiser l'ensemble de la qualité de cette étude par une revue de la méthodologie et des contributions.

5.7.3 Synthèse de la qualité

Comme vu précédemment (sections 3.6, 5.7.1, 5.7.2), les critères de qualité de cette étude s'appuient sur les fondements de la théorie ancrée de Kathy Charmaz. La rigueur et la pertinence sont examinées par la crédibilité, l'originalité, l'utilité et la résonance. Celles-ci sont synthétisées dans la figure représentant les critères de qualité de l'étude, qui est présentée ci-dessous, puis explicitée :

Figure 5.7.1 Critères de qualité de l'étude



La figure 5.7.1 montre les quatre critères de qualité dans un continuum, suggérant leur interdépendance tout au long du processus de recherche. Sous chaque critère sont associés des éléments méthodologiques ou conceptuels qui en précisent la mise en œuvre. *La crédibilité* est assurée par la triangulation des données et l'analyse simultanée. *L'originalité* se construit par la pensée complexe (Morin) jointe la théorie ancrée (Charmaz), offrant une posture méthodologique hybride. *L'utilité* se reflète dans les caractéristiques de l'inclusion et leurs relations avec l'évaluation. Enfin, *la résonance* se manifeste par l'ancrage des résultats dans les pratiques. La figure 5.7.1 sert de point d'appui pour amorcer une conception des limites de l'étude, abordées dans la section suivante.

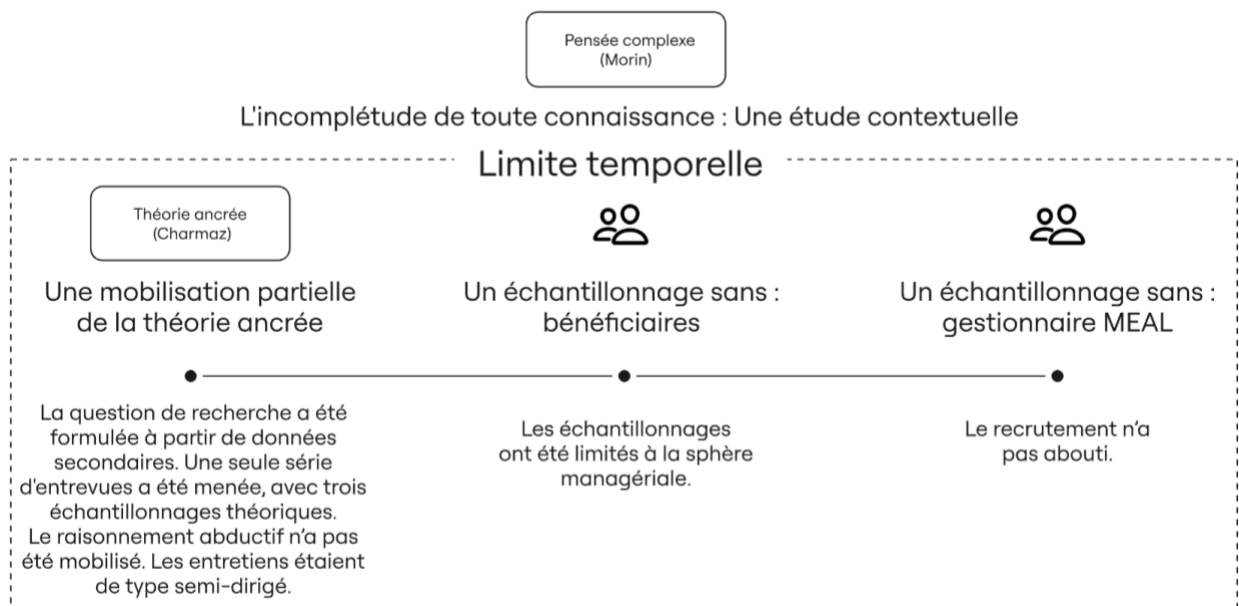
5.8 La définition des limites de la recherche

Après avoir exposé les critères de qualité ayant guidé cette recherche, il importe d'en expliciter le périmètre, afin de situer sa portée et d'en renforcer sa transparence. Comme point de départ, tel que le rappelle Edgar Morin (2005), il est essentiel de reconnaître l'incomplétude de toute connaissance :

«Par-là, la complexité est différente de la complétude. On croit souvent que les tenants de la complexité prétendent avoir des visions complètes des choses. [...] Si vous avez le sens de la complexité vous avez le sens de la solidarité. De plus, vous avez le sens du caractère multidimensionnel de toute réalité. » (Morin, 2005, p. 59).

Dans cette perspective, les limites de la recherche sont reliées, devenant les composantes d'une posture responsable, que la figure ci-dessous, présentée puis explicitée, illustre :

Figure 5.8.1 Limite de la recherche



La figure 5.8.1 propose une représentation synthétique des principales limites identifiées dans cette étude, en appui à la pensée complexe (Morin, 2005), selon laquelle toute connaissance est partielle. Le cadre général de la figure s'organise autour de la temporalité, entendue ici comme élément ayant influencé les choix méthodologiques et l'accessibilité au terrain. Trois modules y sont intégrés, renvoyant à des limites interdépendantes :

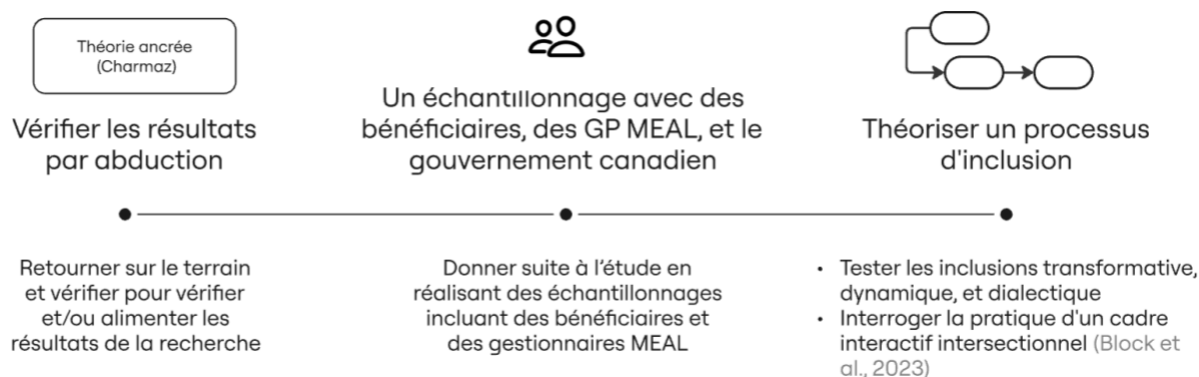
- Une mobilisation partielle de la théorie ancrée : l'étude s'appuie sur une posture issue de la théorie ancrée constructiviste (Charmaz), cependant, ce ne sont pas des premiers entretiens qu'à émerger la question de recherche. En effet, cette interrogation provient de documents secondaires (BVGC, 2023 ; Canada, 2024b). De plus, une seule série d'entrevues a été menée, les entretiens étaient semi-dirigés, et le raisonnement abductif n'a pas été mobilisé. Cette configuration est une adaptation contextuelle, assumée comme telle (sections 3.2 et 3.3).
- Un échantillonnage sans bénéficiaires : les entrevues ont été réalisées exclusivement auprès d'acteur·ice·s de la sphère managériale. L'absence de personnes bénéficiaires des projets évalués limite l'accès à une compréhension expérientielle de l'inclusion (section 3.2).
- Un échantillonnage sans questionnaire MEAL : cette catégorie d'acteur·ice·s avait été ciblée dans le plan initial, cependant, le recrutement n'a pas abouti. Leur perspective, centrée sur l'évaluation et l'apprentissage organisationnel, aurait enrichi les données primaires (section 3.2).

Ces limites sont le fruit de contraintes externes (notamment temporelles). Cependant, elles ont été intégrées dans une démarche cohérente avec une approche inductive et contextuelle. La rigueur s'incarne ici par la transparence et la capacité d'ajustement méthodologique. La reconnaissance explicite de ces bornes ancre l'étude dans une posture constructive, fidèle aux principes de la théorie ancrée et de la pensée complexe. Poursuivant cette discussion, la section suivante esquisse les pistes de recherches futures.

5.9 L'esquisse des recherches futures

Afin de prolonger l'analyse des limites identifiées, cette section les envisage comme les points de départ d'un approfondissement. Aux limites de la recherche se juxtapose donc un renversement, où les incomplétudes deviennent des points d'appui pour de nouvelles explorations. Dans cette perspective, la figure présentée et explicitée ci-dessous propose une esquisse de recherches futures, selon le même gabarit que la figure précédente :

Figure 5.9.1 Esquisse de recherches futures



La figure 5.9.1 s'organise sous la forme d'une ligne reliant trois modules successifs, chacun correspondant à une orientation possible pour de futures recherches. Cette figure poursuit l'élaboration des limites identifiées précédemment :

- Vérifier les résultats par abduction (empirique) : cela consisterait à retourner sur le terrain avec un raisonnement abductif, tel que préconisé par la théorie ancrée constructiviste de Kathy Charmaz. Il s'agirait ici d'enrichir les résultats de cette recherche à partir d'une seconde série d'entrevues, guidée par les résultats émergents de l'étude actuelle. Cette démarche testerait la robustesse des caractéristiques de l'inclusion, tout en affinant leur portée analytique.
- Former un échantillonnage élargi (méthodologique) : cela viserait à étendre le spectre des points de vue mobilisés. Une étude complémentaire pourrait inclure, par exemple : des personnes bénéficiaires de projets d'aide internationale féministe, afin de recueillir des vécus concrets de l'inclusion (ou de son absence) ; des gestionnaires MEAL et des représentants d'instances gouvernementales canadiennes, pour explorer davantage la mise en œuvre de la PAIF. Ce triple élargissement croiserait les perspectives stratégiques, opérationnelles et vécues offrant une compréhension plus nuancée des pratiques d'inclusion.
- Théoriser un processus d'inclusion (théorique) : cela approfondirait la construction théorique de l'inclusion amorcée dans cette étude. De plus, une exploration des caractéristiques de l'inclusion avec un cadre interactif intersectionnel, tel que celui proposé par Block *et al.* (2023), représenterait une source d'information pour la pratique évaluative.

En somme, la figure 5.9.1 affiche une posture cohérente avec les principes méthodologiques de l'étude. En transformant les limites identifiées en trois recherches futures (empirique, méthodologique et théorique) elle balise un chemin scientifique pour lequel tout commencement nécessite un point de départ. C'est dans cet esprit de continuité que s'écrit le chapitre suivant, lequel propose, par sa conclusion, une synthèse des principaux apports de la présente étude.

CONCLUSION

Cette recherche s'est construite autour d'une interrogation centrale : *Comment le concept d'inclusion échappe-t-il à l'évaluation de projet d'aide internationale féministe du Canada ?* Par une telle question, il s'agissait de comprendre comment l'inclusion est interprétée, échappe, et se manifeste dans l'évaluation (Chapitre 1). Ce travail s'ancre dans un champ peu exploré, où *inclusion*, *évaluation* et *aide internationale féministe* se rencontrent (Chapitre 2). La nature exploratoire a donc été retenue, en appui à la théorie ancrée de Kathy Charmaz et à la pensée complexe d'Edgar Morin (Chapitre 3). Il convient ici de revenir sur l'originalité de l'approche nouvelle et hybride appliquée à cette étude managériale. De celle-ci émerge un cadre interprétatif innovant de l'inclusion, conceptualisée en trois caractéristiques complémentaires (voir Chapitre 4) :

- L'inclusion transformative qui réorganise les rapports de pouvoir et favorise un apprentissage collectif entre communautés, ONG, bailleurs.
- L'inclusion dynamique qui se développe au rythme de la reproduction des normes d'exclusion et de l'émergence de nouvelles formes d'intégration sociale.
- L'inclusion dialectique qui ouvre une compréhension des perspectives divergentes en tenant compte des contradictions et des subjectivités.

Ces trois caractéristiques ont nourri une contribution théorique qui dépasse les cadres disciplinaires classiques de la gestion de projet, pour interroger la portée sociale, politique et humaine de l'évaluation. Sur le plan pratique, elles offrent des pistes opérationnelles en mobilisant respectivement la Recherche-Action Féministe Participative, le cadre interactif intersectionnel, et la *Boundary Story* (Chapitre 5). En cela, cette recherche répond aux critères de qualité proposés par Kathy Charmaz, où plus précisément l'originalité, la crédibilité, la raisonance et l'utilité, ont contribué à construire une science contextuelle et constructive.

Si la question de départ cherchait à comprendre *comment l'inclusion échappe à l'évaluation*, le processus inductif a progressivement orienté ce questionnement dans la relation que les participant·e·s entretiennent avec l'évaluation de projet. Une réorientation de résultat qui est au cœur de la légitimité qualitative. Elle témoigne d'une ouverture aux données sans forcer les résultats dans un cadre préétabli. Il s'agit probablement de la portée la plus inclusive de cette étude. Elle élargit l'inclusion par celles et

ceux qu'elle représente : Qui, a quelque chose à dire, Qui, a une information, Qui, a une perspective de l'inclusion. L'analyse des données de cette étude étaye des associations entre la manière dont les personnes conçoivent leur interaction avec l'évaluation de projet et les caractéristiques de l'inclusion. Les personnes qui se situent à distance de l'évaluation ont une lecture plutôt transformative de l'inclusion. Lorsqu'elles se rapprochent, leur compréhension est davantage dynamique. Puis à mi-distance, leur perspective est plus dialectique. Cette correspondance relationnelle est la base du modèle de l'inclusion-évaluation (section 5.5), qui montre que, quel que soit leur éloignement à l'évaluation, chaque personne possède une information ou une perspective de l'inclusion qui compte.

Pour conclure, il importe de rappeler que l'inclusion porte en elle une histoire équivoque, d'accueil et de normalisation. Dans l'évaluation de projets d'aide internationale féministe, cette dualité se fait particulièrement sensible. Car évaluer, c'est aussi attribuer de la valeur, décider de ce qui compte, de qui compte, et de comment. C'est pourquoi l'inclusion, pour être pleinement opérante, doit dépasser l'ajout superficiel des voix marginalisées dans un cadre inchangé. Elle doit pouvoir en contester les fondements. Cette recherche plaide donc pour une inclusion qui intègre pleinement les savoirs minorés. Elle invite les évaluateur-ice-s à reconnaître que l'inclusion est une porte par laquelle l'accueil doit neutraliser le risque d'assimilation. C'est dans cette réflexion crépusculaire qu'apparaît l'inclusion dans l'évaluation, annonciatrice d'une voie nouvelle fondatrice de projets innovants.

ANNEXE A

Recherche documentaire

Le tableau ci-dessous présente les résultats d’une recherche documentaire sous la forme de six colonnes. La première colonne indique le numéro d’ordre attribué à chaque article recensé. La deuxième précise la base de données dans laquelle l’article a été trouvé. La troisième colonne identifie les auteur·ice·s de l’article, tandis que la quatrième indique l’année de publication. La cinquième colonne résume brièvement le sujet principal traité dans l’article. Puis, les deux dernières colonnes précisent si l’article a été retenu ou écarté du cadre théorique.

Cette recherche documentaire regroupe 47 articles entre les années 2020 et 2025, avec une sélection de 3 articles retenus et mobilisés dans cette étude.

Détail : la recherche documentaire concerne les bases de données : Sofia (UQAM), ABI/INFORM Collection, Business Source Complete, Saje journal American Journal of evaluation ; avec les mots-clés en français : inclus*, évaluation, Politique d’aide internationale féministe ; et avec les mots-clés en anglais : inclus*, evaluation, Canada’s Feminist International Assistance Policy.

N°	Base de données	Auteur·ice·s	Année	Sujet	Retenu	Écarté
1	Revue management & avenir	Fasshauer, Lethielleux, Robin	2023	Économie sociale et solidaire		X
2	Relations industrielles	Giraud, Sahraoui, & Frimousse	2020	Discrimination des managers au Maroc		X
3	African Evaluation Journal	Khumalo	2022	Évaluation Made in Africa	X	
4	African Journal of Gender, Society and Development	Ngcobo, Gumede	2022	Évaluation Made in Africa Evaluation	X	
5	Gender & Behaviour	IMbukanma, Strydom K.	2021	L’inclusivité et la participation des femmes, décision, Afrique du Sud		X
6	International Journal of African Renaissance Studies	Ndivhuho Tshikovhi	2021	L’entrepreneuriat autochtone, Afrique du Sud et Zimbabwe		X

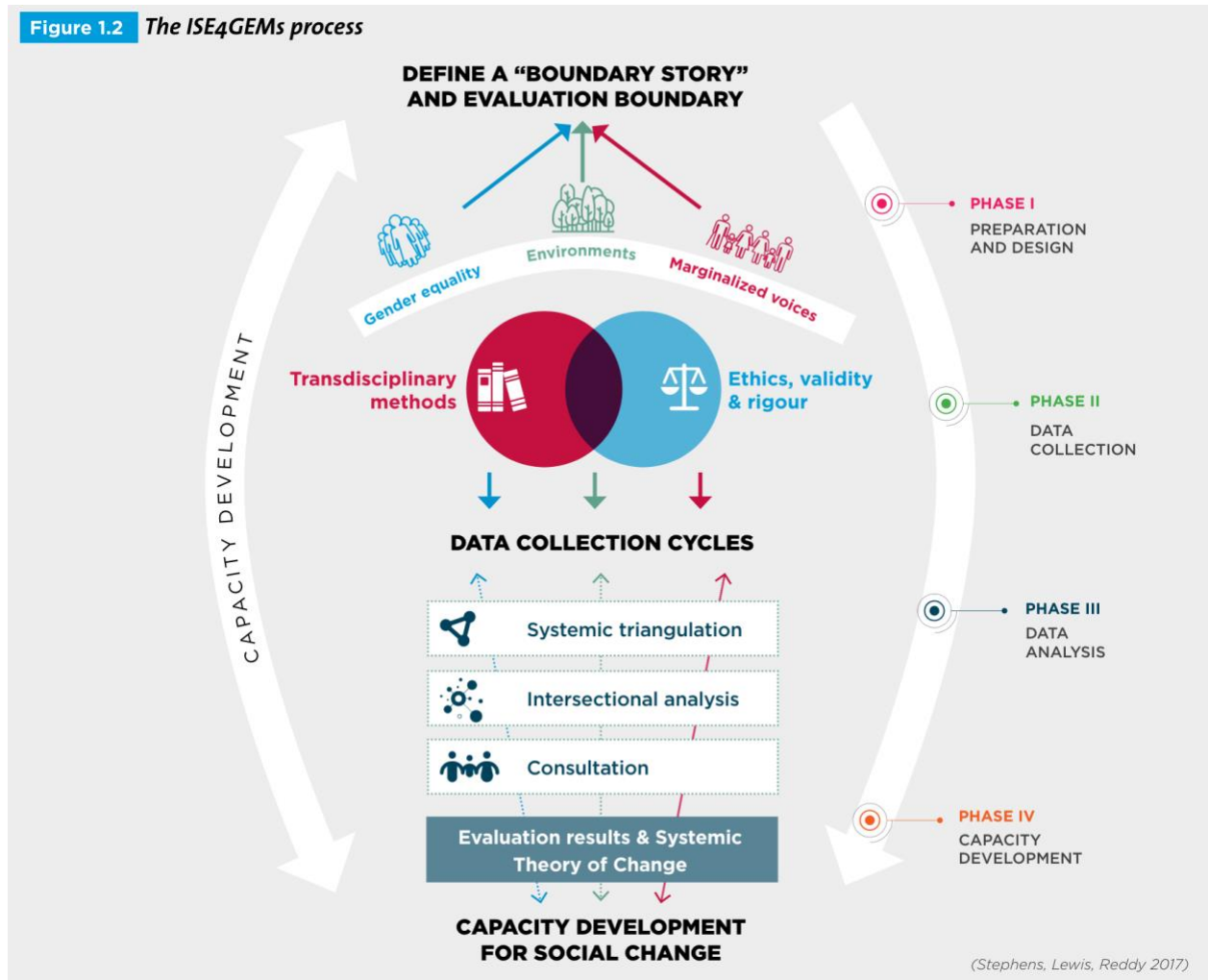
7	Journal of Entrepreneurship and Public Policy	Nziku, Henry	2021	Femmes entrepreneures, Tanzanie	X
8	Éducation et formation à l'entrepreneuriat plus sensible au genre	Orser, Elliott	2022	Évaluation, entrepreneuriats sensibles au genre	X
9	Equality Diversity and Inclusion An International Journal	Smith-Carrier, Benbow, Lawlor, O'Reilly	2021	Travailler tard et dormir moins, la parentalité, Ontario	X
10	Equality, Diversity and Inclusion	Genin, Laroche, Marchadour	2022	L'égalité des genres en milieu de travail au Québec	X
11	Equality, Diversity and Inclusion	Dehghanpour Farashah, Blomquist	2022	Expériences professionnelles des immigrants qualifiés	X
12	Sport, Business and Management	Kitchin, Paramio-Salcines, Darcy, Walters	2022	L'accessibilité des stades pour les personnes en situation de handicap	X
13	African Journal of Gender	Mwanamwambwa, Pillay	2021	Psychologie des personnes réfugiés rwandais, Zambie, perspective genre	X
14	Contemporary Journal of African Studies	Lovell Marshall	2021	Féminisme panafricain en Grande-Bretagne	X
15	IEEE Transactions on Engineering Management	Balasubramanian, Shukla, Islam, Manghat	2024	L'industrie de la construction 4.0	X
16	Reference Services Review	Withorn, et al.	2021	L'enseignement en bibliothèque, l'information	X
17	Journal of Information Technology Research	Sinha, Gupta	2022	Autonomisation des femmes dans l'industrie technologique	X
18	Qualitative Research in Accounting & Management	Tiron-Tudor, Faragalla	2022	Identités des femmes, secteur de la comptabilité	X
19	Reference Services Review	Caffrey et al.	2022	L'enseignement en bibliothèque, l'information	X
20	Reference Services Review	Vong	2022	Capitalisme et bibliothèque	X

21	Critical Studies in Teaching and Learning	Gibson, Otsuki, Anderson	2022	L'évaluation basée sur le travail, le care	X
22	South African Journal of Psychology	Barnwell, Barnes, Hendricks	2022	Methodologies critique et psychologies	X
23	Theological Studies	Tsephe, Potgieter	2022	Femmes africaines, doctorat, réussite	X
24	SA Journal of Human Resource Management	Omar, Kiley	2022	Équité et emploi en Afrique du Sud	X
25	Mountain Research and Development	McDowell et al.	2021	L'écart d'adaptation en milieu montagneux	X
26	Journal of Parasitology	Couch	2021	Société américaine de parasitologie	X
27	Environmental Science and Policy	Matuk	2023	Changement transformateur, ressources naturelles	X
28	Journal for Communication Studies in Africa	Sutton, Le Roux, Fourie	2022	Communication et défis en Afrique du Sud	X
29	Journal of the Reading Association of South Africa	Sibanda	2022	Lecture entre les signes par les apprenants	X
30	IEEE Transactions on Professional Communication	Rea	2022	L'équité, programmation informatique	X
31	Journal of evaluation sage	Phillips et al.	2023	Évaluation LGBTQ+, inclusion et libération	X
32	Journal of evaluation sage	Montrosse-Moorhead, Schröter , Becho	2024	Cartographie des approches évaluative	X
33	The European Journal of Development Research	Vercillo, Rao, Ragetlie	2023	Analyse féministe du genre, de la nutrition et des politiques	X
34	Research and Policy Review,	Glass, Waldrep	2023	Allocations pour enfants et politiques de conciliation travail-famille	X
35	Humanistic Management Journal	Waddell, Waddock, Martino, Norton	2023	Économie émergente du bien-être	X

36	Humanistic Management Journal	Waddell, Waddock, Martino, Norton	2023	Économies du bien-être	X
37	Philosophy & Technology,	Coghlán, Parker	2023	Préjudices causés aux animaux non humains par l'IA	X
38	Journal of International Migration and Integration	Sonja, MacEachen, Stephanie, Bigelow	2020	Expériences des femmes réfugiées au Canada	X
39	Journal of International Law	Burgis-Kasthala	2020	Négociation du risque et de l'intégrité académique	X
40	BMC Health Services Research	Plouffe, Bicaba, Bicaba, Druetz	2020	Politiques et l'autonomisation des femmes	X
41	Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research,	Maki	2023	Cycle de la violence et les refuges de deuxième étape	X
42	Legal Issues of Economic Integration	Bahri, Boghossian	2023	Accords commerciaux et autonomisation des femmes	X
43	International Journal of Law in Context,	Hurlbert, Fletcher	2020	Peuple autochtones, pipelines, lentille intersectionnelle.	X
44	Journal of Business Ethics,	Van, Smith	2020	L'engagement à long terme de la Compagnie de la Baie d'Hudson	X
45	Small Business Economics	Abebe	2023	L'entrepreneuriat des réfugiés	X
46	Journal of International Migration and Integration	Shamette	2020	Récits transnationaux sur le choix résidentiel	X
47	Population and Economics	Isupova	2020	Parentalité et langage de la reproduction	X

ANNEXE B

Processus d'évaluation



(ONU Femmes, 2021, p. 14 ; Stephens, Lewis, Reddy, 2017)

Guide d'entrevue

Projet de recherche

Automne 2024

ESG UQÀM

GUIDE

d'entrevue

(participant·e majeur·e)

Quand le concept d'inclusion échappe à l'évaluation de projet : défis et solutions pour l'aide internationale féministe

N.B. Cet instrument est à l'usage seul de la chercheuse – Barbara Gandemer – entrevue d'une heure maximum.

Relation de l'individu avec l'évaluation de projet

☐ Continue
☐ Partielle
☐ Distant

Information identificatoire

☐ Par codage. Code-identité :
☐ Par identification directe. Code-identité :

N° d'entente de renonciation à l'anonymat :

Description de l'environnement de l'entrevue

☐ ZOOM (visio)
☐ Présentielle

Note des sentiments et émotions de la chercheuse pendant la collecte

Début	Milieu	Fin

Id.	RÉCOLTE DES DONNÉES			id de transcription :
	Thématique	Question	Note	
1	Temp 1 - Créer un cadre de confiance			7
1.1	Politesse	Vous / Tu		1
1.2	Identité de genre	Pronom		1
1.3	Éthique	CERPÉ / formulaire Données / contribution Enregistrement / confidentialité		1
1.4	Administratif	Planification de la recherche		
1.5	Briser la Glace réciproque, chacun à son tour (chercheur-e et participant-e)	3 ou 4 mots qui décrivent votre moment présent (introspection), ou votre environnement (description). 3 ou 4 mots qui décrivent mon moment présent (introspection), ou mon environnement (description).		2
1.6	Légitimer	Émotions valides		1
1.7	Bénéfice	Participer étude justice socio-environnementale Diffusion des résultats		1
2	Temp 2 – Penser l'évaluation et l'inclusion			45
2.1	Avant-propos	Question de départ : « Comment décririez-vous ta/votre relation à l'évaluation de projet ? » Guidance : Continue (Quotidienne à hebdomadaire) ; Partielle (Hebdomadaire à mensuelle) ; Distant (Mensuelle à annuelle) Liste de questions à sélectionner selon le déroulé de l'entrevue : • Comment décrivez-vous votre expérience/implication ? • Quels sont les types d'évaluation que vous voyez le plus dans les projets ? • Qu'est-ce que vous évoque l'inclusion en évaluation de projet ?		15
2.2	Principe de Dialogique	Liste de questions à sélectionner selon le déroulé de l'entrevue : • Selon vous, pourquoi est-il important d'intégrer plusieurs points de vue dans une évaluation ? Avez-vous un exemple où cela a eu un impact positif ? • Comment le dialogue dans les évaluations dépasse les formalités pour être génératif ?		10

		• Comment la prise en compte des voix des personnes en marge peut-elle influencer le déroulement d'une évaluation ?	
2.3	Principe de Récursion	Liste de questions à sélectionner selon le déroulé de l'entrevue : • Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider une évaluation à devenir plus inclusive au fil des évaluations ? • Avez-vous déjà évalué un projet où vous avez constaté que l'inclusivité s'est renforcée tout au long du projet ? Comment cela s'est-il produit ? • Comment les pratiques d'évaluation engendrent-elles une rétroaction suffisamment profonde pour rendre les projets plus inclusifs ?	10
2.4	Principe d'hologrammatique	Liste de questions à sélectionner selon le déroulé de l'entrevue : • Comment l'évaluation peut-elle influencer le projet/se refléter dans le projet ? • Pouvez-vous décrire une évaluation où chaque étape semblait refléter les valeurs principales du projet ? / Pouvez-vous décrire un moment où le but général d'un projet a influencé même les plus petits détails de votre travail ? • Comment l'inclusion peut-elle évaluer simultanément une politique institutionnelle et l'impact de cette dernière sur les personnes bénéficiant de ses projets ?	10
3	Temps 3 – Refermer en douceur		8
3.1	Conclure	« Il nous reste quelques minutes avant la fin... »	1
3.2	Sentiment	« Comment vous sentez-vous à la fin de cette entrevue ? »	3
3.3	Ouvrir un possible	« Aimeriez-vous ajouter quelque chose ? »	1
3.4	Boule de neige	« Pensez-vous à une autre personne à me référer pour poursuivre ma recherche ? »	1
3.5	Remercier	Pour le temps, l'authenticité et le partage...	2

ANNEXE D

Certificat d'approbation éthique

No. de certificat : 2025-7091

Date : 2024-08-19

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2020) de l'UQAM.

Titre du projet : L'évaluation inclusive ancrée dans l'approche d'Edgar Morin.

Nom de l'étudiant : Barbara Gandemer

Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (avec mémoire)

Direction(s) de recherche : François Audet; Caroline Coulombe

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2025-08-19**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, Département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE E

Avis final de conformité



No. de certificat : 2025-7091

Date : 2025-08-27

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : L'évaluation inclusive ancrée dans l'approche d'Edgar Morin.

Nom de l'étudiant : Barbara Gandemer

Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (avec mémoire)

Direction(s) de recherche : François Audet; Caroline Coulombe

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "R. Graf".

Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

Thématiques de la pensée complexe

[illegible]

ANNEXE G

Matrices de croisement

Captures d'écran des résultats de matrices de croisement réalisées avec le logiciel NVivo.

Les cases rouges sont celles retenues comme les reliances les plus significatives :  

Dialogique et Récursion

	A : Accessibilité	B : Interaction	C : Paradoxe	D : Résistance	E : Résultat	F : Système
1 : Écart	8	5	4	5	8	3
2 : Interse...	6	4	5	2	5	2
3 : Positio...	4	5	7	3	6	3
4 : Répétit...	5	3	4	4	1	1

Récursion et Hologrammatique

	A : Écart	B : Intersection- nalité	C : Positionnalité	D : Répétition
1 : Cadre	6	8	3	6
2 : Inclus	8	5	2	9
3 : Local	7	5	5	3
4 : Pouvoir	5	0	4	4

Hologrammatique et Dialogique

	A : Cadre	B : Inclus	C : Local	D : Pouvoir
1 : Accessi...	5	6	8	6
2 : Interac...	8	6	4	1
3 : Parado...	4	5	6	4
4 : Résista...	5	6	7	3
5 : Résultat	4	2	8	4
6 : Système	3	3	3	1

ANNEXE H

Tableau croisé

Capture d'écran du résultat de requête tableau croisé générée avec le logiciel NVivo.

individu	Inclusion transformative	Inclusion dynamique	Inclusion dialectique	Total
 ...l'évaluation = continue (n=3)	35 %	43,75 %	29,41 %	35,85 %
 ...l'évaluation = distante (n=2)	40 %	25 %	29,41 %	32,08 %
 ...l'évaluation = partielle (n=3)	25 %	31,25 %	41,18 %	32,08 %
Total (n=8)	100 %	100 %	100 %	100 %

BIBLIOGRAPHIE

- Aggestam, K. et Rosamond, A. B. (2019). Feminist foreign policy 3.0: advancing ethics and gender equality in global politics. *SAIS Review of International Affairs*, 39(1), 37-48.
- AQOCI. (2020, 6 février). Une approche féministe au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage. *Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI)*. https://aqoci.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/fiche_cdp_evaluation_feministe__vf_3_avril.pdf
- Bertezen, S., Vallat, D. et Michel, P. (2023). La Pensée Complexe pour interroger les pratiques organisationnelles dans quatre CHU français durant les deux premières vagues de la crise Covid. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (69).
- Block, R., Golder, M. et Golder, S. N. (2023). Evaluating Claims of Intersectionality. *The Journal of Politics*, 85(3), 795-811. <https://doi.org/10.1086/723813>
- Bonjour, P. (2006). Comprendre les enjeux de l'inclusion, le détour par l'histoire. *Reliance*, no 22(4), 86-90. <https://doi.org/10.3917/reli.022.0086>
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, n° 11(3), 15-25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0015>
- Brix, K. A., Lee, O. A. et Stalla, S. G. (2022). Understanding Inclusion. *BioScience*, 72(3), 267-275. <https://doi.org/10.1093/biosci/biab143>
- BVGC. (2018, 12 septembre). *Les objectifs de développement durable des Nations Unies*. https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/sds_fs_f_43127.html
- BVGC. (2023, 13 février). *Rapport 4 — L'aide internationale pour appuyer l'égalité des genres — Affaires mondiales Canada*. https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att__f_44227.html
- Cadesky, J. (2020). Built on shaky ground Reflections on Canada's Feminist International Assistance Policy. *International Journal*, 75(3), 298-312.
- Canada. (2017). *Politique d'aide internationale féministe du Canada*. Affaires mondiales Canada = Global Affairs Canada. [1 ressource en ligne (vii, 78 pages)]. http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2019/19-07/publications.gc.ca/collections/collection_2019/amc-gac/FR5-113-2017-fra.pdf
- La mise à jour automatique des citations est désactivée. Pour voir la bibliographie, cliquez sur Actualiser dans l'onglet Zotero.
- Canada, A. mondiales. (2024a, 25 janvier). *Programme Voix et leadership des femmes*. AMC. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/wvl_projects-projets_vlf.aspx?lang=fra
- Canada, A. mondiales. (2024b, 24 juillet). *Rapport « Ce que nous avons entendu » – Renouveau du programme Voix et leadership des femmes*. AMC. <https://www.international.gc.ca/transparency-transparence/global-health-sante-mondiale/women-voice-leadership-voix-leadership-femms.aspx?lang=fra>

- Canada, S. (2022, 21 janvier). *La politique féministe d'aide internationale du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/changementsclimatiques/mesures-internationales-canada/financement-changement-climatiques/engagement/politique-feministe-aide-internationale.html>
- Charmaz, K. (2025). *Constructing grounded theory* (Third edition). SAGE Publications Ltd. [1 online resource (416 pages).]. <https://elevate.talis.com/textbooks/9781526471888>
- Charmaz, K. et Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Chouinard, J. A. et Milley, P. (2018). Uncovering the mysteries of inclusion: Empirical and methodological possibilities in participatory evaluation in an international context. *Evaluation and program planning*, 67, 70-78.
- Crupi, K. et Godden, N. J. (2024). Feminist Evaluation Using Feminist Participatory Action Research: Guiding Principles and Practices. *American Journal of Evaluation*, 45(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/10982140221148433>
- Cyr, K., François, A. et Lawson, D. (2022). Une approche féministe et politique de l'évaluation axée sur l'apprentissage. *Reflets*, 28(2), 85-92. <https://doi.org/10.7202/1106959ar>
- Dodeler, N. L., Albert, M.-N. et Tremblay, D.-G. (2023). Simplicité et complexité des crises à la lumière du paradigme de la complexité d'Edgar Morin. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (69).
- Fall, M. et Koziej Lévesque, C.-A. (2022). Promouvoir l'égalité femme/homme dans les projets d'adaptation au changement climatique des îles du Saloum au Sénégal : les angles morts de la Politique d'aide internationale féministe du Canada. *Bulletin de l'association de géographes français*, 476-493. <https://doi.org/10.4000/bagf.10058>
- Fawad, A., Collins, A. M. et Craik, N. (2023). A feminist climate policy? Examining Canada's climate commitments. *Environmental Politics*, 32(5), 815-837. <https://doi.org/10.1080/09644016.2022.2144011>
- Ivanova-Gongne, M., Koporcic, N., Dziubaniuk, O. et Mandják, T. (2018). Collecting rich qualitative data on business relationships and networks in CEE countries: Challenges and plausible solutions. *Industrial Marketing Management*, 70, 193-204. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.007>
- Khalil, S. (2014). Not everything that counts can be counted and not everything that can be counted counts. *The Psychiatric Bulletin*, 38(2), 86-86. <https://doi.org/10.1192/pb.38.2.86b>
- Khumalo, S. L. (2022). The effects of coloniality and international development assistance on Made in Africa Evaluation: Implications for a decolonised evaluation agenda. *African Evaluation Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.4102/aej.v10i1.628>
- La presse. (2023, 27 mars). Aide internationale: L'impact de la politique féministe du Canada inconnu. *La Presse, Politique*. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2023-03-27/aide-internationale/l-impact-de-la-politique-feministe-du-canada-inconnu.php>
- Manning, J. (2021). Decolonial feminist theory: Embracing the gendered colonial difference in management and organisation studies. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 1203-1219.

- Mason, C. L. (2019). Buzzwords and fuzzwords: flattening intersectionality in Canadian aid. *Canadian Foreign Policy Journal*, 25(2), 203-219.
- Mertens, D. M. (1999). Inclusive Evaluation: Implications of Transformative Theory for Evaluation. Presidential Address. *American Journal of Evaluation*, 20(1), 1-14.
- Mertens, D. M. (2021). Transformative Research Methods to Increase Social Impact for Vulnerable Groups and Cultural Minorities. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211051563>
- Mertens, D. M. (2024). Mixed Methods Research for Social Betterment and a More Just World. *Journal of Mixed Methods Research*, 18(3), 216-224. <https://doi.org/10.1177/15586898241256834>
- Michaud, N., Tremblay, S. et Mayer, F. (2020). The role of history in the formulation of Canadian foreign policy statements. *International Journal*, 75(4), 576-593. <https://doi.org/10.1177/0020702020979055>
- Montrosse-Moorhead, B., Schröter, D. et Becho, L. W. (2024). The Garden of Evaluation Approaches. *American Journal of Evaluation*, 45(2), 166-185. <https://doi.org/10.1177/10982140231216667>
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe/Edgar Morin*.
- Morton, S. E., Muchiri, J. et Swiss, L. (2020). Which feminism(s)? For whom? Intersectionality in Canada's Feminist International Assistance Policy. *International Journal*, 75(3), 329-348. <https://doi.org/10.1177/0020702020953420>
- Njanike, K. et Mpofu, R. T. (2024). Factors Influencing Financial Inclusion for Social Inclusion in Selected African Countries. *Insight on Africa*, 16(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/09750878231194558>
- OCDE. (2018). *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement*.
- Omosa, O., Archibald, T., Niewolny, K., Stephenson, M. et Anderson, J. (2021). Towards defining and advancing 'Made in Africa Evaluation'. *African Evaluation Journal*, 9(1). <https://doi.org/10.4102/aej.v9i1.564>
- ONU Femmes. (2021, 30 juin). *ISE4GEMs*. UN Women – Headquarters. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/9/ise4gems-a-new-approach-for-the-sdg-era>
- O'Reilly, K., Paper, D. et Marx, S. (2012). Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247-262. <https://doi.org/10.1177/1094428111434559>
- OXFAM. (2022). *Le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et la redevabilité féministe*.
- Parisi, L. (2020). Canada's New Feminist International Assistance Policy: Business as Usual? *Foreign Policy Analysis*, 16(2), 163-180. <https://doi.org/10.1093/fpa/orz027>
- Patton, M. Q. (2021). Emergent Developmental Evaluation Developments. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 17(41), 23-34. <https://doi.org/10.56645/jmde.v17i41.699>
- Phillips, G., Felt, D., Perez-Bill, E., Ruprecht, M. M., Glenn, E. E., Lindeman, P. et Miller, R. L. (2023). Transforming the Paradigm for LGBTQ+ Evaluation: Advancing a Praxis of LGBTQ+ Inclusion and

Liberation in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 44(1), 7-28.
<https://doi.org/10.1177/10982140211067206>

PMI. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (Seventh edition.). Project Management Institute, Inc. [1 ressource en ligne (xxxvi, 274 pages) : illustrations en partie en couleur]. <https://www.pmi.org>

Podems, D. (2019). *Being an evaluator : your practical guide to evaluation*. Guilford Press. [1 online resource (xvi, 368 pages)].
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1917389>

Puaud, D. (2019). De quoi l'inclusion est-elle le nom ? *Pensée plurielle*, n° 49(1), 25-36.
<https://doi.org/10.3917/pp.049.0025>

Pyrrha, L. (2023). Changements climatiques et inégalités de genre : regards sur l'action climatique du Canada dans les pays du Sud. *Revue Possibles*, 47(1), 69-77.
<https://doi.org/10.62212/revuepossibles.v47i1.695>

Rao, S. et Delorme, A. (2024a). Transformative organizational and programmatic change? Civil society responses to the Canadian Feminist International Assistance Policy (FIAP). *Development Policy Review*, 42(3), e12773. <https://doi.org/10.1111/dpr.12773>

Rao, S. et Delorme, A. (2024b). Transformative organizational and programmatic change? Civil society responses to the Canadian Feminist International Assistance Policy (FIAP). *Development Policy Review*, 42(3). <https://doi.org/10.1111/dpr.12773>

Rao, S. et Tiessen, R. (2020). Whose feminism(s)? Overseas partner organizations' perceptions of Canada's Feminist International Assistance Policy. *International Journal*, 75(3), 349-366.

Salonen, A. O., Isola, A.-M., Jakonen, J. et Foster, R. (2024). Who and what belongs to us? Towards a comprehensive concept of inclusion and planetary citizenship. *International Journal of Social Pedagogy*, 13(1). <https://doi.org/10.14324/111.444.ijsp.2024.v13.x.005>

Savard, B., Brière, S., Pulido, B., Keyser-Verreault, A., Auclair, I., Laplanche, L., St-Georges, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Les Presses de l'Université de Laval.

Savard, M.-C. (2024). Le « management » du féminisme en tant que stratégie canadienne d'aide au développement: la nouvelle apparence d'un modèle vieillissant? . JSTOR. Dans N. Aumais et L. Dorion (dir.), *Féminisme et management* (p. 389-410). Les Presses de l'Université Laval.
<https://doi.org/10.2307/jj.12446693.22>

Savoie-Zajc, L. (2006). *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?*

Shore, L. M. et Chung, B. G. (2024). Inclusion as a multi-level concept. *Current Opinion in Psychology*, 60.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101910>

Stephens, A., Lewis, E. D. et Reddy, S. (2018a). Towards an Inclusive Systemic Evaluation for the SDGs: Gender equality, Environments and Marginalized voices (GEMs). *Evaluation*, 24(2), 220-236.
<https://doi.org/10.1177/1356389018766093>

- Stephens, A., Lewis, E. D. et Reddy, S. (2018b). Towards an Inclusive Systemic Evaluation for the SDGs: Gender equality, Environments and Marginalized voices (GEMs). *Evaluation*, 24(2), 220-236. <https://doi.org/10.1177/1356389018766093>
- Stephens, A., Lewis, E. D., & Reddy, S. (2017). Inclusive Systemic Evaluation for Gender Equality, Goals, Environments, and Voices from the Margins (ISE4GEMs): a guidance for evaluators for the SDG Era.
- Urwin, E., Botoeva, A., Arias, R., Vargas, O. et Firchow, P. (2023). Flipping the Power Dynamics in Measurement and Evaluation: International Aid and the Potential for a Grounded Accountability Model. *Negotiation Journal*, 39(4), 401-426. <https://doi.org/10.1111/nejo.12448>
- Vergès, F. (2019). *Un féminisme décolonial*. La fabrique éditions.
- Weiss, C. H. (1993). Where Politics and Evaluation Research Meet. *Evaluation Practice*, 14(1), 93-106. <https://doi.org/10.1177/109821409301400119>
- Weiss, C. H. (2004). Making a Difference. *Contexts*, 3(2), 70-71. <https://doi.org/10.1525/ctx.2004.3.2.70>