

DE 201 :

Guide du praticien de l'évaluation évolutive

Elizabeth Dozois
Marc Langlois
Natasha Blanchet-Cohen

La fondation de la famille
J.W. McConnell et
l'Institut international
des droits de l'enfant
et du développement



L'Institut international des droits
de l'enfant et du développement

Centre for Global Studies
University of Victoria
Victoria, Colombie-Britannique, Canada V8W 2Y2
B.P. 1700 STN CSC
Téléphone: 250-472-4762
Courriel: iicrd@uvic.ca

www.iicrd.org

THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

La fondation de la famille
J.W. McConnell

Bureau 1800
1002, rue Sherbrooke Ouest
Montréal, Québec, Canada H3A 3L6
Téléphone: 514-288-2133
Courriel: information@mcconnellfoundation.ca

www.mcconnellfoundation.ca



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Dozois, Elizabeth
DE 201 : guide du praticien de l'évaluation évolutive /
Elizabeth Dozois, Marc Langlois et Natasha Blanchet-Cohen.

Publ. aussi en anglais sous le titre: DE 201 : a practitioner's guide to developmental evaluation.
Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 978-1-55058-428-8

1. Recherche évaluative (Programmes d'action sociale).
2. Recherche – action.
3. Développement social – Évaluation.
4. Développement communautaire – Évaluation.
5. Apprentissage organisationnel.

- I. Langlois, Marc, 1958–
- II. Blanchet-Cohen, Natasha, 1970–
- III. . University of Victoria (C.-B.). International Institute for Child Rights and Development
- IV. La fondation de la famille J. W. McConnell
- V. Titre.

H62.D6914 2010 001.4 C2010-904791-5



La fondation de la famille J.W. McConnell et L'Institut international
des droits de l'enfant et du développement, 2010.

Cette publication est autorisée sous un permis de «Creative Commons». Ce permis permet l'utilisation
non-commerciale de ce document, à condition que l'attribution soit accordée. Écrit et diffusé en juin 2010.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	5
INTRODUCTION.....	9
QUOI.....	13
Qu'est-ce que l'évaluation évolutive?	14
QUAND	17
Quand l'évaluation évolutive est-elle appropriée?	18
Dans quelle mesure l'évaluateur évolutif doit-il s'impliquer dans l'initiative? ..	19
QUI	21
Quelles compétences sont requises pour être un évaluateur efficace?	22
La réflexion stratégique	22
L'analyse des schèmes	22
L'établissement de relations	23
Le leadership au service des autres	24
Autres atouts	24
COMMENT	27
Comment l'évaluation évolutive se réalise-t-elle?.....	28
Points d'entrée.....	28
1. L'auto-orientation	29
2. L'établissement de relations	32
3. L'élaboration d'un cadre d'apprentissage.....	33
Les pratiques	35
1. L'orientation du groupe	36
2. La surveillance	44
3. La recherche de signification	51
4. L'intervention	54
DÉFIS	59
Objectivité	60
Positionnement	63
Attribution du temps	65
Réactions négatives.....	66
CONCLUSION.....	67
ANNEXES.....	69
Annexe A – Réceptivité au changement	70
Annexe B – Analyse des intervenants	72
Annexe C – Exemple de cadre d'apprentissage.....	73
Annexe D – Cadre d'analyse des systèmes - composantes clés	75
Annexe E – Ressources pour l'analyse de données.....	76
OUVRAGES CITÉS	77
AUTEURS ET REMERCIEMENTS	81

PRÉFACE

Pour paraphraser un oxymoron bien connu, existe-t-il une expression plus susceptible de fomentier la crainte chez les bénéficiaires de subventions que celle-ci : « Nous sommes vos évaluateurs et nous venons ici pour vous aider »? Pour les bénéficiaires de subventions, l'évaluation peut sembler aussi souhaitée qu'une visite des vérificateurs de Revenu Canada; pour les organismes donateurs, elle peut s'avérer plus frustrante qu'angoissante; c'est comme chercher une aiguille dans une botte de foin.

À La Fondation McConnell, nous avons connu notre part de frustrations à propos des évaluations : des piles de données qui donnent peu en matière de compréhension ou d'éclaircissement, et des altercations avec des évaluateurs plus engagés envers la rigueur méthodologique que la formulation de recommandations utiles. La poursuite de la « responsabilisation » à tout prix et du mantra de l'optimisation des ressources a contribué à renforcer l'idée que l'évaluation est essentiellement conçue dans le but de procurer une protection au donateur, et non dans celui de fournir de l'information utile au bénéficiaire. Les efforts visant à réorienter l'évaluation dans l'objectif d'aider le bénéficiaire au lieu de favoriser le donateur sont accueillis avec scepticisme ou incrédulité, et le cycle de la frustration ne cesse de s'amplifier.

L'« évaluation évolutive » découle de cette frustration. Mise de l'avant par Michael Quinn Patton, elle renverse nombre d'hypothèses issues des méthodes conventionnelles. Elle est intégrée au lieu d'être distincte, continue au lieu d'épisodique et, surtout, elle comporte un objectif d'apprentissage qui ne porte pas de jugement. Alors que La Fondation a vu son financement accordé à des initiatives à long terme complexes qui ne sont pas tant planifiées qu'émergentes, l'inadaptation des méthodes habituelles d'évaluation est devenue évidente. Il nous fallait un compas, et non une carte routière. Nous avons besoin de savoir

si nous étions sur la bonne voie, et non si nous étions arrivés à un point déterminé à l'avance, tout en respectant le budget et le calendrier établis.

Bien évidemment, les évaluations formatives et sommatives jouent un rôle important. Cependant, nombre des initiatives que finance La Fondation McConnell se déroulent en territoire incertain. Ces initiatives élaborent leurs stratégies et les mettent à l'essai au fur et à mesure. Il n'existe aucun modèle pour responsabiliser les jeunes, pour s'attaquer à la pauvreté ou pour promouvoir des méthodes novatrices visant à résoudre des problèmes sociaux enracinés. Devant de tels efforts, ce n'est pas une évaluation *après coup* du succès ou de l'échec qui serait le plus utile, mais la rétroaction constante d'un observateur critique et coopératif. Comme Buckminster Fuller l'a bien dit : « L'échec n'existe pas, seulement des expériences aux résultats inattendus ». Il aurait pu ajouter que l'échec véritable est l'incapacité de tirer des leçons de l'expérience.

La Fondation est d'avis que le Canada fait face à un déficit en matière d'innovations, plus particulièrement dans le domaine des politiques et des programmes sociaux. Nous désirons travailler avec des gens qui ont de nouvelles idées sur la manière d'aborder les sans-abris, d'améliorer le développement de la petite enfance ou d'obtenir de meilleurs résultats en santé. De telles personnes rencontrent déjà des obstacles et des opposants alors même qu'elles tentent d'appliquer, de mettre à l'essai et de financer leurs idées. La dernière chose dont elles ont besoin, c'est une évaluation qui met un terme à une initiative prometteuse avant qu'elle n'ait eu le temps de faire ses preuves, ou qui tue dans l'œuf l'émergence d'une méthode entièrement nouvelle.

L'évaluation évolutive est un ouvrage inachevé, une méthodologie en constante évolution. Ce guide tire parti de la contribution de l'opuscule antérieur de Jamie Gamble intitulé l'« *Abc de*

l'évaluation évolutive », publié par la Fondation en 2008. Il renferme des leçons et le savoir d'un groupe de praticiens qui ont collaboré à un programme appelé l'initiative YouthScape, qui visait à appuyer l'engagement des jeunes au sein de leur collectivité. Ce programme, de par sa nature, était plus précis quant à ses objectifs qu'aux moyens de les atteindre, et faisait participer tous les intéressés à un processus d'apprentissage intensif.

Je tiens à remercier tous les participants de l'initiative YouthScape, car ils nous ont enseigné des façons de travailler auprès des jeunes, et je désire également remercier les auteurs de l'opuscule, ainsi que l'Institut international des droits de l'enfant et du développement, d'avoir partagé avec nous ces leçons de manière aussi claire et directe.

INTRODUCTION

Les pratiques décrites dans le présent guide sont fondées sur un programme national appelé **Youthscape** (www.youthscape.ca). Youthscape est une initiative communautaire complète réalisée sur trois années dont l'objectif consistait au renforcement de la résilience des collectivités par la mobilisation des jeunes. Le projet se déroulait dans six villes : Victoria, Calgary, Saskatoon, Thunder Bay, Montréal et Halifax. Un évaluateur évolutif était affecté à chacun des sites tandis qu'un évaluateur en chef soutenait l'initiative au niveau national. L'évaluation évolutive convenait bien à cette initiative en raison de l'ampleur et de la complexité de la tâche : Youthscape réunissait un large éventail d'intervenants de la communauté pour œuvrer en faveur de changements systémiques dans les lieux et les espaces conviviaux des jeunes

L'évaluation évolutive a émergé récemment comme un moyen pour soutenir l'apprentissage adaptatif dans des initiatives complexes et émergentes. En mariant la rigueur de l'évaluation à la souplesse et à l'imagination nécessaires au cadre évolutif, cette nouvelle forme d'évaluation introduit la pensée critique dans le processus créatif d'initiatives présentant un niveau d'incertitude, d'innovation, d'émergence et de complexité sociale élevé (Gamble, 2008).

En tant que nouveau venu dans le domaine de l'évaluation, l'évaluation évolutive dispose de relativement peu de ressources qui lui sont associées. En 2008, la Fondation de la famille J.W. McConnell a publié l'*Abc de l'évaluation évolutive* (Gamble, 2008) pour appréhender quelques-uns des principes de haut niveau associés à ce type de processus. Cet Abc sert de fondement à l'évaluation évolutive (EE) en décrivant les éléments de base, en définissant les compétences et les capacités nécessaires et en abordant quelques-uns des enjeux et des défis liés à ce type d'évaluation.

DE 201 : Guide du praticien de

l'évaluation évolutive vise à tirer avantage des concepts énoncés

dans l'Abc en exposant clairement quelques-unes des pratiques essentielles associées à ce processus. Ces pratiques ont été recensées et définies au cours d'une étude de cas multi-sites de trois ans recourant à des évaluateurs évolutifs (EE) dans six sites à travers le pays (voir l'encadré à gauche). Bien que plusieurs évaluateurs évolutifs cumulaient une expérience en évaluation, la plupart abordaient pour la première fois le domaine de l'évaluation évolutive. Ensemble, nous avons formé une communauté d'apprentissage chargée de documenter les pratiques et les difficultés et d'approfondir notre compréhension de cette discipline émergente.

Nos discussions ont mené à l'identification de trois points d'entrée pour l'évaluateur évolutif et quatre pratiques fondamentales qui caractérisent le processus (voir tableau 1, p. 12).

Dans ce guide, nous explorons chacune des composantes essentielles, formulons des suggestions pour la pratique, alimentons le texte de réflexions provenant d'autres évaluateurs évolutifs et proposons de nouvelles ressources à explorer.

Cependant, avant de passer au *comment* de l'évaluation évolutive, il serait bon de se mettre un peu en contexte. Nous commencerons par aborder brièvement les *quoi*, *quand* et *qui* de l'évaluation évolutive, en exposant :

- le but de l'évaluation évolutive (le Quoi);
- les conditions déterminant la pertinence d'une EE (le Quand);
- les aptitudes requises pour être un EE efficace (le Qui).

Une fois le contexte de ces sections établi, nous plongerons dans les pratiques liées à l'évaluation évolutive (le Comment) et finirons en explorant brièvement quelques-uns des défis et des enjeux liés à la pratique.

TABLEAU 1: LES POINTS D'ENTRÉE ET LES PRATIQUES COURANTES		
ACTION		DESCRIPTION
POINTS D'ENTRÉE	Orientation	L'évaluateur mène des enquêtes au début de l'initiative afin de développer une compréhension plus approfondie du problème ou de la possibilité déterminés, des ressources, des intervenants et du contexte plus large.
	Établissement des relations	En tant qu'évaluateur évolutif, la qualité de vos relations détermine dans quelle mesure vous pouvez accéder aux informations et influencer sur les changements. Pour cette raison, l'établissement de relations est essentiel à l'établissement d'une base solide pour votre travail.
	Élaboration d'un cadre d'apprentissage	Il est important de créer un cadre d'apprentissage dès le début du processus. Établi de concert avec les intervenants clés, le cadre d'apprentissage contribue à orienter le processus évolutif en cartographiant les principaux défis et possibilités, en mettant en évidence les domaines propices à l'apprentissage et en identifiant les mécanismes de feedback.
PRATIQUES COURANTES	Orientation du groupe	L'un des éléments clés du rôle de l'évaluateur est d'aider les intervenants à formuler et à tester leurs hypothèses, à exprimer et à affiner leurs modèles, à approfondir leur compréhension et à développer une culture qui favorise l'apprentissage. Ces activités aident les groupes à développer et à maintenir une orientation adaptative en territoire complexe et inconnu.
	Surveillance	L'évaluateur observe attentivement l'évolution de la situation afin d'aider le groupe à reconnaître les points à effets de levier, d'évaluer ses efforts et de rester fidèle à l'esprit et aux principes fondamentaux de l'initiative. L'évaluateur surveille délibérément : 1) les moments d'évolution clés; 2) la dynamique du groupe; 3) sa structure; 4) son action ou son inaction; 5) les menaces et les possibilités.
	Compréhension de la situation	La saisie de la compréhension participe grandement à l'évaluation évolutive : l'évaluateur travaille avec le groupe pour l'aider à cerner les tendances, à intégrer de nouvelles informations et à prévoir les incidences de ce qu'ils observent.
	Intervention	Les évaluateurs font partie intégrante de l'initiative en tant que membres de l'équipe. Ils contribuent activement à façonner le travail : 1) en posant des questions; 2) en facilitant la discussion; 3) en apportant ou en fournissant de l'information; 4) en modélisant; 5) en interrompant l'action; 6) en faisant des rappels; 7) en établissant des liens.

QUOI?

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE?

Qu'est-ce que l'évaluation évolutive?

L'évaluation évolutive émerge en réponse à la nécessité de soutenir l'apprentissage en temps réel dans des situations complexes et émergentes. Les formes traditionnelles d'évaluation conviennent bien aux situations où la progression depuis le problème jusqu'à la solution peut être présentée dans une séquence relativement claire de stades (Gamble, 2008). Cependant, les initiatives impliquant de multiples intervenants, des niveaux élevés d'innovation, de rapides prises de décision et des zones d'incertitude nécessitent des approches plus souples (Patton, 2008). C'est là où l'évaluation évolutive intervient.

L'évaluation évolutive diffère des formes traditionnelles d'évaluation de plusieurs façons :

- l'accent premier est mis sur l'apprentissage adaptatif plutôt que sur la reddition de comptes à une autorité externe¹;
- l'objectif est de fournir un feedback en temps réel et de générer des apprentissages pour éclairer la situation en évolution;
- l'évaluateur fait partie intégrante de l'initiative en tant que membre de l'équipe;
- le rôle de l'évaluateur s'étend bien au-delà de la collecte et de l'analyse de données; il intervient activement pour influencer sur le cours de l'évolution, contribuant à éclairer la prise de décisions et à faciliter l'apprentissage;
- l'évaluation a pour but de saisir la dynamique du système et d'imaginer des stratégies et des idées novatrices;

¹ La reddition de compte est un élément clé constant de l'évaluation évolutive; cependant, les priorités de la reddition de compte passent de l'appui de la surveillance à l'appui de l'apprentissage et de l'impact.

- l'approche est souple et comporte des mesures et des mécanismes nouveaux de surveillance évoluant à mesure que s'approfondit la compréhension de la situation et qu'émergent les objectifs de l'initiative (adapté de Westley, Zimmerman et Patton, 2006).
- Michael Quinn Patton (2008), un pionnier de cette forme d'évaluation, la définit en ces termes :
 « L'évaluation évolutive se reporte aux relations de partenariat à long terme qui s'établissent entre l'évaluateur et les personnes qui participent à des initiatives et à des projets de développement innovants. Les processus de l'évaluation évolutive consistent à poser des questions évaluatives et à recueillir de l'information permettant de fournir du feedback et d'appuyer la prise de décision et les corrections de trajectoire développementales tout au long du parcours en émergence. L'évaluateur fait partie d'une équipe où les membres collaborent pour conceptualiser, élaborer et tester de nouvelles approches dans un processus à long terme et constant d'amélioration continue, d'adaptation et de changement délibéré. La fonction première de l'évaluateur au sein de l'équipe est d'élucider les discussions en équipe à l'aide de questions, de données et de logique évaluatives, et de faciliter les évaluations basées sur des données et sur la prise de décisions dans les processus en déploiement et évolutifs de l'innovation. »

QUAND?

QUAND L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE EST-ELLE APPROPRIÉE?

L'évaluation évolutive convient bien aux situations :

ASTUCES ET OUTILS

Les critères répertoriés dans *l'Abc de l'évaluation évolutive* (Gamble, 2008) peuvent vous aider à déterminer si l'évaluation évolutive est appropriée. (voir *Assessing Conditions for DE*, pp. 26-28).

Après avoir déterminé si la situation justifie le recours à l'évaluation évolutive, l'outil *Réceptivité au changement* de l'annexe A peut vous aider à évaluer le degré de réceptivité du groupe à une approche d'EE.

- éminemment émergentes et volatiles (c.-à-d. où l'environnement est en constante évolution);
- difficiles à planifier ou à prévoir parce que les variables sont interdépendantes et non linéaires;
- complexes sur le plan social, nécessitant la collaboration entre les intervenants d'organisations, de systèmes ou de secteurs différents;
- innovantes, qui exigent de l'apprentissage et du perfectionnement en temps réel (Patton, 2008; Gamble, 2008).

L'évaluation évolutive n'est pas appropriée pour toutes les initiatives. Avant d'accepter un mandat ou de se positionner comme évaluateur évolutif, assurez-vous de rencontrer les membres de l'initiative afin d'évaluer :

le besoin : la situation est-elle complexe et émergente? Le groupe souhaite-t-il tester de nouvelles approches?

la réceptivité : les conditions actuelles permettent-elles l'apprentissage (ou pourraient-elles être modifiées pour permettre l'apprentissage)? (Voir l'outil *Réceptivité au changement* dans l'annexe.)

DANS QUELLE MESURE L'ÉVALUATEUR ÉVOLUTIF DOIT-IL S'IMPLIQUER DANS L'INITIATIVE?

L'évaluateur peut jouer un rôle clé dans les phases initiales de l'initiative en aidant le groupe à déterminer l'axe d'intervention, à formuler les principes de base et à établir les grandes lignes de la dynamique du système. Ce travail préparatoire est essentiel pour établir une base solide pour l'initiative. C'est pourquoi l'évaluateur doit être recruté dès que possible. En outre, la participation de l'évaluateur dès le début l'aidera à se positionner comme membre de l'équipe.

QUI?

QUELLES COMPÉTENCES SONT REQUISES POUR ÊTRE UN ÉVALUATEUR EFFICACE?

Beaucoup de gens supposent que la meilleure personne pour réaliser une évaluation évolutive est celle qui possède des antécédents en évaluation, mais ce n'est pas toujours le cas. Bien que les consultants en évaluation traditionnels ont beaucoup à offrir, ils peuvent ne pas être en mesure de supporter le genre d'ambiguïté associée aux initiatives émergentes. L'évaluation évolutive exige un éventail de compétences et d'aptitudes, dont certaines ne sont généralement pas associées à l'évaluation traditionnelle. Au *minimum*, l'évaluateur doit avoir une certaine facilité avec la réflexion stratégique, l'analyse de schèmes, l'établissement de relations et le leadership.

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Dans les méandres de la complexité, il est facile de se perdre. Un évaluateur efficace aidera le groupe à développer de la détermination en façonnant un axe d'intervention et des principes qui montrent la voie à suivre. Il aide aussi le groupe à repérer les pistes prometteuses et les éléments d'investigation stratégiques. Ce type d'activité nécessite la capacité de prendre du recul et de reconnaître les principes et les objectifs globaux. L'expertise dans le domaine est également un atout, car elle fournit à l'évaluateur un bagage beaucoup plus grand auquel il peut accéder dans le cadre de ses fonctions d'entraîneur stratégique.²

L'ANALYSE DES SCHÈMES

L'analyse des schèmes consiste à regrouper des phénomènes semblables afin de constituer des catégories significatives. Ces catégories nous aident à gérer la complexité et à comprendre la

² Par expertise dans le domaine, nous entendons le savoir-faire dans un système sur lequel le groupe tente d'influer.

diversité des « règles » ou des comportements liés à un système particulier (les heures de pointe, par exemple, sont un comportement prévisible lié au système de circulation). Lorsque nous comprenons comment un système fonctionne, nous sommes plus aptes à concevoir des interventions et à consacrer des efforts en ce qui a trait aux changements.³ Pour cette raison, l'analyse des schèmes est une compétence essentielle pour l'évaluateur. Celui-ci aide le groupe à repérer les schémas d'ensemble parmi le flot d'informations, de relations et d'activités complexes. Il favorise un processus décisionnel efficace en utilisant ses capacités d'analyse pour classer l'information, définir les thèmes émergents et établir les liens vitaux.

L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS

L'évaluation évolutive exige des aptitudes exceptionnelles en matière de relations interpersonnelles. L'évaluateur doit pouvoir aider le groupe à tabler sur ses forces et maintenir un climat de travail productif au sein de l'équipe. Il doit aussi pouvoir poser des questions difficiles, fournir des informations désagréables et gérer les tensions au sein du groupe qui pourraient pousser l'initiative dans la mauvaise voie. L'évaluateur sensible, bien ancré dans la réalité et perceptif, est plus susceptible de réussir dans son rôle d'ami à l'esprit critique, car cela exige une confiance, une crédibilité et un tact très élevés.

³ On retrouve un exemple étonnant de la relation qui existe entre l'analyse des schèmes et la capacité d'influer sur le changement dans le récit d'Ignaz Semmelweis, un médecin du 19^e siècle qui a contribué à l'un des changements les plus importants dans la pratique médicale. Sur la base de son analyse des schèmes dans les cliniques d'obstétrique, Semmelweis a préconisé que les médecins se lavent les mains avant d'examiner les femmes enceintes. Le lavage des mains n'était pas une pratique courante au 19^e siècle et les médecins infectaient les jeunes femmes par des pathogènes mortels provenant de patients malades et de cadavres. En comprenant les comportements du système, Semmelweis a pu réaliser une intervention simple qui a finalement sauvé d'innombrables vies. <http://www.experiment-resources.com/semmelweis-germ-theory.html>

LE LEADERSHIP AU SERVICE DES AUTRES

Le leadership n'est habituellement pas lié à d'autres types d'évaluation, mais l'une de ses composantes participe à l'évaluation évolutive puisque l'évaluateur évolutif contribue activement à façonner l'initiative. *Comment* cela se manifeste fait toute la différence au monde dans l'efficacité de son travail.

POINT DE VUE D'UN EE

« Ce que je faisais souvent, c'était de demander : " Comment puis-je mieux vous aider? ". Parfois, je l'exprimais ainsi : " Que désirez-vous apprendre? Quel est l'objet de votre curiosité? Qu'est-ce qui retarde votre cheminement? " »

L'évaluateur a besoin de comprendre les principes du leadership au service des autres : il est là pour soutenir le travail et non pour favoriser son propre ordre du jour ou pour être la vedette (Greenleaf, 1970). L'évaluateur, dont le premier objectif est de se mettre au service des autres, a de bien meilleures chances de rendre l'initiative plus efficace à délier ses « nœuds » en tant qu'organisation axée sur l'apprentissage.

- les habiletés en communications orales et écrites;
- les compétences en gestion du temps;
- la souplesse et l'ingéniosité;
- l'écoute active.

AUTRES ATOUTS

En plus des compétences de base mentionnées ci-haut, d'autres capacités et compétences sont très utiles dans le contexte de l'EE :

- le sentiment d'appartenance à la communauté et/ou le domaine d'expertise;
- la curiosité;
- l'analyse positive⁴;
- les compétences en animation;

⁴ Voir : www.appreciative-inquiry.org

COMMENT?

COMMENT L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE SE RÉALISE-T-ELLE?

Comment l'évaluation évolutive se réalise-t-elle? La réponse brève serait celle-ci : *de toutes les façons qui puissent fonctionner*. L'évaluation évolutive est une approche adaptative, appropriée au contexte. En tant que tel, il n'existe pas de méthode prescrite. La « bonne » méthode est déterminée par les besoins et le contexte, et elle peut être empruntée à un grand nombre de disciplines, comme le développement organisationnel, l'évaluation traditionnelle, la recherche et le développement communautaire, pour ne citer que celles-ci.

Même si l'on ne dispose pas de directives étape par étape pour réaliser une évaluation évolutive, il est possible d'esquisser quelques-unes des fonctions et des pratiques plus générales associées à ce processus. Dans les sections qui suivent, nous explorerons quelques points d'entrée et des pratiques clés qui s'appliquent à l'évaluation évolutive. En tant que praticien de l'EE, il vous appartiendra d'évaluer comment ces pratiques peuvent s'appliquer à votre contexte particulier.

POINTS D'ENTRÉE

Par où commencer? Cette section examine quelques-uns des principaux points d'entrée qui contribuent à créer la fondation pour votre travail. Il s'agit de :

1. l'auto-orientation;
2. l'établissement de relations;
3. l'élaboration d'un cadre d'apprentissage.

Ces points d'entrée vous donneront un aperçu du contexte dans lequel vous évoluerez et vous aideront à préciser les principaux domaines d'intervention.

1. L'AUTO-ORIENTATION

Votre efficacité en tant qu'évaluateur sera déterminée, en bonne partie, par la mesure dans laquelle vous comprenez l'initiative et le contexte global dans lequel elle se situe. Élaborer une meilleure compréhension nécessite un investissement important en terme de temps dans les premiers stades de l'initiative. Vous devrez explorer activement le terrain pour vous auto-orienter par rapport à la dynamique principale de l'initiative et à l'ensemble du système sur lequel elle essaie d'influer. Passez en revue la documentation existante, rencontrez les intervenants, posez des questions, réalisez des petites entrevues, explorez la recherche connexe, prenez un café avec les gens, faites des sondages auprès des intervenants, en somme, faites tout ce qui est possible pour dresser un tableau de la situation, ou de l'aventure⁵, et des gens qui vous accompagneront dans votre périple.

Voici quelques-unes des questions que vous voudrez peut-être explorer si vous êtes l'un des premiers participants au projet :

Situation et aventure

- Quel est l'axe principal d'intervention de l'initiative? À quelle question ou à quelle possibilité le groupe tente-t-il de s'attaquer?
- Comment l'initiative a-t-elle émergé? « Quoi » et « Qui » en ont été les principaux moteurs? Comment le besoin ou la possibilité ont-ils été évalués? Comment la démarche a-t-elle été déterminée?

⁵ Une aventure est une entreprise qui comporte certains risques : les bénéfices potentiels, bien que prometteurs, sont incertains. Le mot aventure évoque une quête perpétuelle plutôt qu'un point final ou une destination. Nous avons délibérément choisi ce mot dans le cadre d'initiatives complexes parce que les enjeux ne sont pas figés et la voie n'est pas claire et prévisible.

- Quelles sont les ressources (humaines, sociales et financières⁶) dont le groupe dispose?
- Où se produisent les effets de levier? (Par exemple, où sont mobilisées l'énergie et l'attention? Quelle activité, au cœur de l'initiative, semble enthousiasmer le plus de gens?) Où se cache le potentiel le plus susceptible de produire un impact? Où apparaissent les premiers résultats?
- Quels sont les défis, les lacunes et les obstacles potentiels? Quels obstacles sur le plan personnel, organisationnel, social, commercial ou politique pourraient se poser?
- Qui d'autre travaille sur cette question à l'échelle locale et nationale? Comment ces personnes sont-elles interreliées (ou comment *devraient-elles* être interreliées?)
- Quelles sont les tentatives qui ont déjà été faites? Que pouvons-nous apprendre des tentatives précédentes et des efforts fournis par d'autres?

Les intervenants

- Qui sont les principaux intervenants? (Les intervenants comprennent habituellement les partenaires, les bénéficiaires du programme, les bailleurs de fonds, les décideurs politiques, les conseils consultatifs, les bénévoles, les principales voix discordantes et les principaux décideurs.)
- Comment envisagent-ils leurs rôles et leurs responsabilités?

⁶ Par ressources humaines, on entend des personnes qualifiées qui ont du temps à consacrer à l'initiative. Par ressources sociales, on entend des personnes-ressources ayant des liens avec la communauté, de l'influence, de la crédibilité, la capacité d'ouvrir des portes, etc. Par ressources financières, on entend des appuis financiers et des contributions non financières.

- Quelles attentes, quels intérêts et quelles hypothèses appuient-ils?⁷
- Quel est le niveau d'intérêt et d'influence des intervenants? (Voir *l'analyse des intervenants*, en annexe)
- Comment interagissent-ils? Où y a-t-il conflit? D'où émerge l'énergie?
- Quel est leur niveau de tolérance au risque et à l'échec?
- Comment le groupe prend-il ses décisions?
- Quelle est la dynamique du pouvoir au sein du groupe? Qui sont les observateurs? Qui sont les gens d'influence?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du groupe?

ASTUCES ET OUTILS

L'analyse des intervenants vous aide à définir leurs types et leurs degrés d'influence et d'intérêt qui, à leur tour, vous informent sur la façon d'aborder les divers intervenants.

Nous avons inclus l'outil Analyse des intervenants dans l'annexe (annexe B, p. 72).

L'EE a tendance à vouloir passer à l'action afin d'établir son rôle aussitôt au sein de l'initiative, mais il est extrêmement important de prendre le temps au départ de s'auto-orienter sur les aspects essentiels de l'initiative. Il est également utile de tracer visuellement la compréhension que vous avez de l'initiative, en précisant la dynamique, les relations et les influences de haut niveau qui la caractérisent. Cette connaissance de la situation dans son ensemble vous sera utile si l'entreprise devient plus ardue. Il s'agit en outre d'un bon point de départ; à mesure que

⁷ Chacun des intervenants clés appuie des attentes et des hypothèses en fonction de structures, stratégies ou principes de fonctionnement particuliers. Il est important de clarifier ces éléments au début de l'initiative. Les laisser sans réponse créerait des conditions susceptibles de tuer l'innovation et de compromettre l'évolution du programme.

POINT DE VUE D'UN EE

« Dans le cadre d'un de mes projets, un petit groupe au sein de l'exécutif prenait beaucoup de décisions. Ces discussions se déroulaient toujours « hors-circuit », et la plupart du temps, je n'étais au courant de rien. Il m'a fallu presque une année pour établir délibérément des relations me permettant d'accéder à ce cercle restreint. Jusque-là, mon rôle était extrêmement limité et réactif. »

vosre compréhension se développera, vous pourrez ajouter de l'information dans votre carte et corriger les inexactitudes.

2. L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS

L'établissement de relations est absolument essentiel à l'évaluation évolutive; il joue un rôle beaucoup plus important que dans d'autres types d'évaluation, et cela, pour deux raisons :

1. L'accès à l'information –

Dans le cadre d'une initiative complexe, la collecte de données peut être désordonnée. Les méthodes traditionnelles de collecte de données sont

nécessaires, mais elles ne suffisent pas. Vous aurez également à faire le suivi des décisions qui sont prises dans les espaces informels de l'initiative, soit dans les cafés, les stationnements, les corridors et dans les courriels. Vous aurez à compter sur les yeux et les oreilles de chacun des intervenants pour vous aider à reconnaître les nouvelles menaces et possibilités. Vous aurez à évaluer la qualité des interactions personnelles et à surveiller les succès et les points forts dans la dynamique de collaboration. Pour accéder à l'ensemble de ces types de données, vous aurez besoin d'avoir de solides relations avec les individus au sein du groupe. Quand les gens ne comprennent pas le rôle ou la valeur de l'évaluateur, ils sont peu enclins à vouloir l'inclure dans le groupe ou l'informer des principaux moments d'évolution qui surgissent.

2. **La capacité d'influence** – L'évaluation évolutive a pour objectif d'appuyer le feedback de même que l'apprentissage et les changements d'orientation en temps réel. La seule façon d'y arriver est de gagner la crédibilité des intervenants et cette crédibilité se construit, en bonne partie, par les relations.

Si vous choisissez délibérément d'établir des relations et d'envisager cela comme un élément clé de votre travail, vous aurez beaucoup plus de chances de pouvoir observer la dynamique qui sous-tend l'initiative et de soutenir efficacement la prise de décision.⁸

3. L'ÉLABORATION D'UN CADRE D'APPRENTISSAGE

Si vous possédez des antécédents en évaluation, vous aurez le mandat d'élaborer un cadre d'évaluation pour orienter votre travail. Dans les initiatives complexes et émergentes, les enjeux sont en constante évolution. Il est alors impossible de produire des résultats, des objectifs et des indicateurs de façon traditionnelle. C'est pourquoi un cadre d'évaluation n'est pas approprié dans ces circonstances (du moins, pas comme il est connu traditionnellement).

En l'absence d'un cadre d'évaluation, quelle ressource l'évaluateur peut-il utiliser pour guider son travail? Plutôt que d'un cadre orienté sur la mesure et sur l'évaluation, nous suggérons de créer un cadre d'apprentissage. Le cadre d'apprentissage établit un plan des principaux défis et possi-

⁸ Il est important d'étendre vos relations au-delà du cercle des intervenants avec qui il est facile de travailler ou auxquels il est facile de faire appel. Nous avons constaté que les intervenants opérant en marge d'une initiative fournissent parfois des renseignements et des points de vue précieux, car ils ne sont pas enfermés dans la pensée unique et se rangent potentiellement moins dans le statu quo. De même, ceux qui manifestent des contrariétés, sont déçus ou avec qui il est difficile de travailler, fournissent des points de vue qui peuvent approfondir la compréhension du groupe sur l'initiative.

ASTUCES ET OUTILS

Les expressions « analyse rapide » et « évaluation rapide » sont utilisées pour décrire le travail de terrain qui est effectué avec rapidité, sans devoir investir beaucoup dans la méthodologie de recherche initiale. L'analyse rapide consiste à aller au cœur de l'action et à recueillir des données par l'observation, des entrevues informelles et des sondages (appelés parfois *sondeos* dans ce contexte). Pour plus d'informations sur les techniques d'analyse rapide, voir *Qualitative research and evaluation methods* (Patton, MQ, 2002).

bilités qui détermine : 1) ce à quoi le groupe doit prêter attention à mesure qu'il va de l'avant et 2) ce qu'il doit apprendre. La fonction première d'un cadre d'apprentissage est de *fournir une direction pour l'apprentissage et l'évolution du projet*. En plus de soutenir les travaux du groupe, le cadre d'apprentissage aide l'évaluateur à préciser où il concentrera son énergie et son attention de façon stratégique et délibérée.

Idéalement, les composantes du cadre devraient être élaborées par le groupe de sorte que l'accord collectif précise les informations qui sont nécessaires et comment elles seront utilisées. Il existe de nombreuses façons de faciliter ce processus. L'une d'elles consiste à utiliser des techniques d'évaluation rapide pour la cueillette d'information et à faire

participer ensuite le groupe pour l'interprétation des données. Vous pouvez, par exemple, passer des entrevues individuelles auprès des intervenants afin qu'ils identifient les cinq principales menaces et possibilités pour l'avenir. Présentez au groupe les principaux thèmes et aidez-le à réfléchir sur leurs incidences (par exemple, dans le cas des principales menaces, comment saurons-nous sur quoi nous devrions concentrer nos énergies et notre apprentissage?⁹). Les thèmes qui se dégagent de ce

⁹ Une menace est une menace uniquement si nous ne sommes pas équipés pour y faire face. De même, une possibilité est une possibilité uniquement si nous savons comment en tirer parti. Ainsi, discerner les menaces et les possibilités contribue à fournir une direction pour l'apprentissage et le renforcement des capacités.

processus pourrait être mis sur un graphique d'une page et servir de pierre de touche pour le groupe à mesure qu'il navigue dans la complexité du paysage (l'annexe C fournit un exemple d'un cadre d'apprentissage qui a été établi pour une initiative à Calgary).

Il va sans dire que le cadre d'apprentissage est un document en constante évolution; il doit être régulièrement mis à jour afin qu'il reflète les défis actuels liés à l'apprentissage. En tant qu'évaluateur, ce cadre vous aide à demeurer concentré et à prendre les bonnes décisions sur les endroits où investir votre temps et votre énergie.

LES PRATIQUES

Les principales fonctions de l'évaluateur sont de soutenir l'apprentissage de même que la prise de décision et l'évolution en temps réel. Mais comment faire? Voici les quatre principales pratiques liées à l'évaluation évolutive¹⁰, tirées des expériences d'évaluateurs ayant participé à notre initiative multi-sites. Ces pratiques sont :

1. l'orientation;
2. la surveillance;
3. la compréhension de la situation;
4. l'intervention.

Dans les sections qui suivent, nous explorerons davantage chacune de ces pratiques et proposerons des suggestions concrètes sur la façon dont vous pouvez les intégrer dans votre travail.

¹⁰ Ce ne sont pas des processus linéaires. Ils se produisent simultanément et ils sont très interreliés (par exemple, ce que vous observez et la façon dont vous saisissez la compréhension de ce que vous observez déterminent le succès avec lequel vous pourrez diriger le groupe ou intervenir afin d'accroître l'efficacité). Toutes ces pratiques façonnent la planification et l'action courantes.

ASTUCES ET OUTILS

Vous pouvez aider le groupe à s'auto-orienter plus efficacement en les incitant à :

- formuler et à tester des hypothèses ;
- fournir des informations et des ressources qui permettront d'enrichir et d'approfondir la compréhension du groupe;
- vérifier les imprécisions et les lacunes dans la compréhension de la situation;
- saisir les apprentissages afin de pouvoir les intégrer dans l'élaboration du modèle;
- développer une culture qui favorise l'apprentissage et la recherche dans le cadre de l'initiative.

1. L'ORIENTATION DU GROUPE

Dans les situations complexes et émergentes, il est facile de perdre de vue les objectifs stratégiques plus vastes et d'être submergé par la confusion qui règne sur le terrain. C'est pourquoi un des éléments clés du rôle de l'évaluateur est d'aider les intervenants à établir et à maintenir une orientation adaptative, qui les aide à se frayer un chemin à travers la complexité.

Notre facilité d'adaptation dépend de notre capacité à nous auto-orienter efficacement par rapport à ce qui se passe dans la réalité. Même dans le *meilleur* des cas, cela peut être difficile à faire, car bien des éléments peuvent entraver l'élaboration de modèles mentaux qui reflètent avec précision les principaux éléments du tableau dans lequel nous essayons de naviguer.¹¹ Toutefois, il est *particulièrement* difficile de maintenir une orientation précise et adaptative en périodes d'ambiguïté, de confusion et de changement rapide (Richards,

2004). Cela explique pourquoi le rôle de l'évaluateur est si im-

portant dans les projets complexes. L'évaluateur aide les intervenants à établir et à définir les éléments clés de l'initiative et à vérifier l'exactitude et l'intégralité de leurs modèles. Ce faisant, il aide le groupe à s'auto-orienter dans un contexte plus large avec les rôles et responsabilités qui en découlent.

Il existe au moins quatre aspects clés dont vous avez besoin pour aider le groupe à définir :

- sa direction;
- ses principes;
- les caractéristiques et les limites du système;
- les stratégies et les marqueurs de progrès.

Chacun de ces aspects est exploré brièvement ci-dessous.

a) La direction

Dans une situation émergente, la planification et l'action sont simultanées (pensez à un jeu d'échecs : on ne peut pas tout planifier à l'avance; à chaque coup, on doit réévaluer le jeu afin de comprendre quelles options s'offrent à soi pour continuer). Pour que le type de développement souhaité reste sur la bonne voie, vous devez avoir une idée très claire du parcours ou de la direction que prend l'initiative.

ASTUCES ET OUTILS

Parfois, les principes de base ne sont que des façades : nous sommes d'accord sur quelques affirmations évidentes quant à la manière dont nous voulons fonctionner. Nous les inscrivons dans le cadre de référence, mais n'y faisons plus vraiment appel par la suite. Élaborer des principes de base sensés exige une imagination vive et un engagement solide : le groupe doit réfléchir aux incidences qu'auront les principes sur son travail et imaginer comment ils pourraient être promulgués. Le groupe doit être ensuite déterminé à obéir à ces principes et convenir de faire remarquer à quiconque, s'il y a lieu, qu'il ne met pas en pratique ces principes. L'évaluateur peut contribuer à soutenir cette tâche.

¹¹ Quelques-uns des éléments qui limitent notre capacité à nous auto-orienter efficacement sont, entre autres, nos habitudes de pensée, nos préjugés culturels, notre besoin d'auto-justification et d'affirmation de soi. Consultez l'ouvrage très instructif suivant : *Mistakes Were Made, but not by Me: Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*, par Carol Tavris et Elliot Aronson, qui porte sur les obstacles à l'apprentissage et à l'orientation efficiente.

Déterminer une vision ou une direction claire et convaincante est plus facile à dire qu'à faire, car cela implique le respect d'un équilibre très délicat : si la vision est trop précise, elle réprime l'innovation; par contre, si l'on a une compréhension vague et ambiguë de l'objectif fondamental de l'initiative, cela peut être *implacable*. En tant qu'évaluateur, vous devez aider votre groupe à établir un *axe d'intervention* qui soit suffisamment convain-

POINT DE VUE D'UN EE

« Un seul plan hyper-rationnel ne peut pas mettre en œuvre une vision complexe. Vous y arrivez en veillant à ce que tout le monde connaisse la vision (et idéalement contribue à sa création), à ce qu'il ait en main les outils du savoir et le pouvoir de changer les choses et qu'il soit récompensé quand il le fait. C'est ce qu'on appelle de l'opportunité préméditée. Et ça fonctionne. »

cant pour motiver les intervenants et suffisamment clair pour fournir une direction. L'axe d'intervention aide à :

1. appuyer la prise de décisions au cœur du chaos et de l'incertitude;
2. fournir des conseils dans des situations où il n'existe pas de consignes officielles;
3. permettre aux intervenants d'agir de leur propre initiative afin de poursuivre l'engagement collectif du groupe (Richards, 2004).

Si, après avoir établi l'axe d'intervention, votre groupe peine à prendre des décisions et à aller de

l'avant tous ensemble, vous pourriez devoir clarifier et préciser le sens de l'initiative.

b) Les principes

Les principes de base peuvent être une pierre de touche très précieuse s'ils sont établis efficacement. Disposer d'un ensemble de principes auxquels tous conviennent peut dynamiser le groupe et fournir de la clarté et de l'orientation. Cela est par-

ticulièrement vrai pour une initiative complexe où vous êtes hors des sentiers battus. Vous n'avez pas toujours une idée claire de l'endroit où vous êtes ou ce qui s'en vient. Il vous est toutefois possible de tracer la direction et de progresser si vous avez un axe d'intervention et des principes de base sensés. Il s'agit alors d'un outil puissant dont dispose l'évaluateur et d'un filtre pour évaluer la prise de décision et l'action.

c) Le système

L'évaluation évolutive a pour objectif d'appuyer l'apprentissage et le développement dans des situations complexes et émergentes. Ces types de situation ne peuvent pas être représentés par de simples modèles logiques de type « Si... alors » (if-then), car les variables impliquées interagissent dans un réseau de cycles de feedback qui se comportent de façon non linéaire. Vous pouvez imaginer les défis que cela représente pour les agents de changement de la communauté. D'où la nécessité de procéder à une évaluation évolutive! Une partie de votre rôle comme évaluateur est d'aider le groupe à saisir la dynamique du système¹⁵,

ASTUCES ET OUTILS

Parmi les outils qui pourraient être utiles pour la cartographie des aspects du système, il y a ceux-ci :

- Les outils d'analyse des systèmes sociaux¹²
- Les outils de cartographie et de visualisation¹³
- Le cadre de modification des systèmes¹⁴

¹² <http://www.sas2.net/>

¹³ <http://www.visual-literacy.org>

¹⁴ <http://www.springerlink.com/content/u25171h118271rl4/fulltext.pdf>

¹⁵ « À leur niveau le plus fondamental, les systèmes sont généralement considérés comme un ensemble de pièces qui, par leurs interactions, fonctionnent comme un tout. [...] Compte tenu de cette définition large, le terme "système" peut être utilisé pour décrire un large éventail de phénomènes. Par exemple, du point de vue des sciences sociales, les systèmes comprennent la famille, le quartier, l'organisation, le district scolaire, le réseau de services sociaux, la coalition d'organismes ou le système d'aide sociale du gouvernement fédéral. » (Foster-Fishman, Nowell et Yang, 2007)

les interdépendances, les modèles et les interconnexions émergentes (Gamble, 2008). Parfois appelé *délimitation du système*, le processus visant à définir le système comprend :

- la définition du problème ou de la possibilité;
- l'identification des principaux aspects du système, à savoir les parties qui engendrent la situation, qui l'influencent ou qui en sont tributaires;
- la compréhension des phénomènes liés au comportement du système, y compris *comment* et *pourquoi* chacune des parties essentielles fonctionne ainsi, et comment ces parties interagissent pour renforcer ou stabiliser les autres parties du système¹⁶;
- l'identification des effets de levier qui induiront des mutations dans le système.

ASTUCES ET OUTILS

Bien qu'il soit plus facile de simplement mettre à jour votre théorie sur les changements à mesure que l'initiative évolue, il pourrait s'avérer très utile de la rebâtir de temps en temps à partir de zéro. Gamble (2008) suggère que la comparaison entre d'anciens modèles et des modèles plus récents peut fournir des indications et des renseignements précieux sur la façon dont la pensée des gens évolue.

Foster-Fishman, Nowell et Yang (2007) ont mis au point un cadre analytique pour « comprendre et identifier les parties fondamentales

du système et ses interdépendances qui peuvent aider à expliquer le fonctionnement du système et générer des changements dans celui-ci. Le cadre comprend quatre principales composantes, comme indiqué dans le tableau de synthèse (*Cadre d'analyse de systèmes*) présenté à l'annexe D. Chacun de ces éléments est expliqué plus à fond dans l'article, qui comprend aussi une série de questions repères pour aider les praticiens à reconnaître et à comprendre chacune des composantes dans leur contexte propre. C'est un endroit utile pour commencer si vous n'avez pas encore fait beaucoup de cartographie de systèmes.

À mesure que vous commencez à identifier les effets de levier du système, vous pourrez formuler des idées sur la manière dont vous pouvez intervenir pour modifier la façon dont le système fonctionne. Aider le groupe à articuler sa théorie du changement fait également partie du rôle de l'évaluateur. Contrairement aux modèles classiques de programmes qui sont relativement statiques, les modèles dans le cadre d'initiatives développementales changent et évoluent au fil du temps. À mesure que le groupe approfondit ses connaissances, il peut davantage confirmer, modifier ou infirmer les hypothèses de départ et avoir un portrait plus précis des zones qui lui étaient initialement inconnues.

L'approche Tinkertoy

Qu'entendons-nous par l'élaboration d'un « modèle »? Une théorie du changement? Des points d'intervention clés au sein d'un système? Des principes et des paramètres? Des spécifications minimales? Des relations entre les variables clés d'un système? Quoi qu'il en soit, ces pièces, en partie ou en totalité, peuvent constituer une partie de votre modèle. Il est utile de voir le modèle non pas comme la représentation graphique de votre initiative sur une page, mais comme la synthèse de toutes les pièces qui contribuent à éclairer votre compréhension du

¹⁶ Cette composante ne peut pas être surestimée. Trop souvent, nous identifions les « causes profondes », mais nous ne développons pas une réelle compréhension de la façon dont les choses fonctionnent et les raisons pour lesquelles elles fonctionnent ainsi. Pensez au corps humain, par exemple. Vous pouvez probablement situer la plupart des principaux organes, mais à moins que vous ayez une bonne idée comment ils fonctionnent et interagissent, vous feriez mieux de laisser quelqu'un d'autre le soin d'effectuer la chirurgie... De la même façon, les agents de changement des communautés identifient parfois les acteurs, les politiques, les ressources, les activités et les attitudes principales qui ont une incidence sur le problème, mais ils n'essaient pas de comprendre comment ils fonctionnent ensemble. Les limites de nos cadres conceptuels nous empêchent souvent d'intervenir efficacement.

ASTUCES ET OUTILS

La cartographie des incidences est une méthode très utile dans le contexte de l'évaluation des progrès. La cartographie des incidences exige qu'on « délaisse l'évaluation des produits d'un programme au profit de l'examen des changements des comportements et des rapports, des agissements et des activités des personnes, des groupes et des organismes avec lesquels le programme travaille directement. Ce faisant, la cartographie des incidences dissipe un grand nombre des mythes qui entourent la mesure des impacts. Elle permettra au programme de décrire avec précision les intervenants qu'il cible, les changements qu'il escompte, les stratégies qu'il adopte et, de ce fait, à être plus efficace en terme des résultats qu'il obtient. » (Earl, Carden, Smutylo, 2001).

Vous pouvez obtenir une version gratuite de *La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement* sur Internet.¹⁷

processus. À l'exemple du jeu Tinkertoy, votre modèle est composé de plusieurs pièces différentes qui sont reliées de manière à donner une forme et une dimension à votre approche (si vous n'êtes pas assez jeune pour vous rappeler des jeux Tinkertoys, il vous suffit de faire une recherche d'images dans Google pour en avoir un aperçu).

La cartographie et la modélisation de systèmes exigent du temps et des efforts

La plupart des modèles mentaux avec lesquels nous travaillons sont réducteurs et inadéquats pour étayer le diagnostic des effets et les démontrer. Cela exige des efforts et une discipline énormes ainsi qu'un sens aigu de l'observation et de la réflexion pour dresser un plan qui ressemblerait, même de loin, à la façon dont les choses fonctionnent vraiment dans le monde réel. Vous devrez peut-être aider le groupe à cultiver la patience, l'humilité et la curiosité nécessaires pour s'engager dans des itérations continues dans la cartographie des systèmes et l'élaboration des modèles.

Mise en garde

Aussitôt que nous élaborons un modèle, nous avons tendance à nous y engager de telle sorte que celui-ci devient imperméable aux changements. Nous ne pensons qu'à la preuve qui la supporte et sommes fermés à tout ce qui nous forcerait à nous questionner et à revoir notre façon de penser. L'évaluateur doit prendre garde à cette tendance, qu'il a de la difficulté à gérer tant pour lui-même que pour les autres. Vous devriez rechercher activement des preuves qui pourraient réfuter votre théorie ou votre modèle, et toujours vérifier les erreurs dans la façon dont vous rassemblez vos données.

d) Les stratégies et les marqueurs de progrès

L'élaboration de stratégies, les tests et les retouches sont inhérents à la notion de cartographier des systèmes et d'élaborer des modèles (voir ci-dessus), mais nous distinguons ces éléments ici pour mettre chacun d'eux en évidence puisqu'ils représentent une dimension importante du rôle de l'évaluateur. À bien des égards, vous agissez comme un entraîneur stratégique dans l'initiative, en aidant à repérer les pistes prometteuses et à évaluer leur efficacité. Comme l'innovation ne prend jamais qu'un seul chemin, le groupe aura sans doute à faire un certain nombre de tentatives. Vous pourrez les aider à identifier et à renforcer celles qui sont favorables.

Une partie de votre rôle consiste à identifier les marqueurs ou indicateurs de progrès afin que le groupe puisse comprendre, non seulement si les stratégies spécifiques fonctionnent bien, mais la façon dont ils contribuent à l'entreprise plus vaste. On peut définir les marqueurs de progrès comme des changements que l'on peut observer dans les comportements de même que dans les actions et les relations. Les marqueurs nous aident

¹⁷ <http://www.idrc.ca/openbooks/962-3/>

à répondre aux questions suivantes : « Sommes-nous sur la bonne voie? », « Visualisons-nous le changement que nous anticipions? », « Quelles améliorations ou corrections pourrions-nous envisager? ». Pour l'évaluateur, les marqueurs de progrès servent de référence lors des vérifications menées auprès des intervenants et contribue à l'évaluation collective et à l'élaboration d'une orientation propice aux observations et au feedback.

Il peut s'avérer délicat d'utiliser des marqueurs de progrès dans des initiatives complexes et émergentes. Tout d'abord, comme toute autre chose, vous pouvez vous attendre à modifier vos indicateurs à mesure que l'initiative évolue. Deuxièmement, il sera probablement difficile de les utiliser et leur attribution sera désordonnée.¹⁸ Ne vous laissez pas décourager. Investissez-vous dans le chaos. Voyez d'un œil positif le fait que vous vous rapprochez des marqueurs de progrès *significatifs* de l'initiative (trop souvent, les évaluateurs sacrifient la signification pour la clarté et la commodité, en mesurant ce qui est facile plutôt que ce qui est significatif).

2. LA SURVEILLANCE

« La mesure dans laquelle votre orientation correspond au monde réel est largement tributaire de la qualité de votre observation » (Richards, 2004).

L'un des défis de l'évaluation évolutive est l'abondance des données à gérer (Gamble, 2008). Compte tenu des limites du temps, vous aurez à prendre des décisions pour fixer votre attention au bon endroit. Cependant, le travail que vous avez

¹⁸ Dans des situations complexes, les causes et les effets sont difficiles à distinguer parce que de nombreuses variables jouent un rôle. Gamble (2008) suggère ce qui suit : « Quand on a du mal à départager les sources d'impact, une approche de modélisation émergente permet de procéder à une analyse des apports. On recueille une série de perceptions du niveau d'impact d'un travail donné sur les résultats observés. Sans être parfaite, cette méthode offre un point de vue d'ensemble sur l'influence respective des divers facteurs dans un secteur donné. »

fait avec le groupe pour établir l'orientation, fixer le cadre et cartographier le système, convenir des principes de base et identifier les stratégies et les indicateurs de départ vous aidera à savoir comment vous allez vous positionner et ce que vous aurez à surveiller. Le cadre d'apprentissage que vous avez établi vous aidera également à déterminer les domaines d'intervention importants.

En tant qu'évaluateur, votre rôle est fondamental pour assurer la circulation continue d'informations utiles sur l'évolution de la situation. Vos observations aideront le groupe à s'auto-diriger, à identifier les effets de levier, à évaluer ses efforts et à rester fidèle à l'esprit et aux principes fondamentaux soutenant l'initiative. En plus des domaines d'intervention particuliers identifiés dans le cadre de l'apprentissage du projet, cinq aspects généraux de l'initiative doivent attirer votre attention en tant qu'évaluateur. Les voici :

Moments d'évolution clés

Les moments d'évolution surgissent lorsque des initiatives mutent ou évoluent de façon marquante, que ce soit lors d'un moment de clarté, d'une vision stratégique, d'un heurieux hasard, d'échanges ou d'agissements. Michael Quinn

ASTUCES ET OUTILS

Le tableau développemental d'une initiative émergente évolue si rapidement que la possibilité de se remettre en mémoire les facettes importantes de l'épisode devient ardue. Pour cette raison, nous vous suggérons vivement de tenir un journal et de consigner les débats cruciaux et les moments clés d'évolution aussitôt après qu'ils se sont produits. Ce journal constitue non seulement une source de données à laquelle on peut accéder, mais il favorise vos interactions personnelles. Votre capacité à vous rappeler des détails particuliers ou d'un moment précis où la conversation s'est interrompue peut aider les autres à se sentir valorisés et accroître votre crédibilité et votre confiance.

Patton (2008) a fait remarquer que les principaux moments d'évolution ne surgissent habituellement pas au cours d'une réunion formelle, mais ailleurs. Pendant que quelqu'un prend sa douche, une idée surgit. Cette personne en appelle une autre pour en discuter. Celles-ci en rencontrent une troisième et ensemble ils peaufinent les détails du projet. Finalement, cette démarche se transforme en un plan qui peut ou non être présenté au comité de direction, mais il est déjà bien ficelé, d'où la difficulté potentielle de l'évaluateur évolutif de contribuer à l'élaboration de l'idée.

Vous n'avez pas besoin de participer à tous les moments d'évolution, mais il est souhaitable, dans la mesure du possible, que vous participiez aux moments cruciaux. D'après notre expérience, pour y arriver il faut faire généralement deux choses :

1. **Établir des relations** – Si les gens vous estiment et vous font confiance, ils seront plus enclins à vous inclure dans leur processus de prise de décisions informel.
2. **Sensibiliser le groupe** – Les gens ne sont pas familiers avec ce genre de relation avec l'évaluateur, donc ils ne pensent généralement pas à vous inclure dans leurs conversations ou dans leur échange de courriels informels. Vous devez peut-être aider le groupe à défaire certaines de leurs idées préconçues sur l'évaluation en faisant des rappels discrets, en fournissant des exemples clairs et en renforçant les actions positives posées par les membres du groupe. Une fois que vous aurez valorisé votre rôle d'évaluateur en tant que soutien aux changements développementaux, les gens n'auront plus besoin de rappels pour vous tenir informé.

La dynamique de groupe

Même la meilleure des initiatives peut dériver s'il existe des conflits, des incompréhensions, un manque de communication

et de la méfiance entre les intervenants. Inversement, les initiatives stagnantes peuvent être propulsées vers l'avant si on canalise fructueusement les forces du groupe et tire parti de ses points forts et de son enthousiasme. Pour ces raisons, vous devez porter une attention particulière à la circulation de l'énergie, à la communication et au pouvoir au sein du groupe. Voici ci-dessous, quelques points à surveiller :

- **La dynamique ambiante dans la réunion**, notamment le langage du corps, le langage parlé, le ton de la voix, les rires, les silences lourds, l'inattention, l'enthousiasme, les pauses, les questions, les absences répétées, les jeux de pouvoir.
- **Que se passe-t-il lorsque deux ou plusieurs systèmes s'amalgament.**¹⁹ Le terrain est fertile pour l'observation et le soutien parce que les individus de chaque système ont des façons différentes d'interpréter et de transmettre l'information : des points de vue, des priorités, des comportements et des normes différents, et une variété de formes de pouvoir et de ressources. En

POINT DE VUE D'UN EE

« Youthscape a contribué à faire travailler ensemble des universitaires, des chercheurs, des jeunes, des fondations privées, de jeunes adultes et des travailleurs chevronnés, des évaluateurs, sans but lucratif, des militants, des étudiants, des Autochtones, des francophones, des anglophones et d'autres individus de cultures différentes où chacun a un rôle, une langue, des pratiques et des préjugés distincts. C'est en se regroupant dans des "espaces communs" qu'ils ont favorisé les meilleures possibilités de co-création, d'apprentissage et d'innovation. C'est également dans ces lieux que l'évaluateur a rencontré un terrain fertile pour son travail. »

¹⁹ Un système peut être un groupe constitué d'un ensemble de pièces fonctionnant comme un tout, tels une organisation, une coalition, un organisme de financement ou un groupe de résidents de la communauté.

principe, cet amalgame est une bonne chose, car la diversité peut renforcer l'initiative. Toutefois, il peut aussi être source de tensions. L'évaluateur jouera un rôle en aidant les deux systèmes à anticiper et à empêcher d'éventuels écueils et malentendus. Il peut également faciliter leur gestion lorsque des problèmes surgissent, et tirer parti des possibilités qui se présentent.

- **La dynamique du pouvoir** – Qui fixe l'ordre du jour? Quelle voix se fait entendre? Comment les décisions sont-elles prises? Qui ne participe pas? Pourquoi ?
- **La dynamique de l'apprentissage** – La culture soutient-elle l'apprentissage? Les gens sont-ils prêts à prendre des risques? Comment gèrent-ils l'échec? Sont-ils en mesure de parler ouvertement des difficultés? Échangent-ils sur ce qu'ils ont appris?
- **Les échanges informels** – Où se forment les alliances ou les ententes naturelles? Où se trament les conflits ou les malentendus? Comment les idées naissent-elles et sont mises de l'avant? Quelle sorte de discussions et de décisions s'échange-t-on par courriel? Qui amorce ces échanges? Qui y participe? Qui ne le fait pas?

La structure

La structure sociale (tels les comités, les hiérarchies, les effectifs, les cadres de référence) peut favoriser ou entraver l'innovation ainsi que la communication et la prise de décision efficace (Emery, 1999). La structure sociale est donc un élément important que l'évaluateur doit surveiller. Quiconque a travaillé au sein d'une énorme bureaucratie peut vous dire à quel point une structure très contrôlante peut influencer sur l'initiative individuelle et la capacité de prendre des décisions en temps réel. D'autre part, une structure inadéquate peut amener le groupe

à s'empêtrer. Par l'observation et l'intervention, l'évaluateur peut s'assurer que la structure de l'initiative favorise l'apprentissage, permet aux intervenants de participer intensément et de manières diverses, et donne lieu à une prise de décision efficace.

Dans le cas de l'initiative multi-sites au sein de laquelle nous avons travaillé, les communautés ont eu tendance à créer des comités de direction dès le début du processus. L'évaluateur assigné à chacun des sites a soigneusement observé comment les comités fonctionnaient. Sur quatre des cinq sites, la structure du comité de direction semblait effectivement être une entrave au maintien de la vitesse de croisière et l'évaluateur a aidé les groupes à muter vers une structure plus souple.

Dans le cadre de la même initiative, la structure du personnel était devenue problématique, car elle comprimait l'élan et entravait la communication. Dans chacun des sites, on avait embauché des coordonnateurs comme personne-ressource pour l'initiative. Lorsque le coordonnateur agissait en communicateur efficace et participatif dans le processus décisionnel, tout fonctionnait bien, mais dans la plupart des cas, la structure des effectifs créait un goulot d'étranglement pour la communication et pour la prise de décision. Encore une fois, l'évaluateur a joué son rôle en aidant le groupe à faire face à ce problème.

POINT DE VUE D'UN EE

« Avec le recul, la forme a précédé la fonction lorsque nous avons créé nos comités de direction. Je pense que l'un des moyens que l'évaluateur peut prendre pour soutenir les communautés, c'est d'abord de les aider à acquérir une bonne compréhension de ce qu'ils veulent faire. Une fois cela fait, ils auront une meilleure idée du type de structure qui pourrait le mieux répondre à leurs besoins. »

L'action

Au cœur de la complexité, passer à l'action peut être ardu, car on peut toujours espérer en savoir plus pour augmenter nos chances de succès. Toutefois, on n'apprend rien si on n'essaie rien. L'évaluateur joue un rôle important en aidant son groupe à comprendre l'importance des itérations rapides, de l'apprentissage à la pratique. Si votre groupe ne fait que bavarder sans résultat, incitez-le à se mobiliser.²⁰ Même les petits gestes peuvent dynamiser un groupe et générer un nouvel apprentissage.

Les menaces et les possibilités

Dans les systèmes complexes, les variables sont interreliées et les modifications apportées dans un domaine ont une incidence sur les autres. Pour cette raison, chaque geste que vous posez crée éventuellement une nouvelle série de menaces et de possibilités. L'évaluateur joue un rôle important en aidant le groupe à déceler les possibilités émergentes et à anticiper les problèmes potentiels. Les processus mêmes qui soutiennent le développement continu, comme la cartographie des modèles liés au comportement systémique et la collecte de renseignements au

²⁰ Voici un récit tiré de *Certain to Win* (Richards, 2004) qui pourrait aider votre groupe à comprendre l'importance des itérations rapides. « En 1981, [...] Yamaha ouvre une immense usine et annonce qu'elle deviendra le plus grand constructeur de motos au monde. À cette époque, cet honneur appartenait à Honda et la compagnie n'avait pas l'intention de céder ce titre à qui que ce soit. La plupart des entreprises américaines et japonaises auraient alors utilisé force-contre-force pour construire une usine encore plus grande que celle de Yamaha. [...] Honda a toutefois privilégié la vitesse et l'agilité. Au cours de la période de 18 mois qu'a duré la « confrontation Honda Yamaha », Honda a lancé 113 nouveaux modèles pour remplacer les 60 qu'elle avait au départ. En revanche, Yamaha n'a pu en lancer que 37. Honda ne fabriquait pas de nouveaux modèles pour le simple plaisir. *Ils apprenaient comment le public acceptait, ou non, chaque nouveau modèle et apportait des modifications en conséquence.* Le résultat en a été que les goûts de Honda et du public évoluèrent au cours de la campagne. À la fin de la confrontation, une moto Yamaha stationnée près d'une moto Honda paraissait terne et dénuée d'inspiration. Yamaha dut capituler de façon humiliante en déclarant publiquement : « Nous voulons mettre fin à la confrontation entre Honda et Yamaha. Nous avons eu tort. » (Caractères italiques ajoutés)

moyen de techniques d'analyse rapide, peuvent servir à déceler les menaces et les possibilités potentielles.

3. LA RECHERCHE DE SIGNIFICATION

Saisir la signification d'un éventail complexe de données se dégageant d'une initiative complexe est une tâche immense et ardue qui exige perspicacité, imagination, discipline et rigueur. Le processus de saisie de la signification comprend deux composantes principales : l'analyse et la synthèse. Chacune d'elle est brièvement présentée ci-dessous.

L'analyse

Dans l'évaluation évolutive, la recherche de signification est un processus collectif. L'évaluateur travaille avec le groupe pour l'aider à saisir la signification de ce que les membres observent et il aide ceux-ci à intégrer l'apprentissage dans leurs tâches courantes. Transférer la responsabilité du processus de recherche de signification de l'évaluateur à l'ensemble de l'équipe, peut l'aider à :

- renforcer les capacités des membres de l'équipe pour la pensée évaluative;
- créer un sentiment d'appartenance;

ASTUCES ET OUTILS

Interpréter des données dans des systèmes complexes peut être délicat. En tant qu'êtres humains, nous évoluons en pensant que les causes et les effets se déroulent de façon assez linéaire. Dans les systèmes complexes, les causes et les effets ne fonctionnent pas de cette façon et constituent un immense défi pour la réflexion et la prise de décision. Dans son ouvrage, *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations* (Dietrich Dörner, 1996), l'auteur recense les erreurs que les gens font souvent lorsqu'ils travaillent dans des systèmes complexes. L'ouvrage présente des illustrations de la vie réelle et sa lecture devrait être obligatoire pour quiconque travaille dans les systèmes complexes.

- approfondir la compréhension des résultats;
- augmenter la probabilité que les résultats seront effectivement utilisés (Patton, 2008).

Cela ne signifie pas que toutes les étapes de l'analyse doivent être réalisées en collaboration. Vous devriez seulement inciter délibérément les autres membres de l'équipe à examiner les données nouvelles, à formuler leurs observations et à prévoir les incidences dans leurs tâches.

Apprendre à analyser des données prend du temps et de la pratique. Si vous en êtes à vos débuts dans l'analyse de données, nous vous invitons vivement à explorer certaines des ressources répertoriées dans l'annexe. Les questions²¹ suivantes peuvent également servir de guide :

- Quels modèles ou quels thèmes ont émergé?
- Y a-t-il des disparités entre ces modèles ou ces thèmes? (Si oui, y a-t-il des facteurs qui pourraient expliquer ces disparités?)
- Les différentes méthodes de collecte de données que vous avez utilisées présentent-elles des résultats semblables ou différents? Pourquoi pensez-vous que cela s'est produit?
- Y a-t-il d'autres explications à propos de ces résultats?
- Quelles sont les limites éventuelles de ces données?
- Certaines conclusions sont-elles étonnantes? (Si oui, comment expliquez-vous ces résultats?)
- Les résultats sont-ils raisonnables?
- Les résultats obtenus sont-ils cohérents avec les théories qui ont été étayées par des recherches antérieures?

²¹ Adapté de : Minnesota Office of Justice, 2008; Health Communication Unit, Centre for Health Promotion, University of Toronto, 2007

- Les résultats conduisent-ils à d'autres questions qui devraient être explorées?
- Que signifient les résultats par rapport à notre(nos) modèle(s)? Comment ceux-ci devraient-ils être modifiés?
- Que ferons-nous à partir de ces constatations?

La synthèse

Le processus de synthèse consiste à regrouper l'ensemble des données de manière valable pour que le groupe puisse utiliser les résultats pour éclairer des développements futurs. L'évaluateur joue un rôle important 1) en aidant le groupe à pister les informations importantes, ainsi que les moments décisifs, les défis et les apprentissages, 2) et en documentant cette information de manière à faciliter un apprentissage et une intégration constants. Il existe plusieurs façons de saisir des données dans un cadre évolutif, notamment par des rapports officiels, des documents vidéo, des récits, de la cartographie visuelle, des notes informelles, des feuilles de calcul, des graphiques et des photos. Vous aurez à déterminer quelle combinaison répond le mieux aux besoins de l'initiative. Gardez à l'esprit que l'*utilisation* est le premier élément à considérer : adapter vos méthodes aux priorités d'apprentissage et aux préférences du groupe vous assurera que les résultats s'intégreront dans les tâches courantes (Patton, 2008).

ASTUCES ET OUTILS

Scott Berkun (2007) a observé que les récits portant sur l'innovation ne montrent habituellement que les points forts et les succès, omettant les inévitables échecs, revers et tribulations. Ainsi, notre compréhension de la façon de faire arriver les choses dans le monde réel devient « sérieusement compromise ». En tant qu'évaluateur, vous devez fournir un compte rendu exact des principaux moments d'évolution, avec ses hauts et ses bas, afin de fournir une base de référence pour d'autres initiatives.

POINT DE VUE D'UN EE

« Les interventions peuvent être subtiles ou très manifestes. Je considère que l'une des meilleures interventions, du moins l'une des plus agréables, que j'ai faite a été à l'époque où j'ai spontanément organisé un petit déjeuner pour un groupe qui avait du temps libre, afin d'apprendre à mieux se connaître. »

4. L'INTERVENTION

En évaluation évolutive, l'évaluateur se positionne comme membre de l'équipe, une différence clé par rapport à l'évaluation traditionnelle, et il a la capacité d'influencer et de façonner le processus évolutif. Parfois, le groupe sera coincé, dérouté, découragé ou confus, et il aura besoin de votre aide. L'intervention de l'évaluateur peut prendre plusieurs formes. Tableau 2 présente quelques-unes des formes les plus fréquentes.

POSER DES QUESTIONS	Les bonnes questions favorisent l'ouverture, mettent en lumière les hypothèses ou les malentendus, poussent la réflexion, démontrent les valeurs, font ressortir les terrains d'entente et laissent voir les différences qui, si elles n'étaient pas abordées, pourraient entraver le cours de l'évolution (ou, inversement, pourraient le favoriser). Idéalement, elles aboutissent à la libération de nouveaux actifs ou d'actifs liés au système (comme la capacité de tableur sur une relation, d'utiliser une compétence cachée, d'accéder à des ressources non financières ou de mettre une idée en action).
ANIMER	Toutes les pratiques liées à une animation de qualité peuvent être utilisées à bon escient dans l'évaluation évolutive. Parmi celles-ci, on retrouve : l'écoute active, la formulation d'hypothèses, la clarification, la synthèse, l'attention accordée à l'expression d'une diversité de voix et à la disposition d'une pièce qui se prête bien à l'apprentissage.
APPORTER OU FOURNIR DE L'INFORMATION	L'apport d'information dans le système est un autre mode essentiel d'intervention. Cet apport peut prendre de nombreuses formes. Par exemple, on peut laisser échapper les tensions et les préoccupations du groupe en passant des entrevues avec les intervenants et en favorisant des échanges sur les thèmes qui ont émergé au sein du groupe. On peut aussi réaliser certaines recherches sur les pratiques prometteuses, alerter le groupe sur l'existence d'une initiative complémentaire, identifier une ressource utile ou effectuer une analyse de l'environnement.
CARTOGRAPHIER ET MODÉLISER	Aider le groupe à formuler, enrichir, clarifier et corriger ses modèles mentaux est essentiel au développement adaptatif. L'évaluateur joue un rôle important en aidant le groupe à faire émerger des hypothèses et à tracer visuellement la carte des forces politiques, économiques, sociales et culturelles, des interconnexions, des obstacles et des effets de levier propres à l'initiative.
INTERROMPRE L'ACTION	Parfois, interrompre l'action peut être très utile, par exemple, lorsque l'on génère des idées, mais qu'elles sont mises de côté avant même qu'on ait eu le temps d'y réfléchir ou lorsque quelqu'un se lance dans une voie conceptuelle que personne ne veut suivre. L'évaluateur peut alors demander au groupe de faire une pause, puis l'orienter vers une autre action plus appropriée, comme la clarification, la synthèse, l'examen réfléchi, la discussion en groupe, la fête, etc.
FAIRE DES RAPPELS	Dans le chaos de la complexité, il est très facile de perdre contact avec l'intention de base de l'initiative ou d'oublier les principes convenus. Le groupe peut continuellement « courir » après la meilleure autre chose à faire et perdre la trace des objectifs de plus haut niveau. L'évaluateur efficace aide les intervenants à harmoniser leur façon de penser et leur comportement avec leur vision et leurs valeurs en leur rappelant les accords qu'ils ont conclus en fonction de leurs principes et priorités. Une autre façon de « faire des rappels » est de servir de gardien du savoir, c'est-à-dire comme quelqu'un qui garde la trace des échecs et des succès antérieurs afin que le groupe puisse tirer profit de l'apprentissage passé. Exposer l'historique d'une initiative fait également partie de ce processus; comprendre le comment et le pourquoi des décisions prises contribue à guider les nouveaux membres de l'équipe et à éclairer les autres qui accomplissent les mêmes tâches.
JUMELER	Le jumelage consiste à mettre le groupe en liaison avec des personnes, des organisations, des ressources ou des idées. Tout évaluateur peut jouer ce rôle, mais les liaisons seront probablement plus solides si vous avez une certaine expérience et expertise dans le système sur lequel vous essayez d'influer. Vous pouvez également aider le groupe à prendre en compte les ressources sociales à sa disposition (comme les relations déjà établies, les parrains ou intermédiaires éventuels) qu'il n'a pas encore exploitées.

Quelle que soit la forme, chaque intervention nécessite une écoute attentive, une communication habile et une bonne dose d'humilité. L'intervention tire également avantage d'une approche appréciative qui contribue à identifier les forces, à mettre en évidence ce qui fonctionne, à tirer parti de l'impulsion du moment et à créer une « culture du possible ».

Prioriser nos interventions

Le tri des priorités est un concept important pour l'évaluateur.²² Dans toute initiative complexe et concertée, il existe des séries de difficultés qui doivent être surmontées. Certaines personnes entravent l'action, des partenaires participent de moins en moins, des décideurs font accepter leur propre ordre du jour, des coordonnateurs font obstacle à la circulation de l'information et des intervenants sont en conflit entre eux. Si vous deviez intervenir avec l'idée de traiter tous les cas qui, à votre avis, méritent votre attention, cela vous occuperait à temps plein. Plus important encore, les gens avec lesquels vous travaillez pourraient déclencher une mutinerie et vous faire passer par-dessus le vaisseau! Comme l'évaluateur ne peut réaliser autant d'interventions dans un espace commun, il doit donc privilégier la modération.

Même si cela paraît contraire à la logique, le même principe s'applique aux interventions de nature plus positive. Les félicitations et les encouragements perdent de leur force quand ils sont surutilisés. C'est pourquoi nous vous suggérons de prioriser vos

²² Dans la pratique médicale, le triage est un terme utilisé pour décrire le processus d'allocation de l'aide aux patients sur la base de la gravité et de l'urgence des cas et de la pertinence d'une intervention. Si vous avez déjà visité une salle d'urgence à la suite d'une blessure mineure, vous avez probablement remarqué que des personnes, arrivées après vous, sont admises en premier. La raison en est simple, c'est que l'infirmière les ayant évalués a estimé que leur cas nécessitait une attention plus urgente. La même stratégie peut s'appliquer à l'évaluation évolutive : prioriser vos interventions, ainsi vous aborderez les problèmes les plus urgents et ceux qui bénéficieront le plus de votre attention.

interventions en fonction des menaces et des possibilités les plus importantes. S'il vous reste encore une marge de manœuvre après cela, vous pourrez commencer à traiter les autres questions par ordre d'importance.

Interventions par étapes (ou comment délier les noeuds)

Certaines interventions sont simples : vous posez une question intéressante ou apportez un élément d'information crucial et vous mettez en branle une série de mutations qui aideront à faire évoluer le système. D'autres interventions sont plus complexes. Dans l'initiative à l'échelle nationale sur laquelle nous avons travaillé, nous en sommes venus à considérer que certains problèmes, tout comme les noeuds à délier, exigeaient une série d'interventions entrecoupées de beaucoup de réflexion et d'apprentissage pour les résoudre.

En effectuant délibérément et graduellement des interventions entrecoupées de pauses stratégiques en continu, vous permettez au système de s'adapter peu à peu et créez un espace permettant d'observer ce qui a été accompli avant de passer à la prochaine intervention.

Voici ce à quoi une intervention par étapes pourrait ressembler :

1. Identifier le problème ou le secteur particuliers qui nécessitent plus de clarté.
2. Déterminer le mode de cueillette d'informations qui pourra vous aider à mieux comprendre la question.
3. Recueillir et valider les informations.
4. Réfléchir sur la façon de remettre gracieusement des informations dans le système.
5. Porter à la connaissance des intervenants concernés, de façon stratégique, des informations ou des suggestions.

POINT DE VUE D'UN EE

« Parfois, je pose des questions simplement pour avoir une meilleure idée. J'utilise des expressions ouvertes comme " Dites-m'en davantage " ou " Je ne comprends pas " ».

6. Faire le suivi des résultats de l'intervention.

Il s'agit, bien entendu, d'un processus itératif. Les informations que vous recueillez lorsque vous faites le suivi de l'intervention sont susceptibles d'engendrer de nouvelles idées que vous transférerez dans un autre processus itératif.

DÉFIS

Dans son guide l'Abc de l'évaluation évolutive, Jamie Gamble (2008) traite de multiples enjeux et difficultés liés à l'évaluation évolutive. Ceux-ci comprennent :

- les perceptions entourant la crédibilité;
- l'ambiguïté et l'incertitude;
- l'abondance de données;
- la viabilité ou le renforcement des capacités d'évaluation;
- le maintien de l'accent sur les résultats.

Lors de la réalisation de notre étude de cas multi-sites, nous avons été confrontés à tous ces défis à des degrés divers de même qu'à d'autres difficultés qui sont brièvement décrites plus bas.

OBJECTIVITÉ

L'évaluateur évolutif fait partie intégrante d'une initiative, ce qui constitue un avantage certain susceptible de se transformer en une réelle occasion d'enrichir et d'approfondir notre compréhension de l'initiative. Cependant, ce genre de proximité peut compromettre notre capacité d'objectivité. C'est pourquoi vous devrez faire preuve d'une certaine discipline qui contribuera à préserver la rigueur de votre analyse.²³

En plus d'avoir accès à une discipline méthodologique, il vous est possible de rehausser votre capacité objective en :

- **approfondissant votre connaissance des types de préjugés courants.** Vous familiariser avec certains des types de préjugés les plus fréquents constitue la première

²³ Certaines règles de discipline susceptibles de rehausser la rigueur sont abordées dans le document de Lennie, J., *Increasing the rigour and trustworthiness of participatory evaluations: learnings from the field*. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 6. (nouvelles séries). No 1 : pp. 27-35. <http://www.aes.asn.au/publications/vol6no1/v6n1%20increasing%20the%20rigour%20and%20trustworthiness.pdf>

étape à suivre pour identifier les faiblesses et les lacunes susceptibles de perturber votre processus de recherche de la signification. Voici certains types de préjugés que vous pourriez juger intéressants d'approfondir davantage :

- **L'encadrement arbitraire** – Lorsque vos valeurs, vos croyances, vos stéréotypes et vos filtres émotionnels influencent votre interprétation des événements, des relations et de l'information.²⁴
- **L'effet de ralliement** – Lorsque vous agissez ou pensez comme les autres sans faire votre propre analyse.
- **L'ethnocentrisme** – Lorsque vous interprétez les enjeux, les événements ou les comportements en fonction de votre cadre de référence culturelle.
- **La confirmation arbitraire** – Lorsque vous relevez des faits ou que vous centrez votre attention sur des éléments venant appuyer ce en quoi vous croyez déjà ou ce que vous souhaitez être la vérité, tout en ignorant les informations susceptibles de remettre en cause ces croyances et ces idées.
- **La sélection arbitraire** – Lorsque vos généralisations reposent sur un individu ou un groupe susceptible de ne pas être représentatif.
- **Cultiver la conscience de soi par la lecture et la réflexion.** L'évaluation évolutive est un travail exigeant qui demande un niveau de conscience de soi élevé. Axer régulièrement ses pensées sur ses émotions, ses interprétations, ses croyances et ses valeurs peut contribuer à développer une

²⁴ Un autre enjeu de « formulation » réside dans la tendance à formuler les problèmes et les solutions de façon si contraignante que la « solution » imposée crée des problèmes encore plus importants à terme (p. ex., les dommages irréparables causés à l'environnement pour un gain financier à court terme). L'évaluateur doit être conscient des limites qu'il s'impose dans le cadre de sa démarche de réflexion, de prise en charge et d'enquête.

ASTUCES ET OUTILS

La lecture est d'une importance capitale pour améliorer notre pratique et approfondir notre compréhension et devrait toujours faire partie du perfectionnement personnel et professionnel de tout EE. Alors que les livres traitant d'évaluation sont au cœur même de cette démarche, il est également important pour un évaluateur de transcender les limites de sa propre discipline (autrement, cela revient à s'abreuver de l'eau de son propre bain...). Relevez le défi de lire des livres traitant d'autres disciplines! À titre d'exemple, les leçons tirées de l'innovation dans les domaines de l'ingénierie ou de la technologie peuvent nous renseigner énormément sur l'innovation sociale. Certains des livres énumérés dans la bibliographie proviennent d'autres disciplines. Ils pourraient constituer un bon point de départ.

plus grande conscience de soi. La lecture de livres et d'articles susceptibles de provoquer la remise en cause de votre manière de penser et de vous exposer à de nouvelles idées peut également contribuer à augmenter votre niveau de compréhension (en prime, cela peut vous donner de nouvelles idées et favoriser votre inspiration, ce qui peut contribuer à restaurer votre niveau d'énergie et à rétablir votre attention).

- **Travailler de concert avec un groupe de pairs ou un évaluateur évolutif qui tient le rôle de mentor.** D'autres évaluateurs évolutifs peuvent agir comme groupe de rétroaction pour vous épauler dans la vérification de vos interprétations et partager vos apprentissages. Communiquer avec un évaluateur plus expérimenté que vous avec qui vous pouvez discuter en toute sécurité de votre initiative peut s'avérer une démarche salubre pour ordonnancer vos idées et améliorer votre pratique.
- **Consultations succinctes auprès d'autres intervenants pour vérifier vos perceptions.**

L'évaluateur évolutif doit éviter de réagir trop rapidement sur la base de premières impressions. Avant d'aller de l'avant, prenez l'habitude de consulter vos pairs ou d'autres intervenants pour vérifier vos perceptions. Ces exercices de consultation peuvent être expéditifs; ils peuvent être réalisés au téléphone ou encore survenir à l'improviste (p. ex., lors d'une pause-café). Bien qu'il soit réconfortant de s'entourer de personnes qui partagent notre façon de penser, il est primordial de s'ouvrir à d'autres points de vue. Lors de votre démarche visant à développer une plus grande objectivité, votre allié le plus précieux sera probablement la personne dont l'expérience de vie diffère le plus de la vôtre et qui vous permettra de voir les événements courants sous un angle totalement nouveau.

POSITIONNEMENT

Dans le cadre de l'initiative multisites à laquelle nous avons participé, les EE présentaient divers statuts. Certains étaient des consultants externes, tandis que d'autres avaient été recrutés à l'interne. Notre expérience suggère qu'il n'y a pas d'approche « idéale » pour positionner un évaluateur, chaque type de positionnement apportant son lot de difficultés. Dans le tableau qui suit, nous relevons les principales difficultés associées à chaque type de positionnement, dans l'espoir qu'elles puissent, jusqu'à un certain point, être anticipées et atténuées.

POINT DE VUE D'UN EE

« Le plus gros défi auquel je suis confronté ici tient au nombre circonscrit d'heures que je consacre au projet et du fait que je ne suis pas au bureau avec eux, ce qui fait que mon implication est plutôt limitée. J'ai tenté d'établir des relations en invitant les gens à prendre une bouchée, un café, etc. Malgré tout, je me sens nettement en marge de l'initiative. »

POSITIONNEMENT	AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES
EE MEMBRE DE L'ÉQUIPE INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • À titre d'évaluateur évolutif, il arrive souvent qu'un membre de l'équipe interne ait à lutter pour établir sa crédibilité, particulièrement si le(s) rôle(s) qu'il jouait antérieurement au sein de l'organisation n'était (n'étaient) pas spécifiquement centré(s) sur l'évaluation. • Il peut être perçu comme étant moins objectif. • Sa capacité à « donner l'heure juste » pourrait entrer en conflit avec la nécessité de préserver son emploi. • Sa position en tant qu'évaluateur est parfois affadie du fait qu'on attend également de lui qu'il occupe d'autres fonctions au sein de l'organisation. • Les schémas relationnels sont déjà établis. Dans certains cas, cela constitue un avantage significatif. Dans d'autres circonstances, cela engendre plutôt des problèmes. Comme l'a déjà si bien exprimé un évaluateur, « les gens sont capables de manœuvrer pour arriver à leurs fins ». • Côté positif, il possède des connaissances tacites, propres aux initiés, qu'un évaluateur de l'externe ne pourra jamais acquérir. • Il se trouve également au cœur de l'action, ce qui multiplie les occasions où il peut observer la situation telle qu'elle se déroule.
EE AGISSANT COMME CONSULTANT EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • D'ordinaire, le consultant externe est considéré comme quelqu'un de plus objectif ou neutre du fait qu'il est à l'abri des pressions politiques venant de l'intérieur et peu concerné par le passé de l'organisation. • Le fait qu'il possède moins de connaissances exclusives, propres aux initiés, constitue un désavantage. • Le consultant externe doit travailler plus fort pour établir des relations et accéder à certaines informations qui lui importent de connaître.²⁵ • Le consultant qui œuvre dans le domaine depuis un certain temps peut aborder son analyse sous d'autres angles de comparaison et faire profiter l'initiative d'un réseau plus étendu de sources d'information et d'influences. • Il peut s'avérer plus facile pour un consultant externe de se concentrer sur la tâche à exécuter du fait qu'il n'a aucune autre obligation envers l'organisation. • Il est habituellement plus onéreux de recourir aux services d'un consultant externe et il peut s'avérer nécessaire de limiter les heures consacrées à l'initiative.

²⁵ L'un des EE de notre initiative était un consultant externe qui entretenait de nombreuses relations à l'interne. À bien des égards, il s'agissait d'une situation rêvée qui permettait de tirer avantage de connaissances propres aux initiés et d'une relation de confiance mutuelle agrémentée d'une objectivité et d'une crédibilité ressenties.

ATTRIBUTION DU TEMPS

Il faut un temps considérable pour convenablement esquisser et comprendre les relations fonctionnelles entre les variables critiques d'un système. Règle générale, nos activités et nos routines quotidiennes ne sont pas adaptées pour ce genre de travail réfléchi et de précision, ce qui a un impact sur les attentes des gens. Dans le cadre de notre expérience, il arrive souvent que les clients s'attendent à des résultats à la hauteur de l'évaluation évolutive dans un laps de temps s'apparentant davantage aux formes d'évaluations dites traditionnelles. Toutefois, l'évaluation évolutive requiert du temps. L'évaluateur ne peut simplement pas sauter dans l'arène, recueillir des données, rédiger un rapport et disparaître. Ils s'immergent dans une initiative, participent à des rencontres, font un suivi de la correspondance, testent et développent de nouvelles itérations du modèle et travaillent avec les intervenants pour comprendre et influencer sur les systèmes complexes. Tout cela prend du temps et s'accomplit généralement sur plusieurs années, et non des mois (en moyenne, la majorité des contrats d'évaluation évolutive que nous avons entrepris se sont échelonnés sur trois années).

Autre difficulté apparentée : l'évaluateur ne peut faire de rapprochement entre l'estimation du temps nécessaire pour accomplir sa tâche et les livrables prédéterminés. L'évaluation évolutive est une discipline émergente, d'autant plus qu'elle est conçue comme mesure d'accompagnement pour des projets développementaux en cours. Bien que les EE puissent s'entendre sur des livrables généraux (p. ex., élaborer un cadre d'apprentissage, faciliter le déroulement de séances de remue-méninges collectives trois fois par année, etc.), ils ne peuvent savoir à l'avance de quelle façon leur temps sera réparti au cours de l'initiative. Les activités et les heures de travail sont négociées en cours de route, ce qui nécessite une relation contractuelle nettement plus flexible que pour les contrats d'évaluation

traditionnelle. Ceci peut donner quelques sueurs froides aux bailleurs de fonds et aux clients, surtout si l'évaluation évolutive est quelque chose de nouveau pour eux.

RÉACTIONS NÉGATIVES

Lorsque l'évaluateur procède à une évaluation sommative, il soumet les résultats de son analyse et, règle générale, entreprend le contrat suivant. En revanche, l'évaluateur doit continuer à évoluer au sein de l'équipe, et ce, même après avoir soulevé des informations incommodes et désagréables à entendre. Cela peut être extrêmement pénible. Dans ce qu'elle qualifie de « journée noire » (“dark day”), l'une des EE de notre initiative multi-sites a offert du feedback sur un ensemble de pratiques qui nécessitaient d'être recentrées. D'une certaine manière, elle a été punie pour ses efforts, et la démarche a compromis la relation qu'elle entretenait avec les autres membres de l'équipe.

Résoudre la manière d'introduire des informations incommodes dans le système est un art que tout évaluateur doit développer. Et même lorsque cela est fait avec grâce et sensibilité, il faut souvent s'attendre à encaisser quelques coups durs en retour. Et votre façon de gérer les réponses aux contre-réactions est critique, non seulement pour protéger la vitalité de l'initiative, mais également pour préserver votre propre santé mentale, émotionnelle et professionnelle. Avoir un mentor ou un confrère de confiance auprès de qui vous pouvez prendre conseil en périodes difficiles peut se révéler un véritable cadeau du ciel.

CONCLUSION

Durant la préparation de son expédition Endurance (Imperial Trans-Antartic Expedition) en 1914, Ernest Shackleton a fait publier l'annonce suivante :

Recherchés. Hommes pour voyage périlleux. Rémunération modeste. Froid glacial. Longues heures d'obscurité complète. Incertitude quant à un retour en toute sécurité. Honneur et reconnaissance en cas de succès.

Malgré sa promesse d'inévitables difficultés, des centaines de candidats ont répondu à l'annonce, des âmes courageuses prêtes à supporter l'adversité pour les frissons que procure l'aventure.

L'évaluation évolutive interpelle le même genre de personnes, des hommes et des femmes attirés par le défi d'explorer de nouvelles frontières. Bien que la pratique ne vous exposera pas à des températures sous le point de congélation, le voyage sera difficile et de « longues heures d'obscurité complète » sont à prévoir, métaphoriquement parlant du moins. Mais vous ne vous ennuierez jamais. Et vous aurez la satisfaction de travailler jusqu'à l'atteinte de vos limites personnelles. Le défi que vous vous lancerez ainsi qu'aux autres sera celui de penser, de se préoccuper, d'apprendre et d'intervenir d'une manière plus efficace et marquante. Êtes-vous prêt pour l'aventure?

Recherchés. Individus altruistes pour entreprendre un voyage déterminant, dont l'issue est incertaine. Les candidats intéressés doivent être en mesure de jouer divers rôles, notamment ceux d'entraîneur, de stratège, d'observateur, de chercheur, d'animateur, de meneur de foule, de gardien du savoir, de créateur de schémas et d'ami indispensable. Tolérance élevée à la complexité et à l'incertitude de la plus haute importance. Aptitudes en relations humaines de première nécessité. Passion pour provoquer des changements sociaux constructifs.

ANNEXES

ANNEXE A – RÉCEPTIVITÉ AU CHANGEMENT

Parfois, une initiative peut s'avérer propice à l'évaluation évolutive, mais l'organisation ou le rapport de collaboration n'a pas atteint la maturité nécessaire pour ce type d'évaluation (p. ex., aucun ralliement des principaux acteurs à l'EE, aversion au risque, culture organisationnelle ne tolérant pas l'échec ou l'aide à l'apprentissage, processus de décision n'étant pas exagérément participatifs, etc.). Dans ces cas, vous devrez établir s'il vous est possible ou non de travailler avec le groupe pour développer ses capacités d'évaluation évolutive.²⁶

Les questions suivantes peuvent servir à l'évaluation du niveau de réceptivité d'un groupe pour l'évaluation évolutive.²⁷

- Y a-t-il ralliement à l'évaluation évolutive? (Dans la négative, y a-t-il un partisan susceptible de pouvoir vous aider à cultiver le ralliement)?
- Est-ce que la culture du groupe cautionne l'apprentissage? (Comment les gens composent-ils avec l'échec? Comment composent-ils avec le feedback? Sont-ils prêts à prendre des risques? La confiance mutuelle existe-t-elle?)
- Le groupe est-il prêt à allouer les ressources nécessaires pour soutenir l'innovation?
- Est-ce que les leaders au sein du groupe comprennent la nécessité des processus participatifs? (Comment les décisions sont-elles prises? Quelle est la dynamique du pouvoir au sein du groupe?)
- Ont-ils l'expérience du travail en contexte de complexité?

²⁶ Dans certains cas, cela nécessitera d'investir beaucoup de temps. Pour cette raison, les bailleurs de fonds pourraient devoir s'impliquer dans la prise de décision.

²⁷ Il n'est pas nécessaire que l'ensemble de ces conditions soit respecté. Toutefois, plus elles sont présentes, et plus il vous sera possible d'agir comme évaluateur évolutif. Vous devrez faire appel à votre jugement pour déterminer où tracer la ligne de démarcation.

- Le groupe est-il ouvert à l'idée d'adapter sa structure (p. ex., le langage, les règles, les routines, les procédures) pour permettre les nouvelles façons de faire?
- Est-ce que les valeurs et les pratiques des principaux intervenants au sein de l'organisation correspondent aux principes et aux capacités nécessaires à la concrétisation de l'initiative?
- Existe-t-il des difficultés majeures qui pourraient entraver le processus (p. ex., conflits internes, mandat imprécis, soutien financier instable)?
- À quel(s) niveau(x) se situent les défis, les carences et les embûches potentielles?

ASTUCES ET OUTILS

Lorsque vous procédez à l'évaluation du niveau de préparation organisationnelle, gardez à l'esprit que les organisations ne sont pas des entités homogènes et cohérentes. Chaque organisation est composée de systèmes fonctionnant à l'intérieur d'autres systèmes (p. ex., différents services ou différentes équipes et initiatives, etc.). L'état de préparation de chacun de ces systèmes pourrait se révéler plus ou moins élevé en comparaison des autres systèmes composant l'organisation.

ANNEXE B – ANALYSE DES INTERVENANTS

La participation des intervenants est primordiale pour les initiatives communautaires. La matrice ci-dessous vous aide à analyser les intervenants sous deux grandes dimensions, à savoir : le pouvoir (dans le sens du pouvoir d'influer sur le système que vous tentez de modifier) et l'intérêt (dans le sens du niveau de participation dans l'initiative). La matrice est d'une aide précieuse parce qu'il vous faudra participer et communiquer de diverses façons avec différents types d'intervenants. La matrice vous aide à réfléchir selon les différentes stratégies de participation.

ANALYSE DES INTERVENANTS – GRILLE DU POUVOIR VERSUS L'INTÉRÊT		
	INTERVENANTS AU POUVOIR D'INTERVENTION LIMITÉ	INTERVENANTS AU POUVOIR D'INTERVENTION ÉLEVÉ
INTERVENANTS AU NIVEAU D'INTÉRÊT ÉLEVÉS	<p>Intérêt élevé, pouvoir limité</p> <p>Soutiennent et renforcent leur capacité d'engagement, particulièrement lorsqu'ils sont susceptibles d'être affectés par les résultats de l'évaluation, comme c'est le cas pour les participants au programme.</p> <p>Leur implication augmente la diversité de l'évaluation.</p>	<p>Intérêt élevé, pouvoir élevé</p> <p>Potential élevé comme premiers usagers ciblés. Il s'agit souvent « d'acteurs » clés qui occupent une position de premier plan pour influencer sur l'utilisation des biens, soit à leurs propres fins ou pour attirer l'attention des autres.</p>
INTERVENANTS AU NIVEAU D'INTÉRÊT FAIBLE	<p>Intérêt faible, pouvoir limité</p> <p>Les informer de l'évaluation et des résultats. La controverse peut rapidement transformer ce « regroupement » amorphe d'intervenants grand public en une meute d'individus des plus intéressés.</p>	<p>Intérêt faible, pouvoir élevé</p> <p>Besoin de cultiver leur intérêt et de demeurer vigilant au cas où ils seraient tentés d'ériger des barrières pour servir la cause de leur désintéressement. Il s'agit de « metteurs en scène » (Eden et Ackermann. 1998 : p. 122).</p>

Source: Patton 2008:80.

ANNEXE C – EXEMPLE DE CADRE D'APPRENTISSAGE

Sur la page suivante se trouve un exemple de cadre d'apprentissage élaboré pour une initiative à Calgary. Ce document d'une seule page a été élaboré en interrogeant des intervenants clés sur les principales menaces et possibilités liées à un stade précis de l'initiative. Leurs réponses ont fait l'objet d'une analyse thématique. Et les cinq thèmes les plus cités ont été retenus pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de développement propres à l'initiative. (Note : ce document d'une page accompagnait un document plus volumineux qui présentait chacun des thèmes plus en détail. Par ailleurs, ce même document dépeignait d'autres thèmes ayant été cités moins fréquemment.) Le groupe a puisé à même ces informations pour entreprendre la structuration de l'apprentissage de ses membres et l'élaboration de marqueurs de progrès.

CADRE D'APPRENTISSAGE RADAR :

Vers quoi devons-nous porter notre attention tandis que RADAR²⁸ prend son envol ?²⁹

1. DYNAMIQUES DE COLLABORATION

- Rôles et responsabilités
- Engagement/ investissement
- Propriété
- Possibilité d'entrechoquement des systèmes
- Communication

1A) ÉLABORER UN MODÈLE DE DOTATION ADAPTATIF

- Reddition de comptes
- Allégeances adaptatives
- Transcender les cultures, les mandats et les politiques organisationnels

1B) GOUVERNANCE

- Besoin d'une fonction de direction
- Structure pour la prise de décision
- S'assurer que la structure nourrit l'énergie de cette initiative plutôt que de la réprimer

2. APPRENTISSAGE ET ÉVALUATION

- Évaluation de l'impact et de l'efficacité
- Profiter de l'apprentissage aux niveaux de la programmation et des systèmes

3. VIABILITÉ

- S'assurer de disposer des ressources adéquates et durables pour cette initiative, y compris en matière de financement et de dotation en personnel

4. INTÉGRITÉ ET IMPULSION DU MOMENT

- Préserver l'intégrité de l'initiative
- Se prémunir contre les influences indues
- Préserver l'impulsion du moment et l'énergie
- S'assurer que la vision globale n'est pas perdue dans les détails opérationnels

5. GARDER LES JEUNES AU CŒUR DE L'INITIATIVE

- S'assurer que RADAR demeure centré sur les jeunes
- Identifier des manières pour épauler les jeunes dans le façonnement de cette initiative

ANNEXE D – CADRE D'ANALYSE DES SYSTÈMES - COMPOSANTES CLÉS

Ce cadre d'analyse est tiré de « Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems » (Foster-Fishman, P.G. Nowell, B. et Yang, H., 2007). Pour une interprétation efficace de ce cadre, il vous est suggéré de lire l'article dans son intégralité.

COMPOSANTES ESSENTIELLES DES SYSTÈMES DE CHANGEMENTS TRANSFORMATEURS	
DÉLIMITER LE SYSTÈME	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du problème [ou de la possibilité] • Identification des niveaux, des niches, des organisations et des acteurs afférents au problème [ou à la possibilité]
PERCEVOIR LES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DU SYSTÈME COMME CAUSES POTENTIELLES PROFONDES	<ul style="list-style-type: none"> • Normes du système • Ressources du système • Réglages du système • Exploitation du système
ÉVALUATION DES INTERACTIONS DU SYSTÈME	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement et balancement des interdépendances • Rétroaction et autorégulation du système • Délais d'interaction
IDENTIFICATION DE LEVIERS DE CHANGEMENT	<p>Identification des éléments à exploiter pour induire le changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usage, ou usage possible, des influences transversales • Orienter le comportement du système • Possibilité de changement <p>Identification des interactions et des tendances à exploiter pour induire le changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Différences entre les systèmes qui créent des niches compatibles avec les objectifs de changement des systèmes • Tendances de longue date qui concourent ou contrecarrent l'objectif du changement • Disparités dans les mécanismes de rétroaction du système • Rapports transversaux ou sectoriels nécessaires

²⁸ Re-engaging Academically Disconnected Adolescents Respectfully

²⁹ D'après des entrevues menées auprès de dix intervenants clés, y compris des représentants de BGCC (2), CBE (2) et CSSD (2), de la Ville de Calgary, de Strengthening Families, de Woods et de Centraide-United Way.

Source : Foster-Fishman, P.G. Nowell, B. et Yang, H. *Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems*. Am J Community Psychol. (2007). 39 : pp. 197-215.

<http://www.springerlink.com/content/u25171h118271r4/fulltext.pdf>

ANNEXE E – RESSOURCES POUR L'ANALYSE DE DONNÉES

Si l'analyse de données est un exercice relativement nouveau pour vous, il vous faudra vous familiariser avec certaines méthodes de travail. À cette fin, voici quelques ressources qui pourraient s'avérer utiles.

Bryman, A. Teevan, J., et Bell, E. (2009). *Social research methods*. (2e éd.). Oxford University Press.

Creswell, J. W. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (3e éd.). Sage Publications.

Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. (3e éd.). Sage Publications.

Denzin N.K., et Lincoln, Y.S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. (3e éd.). Sage Publications.

OUVRAGES CITÉS

- Berkun, S. (2007). *The myths of innovation*. Sebastopol, CA. O'Reilly Media, Inc.
- Dörner, D. (1996). *The logic of failure: Recognizing and avoiding error in complex situations*. New York. Metropolitan Books.
- Earl, S., Carden, F., et Smutylo, T. (1999). *Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs*. Ottawa. International Development Research Center.
- Emery, M. (1999). *Searching: The theory and practice of making cultural change*. Philadelphia, PA. John Benjamin Publishing Co.
- Foster-Fishman, P.G. Nowell, B. et Yang, H. (2007). *Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems*. American Journal of Community Psychology. 39 : pp. 197-215.
- Greenleaf, R. (1970). *Servant leadership*. New York. Paulist Press.
- Lennie, J. (2009). *Increasing the rigour and trustworthiness of participatory evaluations: learnings from the field*. Evaluation Journal of Australasia. 6 (1) : pp. 27-35.
- Patton, M.Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. (4e éd.). CA. Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3e éd.). Thousand Oaks, CA. Sage.
- Richards, C. (2004). *Certain to win: the strategy of John Boyd applied to business*. Xibris.
- Tavris, C. et Aronson, E. (2007). *Mistakes were made, but not by me: Why we justify foolish beliefs, bad decisions, and hurtful acts*. Harcourt.
- Westley, F., Zimmerman, B., et Patton, MQ. (2006). *Getting to maybe*. How the world is changed. Canada. Random House.

AUTEURS ET REMERCIEMENTS

ELIZABETH DOZOIS

Établie à Calgary, Elizabeth est une consultante qui propose des services de recherche qualitative, de facilitation et de soutien à l'apprentissage adaptatif à des initiatives et à des organisations sans but lucratif. Elle élabore également des ressources d'apprentissage et a travaillé à la rédaction de guides et de programmes portant sur des sujets variés, comme la planification et l'évaluation, le leadership, l'intervention pivot en oncologie, l'alphabétisation et la violence familiale.

MARC LANGLOIS

Marc Langlois a œuvré pendant trente ans auprès d'organismes bénévoles en tant qu'intervenant de première ligne auprès des jeunes, membre fondateur, directeur, enseignant et chercheur. Il est à terminer un programme de doctorat à l'Université Concordia pour approfondir ses recherches sur l'implication des jeunes dans les domaines de la justice sociale et du développement communautaire. Il détient une maîtrise en gestion dans le secteur bénévole de l'Université McGill, une certification nationale en gestion dans le secteur bénévole et des organismes sans but lucratif du Henson College ainsi que deux diplômes en loisirs.

NATASHA BLANCHET-COHEN

Natasha Blanchet-Cohen est une spécialiste de la recherche appliquée qui a travaillé à diverses initiatives nationales et internationales visant le renforcement des multiples facettes affectant la vie des jeunes. De 1997 à 2009, elle a été directrice de la recherche à l'Institut international des droits de l'enfant et du développement (IICRD), à Victoria, et a dirigé la recherche réalisée pour le compte de l'initiative YouthScape. Elle est actuellement professeure adjointe au département des sciences humaines appliquées de l'Université Concordia et membre associée du IICRD.

REMERCIEMENTS

Un merci tout spécial aux évaluateurs évolutifs qui font partie de la communauté d'apprentissage Youthscape. Leurs réflexions et leurs expériences ont contribué à façonner notre compréhension de cette pratique.

Merci à nos bailleurs de fonds et à nos alliés, à la fondation de la famille J.W. McConnell, à l'Institut international des droits de l'enfant et du développement et à Centraide-United Way of Calgary and Area.

Merci à Ken Low, de l'Action Studies Institute, pour ses précieuses observations sur l'apprentissage adaptatif.

