# Abc de l'évaluation évolutive

Jamie A.A. Gamble

La fondation de la famille
J.W. McConnell

## La fondation

Créée en 1937 par le philanthrope et entrepreneur John Wilson McConnell, La fondation de la famille J.W. McConnell finance des projets au Canada qui favorisent l'engagement des citoyens, qui contribuent à bâtir des communautés résilientes, et qui ont un potentiel d'application ou d'impact à l'échelle du pays.

À La fondation de la famille J.W. McConnell, nous avons la vision d'un Canada où chacun a la possibilité de réaliser son potentiel et de contribuer au mieux-être de sa communauté et du pays.

Au fil des ans, les moyens d'atteindre cet objectif ont évolué; ce qui demeure essentiel, toutefois, c'est l'importance de la communauté, la manière dont chacun s'implique et la nécessité pour la fondation de faire des choix dans l'octroi de ses subventions, de prendre des risques, d'apprendre et de s'engager auprès des bénéficiaires de son financement.

Son expérience dans l'élaboration et le soutien de programmes a permis à la fondation de mieux saisir l'importance d'innover, d'explorer des méthodes nouvelles et plus efficaces pour aborder des problèmes sociaux apparemment insolubles (une tâche presque entièrement dévolue aux fondations privées) et d'assurer la viabilité des nouvelles approches, pour éviter qu'elles dépérissent et meurent dès que se tarit l'appui philanthropique.

# Abc de l'évaluation évolutive

Jamie A.A. Gamble

La fondation de la famille
J.W. McConnell

© La fondation de la famille J.W. McConnell, 2008

Cette publication est autorisée sous un permis de « Creative Commons ». Cette licence autorise l'utilisation noncommerciale de ce document à condition que l'autorisation soit accordée. Écrit et diffusé en mai 2006. Imprimé au Canada.

Imprimé sur du Rolland Enviro100, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo, Procédé sans chlore, FSC Recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



# Table des matières

**Avant-propos** 4

**Commanditaires des ateliers d'évaluation évolutive** 7

1 **Vue d'ensemble** 10

1.1 **L'évaluation évolutive : ce dont il s'agit** 12

1.2 **Mythes relatifs à l'évaluation évolutive** 21

1.3 **Évaluer les conditions propices à l'EE** 25

2 **Méthodes d'évaluation évolutive** 29

2.1 **Qui est l'évaluateur évolutif ?** 36

2.2 **Aptitudes de l'évaluateur évolutif** 40

2.3 **Outils d'évaluation évolutive** 46

2.4 **Enjeux et difficultés** 53

2.5 **Possibilités à venir : où s'en va l'EE ?** 57

**Quelques mots sur l'auteur** 59

**Annexe A : L'EE par rapport à l'évaluation traditionnelle** 61

**Annexe B : Organismes participants** 63

# Avant-propos

Un abc présente les rudiments, les principes élémentaires. C'est bien de cela qu'il s'agit ici. Les principes présentés dans ce document sont issus d'ateliers hautement interactifs réunissant un groupe d'*évaluateurs évolutifs* qui représentent des organismes canadiens de premier plan[1]. À l'image de l'évaluation évolutive, ces ateliers étalés sur deux ans ont été dynamiques et émergents. Les principes et prémisses si bien saisis par Jamie Gamble reflètent les enseignements tirés du processus évolutif au cours duquel on a testé diverses applications de l'évaluation évolutive dans des organismes novateurs partout au Canada.

La synchronicité a été de la partie, comme c'est souvent le cas dans les processus hautement dynamiques et émergents. Au moment où se déroulaient les ateliers d'évaluation évolutive (EE), je travaillais avec Frances Westley et Brenda Zimmerman à un ouvrage sur les incidences de la théorie de la complexité dans le domaine de l'innovation sociale. *Getting to Maybe: How the World Is Changed*[2], a été lancé à l'occasion du dernier atelier d'EE à Toronto, à la fin de 2006. Les séances de travail avec mes coauteures ont souvent précédé ou suivi des ateliers d'EE, avec ce que cela comporte d'influence réciproque et de rapports étroits entre les deux activités. Selon moi, cet *Abc de l'évaluation évolutive* et le *Getting to Maybe* vont de pair. *Getting to Maybe* présente le cadre et l'origine de l'évaluation évolutive sur le plan philosophique et théorique. Cet *Abc de l'évaluation évolutive* offre des conseils pratiques sur l'application des idées présentées et explorées dans *Getting to Maybe*.

*Getting to Maybe* introduit le concept d'évaluation évolutive en tant qu'approche particulièrement adaptée aux incertitudes de l'innovation sociale dans un environnement complexe – sans en préciser le *comment*. Depuis la sortie du livre, j'ai été inondé de demandes : on voulait plus de détails et des conseils d'application pratique. Comment fait-on vraiment de l'évaluation évolutive ? En quoi cela diffère-t-il des formes d'évaluation traditionnelles ? Dans quelles circonstances faut-il se tourner vers l'évaluation évolutive ? Quels talents particuliers cela exige-t-il ? Quels sont les résultats d'une évaluation évolutive ?

1 La liste des organismes participants figure dans l'annexe B.

2 Publié chez Random House Canada.

J'ai toujours donné la même réponse : « Patience ! La fondation de la famille J.W. McConnell finance la publication d'une excellente introduction à l'évaluation évolutive. Vous y trouverez la réponse à toutes vos questions. » Enfin… peut-être pas à *toutes* ! Ce serait contraire à l'esprit de l'évaluation évolutive – un processus émergent, curieux, axé sur l'apprentissage et l'adaptation, qui permet de trouver des réponses à vos questions en fonction d'un contexte donné. Mais cet *Abc* vous dira comment amorcer le processus évolutif et y rester fidèle.

Et s'il manque des réponses ? Comme l'a dit le poète, la réponse est dans le vent. Écoutez la réponse du vent. Écoutez. Le vent, c'est votre processus dynamique de recherche et d'innovation. Autrement dit, la réponse émergera du processus et restera cachée tant que vous n'aurez pas entamé le processus et que vous n'y aurez pas réfléchi. Ne vous attendez pas à avoir toutes les réponses sur la façon de procéder dès le départ… ni même à la fin. Par contre, l'évaluation évolutive vous aidera à clarifier l'endroit d'où vous êtes parti, les détours que vous avez faits et ce qui vous a motivé à les faire, ce que vous avez appris en cours de route et l'endroit où s'est terminé le voyage… du moins pour un temps. Jusqu'au prochain coup de vent !

Michael Quinn Patton
Ex-président de l'American Evaluation Association
Auteur de *Utilization-Focused Evaluation* et de *Qualitative Research and Evaluation Methods* (Sage, 1997 et 2002)



# Commanditaires des ateliers d'évaluation évolutive

THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

## La fondation de la famille J.W. McConnell

S'il y a un sujet qui tracasse à la fois les organismes subventionnaires et ceux qui reçoivent des fonds, c'est bien l'évaluation. Aussitôt sorti des projets simples aux résultats clairement définis, on entre en terrain miné. Attentes désassorties sur les résultats prévus, méthodes d'évaluation peu appropriées, réticence à partager les risques inhérents à l'essai de nouvelles approches… tout cela et plus encore est source de frustration et, souvent, de méfiance.

La fondation de la famille J.W. McConnell favorise les moyens novateurs d'aborder les problèmes sociaux complexes. L'expérience a démontré que le carcan de plusieurs méthodes d'évaluation traditionnelles prive les bénéficiaires de subventions de la flexibilité requise pour faire des expériences, tester, apprendre et corriger leurs programmes, s'il y a lieu. C'est ce qui a donné naissance au concept d'évaluation évolutive, sous la direction de Michael Quinn Patton, à partir d'un atelier de praticiens du domaine du changement social qui collaborent avec la Fondation – un projet ayant bénéficié du solide appui de DuPont Canada.

Nous sommes heureux de présenter cet *Abc* préparé par Jamie Gamble et souhaitons qu'il favorise l'adoption de solutions novatrices pour régler d'importants enjeux sociaux.

Tim Brodhead
Président-directeur général
La fondation de la famille J.W. McConnell



## DuPont Canada

L'innovation sociale est un segment stratégique de l'investissement dans la collectivité chez DuPont. La mission de ce segment des activités philanthropiques de DuPont est de « favoriser l'innovation qui fera progresser la productivité et exercera un impact social. Pour ce faire, nous allons renforcer les capacités de leaders et d'organismes d'avant-garde; promouvoir l'innovation sociale; élaborer et appliquer des méthodologies pour l'innovation sociale. »

Le projet McGill-DuPont est un élément clé de la réalisation de cette mission. En 2002, l'Université McGill et DuPont Canada ont formé un partenariat en vue d'explorer les paramètres de l'innovation sociale et structurer la réflexion existante sous une forme accessible aux praticiens. C'est dans le cadre de ce projet que DuPont a rencontré Michael Quinn Patton et découvert la méthodologie émergente de l'évaluation évolutive.

DuPont Canada est fière d'avoir commandité la série d'ateliers en évaluation évolutive qui ont vu le jour grâce à l'appui de La fondation de la famille J.W. McConnell dans le cadre du volet Soutien à l'innovation sociale (SIS).

Lori Summers
Gestionnaire responsable de l'investissement dans la collectivité
DuPont Canada

# 1

# Vue d'ensemble

Ce document a pour but de présenter le concept d'évaluation évolutive (EE) aux personnes qui voudraient l'utiliser et de leur offrir quelques outils pratiques.

Le travail d'exploration de l'évaluation évolutive s'est fait dans le cadre de l'initiative SIS[3] – une collaboration de deux ans (2005-2006) entre La fondation de la famille J.W. McConnell, DuPont Canada et le PLAN Institute for Caring Citizenship. On voulait découvrir dans quelle mesure l'innovation sociale pouvait traiter des problèmes sociaux insolubles au Canada. Pour les trois organismes, l'évaluation évolutive était un moyen de pister les méthodes et procédures associées à l'innovation sociale, des processus souvent difficiles à évaluer. La pratique de l'évaluation évolutive a ensuite été raffinée dans le cadre d'une série d'ateliers[4]. On retrouve tout au long de ce texte des exemples tirés de l'expérience des participants aux ateliers.

Cet *Abc* présente des cas d'évaluation évolutive dans le cadre de projets novateurs, mais il faut préciser que cette discipline en est à l'état embryonnaire et fait encore l'objet de nouvelles idées.

Nous adressons des remerciements tout particuliers à Michael Quinn Patton pour sa sagacité, ses conseils et son apport à ce travail, ainsi qu'au groupe d'évaluateurs qui ont participé aux ateliers d'évaluation évolutive. Leurs idées et leurs points de vue ont apporté une contribution majeure à ce document.

3 Pour plus d'information sur l'initiative SIS, consulter le site Internet de La fondation de la famille J.W. McConnell, www.mcconnellfoundation.ca.

4 La liste des organismes participants figure dans l'annexe B.

# 1.1

# L'évaluation évolutive : ce dont il s'agit



L'évaluation évolutive (EE) est une évaluation en vue de soutenir le processus d'innovation au sein d'un organisme et dans ses activités. Les projets novateurs sont souvent dans un état constant de développement et d'adaptation, soumis à un environnement fluctuant et imprévisible. Ce travail d'innovation délibéré est une forme d'exploration organisationnelle. La destination est plus souvent un concept qu'une image précise, et le chemin à emprunter n'est pas toujours clairement tracé. Tout se modifie sans cesse : la définition de l'enjeu peut changer, la conceptualisation du problème évolue et plusieurs formules seront probablement mises à l'essai. Ces adaptations dépendent dans une large mesure des nouveaux apprentissages et des changements auxquels sont soumis les participants, les partenaires et le contexte.

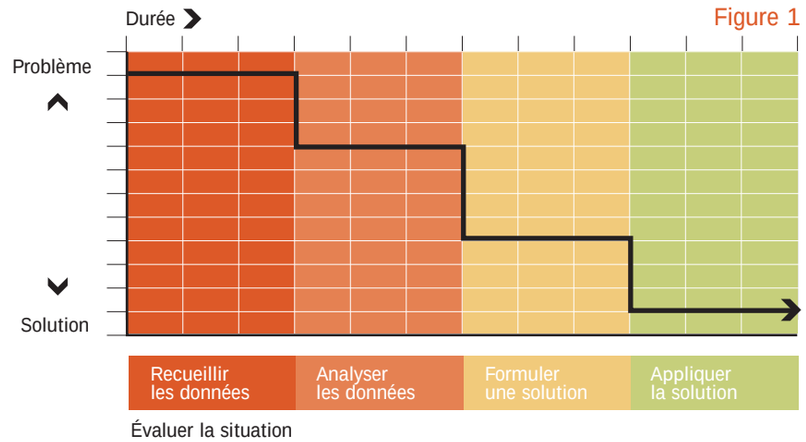



Figure 1

On utilise le plus souvent l'approche logique pour résoudre les problèmes – il s'agit de cheminer du problème vers la solution en passant par une série d'étapes[5] réalisées de façon méthodique : évaluer la situation, recueillir des données et les analyser, formuler une solution et l'appliquer (figure 1). Cette approche linéaire donne d'excellents résultats quand le problème est facile à cerner[6] : les limites sont claires et il y a un nombre réduit de solutions, dont l'une est clairement supérieure aux autres. Généralement bâtie autour de ce type de résolution de problèmes, l'évaluation courante lui convient. L'évaluation sommative juge du mérite, de l'utilité et de la valeur d'un programme uniformisé. L'évaluation formative aide à transformer un programme en un modèle plus efficace et plus fiable[7].

5 Remerciements particuliers à Mark Cabaj pour sa réflexion sur les divers types de problèmes.

6 Ce que l'on peut qualifier de problème simple, voire technique.

7 Pour plus de détails sur l'évaluation sommative ou formative, voir Sandra Mathison, édition 2005, *Encyclopedia of Evaluation*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

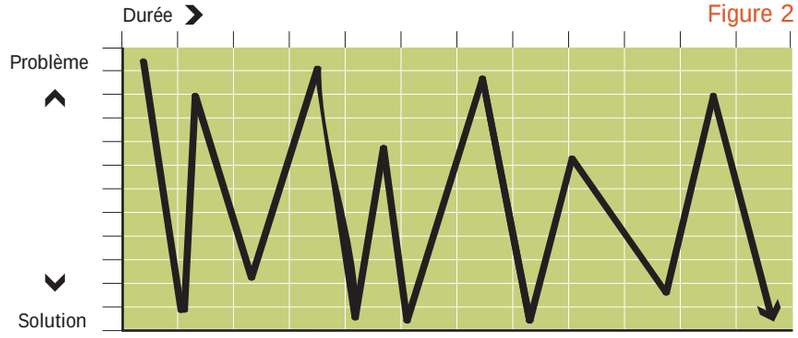


Figure 2

Le hic pour les évaluateurs et les résolveurs de problèmes, c'est que certains problèmes ne sont pas délimités clairement, qu'ils ne comportent pas de solution optimale et qu'ils ne s'inscrivent pas dans des paramètres stables. Ce type de problèmes – qualifiés de complexes ou *épineux* – est beaucoup plus difficile à cerner. Cela arrive souvent aux innovateurs. Quand on innove dans le cadre d'un système complexe, il est difficile de saisir les ramifications du changement. La dynamique d'un système complexe suppose un niveau élevé de connexité et d'interdépendance. On est en présence d'un ensemble d'éléments dont l'interaction provoque des résultats imprévisibles et émergents.

Par opposition aux étapes logiques illustrées dans la figure 1, l'expérience novatrice ressemble davantage à la figure 2 – un va-et-vient rapide entre problème et solution. La solution qui semblait idéale ne remplit pas ses promesses et il faut à nouveau se pencher sur le problème, à la lumière des leçons de l'expérience. Ou alors, la solution retenue exclut un intervenant clé et il faut la redéfinir afin d'inclure cet intervenant et son apport à la solution. Cela correspond souvent à l'expérience des gens en situation novatrice – de ceux qui abordent des enjeux sociaux tenaces, comme la pauvreté, ou de quiconque s'est attaqué à l'élaboration de politiques.

Les techniques qui font l'excellence de l'évaluation dans des situations plus statiques – uniformisation des intrants, constance du traitement, uniformité des résultats et clarté du lien de causalité – se révèlent inutiles, voire nuisibles, dans les situations





marquées par l'incertitude, alors que les règles du jeu changent constamment. Il est possible de juger du mérite ou de l'utilité d'une technologie ou d'une intervention bien définies à partir de l'atteinte des buts, du caractère reproductible et de la clarté du lien de causalité. Dans le cas de phénomènes dynamiques et imprévisibles, ces mêmes critères risquent cependant de définir les questions évaluatives et de les structurer de façon si étroite que cela fait obstacle à l'apprentissage et à la faculté d'adaptation. L'innovation consiste souvent à briser les cadres établis. L'évaluation évolutive est mieux adaptée à ces situations parce qu'elle appuie le processus d'innovation de manière à favoriser l'exploration et l'évolution.

| | Situation[8] |
|---|---|
| Évaluation sommative | À la fin d'un programme ou projet, quand il faut prendre des décisions clés sur l'avenir.<br>Pour juger du mérite, de la valeur d'un modèle en vue de le poursuivre, l'élargir, le mettre à l'échelle ou prendre toute autre décision majeure. |
| Évaluation formative | Pour peaufiner un modèle.<br>Quand on prévoit réaliser une évaluation sommative qui exigera sans doute des données de base. |
| Évaluation évolutive | Dans les situations d'un haut niveau de complexité.<br>Au stade initial des innovations sociales. |

On croit souvent que l'innovation consiste à introduire un élément nouveau et utile. Dans le contexte de l'évaluation évolutive, il importe d'établir certaines distinctions. L'évaluation évolutive s'applique à un processus d'innovation continu où le chemin et la destination évoluent tous les deux. Ce n'est pas la même chose qu'apporter des améliorations en route vers un but clairement défini. Si les approches plus traditionnelles essaient de prédire les résultats de l'innovation et axent les mesures sur ces objectifs, l'évaluation évolutive a pour fonction de soutenir l'innovation dans un contexte d'incertitude. Le caractère *évolutif* de l'évaluation évolutive est fondé sur l'innovation en tant que moteur du changement.

8 Il peut y avoir des moments sommatifs dans le cadre d'un projet émergent et complexe. Ainsi, un groupe peut se faire dire que ses stratégies ne fonctionnent pas parce qu'il a mal saisi un enjeu, ce qui mène à la décision de tester une approche différente.

L'innovation en changement social survient quand il se produit un changement dans la pratique, les politiques, les programmes ou la circulation des ressources. L'innovation est différente de l'amélioration, en ce qu'elle entraîne une réorganisation au niveau des systèmes et peut survenir à l'échelle de l'organisme, du réseau ou de l'ensemble de la société.

Le Centre des sciences de l'Ontario s'est demandé si le Canada pouvait devenir un chef de file mondial en innovation. Cela a fait naître une idée. Et si le Centre des sciences pouvait redéfinir le concept de visiteur ? Et si l'expérience des visiteurs les faisait participer directemenet à l'expérimentation scientifique et à la cueillette des données pour s'attaquer à des problèmes ayant des applications dans la vie réelle ? Et si, comme dans l'univers de la science et du génie, les participants pouvaient orienter leurs activités de recherche sans connaître les résultats et en ayant la latitude d'appliquer des approches novatrices ?

Ces questions ont mené à la création du projet *Agents de changement*, une expérience créatrice visant à développer la réflexion des visiteurs sur l'innovation, le risque, la collaboration et la créativité. Qu'est-ce que cela exigerait ? En quoi cela forcerait-il le Centre des sciences à penser autrement ?

L'évaluation évolutive a soutenu ce processus tout au long de l'évolution du projet *Agents de changement* dans le cadre d'un échéancier serré. Planification, action et adaptation se sont faites simultanément. Dès leur conception, les nouveaux éléments étaient testés sur place et, à partir d'observations et de feedback rapides, on apportait des changements la journée même. En parallèle, l'évaluation évolutive a aidé l'équipe à formuler des réponses créatrices à cette question : qu'entendons-nous par *favoriser l'innovation par les visiteurs* ?

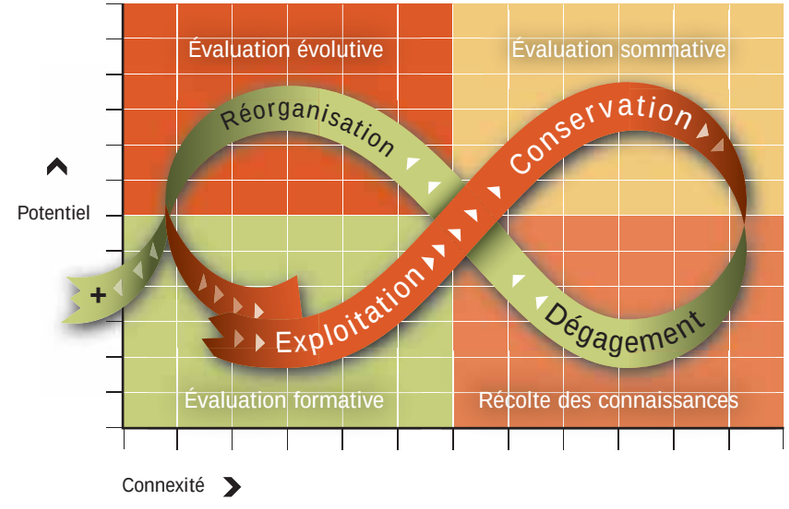
Un organisme se trouve en situation novatrice pour divers motifs. Il peut s'agir d'un organisme récent ou en formation qui tente de réagir à un problème donné, ou d'explorer une nouvelle idée encore embryonnaire; un changement de contexte peut rendre caduques les approches traditionnelles et forcer l'organisme à explorer des solutions de rechange. Ces exemples suggèrent que l'innovation peut être une phase particulière de



la vie d'un organisme ou de l'un de ses projets. Le cycle de panarchie[9] (figure 3) illustre les quatre stades d'évolution : exploitation, conservation, dégagement et réorganisation.

Chacun des stades du cycle de panarchie est une phase distincte, avec sa dynamique propre. Caractérisée par l'essai-erreur, la réorganisation est une phase exploratoire qui peut sembler chaotique et aléatoire. C'est seulement quand les idées se cristallisent que peut s'amorcer une phase plus ordonnée et prévisible, l'exploitation. L'exploitation – ou phase entrepreneuriale – transforme l'invention en action. Au fur et à mesure que s'approfondit la connaissance de l'invention, on découvre des améliorations, et le modèle passe au stade de la maturité, ou conservation. Pour réaliser les améliorations, on engage divers types de capitaux – ressources, connaissances et processus. Comme les améliorations sont forcément liées à un contexte donné – un moment ou un environnement précis, par exemple, leur pertinence varie selon les changements qui surviennent. Il faut dégager une partie du capital pour le réassembler de manière plus appropriée dans le nouveau contexte. C'est souvent difficile pour les personnes concernées puisque cela suppose l'abandon de pratiques éprouvées et familières. Mais cela offre aussi un terreau fertile pour l'innovation.

Figure 3




9 Le cycle de panarchie a été conçu par C.S. Holling. Pour plus d'information, voir son article « Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems », *Ecosystems*, vol.4, nº 5 (août 2001). Frances Westley, Brenda Zimmerman et Michael Q. Patton explorent le cycle de panarchie dans le contexte de l'innovation sociale dans l'ouvrage *Getting to Maybe* (2007), Random House Canada.

La figure 3 montre que l'évaluation joue un rôle différent à chacune des phases du cycle de panarchie. L'évaluation formative appuie la phase d'exploitation et l'évaluation sommative, la phase de conservation, alors que l'on a besoin de l'évaluation évolutive pour nourrir l'exploration. À ce stade, la compréhension émerge et s'approfondit sans cesse, et il faut interpréter à la fois l'orientation et les résultats. Si on ne permet pas aux idées d'avoir une *gestation* complète pendant la phase exploratoire, il est difficile de faire naître une véritable innovation.

L'évaluation fait appel à l'esprit critique; l'évolution fait appel à l'esprit créateur. On croit souvent que l'un exclut l'autre, mais l'évaluation évolutive tente de faire l'équilibre entre les deux. L'évaluation évolutive marie la rigueur de l'évaluation – fondée sur les faits et l'objectivité – au rôle d'encadrement du développement organisationnel – relationnel et axé sur le changement.

Pour ce faire, l'évaluateur se positionne comme membre de l'équipe chargée de conceptualiser, concevoir et tester de nouvelles approches. Le rôle premier de l'évaluateur est d'intégrer la pensée évaluative au processus d'évolution et de changement délibéré. L'évaluateur évolutif est là pour soumettre le processus d'innovation au test de la réalité. Étayé par des données, le feedback est livré de façon interactive pour aider les innovateurs à faire les ajustements requis, à considérer les incertitudes et s'y adapter, tout en éclairant les décisions. L'évaluation évolutive permet de voir où en sont les choses et la façon dont elles se déroulent; elle aide à déceler les avenues prometteuses et celles qu'il faut abandonner; elle suggère les nouvelles expériences à tenter.

L'évaluation évolutive tient compte des changements qui surviennent au sein de l'organisme – structure, gouvernance, rapports – dans la mesure où ils constituent une partie importante du contexte où s'inscrit l'innovation. L'évaluateur peut introduire des questions stratégiques et intégratrices en vue de réduire l'incertitude qui accompagne le changement organisationnel.

L'évaluation évolutive peut aussi tenir compte de la dynamique de collaboration. Les problèmes complexes exigent souvent que l'on intègre un ensemble de points de vue issus des diverses parties d'un système. Les divers intervenants ne comprennent pas forcément le problème de la même façon, et chacun arrive avec ses propres points de référence. Malgré cette diversité, il faut concevoir des stratégies et les réaliser. L'EE aide les collaborateurs à reconnaître et à surmonter les différences de perception qui pourraient autrement fragmenter le travail et ralentir le rythme d'évolution.

L'évaluation évolutive fait appel à des méthodes connues : sondages, entrevues, observations, etc. La science de la complexité offre également des outils prometteurs pour l'évaluation évolutive. Ce document en explore quelques-uns – le comment de l'évaluation évolutive – et examine plus en profondeur le moment où il convient d'utiliser l'évaluation évolutive et les personnes qui peuvent jouer le rôle d'évaluateur évolutif.

Au fond, l'évaluation évolutive consiste à explorer de façon rigoureuse en vue d'une évolution. C'est l'utilisation délibérée des données de manière signifiante en vue d'éclairer l'innovation en cours. La réussite du processus d'évaluation évolutive a pour résultat (ou produit) des changements éclairés quant à l'objet de l'évaluation.

En raison de son accent sur l'innovation et la complexité, l'évaluation évolutive est particulièrement adaptée aux organismes où :

- l'innovation fait partie des valeurs de base;
- il y a un cycle itératif où l'on génère, teste et sélectionne des options;
- le conseil d'administration et le personnel sont d'accord sur l'innovation et disposés à prendre des risques;
- il y a un niveau d'incertitude élevé quant au chemin à emprunter;
- on dispose des ressources requises pour explorer sur une base continue;
- la culture de l'organisme est propice à l'exploration et la recherche.

Le tableau ci-dessous décrit trois grandes caractéristiques de l'évaluation évolutive :

1. Formuler l'enjeu

Les innovateurs sociaux sont motivés par le sentiment profond que quelque chose doit changer. Ils ont parfois un nouveau point de vue ou une nouvelle approche d'un problème insoluble, ou une nouvelle façon de recouper divers enjeux. Leur travail leur permet de saisir l'enjeu de plus en plus clairement. Ces nouvelles connaissances peuvent faire bifurquer leur réflexion, ce qui amorce un autre cycle d'incertitude, puis de clarification. En les aidant à formuler l'enjeu et sa dynamique, l'évaluation évolutive permet aux innovateurs de conceptualiser le problème et de l'exprimer clairement.

2. Tester les itérations rapides

Une grande partie des gens qui conçoivent des programmes sociaux et les réalisent sont des expérimentateurs-nés[10]. Ils testent de nouvelles façons de faire – en utilisant des cycles de feedback et en étudiant l'évolution des besoins et des exigences – qui peuvent produire des améliorations. L'évaluation évolutive apporte de la rigueur à l'apprentissage issu de ces expériences. Au fur et à mesure que se déroulent les nouveaux programmes, les leaders font d'instinct des observations et des retouches. Cela fait généralement partie du processus d'apprentissage naturel de chacun. L'évaluation évolutive a pour but de rendre visible ce qui est intuitif et tacite. Appliquer l'évaluation évolutive signifie que l'on soumet données et observations à l'interprétation et au jugement de façon plus systématique.

3. Pister le cheminement de l'innovation

Il y un élément inhérent à la résolution de problème : aussitôt que le résolveur connaît son *moment eurêka*, la solution lui saute aux yeux. Quand l'innovateur voit son projet en rétrospective, le chemin entre le début et la fin lui semble direct et transparent. Il est souvent impossible de retrouver les *déclics* à l'origine de la réussite du projet – ils ne pourront donc pas servir à la prochaine personne qui s'attaquera au problème, ni au même innovateur désireux d'appliquer le processus d'apprentissage à d'autres situations. L'évaluation évolutive note les chemins qui n'ont pas été empruntés, les conséquences imprévues, les ajustements progressifs, les tensions et les occasions inopinées. Ce *pistage* indique la marche à suivre pour créer quelque chose de neuf, faisant d'une pierre deux coups : 1) il rend plus transparent le processus de décision relatif au cheminement et 2) il produit des données utiles à la diffusion. Cette documentation vient aussi appuyer la reddition de comptes tout en allouant une grande flexibilité.

10 On ne dispose pas toujours de la même latitude pour expérimenter. Il est parfois possible de reconfigurer les choses rapidement et à faible coût, alors que cela suppose parfois une part importante d'investissement irrécupérable. Un autre facteur à considérer est le coût d'une expérience qui ne fonctionne pas.



# 1.2

# Mythes relatifs à l'évaluation évolutive

## 1er mythe : L'évaluation évolutive remplace les autres formes d'évaluation

L'évaluation évolutive ne convient pas à toutes les situations. Elle n'est ni meilleure ni pire que l'évaluation formative ou l'évaluation sommative. L'EE s'ajoute plutôt aux approches existantes dans le domaine. Le choix de l'une ou l'autre forme d'évaluation – évaluative, formative ou sommative – doit être une décision réfléchie.

L'évaluation évolutive peut indiquer quand il convient d'adopter une formule plus traditionnelle. Saltwater Network a utilisé l'évaluation évolutive pour soutenir l'évolution continue de ses programmes. Au terme d'un cycle de financement important, on a utilisé un modèle plus sommatif pour évaluer le rendement de l'organisme sur une période de trois ans.

## 2e mythe : L'évaluation évolutive est une méthode douce

L'évaluation évolutive est aussi rigoureuse que tout autre processus. Elle s'appuie sur les faits, comme toute bonne méthode d'évaluation[11]. Amnesty International Canada utilise l'évaluation évolutive pour clarifier sa conception du militantisme et sa pratique dans le domaine. Amnesty veut appliquer au concept de militantisme un mode de questionnement plus rigoureux afin de mieux saisir l'impact de l'organisme dans le domaine.

## 3e mythe : L'évaluation évolutive se rapporte à la collecte de récits

On peut recueillir des récits, mais cela n'exclut pas le recours à d'autres processus de collecte des données. L'évaluation évolutive utilise des méthodes qualitatives ou quantitatives – ou les deux. Collectivités dynamiques a utilisé des indicateurs communautaires pour comparer les sites. Amnesty International a utilisé les sondages pour mieux saisir les perceptions du militantisme et son impact. Oxfam Canada a recueilli des récits sur diverses difficultés et la façon de les surmonter.

11 Dans le sens ordinaire du terme, soit d'étayer les décisions par des faits (par opposition à ce que cela veut parfois dire – que les seules preuves admissibles doivent provenir d'essais aléatoires).



## 4e mythe : L'évaluation évolutive est l'évaluation des processus

L'accent est mis avant tout sur les résultats. On traite du processus, mais l'objectif ultime est l'évolution qui fait avancer les choses vers des résultats donnés. L'évaluation évolutive ne s'oppose pas à l'information sur les résultats – de fait, elle s'en sert beaucoup. L'approche de l'évaluation évolutive ravive l'intérêt à produire des données sur les résultats et à adopter des processus raisonnés pour recueillir cette information et l'interpréter. À L'Abri en Ville, on a fait appel à l'évaluation évolutive pour comprendre la dynamique entre partenaires dans la diffusion du modèle du programme. Les données relatives aux résultats ont permis d'orienter les ajustements apportés au processus de diffusion.

> L'Abri en Ville, à Montréal, offre aux personnes qui souffrent de maladie mentale un logement sûr et confortable au sein d'une communauté chaleureuse. L'organisme aide les résidants à s'intégrer à la société et réduit les risques de retour à l'hôpital. Sa force provient des groupes confessionnels qui lui fournissent son bassin de bénévoles. L'Abri a utilisé l'évaluation évolutive pour suivre le mode de diffusion de son processus auprès de plusieurs partenaires. « Chaque site suppose l'adaptation du modèle et chaque groupe se débat avec ses propres difficultés… nous avons appris que les groupes doivent faire preuve de flexibilité et de créativité dans leurs pratiques, tout en ne perdant jamais de vue les valeurs de base du modèle [de L'Abri]… On ne peut pas forcer le processus d'apprentissage. C'est un processus de maturation où il faut multiplier les essais avant d'arriver aux résultats souhaités. Les nouveaux sites s'inspirent des succès passés – la passion et la compétence se transmettent par le partage et l'expérience concrète de L'Abri en Ville[12]. »

12 Ce cas est tiré du document de Katharine Pearson, *Accelerating Our Impact: Philanthropy, Innovation and Social Change*, 2007, Montréal, La fondation de la famille J.W. McConnell.

### 5e mythe : L'évaluation évolutive minimise la reddition de comptes

L'évaluation évolutive rend des comptes sur sa capacité de soutenir l'évolution. S'il ne se passe rien de neuf, elle a échoué. Déceler ce qui fonctionne et ce qui échoue est une forme d'évolution. L'approfondissement des questions peut aussi être un résultat évolutif. Mais il doit y avoir évolution. Conservation de la nature Canada a choisi la lorgnette de l'évaluation évolutive pour étudier le processus de diffusion en Alberta du programme ontarien Conservation Volunteers. Cela a permis à l'organisme de partager l'information avec son bailleur de fonds tout en profitant d'une grande flexibilité et de beaucoup de latitude quant à la façon dont se déroulait le processus.

### 6e mythe : L'évaluation évolutive est synonyme d'évaluation participative

L'évaluation participative fait référence à l'*approche* utilisée alors que l'évaluation évolutive fait référence à une *finalité* différente. On peut utiliser des formules participatives pour n'importe quelle évaluation – sommative, formative ou évolutive. L'évaluation évolutive est conçue tout particulièrement pour soutenir le stade initial de l'innovation dans un environnement complexe. L'approche participative convient très bien à l'évaluation évolutive puisqu'elle suppose un niveau élevé de confiance et la transmission rapide du feedback.



# 1.3

# Évaluer les conditions propices à l'EE

La première étape du processus d'évaluation évolutive consiste à en déterminer la portée. Que veulent accomplir les responsables du projet ? Selon eux, qu'est-ce que l'évaluation évolutive peut apporter au travail ? L'évaluation accapare des ressources, et il est important de prendre une décision éclairée. Si l'on peut cerner adéquatement les circonstances et les conditions dans lesquelles s'inscrira l'évaluation, on est mieux placé pour évaluer les ressources requises, les personnes qui doivent y participer et la façon d'aborder l'évaluation.

Tout processus évolutif est dynamique, surtout quand il comporte un niveau d'innovation élevé. Il est utile de prévoir l'évolution de la portée du processus d'évaluation évolutive et de planifier des moments pour revoir la question en cours de route. Évaluateurs, bailleurs de fonds et leaders de l'organisme vont évaluer ce qu'il faut tirer de l'évaluation. Au fur et à mesure que le processus exploratoire repousse les limites, il peut y avoir des surprises et de nouveaux apprentissages à documenter, des dynamiques organisationnelles à saisir ou un virage à appuyer en ce qui a trait à l'importance relative des divers éléments.

Les questions suivantes peuvent aider l'organisme à examiner la pertinence et l'approche d'une évaluation évolutive.

## Quel est le niveau d'esprit critique à l'interne ?

L'organisme fait-il appel à la pratique réflexive et à l'esprit critique ? Si c'est le cas, cela influence-t-il la prise de décision ? L'évaluation évolutive apporte des faits au processus d'innovation-réflexion-évolution-innovation. Si cela est déjà ancré dans la pratique de l'organisme, on peut songer à utiliser des ressources internes pour l'évaluation évolutive. Si l'organisme veut développer ce genre de capacités à l'interne, l'encadrement et le renforcement des capacités peuvent faire partie du rôle d'un évaluateur externe.

## Quels sont les modèles de prise de décision – perçus et réels ?

Quand et où prend-on les décisions ? Qui au juste fait partie de l'*équipe des décideurs* ? Au moment d'évaluer la portée de l'évaluation évolutive, il est utile de réfléchir aux personnes qui devront y participer à divers moments. L'évaluation évolutive peut éclairer cette décision en inventoriant le système décisionnel de l'organisme. La typologie du *quand* et du *où* de la prise de décision (tant formelle qu'informelle) renforce la transparence et le caractère intentionnel du processus.

## L'organisme se rallie-t-il à l'évaluation évolutive ?

Il est vital que l'évaluation soit étroitement liée aux principaux décideurs et agents de changement. L'évaluateur doit maintenir un équilibre délicat : préserver les relations importantes tout en assumant la partie de son rôle qui consiste à dire la vérité aux détenteurs du pouvoir. En évaluation évolutive, l'évaluateur se positionne comme membre de l'équipe – c'est une différence clé par rapport à l'évaluation traditionnelle, où l'évaluateur est généralement indépendant des décideurs.

S'il n'y a pas d'engagement organisationnel, l'EE perd beaucoup de sa valeur. Il est crucial que l'organisme se rallie à l'évaluation évolutive parce qu'il faut que les leaders et agents de changement soient présents pour tester les hypothèses, donner leurs points de vue et clarifier les revirements de pensée. Sans cet engagement, l'apprentissage issu de l'évaluation ne sera pas intégré à la prise de décision. Quand l'organisme se rallie à l'évaluation évolutive, il est probable qu'il s'efforce davantage de gérer la tension entre esprit créatif et esprit critique.

## S'agit-il d'une innovation locale ou d'un processus à distance ?

L'innovation en changement social survient à divers niveaux, dans une seule collectivité ou à l'échelle nationale. Certains projets impliquent l'existence de réseaux et de collaboration alors que d'autres sont axés sur un organisme n'ayant qu'un seul programme ou un seul champ d'action. Quand l'évaluateur peut être présent dans diverses situations, cela permet de bâtir la confiance et d'observer des éléments imprévus ou qui seraient peut-être passés inaperçus. Il est plus facile de se comprendre et de saisir les moments propices quand on est face à face ou en petit groupe, plutôt qu'en s'envoyant des documents ou en se parlant au téléphone. L'EE soulève des questions sur les hypothèses et les orientations, et elle facilite ensuite l'étude des réponses et leur impact éventuel sur le projet ou l'organisme. Il n'est pas toujours possible d'être présent chaque fois qu'une décision est prise. Il faut déterminer les situations essentielles pour l'évaluateur et celles qui ne le sont pas.

## 1er outil d'EE : Évaluation des conditions relatives à l'innovation

Voici une série de questions que les organismes peuvent se poser pour établir la pertinence de faire appel à l'évaluation évolutive.

| Question | Justification raisonnée |
|---|---|
| Quel est le moteur de l'innovation ? | L'évaluation évolutive est particulièrement appropriée si l'organisme prévoit concevoir un programme appelé à se modifier à long terme en raison de l'évolution constante des besoins ou du contexte. Il faut distinguer l'innovation au sein de l'organisme de l'innovation externe, cette dernière n'exigeant pas forcément une évaluation évolutive. |
| Les changements et innovations prévus visent-ils un changement profond et durable ? | L'évaluation évolutive vise des innovations menant à des changements transformationnels. Les organismes fignolent souvent leurs programmes; il est utile d'examiner ces changements dans une optique d'évaluation, mais on n'a pas toujours besoin d'une formule aussi intense que l'évaluation évolutive. |
| Avons-nous avec un autre organisme un rapport de collaboration propice à l'innovation grâce au mariage de nos talents respectifs ? | L'évaluation évolutive peut aider des organismes distincts à collaborer dans le cadre de l'innovation. L'évaluateur évolutif peut aider les organismes à surmonter les tensions inhérentes à la collaboration et offrir un certain niveau de transparence à l'expérience. |
| Quelles sont les conditions entourant l'innovation ? L'innovation fait-elle partie de la culture organisationnelle ? | Si l'innovation fait partie de la culture, le rôle de l'évaluation évolutive est peut-être déjà assumé par l'équipe. S'il n'y a pas de culture de l'innovation, mais que l'organisme s'engage à la bâtir, l'évaluation évolutive peut être utile. |
| Quels sont les éléments de base que nous ne prévoyons pas changer dans nos façons de faire ? | Il est possible que l'on veuille préserver certains éléments du projet parce qu'ils fonctionnent ou pour d'autres raisons. L'évaluation exige des ressources, et il vaut mieux les consacrer à des éléments susceptibles de changer. Pour vérifier l'efficacité de certains éléments que l'on n'a pas l'intention d'adapter, il faut se tourner vers l'évaluation sommative. |
| Sait-on clairement à qui l'évaluation est destinée ? | C'est toujours une question cruciale en évaluation – évolutive ou autre. Pour utiliser l'évaluation évolutive à bon escient, il est important que les décideurs clés soient intéressés au feedback évaluatif et disposés à s'en servir pour orienter les actions à venir. Si le seul utilisateur de l'évaluation est à l'extérieur de l'équipe innovante (un bailleur de fonds, par exemple), l'évaluation évolutive n'est probablement pas l'approche adéquate. |



# 2

# Méthodes d'évaluation évolutive

En EE, les évaluateurs disposent d'un vaste éventail de méthodes : entrevues, groupes de discussion, présence interrogatrice, enquêtes, questions par courriel, observation, en plus de l'analyse et l'interprétation en groupe. Ces méthodes s'appliquent à tous les types d'évaluation – la différence, c'est que l'EE accompagne le processus évolutif; le questionnement et l'apprentissage surviennent en même temps que l'action. L'EE crée un espace où il est possible de contester et de poser des questions sans étouffer la créativité, et cela comprend la création des conditions requises pour rester attentif au processus d'évaluation. On croit souvent que l'évaluation est un processus mécanique – une fois en place, tout le monde peut l'oublier et retourner au boulot. Dans l'évaluation évolutive, les gens doivent saisir que le processus fait partie intégrante du boulot.

## Accompagnement

À titre de membre de l'équipe, l'évaluateur évolutif contribue au groupe de base des innovateurs, jouant tour à tour le rôle d'observateur, d'interrogateur et d'animateur. Comme observateur, l'évaluateur examine tant la substance que le processus. Qu'est-ce qu'on essaie ? Qu'est-ce qu'on décide ? Comment procède-t-on ? Comment arrive-t-on à la décision ? La fonction première des observations est de produire du feedback utile à l'équipe, en posant diverses questions : *« J'ai l'impression que nous avons changé d'orientation, c'est bien ce que nous voulons ? » « Certains objectifs tacites modèlent nos actions – faut-il les exprimer clairement ? » « Ce que nous discutons s'appuie sur divers postulats – exprimons-les comme tels pour voir s'ils se vérifient en cours de route. »* À titre d'animateur, l'évaluateur peut approfondir une discussion. Le groupe a parfois épuisé la discussion sur un sujet, mais il semble incapable de passer à autre chose. Quand l'évaluateur formule des idées et en fait la synthèse, le groupe saisit mieux le sens du débat, apporte les ajustements requis et peut aller de l'avant. De même, l'évaluateur-animateur aide le groupe à interpréter les données afin de les intégrer directement au processus évolutif.

L'évaluateur peut assister à des réunions sur d'autres sujets que l'évaluation – les tâches liées au projet ou les discussions sur la stratégie actuelle, par exemple. Il peut alors poser des questions pour clarifier l'objectif et l'intention, ou noter de l'information qui lui sera utile par la suite – il n'a pas besoin d'assister à toutes les réunions. Une séance de compte rendu avec les personnes présentes peut aider à clarifier les choses et déceler les écarts d'interprétation.





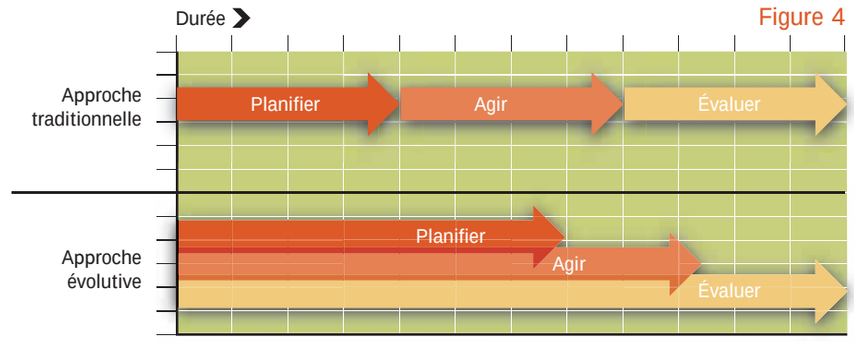



Figure 4

## Collecte de données

En EE, l'évaluateur est à l'affût de deux sources de données. D'abord, l'information propre à valider certaines décisions, approches ou hypothèses. Toute décision a des implications. « Nous avons décidé » comporte des valeurs et des hypothèses tacites. Les données permettent aussi de mieux saisir l'évolution de certaines situations. La collecte de données est un complément rigoureux du processus d'innovation; elle facilite la réitération et, espérons-le, renforce la capacité de réflexion, stimule la créativité ou éclaire les changements délibérés apportés à l'innovation.

La deuxième source de données documente le processus d'innovation. En innovation, les moyens tout autant que les fins peuvent être émergents. Le pistage inhérent à l'évaluation évolutive favorise la reddition de comptes; le fait de documenter les *détours* empruntés en cours de route permet de tenir compte des implications de chacune des décisions et d'avoir un souvenir plus fiable de la création du projet. À l'opposé, l'effet cumulatif d'une série de décisions peut faire bifurquer le projet sans que l'on n'ait jamais décidé d'un changement d'orientation global.

L'évaluateur doit décider quand et comment il convient de recueillir les données, les gérer et les qualifier. Il peut y avoir plusieurs types d'information de plusieurs sources. On doit d'abord recueillir l'information facilement disponible. Il faut moins de ressources pour obtenir les données existantes que pour en créer de nouvelles. L'information utile à l'EE vient souvent de sources non traditionnelles – échange de

courriels ou structuration d'un agenda. Il est parfois important de noter l'absence d'un élément donné. L'évaluation évolutive tente d'intégrer le plus possible la collecte de données aux processus de l'organisme. Il peut être utile que les participants créent un blogue où ils notent leurs réflexions et les partagent.

## Formulation et production de rapports

Les données sont utiles seulement si elles éclairent l'action. La distillation des données pour en faire des connaissances fait partie intégrante de l'évaluation évolutive. L'évaluateur évolutif marie intuition et données objectives. L'étude d'évaluation est une quête de certitude : cerner les dimensions d'un élément pour le comprendre et en contrôler l'évolution. Il est aussi important d'avoir un même cadre d'interprétation que d'avoir des données exactes.

L'une des activités de base de l'évaluateur en EE est d'aider l'organisme à utiliser les données. L'évaluateur peut déceler des tendances qui l'incitent à réorganiser les données, offrant à l'équipe de nouveaux points de vue et de nouvelles intuitions[13]. Il est important d'avoir une interprétation commune des résultats de l'évaluation. Cela favorise l'appropriation commune des résultats et un jugement plus éclairé sur la situation.

En EE, les notes de l'évaluateur diffèrent du procès-verbal traditionnel. L'évaluateur peut noter :

- ses observations sur le processus;
- les points de tension;
- les décisions tacites;
- les hypothèses exprimées; ou
- les thèmes et tendances qui émergent.

Dans un article de Sutcliffe et Weber publié en 2003 dans la *Harvard Business Review*, *« The High Cost of Accurate Knowledge »*, les auteurs examinent une croyance répandue dans le milieu des affaires : les gestionnaires auraient besoin d'une information exacte et abondante pour jouer leur rôle. Ils étudient également le point de

13 Une partie du travail de formulation peut être d'aider l'organisme à vérifier la cohérence de l'activité au regard de la mission. L'efficacité du projet dépend largement de l'efficacité organisationnelle, d'où l'importance d'aligner les buts sur la mission. Tous les éléments sont-ils alignés ? Tout le monde va-t-il dans la même direction en ce qui a trait aux ressources et aux systèmes de récompense ?





vue contraire : puisque de toute façon l'information complexe n'est pas précise de nos jours, il ne sert à rien de consacrer beaucoup d'argent à recueillir des données et à les évaluer. Après avoir comparé les résultats de diverses formules d'utilisation des données, ils concluent que ce n'est ni l'abondance des données, ni leur exactitude qui exerce le plus d'influence sur le rendement des cadres supérieurs. C'est la façon d'interpréter l'information. Après tout, notent-ils, le rôle du cadre supérieur n'est pas seulement de prendre des décisions : c'est de déterminer l'orientation et motiver les autres malgré l'incertitude et les exigences contraires. Les cadres supérieurs doivent interpréter l'information et communiquer leur interprétation – ils doivent gérer le sens autant qu'ils gèrent l'information. Dans une équipe, l'interprétation gagne à être un processus interactif où on étudie plusieurs points de vue sur les données, ouvertement et selon la logique évaluative. L'interprétation est-elle vraiment fidèle aux données ? Que révèlent les données ? Et qu'est-ce qui manque, vu l'insuffisance certaine des données et les incertitudes de la vraie vie ?

Un organisme a utilisé les réunions réflexives et les rapports sur le processus pour déceler les enjeux émergents. En cas de conflit ou de difficulté, quelqu'un (parfois l'évaluateur EE) note une brève réflexion. Le groupe se réunit ensuite pour l'interpréter et l'analyser. Cela permet aux gens ayant des points de vue différents de se sentir mieux compris. Cela permet aussi à l'auteur (ou l'évaluateur) de recevoir du feedback utile, et donc de mieux saisir la dynamique du processus.

## Stratégie

L'évaluation évolutive est étroitement liée au processus d'élaboration et d'exécution de la stratégie. Les discussions relatives à la stratégie comportent parfois un élément d'évaluation tacite : *faire le point* suppose que l'on détermine une base de référence, et *déterminer les principaux secteurs de croissance* suppose que l'on formule les aspirations et les cibles du groupe en rapport avec sa base de référence.

Dans un processus d'EE, l'importance accordée à la clarification du processus permet de comparer à la base de référence. « *Bon, c'est là que nous en sommes. Où en serons-nous dans un an ? Deux ans ? Si nous faisions la même séance l'an prochain, ou dans*

*deux ans, qu'est-ce que nous aimerions voir ? »* L'organisme peut clarifier ses buts, le processus pour les atteindre et les structures requises pour les appuyer, tout en profitant du dynamisme et de la flexibilité d'un processus évolutif.

En innovation, on a parfois du mal à fixer des objectifs parce qu'on ne sait pas forcément ce qu'on veut réaliser. Au fur et à mesure du processus, on peut découvrir ce qu'on veut en faisant l'expérience de ce que l'on ne veut pas. C'est une forme utile de feedback évolutif. L'EE peut contrôler les attentes et aider le groupe à exprimer ce qu'il ne veut pas. Quand les attentes se font jour, des critères tacites peuvent influencer le jugement porté sur les idées émergentes. Le rôle de l'évaluateur est de porter ces critères à l'attention du groupe pour vérifier si le groupe est prêt à porter un jugement ou s'il veut poursuivre l'expérimentation.

- Qu'est-ce qui prouve que le processus fonctionne ? Qu'il ne fonctionne pas ?
- Quels sont les mécanismes de feedback en temps réel utilisés par l'organisme pour pister les changements, la croissance ?
- Quels sont les ratés possibles et comment les déceler ? Comment peut-on déceler le succès ? Les motifs du succès ? Comment tirer des leçons du succès ?
- Compte tenu de la situation actuelle (base de référence) et des objectifs visés, quels sont les points de décision où nous pourrions faire le bilan, selon quels échéanciers ? De quelle information aurons-nous besoin pour procéder alors aux ajustements requis ?

L'élaboration des stratégies implique une tension entre les décisions relatives à la *mécanique* et celles qui portent sur l'orientation globale. Cela est parfois lié au style d'apprentissage : les personnes à la pensée concrète et séquentielle sont plus à l'aise avec la mécanique des choses alors que les *cérébraux* sont à l'aise avec les concepts stratégiques plus larges. L'évaluation évolutive peut faire le pont entre ces deux approches.





## Indicateurs

Le fait de conceptualiser et de favoriser l'adoption de valeurs et d'attentes communes au sein du groupe peut fournir un éclairage précieux sur la tâche à accomplir. Cela permet aussi d'établir des indicateurs très utiles à l'évaluation. Dans le cadre évolutif, on détermine les indicateurs en observant certains éléments – discussions du groupe sur la finalité du projet, par exemple – et en faisant des liens avec les autres éléments du contexte dans lequel s'inscrit le processus. Il est souvent utile d'examiner soigneusement l'environnement pour discerner s'il se passe des choses sur lesquelles nous avons pu exercer un effet. Il peut être utile de distinguer les indicateurs *précurseurs* – qui signalent le mouvement dans une direction prévue – des indicateurs *tardifs*, en rapport avec les effets en chaîne de ce qui se passe.

Dans le cadre d'un projet de développement communautaire extrêmement complexe et dynamique, on a fait appel à un groupe d'évaluation de programmes. Les évaluateurs ont élaboré le processus à partir de techniques traditionnelles. On a énormément insisté sur l'importance d'établir clairement les résultats souhaités (à partir de modèles logiques) et on a établi toute une série d'activités de recherche en vue de produire des données sur ces résultats. Le processus est vite devenu très lourd. C'est que les résultats souhaités continuaient à prendre forme au fur et à mesure que de nouveaux intervenants se joignaient au projet. Le travail n'avançait pas et les exigences des évaluateurs frustraient les collaborateurs.

On a alors réorienté l'approche d'évaluation en demandant à divers intervenants d'exprimer la façon dont ils envisageaient le changement dans la communauté, en restant conscients que ces théories seraient en perpétuelle mutation. L'évaluation appuyait dorénavant la formulation et la reformulation de ces approches et renforçait la capacité de planifier. On a senti une évolution dans la façon d'approcher le travail d'évaluation. Sur le terrain, les gens inventaient en grande partie au fur et à mesure de la situation. Ce projet a été l'une des premières expériences appliquées en évaluation évolutive et, depuis, il a permis d'en apprendre énormément sur le processus.

# 2.1

# Qui est l'évaluateur évolutif ?



Le rôle d'évaluateur évolutif peut être confié à divers acteurs : consultant externe, collègue de confiance, membre de l'équipe chargé de ce mandat. Chaque formule comporte des avantages et des inconvénients. Il faut aussi tenir compte du niveau de connaissance du domaine de travail de l'organisme et de la culture organisationnelle. Dans le cas d'une personne à l'interne, il faut aussi considérer les responsabilités fonctionnelles ou décisionnelles en rapport avec la réalisation du projet. Il est parfois préférable de prévoir une combinaison de ces diverses formules et s'attendre à ce que le rôle d'évaluateur évolue avec le temps.

## Crédibilité

Aux yeux de qui faut-il être crédible ? L'évaluateur évolutif collabore étroitement avec des personnes clés participant au projet novateur – il a absolument besoin de leur confiance. Par ailleurs, le fait qu'il soit si près de l'action risque d'affecter sa crédibilité auprès de certains bailleurs de fonds ou autres intervenants. L'évaluateur évolutif doit donc maintenir l'équilibre entre proximité et indépendance. L'expérience et l'expertise des méthodes d'évaluation peuvent être des facteurs de crédibilité, mais il est crucial que l'évaluateur reste flexible et qu'il ne se confine pas à une seule approche évaluative.

## Expertise dans le domaine et connaissance du sujet

La connaissance du sujet est un avantage dans le processus d'évaluation évolutive. Cela peut aussi renforcer la crédibilité à l'interne et auprès des intervenants externes. La connaissance du domaine permet de pousser la recherche plus loin et aide l'évaluateur à formuler la question à l'étude de manière plus appropriée.

> La Mission Old Brewery est un refuge pour les hommes et les femmes sans-abri à Montréal. Quand le nouveau directeur administratif a voulu mieux comprendre les changements requis à l'interne, il a fait appel à un collègue ayant dirigé un refuge du même genre à Trois-Rivières. Michel Simard avait la réputation d'innover dans la prestation de services aux sans-abri. Acceptant d'aider la Mission Old Brewery, il a proposé de vivre l'expérience du refuge – parler aux résidants et émettre des observations. Il a vécu au refuge deux jours par

semaine pendant neuf semaines, se présentant comme un écrivain en résidence chargé de proposer des améliorations possibles. À la suite de son séjour, il a fourni un rapport volumineux accompagné de plusieurs recommandations ambitieuses. Ces recommandations ont eu du poids pour plusieurs raisons : 1) il avait de la crédibilité dans le domaine; 2) il jouissait de la confiance du personnel de première ligne et de celle de la direction; 3) il ne tirait aucun avantage personnel des résultats; et 4) les recommandations étaient fondées sur des données solides. Simard ne portait pas officiellement le titre d'évaluateur évolutif, mais c'est le rôle qu'il a joué dans les faits.

## Interne ou externe ?

L'avantage de confier l'évaluation évolutive à une personne extérieure, comme un consultant, est la possibilité d'obtenir un point de vue franc et nouveau. L'évaluateur externe focalise l'attention à la fois sur le travail et sur l'évaluation, ce qui sert de catalyseur du processus évolutif. C'est sur le plan des ressources que se pose le problème. L'évaluation évolutive est un processus qui peut gruger beaucoup de temps, ce qui risque de coûter cher à l'organisme. Comme l'innovation n'est pas forcément soumise à un échéancier précis, il devient difficile de prévoir la durée de la relation avec l'évaluateur évolutif.

Certains organismes ont eu de bons résultats avec un évaluateur évolutif de l'interne. Un employé à temps plein jouant le rôle d'évaluateur évolutif peut jouir d'un meilleur accès et saisir les leçons importantes dès qu'elles émergent. Le risque majeur ici, c'est que d'autres responsabilités prennent le pas sur le rôle d'évaluateur évolutif.

Si l'EE est confiée à une personne ayant des responsabilités de leadership, il y a un lien direct avec la prise de décision. L'expérience démontre cependant que les leaders novateurs sont tellement concentrés sur l'évolution du projet que le rôle d'EE les distrait. Si les enjeux organisationnels influent sur le projet, il est avantageux d'avoir le point de vue d'une personne de l'extérieur.



Collectivités dynamiques a utilisé l'évaluation évolutive dans le cadre de projets communautaires pluriannuels, réalisés en collaboration selon une approche intégrée de la réduction de la pauvreté. L'adéquation entre l'évaluation évolutive et Collectivités dynamiques vient d'abord de la complexité du projet : une multiplicité d'intervenants qui traitent des origines interreliées de la pauvreté dans un environnement en évolution constante. Il arrive régulièrement de nouveaux acteurs et les stratégies évoluent sans cesse au fur et à mesure qu'émergent les nouvelles connaissances et que l'environnement se modifie (sur le plan politique, par exemple).

Dans le modèle des Collectivités dynamiques, les communautés partenaires – les Trail Builders – doivent concevoir une définition pratique de la pauvreté, un cadre décrivant les principaux moteurs et secteurs à effet de levier autour desquels s'organisera la collaboration locale, ainsi que les divers rôles requis pour faire avancer le travail de changement communautaire. Des groupes locaux établissent des processus ad hoc en vue de recueillir des renseignements adaptés aux besoins d'évaluation spécifiques de la communauté.

Au fur et à mesure qu'évolue le projet, une méthode plus traditionnelle – formative ou sommative – peut se révéler plus adéquate pour évaluer certains aspects du travail. À plus vaste échelle, la direction du projet a trouvé l'EE utile pour soutenir l'innovation continue et produire des connaissances sur cette approche du développement de la conscience communautaire.

# 2.2

# Aptitudes de l'évaluateur évolutif



Pour être efficace, l'évaluateur évolutif doit posséder tout un éventail de connaissances. C'est souvent un généraliste, capable d'évaluer ce qui est requis et de miser sur une série de compétences et de capacités. Il est particulièrement utile d'avoir l'esprit de synthèse, de savoir écouter et de pouvoir poser des questions délicates de façon objective. L'évaluateur évolutif est un ami doté d'esprit critique, capable de remettre les hypothèses en question et de faire appel à la recherche et aux pratiques exemplaires, tout en saisissant les implications de l'intervention du point de vue social et politique. Tout évaluateur doit posséder des aptitudes sur le plan de la méthodologie, mais il est essentiel que l'évaluateur évolutif soit doté d'une solide faculté d'analyse conceptuelle et typologique, tant pour l'animation du processus que pour la communication. Puisque l'évaluation évolutive peut être étroitement liée à d'autres processus évolutifs, il est aussi utile que l'évaluateur s'y connaisse en changement organisationnel et en stratégie de l'organisation.

> Quand La fondation de la famille J.W. McConnell a décidé en 2004 de financer la deuxième phase quinquennale de Ma rue verte, un programme scolaire national d'éducation à l'environnement, elle a offert un moyen de réfléchir à la gestion future du programme. Deux éléments à examiner sans tarder étaient la nature des rapports (parfois difficiles) entre les divers partenaires et les mécanismes décisionnels. Les enjeux étaient complexes; il y avait parfois un éventail de points de vue contradictoires et les participants avaient du mal à obtenir toute l'information requise pour évaluer adéquatement la situation. Heureusement, Ma rue verte pouvait compter sur une évaluatrice avisée qui accompagnait le programme depuis plusieurs années. Formée en évaluation évolutive, elle documenta le processus décisionnel selon l'optique des divers partenaires. Cela lui permit de cerner un problème de gouvernance qu'elle rapporta au groupe en vue de déterminer diverses options pour la gestion future de Ma rue verte. Le processus d'évaluation a mené à des changements majeurs dans la façon de diriger le programme pendant la deuxième phase. Si Ma rue verte n'avait pas eu l'aide d'une évaluatrice évolutive de confiance pour les conseiller à ce stade de son évolution, les partenaires auraient très bien pu rester dans l'impasse – et cela aurait signé l'arrêt de mort d'un programme populaire et novateur[14].

14 Ce cas est tiré de l'ouvrage de Katharine Pearson, *Accelerating Our Impact: Philanthropy, Innovation and Social Change*, 2007, Montréal, Fondation de la famille J.W. McConnell.

## Vérité aux détenteurs du pouvoir

L'évaluateur évolutif doit pouvoir offrir du feedback, tant positif que négatif, d'une façon que les gens peuvent comprendre et traduire en action. Si rien ne bouge ou si les gens ne respectent pas leurs engagements, l'évaluateur doit être prêt à le dire. Si l'évaluateur peut faciliter la recherche d'une solution, voire en proposer une, sa responsabilité première est d'attirer l'attention sur l'évolution de la situation au moyen de feedback empirique fondé sur les données, l'observation, son expérience et son jugement.

Au temps des rois, le bouffon de la cour chuchotait à l'oreille des puissants, faisant admettre par l'humour des critiques aussi utiles que délicates. Le bouffon – ou fou du roi – avait le droit d'exprimer des vérités dangereuses, offrant ainsi un précieux point de vue critique. Grâce à l'humour, le message était livré de façon moins menaçante. L'évaluateur évolutif use de cette *prérogative du fou* dans les rapports de partenariat suivis avec les organismes qui participent à des projets novateurs.

L'évaluateur évolutif doit investir dans la relation au début du processus. L'EE est un processus beaucoup plus imbriqué que l'évaluation externe traditionnelle. Il est donc encore plus important de négocier les attentes, les rôles et le processus avec les gens. Dans certains cas, il peut être vital de soulever des questions controversées malgré les risques que cela comporte. Même si l'intervention a des implications à court terme sur un projet donné, l'évaluateur peut détecter des enjeux susceptibles d'affecter la santé à long terme de tout le programme si on les ignore. L'évaluateur occupe une place unique pour soulever des questions que l'équipe de base ne pourrait signaler sans mettre en péril les rapports nécessaires à la réalisation du projet.

Quand une équipe veut obtenir du feedback évaluatif, il est utile que ce rôle soit clairement assigné à quelqu'un dans le groupe. Le questionnement et les remises en question font partie de l'*exposé de fonctions* de l'évaluateur évolutif – cela lui donne la latitude de faire des observations sans que les gens se sentent visés de façon aussi *personnelle*.



## Animation du processus

L'évaluation traditionnelle accorde peu d'attention au processus. Comme l'évaluation évolutive est plus axée sur l'équipe, l'évaluateur doit savoir animer les interactions au sein de l'équipe, et intégrer questions, observations et synthèses de manière efficace dans les réunions. Il doit juger quand il convient de jouer un rôle plus proactif, et quand il vaut mieux laisser d'autres personnes (à l'interne ou à l'externe) animer un processus donné.

Le travail de l'évaluateur évolutif comprend deux volets importants : le processus et la substance. Le groupe qui travaille à un élément novateur a généralement plus de besoins en rapport avec le processus. Quand la tâche éclipse le processus, comme c'est souvent le cas en raison de contraintes de temps et d'horaires, on mine l'efficacité à long terme du cheminement vers l'atteinte des objectifs. L'évaluateur évolutif peut faire remarquer que l'on court-circuite des besoins relatifs au processus – ou qu'on y accorde trop d'importance. Il peut aussi aider les gens à faire le suivi des décisions. L'évaluateur évolutif aide les leaders à respecter leurs engagements. En rappelant de faire le suivi de ce qui a été décidé, l'évaluateur évolutif renforce l'obligation de rendre compte du groupe. Dans un processus d'évaluation évolutive, on peut laisser tomber des choses en cours de route, mais cela doit faire l'objet d'une décision consciente.

## Analyse des schèmes

Dans un monde de plus en plus complexe et interrelié, l'expertise consiste moins à connaître les réponses qu'à pouvoir saisir les situations et déceler les schèmes. Les grands joueurs d'échecs maîtrisent plus que des techniques; d'un regard sur l'échiquier, ils décèlent des schèmes familiers et se rappellent les stratégies utilisées pour les déjouer. L'évaluateur évolutif a besoin d'aptitudes perceptives solides et il doit être capable de saisir ce qui se passe et de le formuler clairement. En formulant ainsi le stade d'évolution, l'évaluateur peut libérer les praticiens du sentiment qu'ils tournent en rond, ou qu'il leur suffit de définir le problème et d'y réagir[15]. Cette faculté d'appuyer le travail conceptuel sous-tend la notion même d'évolution : « *Qu'est-ce que cela suppose de se rendre au niveau suivant ? Quel est l'objet de l'évolution ? En quoi cette situation – ou ce résultat – est-elle unique ? Quelles sont ses caractéristiques*

15 Pour un aperçu poétique et pénétrant des modèles de ce genre, voir Frances Westley, Brenda Zimmerman et Michael Quinn Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Toronto, Random House.

*déterminantes?* » Le rôle d'évaluateur évolutif comporte un très important élément de synthèse – la faculté de tirer des thèmes et apprentissages communs de tout un ensemble de sources d'information, sans minimiser les nuances ou les différences importantes.

## Écoute et communication

L'écoute active est un élément essentiel. L'évaluateur évolutif doit lire entre les lignes. Cela lui permet de poser les questions pointues qui exposent les hypothèses tacites. L'évaluateur évolutif reste attentif à ce que font les gens et à ce qu'ils disent. Il doit aussi savoir quand intervenir et quand laisser le sujet suivre son cours dans une discussion de groupe. Il ne suffit pas d'avoir des compétences techniques en rapport avec une série de méthodes d'évaluation, il faut aussi faire preuve de flexibilité dans la façon de les appliquer. Le savoir acquiert une dynamique interactive dans le contexte organisationnel; par conséquent, un élément clé de l'innovation est la faculté de brancher les gens à la recherche – à titre de collecteurs, de producteurs et d'interprètes de l'information.

## Capacité d'accepter l'incertitude

Non seulement l'évaluateur évolutif doit-il être à l'aise avec l'incertitude, mais c'est aussi une partie de son rôle d'aider les autres à composer avec cette réalité. L'incertitude peut rendre fou. L'évaluateur évolutif aide les gens à composer avec l'incertitude et à intervenir sans tenter de la clarifier ou la réduire quand il est encore trop tôt pour le faire.





## 2e outil d'EE : Liste d'évaluation des conditions requises pour jouer adéquatement le rôle d'évaluateur évolutif

| Question | Justification raisonnée |
|---|---|
| L'évaluateur dispose-t-il du temps requis pour jouer le rôle d'EE? | Comme toute autre évaluation, l'EE exige un engagement systématique et rigoureux. |
| L'évaluateur est-il en mesure de parler franchement? Si c'est une personne à l'interne qui soulève des questions controversées, cela affectera-t-il d'autres aspects de son travail? Dans quelle mesure cette personne pourra-t-elle établir des rapports efficaces avec l'équipe comme si elle venait de l'extérieur? | La communication interpersonnelle pose des difficultés particulières selon que l'évaluateur fait partie de l'organisme ou vient de l'extérieur. |
| L'évaluateur pourra-t-il avoir assez de recul sur l'innovation? | Les changements peuvent être graduels, subtils et continus. Ils sont parfois invisibles pour l'innovateur. De façon paradoxale, l'évaluateur évolutif doit être à la fois assez proche et assez distant pour les voir. |
| Dans quelle mesure l'évaluateur connaît-il les enjeux ou le domaine de travail de l'organisme? | La connaissance peut aider l'évaluateur à savoir où chercher et donner de la crédibilité à son point de vue. |
| Est-il essentiel que l'évaluateur comprenne la culture organisationnelle? | Saisir la culture peut l'aider à interpréter les indices et à naviguer entre les écueils politiques au sein de l'organisme. |
| L'évaluateur partage-t-il les valeurs qui étayent l'innovation? | L'absence de valeurs communes mine la confiance. En cas de divergence de vues, les innovateurs se demanderont si cela découle des valeurs différentes ou de l'interprétation des données. |
| La personne est-elle à l'aise avec l'incertitude et le changement rapide? | La clarté et la précision sont les pivots de l'évaluation traditionnelle. L'évaluateur évolutif doit être capable d'aider les autres à aller de l'avant, même quand tout n'est pas clair. |

# 2.3

# Outils d'évaluation évolutive



Cette section inclut plusieurs outils pratiques en évaluation évolutive. Le premier est *Quoi? Et puis? Et maintenant?* C'est un cadre utile – et courant – pour réfléchir aux implications de l'apprentissage. L'analyse positive est une technique de changement répandue qui convient à merveille à l'esprit de l'EE. En progression depuis l'introduction de nouveaux logiciels, l'inventaire des réseaux est une technique qui peut faciliter l'évaluation évolutive réalisée dans le cadre du travail en collaboration ou à l'échelle d'un mouvement. D'autres outils présentés ici – utilisation émergente et révisée de modèles, simulations et analyse rapide de la situation – sont appliqués depuis peu à l'EE. Enfin, cette section comprend quelques réflexions sur les techniques de langage visuel fondées sur l'expérience personnelle de l'auteur en rapport avec la communication d'idées complexes et le travail sur ces idées auprès de groupes d'innovateurs sociaux. Évidemment, beaucoup d'autres outils du domaine de l'évaluation et du développement organisationnel peuvent soutenir l'EE[16]. Cette section n'est qu'une introduction aux divers outils. Nous proposons pour chacun des ressources sur le Web, quand il en existe.

## Quoi? Et puis? Et maintenant?

L'un des cadres de base qui simplifie le travail d'évaluation se résume en trois questions bien simples : Quoi? Et puis? Et maintenant?[17] Ces questions permettent d'analyser un ensemble de facteurs et d'aligner diverses questions et interventions sur des intérêts communs.

> Quoi? Que voyons-nous? Que nous disent les données? Quels sont les indicateurs du changement ou de la stabilité? Quels indices permettent de détecter les nouveaux modèles au fur et à mesure qu'ils émergent?
>
> Et puis? Quel sens accorder aux données émergentes? Qu'est-ce que cela signifie pour nous – maintenant et plus tard? Quels seront les effets probables des changements actuels sur nous, sur nos clients, sur notre réseau élargi et sur notre champ d'analyse et d'action?
>
> Et maintenant? Quelles sont nos possibilités? Quelles sont nos ressources? Quand et comment faut-il agir – à titre individuel ou collectif – pour optimiser les possibilités, maintenant et plus tard?

16 L'inventaire des résultats, l'analyse des apports et le changement le plus signifiant sont d'autres techniques conformes à l'esprit de l'EE.

17 Glenda H. Eoyang, directrice administrative de Human Systems Dynamics Institute, au Minnesota, utilise ce cadre dans le travail d'analyste-conseil qu'elle réalise avec des organismes dans l'optique de la théorie de la complexité.

Sur le Web : Le site de Human Systems Dynamics Institute explore certains cadres utiles en rapport avec la complexité : www.hsdinstitute.org.

## Inventaire des réseaux

Quand un projet suppose la collaboration de plusieurs partenaires ou que le développement de réseaux fait partie des objectifs du projet, l'inventaire des réseaux peut offrir un éclairage utile sur la dynamique de ces rapports et leur santé. Suivre la façon dont on diffuse et on partage les idées, et examiner les actions réalisées en commun par les participants peut appuyer le processus évolutif. Pour dresser l'inventaire du réseau, on détermine les connexions entre les gens et on en fait une représentation graphique. Cela peut se faire *à la main*, mais il existe des logiciels de plus en plus puissants et accessibles qui permettent d'analyser plus à fond les réseaux et leurs comportements.

La possibilité de produire des données sur un réseau peut orienter l'élaboration des stratégies. L'inventaire du réseau peut révéler que certaines personnes ont une influence plus marquée, comme source d'expertise ou à titre de connecteurs. Cela peut aussi mettre en lumière les forces ou les vulnérabilités du système et révéler la densité relative du réseau ou les connexions périphériques susceptibles de stimuler l'innovation. L'analyse peut suggérer des stratégies de communication et d'organisation au sein du réseau. L'inventaire du réseau peut aussi être un indicateur de la façon dont se déroulent diverses stratégies. En surveillant le réseau, on constate au fil du temps la façon dont il réagit à diverses interventions.

Sur le Web : Pour un point de vue intéressant sur la formation de réseaux, voir www.networkweaving.com/blog.

## Utilisation émergente et révisée de modèles

Les modèles logiques sont des outils de base en évaluation formative ou sommative. Ils offrent un cadre qui lie les activités et stratégies du projet à ses buts et objectifs. En évaluation formative, ils aident à préciser les rapports entre les diverses parties du programme. L'évaluation sommative teste et valide les liens de causalité dans le modèle.





Une théorie du changement pousse plus loin le concept de modélisation logique en exprimant de façon explicite les hypothèses fondamentales sur la façon dont le changement est présumé survenir.

Le modèle logique, ou théorie du changement, peut appuyer l'évaluation évolutive. L'approche évolutive suppose que tout modèle comporte des hypothèses et des zones d'incertitude. L'EE implique la mise à jour périodique du modèle, selon l'évolution des priorités et de la compréhension. En mode évolutif, le modèle logique n'est plus un instrument statique – on s'attend à ce qu'il change et qu'il évolue au fil du temps. Une technique consiste à rebâtir entièrement le modèle à plusieurs reprises sur une période donnée. Même s'il est plus simple de mettre à jour le modèle initial, on peut suivre l'évolution de la réflexion des gens en comparant le nouveau modèle à l'ancien.

Dans un environnement complexe et novateur, il est utile de réfléchir et de travailler à l'échelle des systèmes. Le caractère linéaire du modèle logique décrit mal les phénomènes complexes ou les systèmes vivants. Les schémas documentent mieux les rapports, sans le carcan imposé à la réflexion par les approches simplistes fondées sur les liens de causalité.

> Dans le cadre d'un projet national d'envergure, l'approche de la théorie du changement a été un véhicule majeur du dialogue avec les communautés participantes. Cela a permis aux communautés de rapporter ce qui se passe sur le terrain et de noter les changements émergents. La communauté prépare un commentaire descriptif de la situation, suivi d'une interaction plus approfondie en vue de l'analyser. L'exercice est réalisé une fois l'an pour rendre compte du changement et de l'évolution.

Un autre défi inhérent aux situations complexes est la difficulté de séparer les effets du projet des autres éléments qui exercent aussi un impact. Quand on a du mal à départager les sources d'impact, une approche de modélisation émergente consiste à 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.

Quand on utilise un modèle ou un inventaire, il faut se rappeler que l'on n'obtient rien d'autre qu'une *représentation* de la réalité. C'est une abstraction qui simplifie et résume la réalité – et, par ricochet, les décisions relatives à ce qu'il faut inclure ou exclure. S'ils peuvent clarifier les choses, ces outils comportent aussi des filières et des cadres artificiels.

## Simulations et analyse rapide de la situation

Dans un environnement complexe, on s'interroge sur différentes conditions de changement : *« Qu'arrive-t-il si on modifie ceci ? Ou cela ? »* Les simulations sont un moyen plus structuré d'explorer ces avenues. Elles peuvent être un travail mental, un exercice de groupe ou – pour ceux qui en ont les moyens techniques – un travail assisté par ordinateur. La simulation aide les gens à énoncer leurs attentes à l'égard de ce qui pourrait arriver.

L'une des connotations des modèles logiques est la singularité : il y a une seule voie possible. Les personnes profondément novatrices tendent à travailler simultanément avec plusieurs modèles dont ils peuvent gérer efficacement les incertitudes. En simulation, on présume qu'il y a plusieurs voies possibles. L'analyse rapide de la situation est le processus par lequel on teste le résultat d'une approche ou d'un modèle donné. Dans un environnement évolutif, on ne voit pas toujours clairement ce qui fonctionne et ce qui échoue. Il peut être plus utile de parler du résultat d'une démarche, puis de rechercher les tendances.

Les simulations sont parfois plus utiles que les plans… et vice versa. Ce qui varie, c'est le coût d'itération[18]. La reconfiguration peut coûter très cher (dans le cas d'un édifice) ou pas grand-chose (dans celui d'un élément de logiciel). C'est pourquoi les fabricants d'automobiles procèdent aux premiers essais de collision sur des véhicules virtuels plutôt que réels. Quand le coût d'itération est faible, il est plus utile d'expérimenter et d'en tirer des leçons que d'y réfléchir seulement. Quand le coût d'itération est élevé, ou que les conséquences sont sérieuses, il devient plus important de réussir du premier coup.

18 Rob Austin et Lee Devin explorent ce concept en profondeur dans leur ouvrage *Artful Making: What Managers Need to know About How Artists Work*, 2003, Upper Saddle River, NJ, Financial Times Prentice Hall.





## Analyse positive

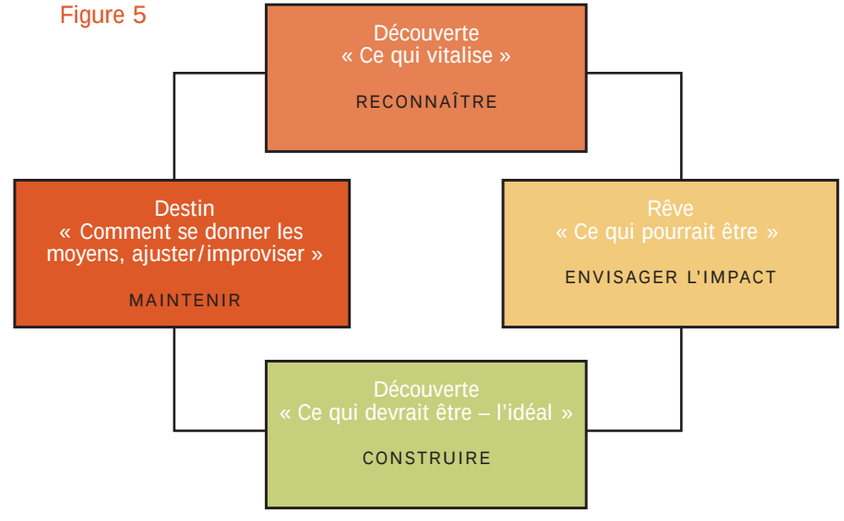
L'analyse positive[19] est une technique de développement organisationnel sur l'art et la manière de poser des questions en vue de renforcer la capacité du système à saisir son potentiel, à le prédire et à l'accroître. L'analyse positive est la quête systématique de ce qui *vitalise* le système (un organisme, par exemple) quand il est à son meilleur sur le plan de l'efficacité et l'esprit constructif.

L'analyse positive présume que la question ne dénote pas juste une quête, c'est une intervention. L'analyse positive se concentre sur les attributs positifs – ce qui fonctionne – plutôt que les échecs. Des études de cas permettent de cerner les grands thèmes et tendances des succès.

L'analyse positive favorise la confiance au sein de l'organisme parce qu'elle reconnaît l'apport individuel et soutient l'efficacité globale du travail pour le changement.

Sur le Web : Le site d'Appreciative Inquiry Commons offre une mine de ressources sur l'analyse positive : appreciativeinquiry.case.edu.

Figure 5




19 L'analyse positive a été élaborée par David Cooperrider, de l'Université Case Western Reserve.

## Langage visuel

En évaluation évolutive, il est vital de produire des rapports sur les données en temps opportun. Les schémas de modèles et de résultats peuvent aider l'évaluateur à transmettre l'information de façon concise et signifiante. Les schémas donnent aussi un point de vue systémique qui peut éclairer la prise de décision dans les situations complexes. Ils illustrent simultanément plusieurs éléments, ce qui permet aux innovateurs d'accéder à leurs connaissances tacites et d'exprimer de façon tangible leurs métaphores de fonctionnement. La représentation visuelle offre un point de vue qu'un texte aurait du mal à rendre; elle fait voir les éléments clés, leur signification relative et leur interaction.

Pour produire un schéma visuel, l'évaluateur doit d'abord synthétiser l'information. Le schéma doit convenir au problème et non l'inverse – on n'essaie pas de modeler le problème sur un schéma donné. Il existe plusieurs modèles visuels, traditionnels ou non, qui peuvent servir de base et que l'on adapte ensuite dans un processus créatif. Le fait de penser à des métaphores appropriées peut souvent donner des idées sur la représentation graphique d'un élément. Les schémas peuvent servir d'outil de rapport (dans le cadre d'un document) ou d'outil d'animation dans les interactions du groupe.

Sur le Web : Ce site comprend un tableau de référence de diverses techniques visuelles présentées sous la forme du tableau périodique des éléments : www.visual-literacy.org.



# 2.4

# Enjeux et difficultés

## Pouvoir

Le pouvoir est un facteur implicite de plusieurs dynamiques du processus d'évolution. Perçu ou réel, il façonne les interactions du travail en collaboration – entre bailleurs de fonds et bénéficiaires, parmi les intervenants et au sein des organismes. L'évaluateur (évolutif ou non) doit être à l'affût des manifestations du pouvoir et tenir compte de son influence sur les données et leur interprétation. Imbroglios relatifs au financement, fluctuation de la taille de l'organisme, du rythme ou des ressources – tout cela peut provoquer des frictions. En situation complexe, les petites choses prennent vite de l'ampleur. Il est impossible de prévoir toutes les dynamiques pendant le déroulement d'un projet novateur. De fait, le facteur *pouvoir* est toujours présent, mais on sait rarement où les rapports de pouvoir vont faire surface. L'un des rôles de l'évaluation évolutive, et du travail en collaboration en général, est d'amener ces tensions au grand jour au moment propice avant qu'elles ne fassent des ravages.

Dans tout projet, il y a des pressions en vue d'obtenir des résultats. Il y des modèles familiers dans la façon d'aborder un projet : orientation vers le but, planification stratégique, structures de gouvernance et outils de rapport font partie des approches les plus courantes. On sait maintenant que les outils de planification traditionnels peuvent limiter l'exploration et freiner le processus d'innovation. S'il est facile d'obtenir l'adhésion *intellectuelle* au concept d'exploration, bien des organismes et des leaders ont du mal à se fier pleinement au caractère émergent du processus. Les structures traditionnelles sont ancrées si profondément dans nos institutions que même les organismes les plus bouillonnants et les plus axés sur le changement auront du mal à emprunter cette nouvelle orientation. Gouvernance, conseil, planification et gestion des projets, tout cela correspond à des besoins réels. L'essentiel est de trouver des moyens d'intégrer ces éléments afin qu'ils appuient le caractère exploratoire de l'innovation. L'EE propose de contrôler l'innovation et de la soutenir en établissant un équilibre plus adéquat entre la rigueur et la responsabilisation d'une part, et l'émergence d'autre part.



## Perceptions de la crédibilité

En évaluation évolutive, l'évaluateur a un lien beaucoup plus étroit avec l'objet de l'évaluation que dans l'évaluation traditionnelle. C'est pourquoi d'aucuns questionnent la légitimité de l'évaluation évolutive. Il est important de se rappeler que l'EE est une approche liée à un stade précis. Elle a pour but d'utiliser des intrants fondés sur les données au stade d'exploration et d'évolution de l'innovation dans un environnement dynamique.

Il convient parfois que l'organisme utilise en parallèle d'autres types d'approche. Il peut aussi être indiqué de passer de l'évaluation évolutive à une autre forme d'évaluation au fur et à mesure que le projet évolue vers d'autres stades.

## Ambiguïté et incertitude

Il peut être difficile d'accepter l'absence de réponses précises qui caractérise souvent les processus d'évolution émergents et dynamiques. Non seulement l'évaluateur doit-il être à l'aise avec cela, mais il doit aussi aider les autres à naviguer en milieu incertain.

En évaluation évolutive, l'évaluateur doit considérer soigneusement la façon de mobiliser le groupe et savoir avec qui il travaille. Tout au long du processus d'évaluation évolutive, des tensions peuvent survenir de façon répétée sur les décisions qui ont été prises. Revenir sur une décision à plusieurs reprises peut être l'indice que la décision n'a pas vraiment été prise, ou qu'une idée n'a pas été entérinée. L'étude des schèmes qui se répètent dans la pratique permet à l'évaluateur évolutif d'offrir au groupe un feedback précieux sur le processus.

## Abondance des données

Le processus évolutif produit une masse d'information souvent écrasante. Des synthèses assimilables, offertes au moment propice, se révèlent très utiles aux innovateurs sociaux. Les processus de suivi deviennent facilement lourds et compliqués. L'évaluation évolutive utilise généralement à profusion les outils visuels, les schémas et les narrations pour relater et qualifier les innovations dont elle piste l'évolution.

### Viabilité – renforcer les capacités d'évaluation

L'évaluation évolutive peut être un processus à long terme ayant un début et une fin moins tangibles qu'une forme d'évaluation plus traditionnelle. Cela se répercute sur les ressources, tant pour l'organisme que pour le bailleur de fonds. L'évaluation évolutive fait cependant plus que produire des résultats de recherche, elle peut aussi renforcer la capacité de l'organisme en matière de réflexion évaluative.

### Rester axé sur les résultats

Vu l'importance accordée au processus et le caractère très variable de l'approche et de la méthode en évaluation évolutive, on risque de s'éloigner d'une démarche axée sur les résultats, un élément crucial du travail. L'EE s'intéresse aux éléments du processus dans la mesure où ils sont un facteur essentiel de l'atteinte des résultats. Toutefois, comme la finalité est l'évolution, l'évaluation évolutive doit se concentrer sur les rapports entre processus et résultats, approfondir les connexions et élaborer des approches efficaces pour produire des résultats novateurs adaptés au contexte émergent et signifiants dans ce contexte.



# 2.5

# Possibilités à venir : où s'en va l'EE ?

L'évaluation évolutive est une discipline émergente dont la pratique est en train de se bâtir au Canada et ailleurs. Voici quelques réflexions sur les avenues à explorer plus en profondeur.

L'une des difficultés du projet novateur et dynamique est qu'il sort du cadre habituel des rapports entre subventionnaires et bénéficiaires. Un nombre croissant de bailleurs de fonds veulent soutenir l'innovation à ses débuts, et l'évaluation évolutive est un mécanisme prometteur pour concilier la flexibilité requise par les innovateurs et les exigences des commanditaires en matière de reddition de comptes. Il faut multiplier les expériences dans cette application précise.

Nous commençons tout juste à saisir les possibilités d'utiliser le cadre de la complexité en évaluation. Il est possible de pousser plus loin l'expérimentation dans les ouvrages consacrés à la complexité et d'appliquer cela à l'évaluation évolutive. Par exemple, comment le concept de tableau des affinités[20] pourrait-il soutenir l'évaluation ?

Il reste encore du travail à faire pour promouvoir le point de vue évolutif en tant que solution de rechange viable aux pratiques exemplaires et aux modèles de mise à l'échelle fondés sur la fidélité. En territoire incertain et dynamique, il n'y a pas de pratiques exemplaires – ce qui arrive est trop souvent lié au contexte et largement tributaire de certaines personnes ou certaines situations[21]. L'évaluation évolutive recèle des possibilités phénoménales pour soutenir les processus de diffusion.

20 Stuart Kauffman a été un pionner dans l'utilisation de tableaux des affinités pour comprendre les systèmes complexes dans son étude des réseaux booléens aléatoires. Le tableau des affinités est la représentation graphique de toutes les configurations possibles des divers éléments d'un système complexe. Une configuration donnée peut indiquer plus d'affinités que les autres, ce qui signifie qu'elle est plus adaptée à son environnement particulier – ou qu'elle y est plus efficace.

21 Michael Quinn Patton ajoute une somme d'information importante sur l'EE dans la 4e édition de *Utilization-Focused Evaluation*, à paraître sous peu.



# Quelques mots sur l'auteur

Ce guide d'introduction a été préparé par Jamie Gamble, principal analyste-conseil chez Imprint Inc.[22], un cabinet spécialisé dans l'évaluation, la stratégie et le changement. Jamie a travaillé à titre d'évaluateur évolutif avec plusieurs organismes, dont La fondation de la famille J.W. McConnell, dans le cadre de l'initiative Soutenir l'innovation sociale.

Jamie détient une maîtrise en gestion de l'Université McGill à Montréal, au Québec, où il a complété avec succès le programme McGill-McConnell pour les leaders du secteur bénévole. Il détient aussi un baccalauréat spécialisé en histoire de l'Université Bishop à Lennoxville, au Québec.

Jamie vit avec sa famille au Nouveau-Brunswick.

22 Site Internet d'Imprint Inc. : www.imprintinc.ca.



# Annexe A : L'EE par rapport à l'évaluation traditionnelle

Ce tableau présente certaines caractérisques de l'approche évolutive par rapport aux méthodes d'évaluation traditionnelles[23].

| L'évaluation traditionnelle | L'évaluation évolutive |
|---|---|
| Porte un jugement définitif sur le succès ou l'échec. | Offre du feedback, produit des connaissances, appuie les changements d'orientation. |
| Mesure le succès en fonction d'objectifs préétablis. | Élabore de nouveaux mécanismes et mesures de contrôle au fur et à mesure de l'émergence des objectifs et de leur évolution. |
| Place l'évaluateur à l'extérieur pour assurer l'indépendance et l'objectivité. | Place l'évaluation à l'interne, en tant que fonction de l'équipe intégrée à l'action et processus interprétatif continu. |
| Conçoit l'évaluation à partir de modèles logiques linéaires de cause à effet. | Conçoit l'évaluation pour saisir la dynamique du système, les interdépendances, les modèles et les interconnexions émergentes. |
| Vise à produire des résultats généralisables dans le temps et dans l'espace. | Vise à produire des savoirs liés au contexte qui éclairent l'innovation continue. |
| Axe la reddition de comptes sur (et vers) les autorités, les intervenants et les bailleurs de fonds externes. | Axe la reddition de comptes sur le sens profond des valeurs et engagements fondamentaux des innovateurs. |
| On doit contrôler et déterminer la responsabilité. | On apprend à réagir au manque de contrôle et à rester à l'affût de ce qui se passe afin d'y réagir de manière stratégique. |
| L'évaluateur conçoit le modèle à partir de ce qu'il juge important – c'est lui qui contrôle l'évaluation. | L'évaluateur et les agents de changement collaborent à la conception d'un processus d'évaluation dont la philosophie est conforme aux principes et objectifs de l'organisme. |
| L'évaluation émet une opinion sur le succès ou l'échec, ce qui crée de l'anxiété chez les personnes évaluées. | L'évaluation appuie l'apprentissage sur une base continue. |

23 Westley, Zimmerman et Patton (2006).



# Annexe B : Organismes participants

Les organismes suivants ont participé à la première série d'ateliers de formation en évaluation évolutive commandités par DuPont Canada et La fondation de la famille J.W. McConnell.

## Amnesty International Canada www.amnesty.ca

Militer pour les droits de la personne : c'est le moyen choisi par Amnesty International pour transformer son expertise en force de changement. Ce qui distingue Amnesty International des autres organismes de défense des droits de la personne, c'est sa vaste base de militants – individus, groupes et mouvements de masse. Si elle perd cette base, elle perd son principal outil de changement : l'indignation des gens ordinaires. À titre de mouvement international, Amnesty International vient d'élargir sa mission et de lancer un plan ambitieux étalé sur six ans, qui exige de façon explicite l'expansion du militantisme. Amnesty International Canada (Canada anglais) a conçu une stratégie en vue d'étendre l'éventail des possibilités, diversifier les approches et augmenter le nombre de militants au Canada. L'évaluation évolutive apporte à ce processus une optique d'apprentissage et d'évaluation sur une base continue.

## Ma rue verte www.marueverte.ca

Ma rue verte est un projet national d'éducation à l'environnement pour un avenir viable lancé par La fondation de la famille J.W. McConnell en 1999; il assure la qualité des programmes offerts dans le système scolaire par des organismes canadiens. Sa mission est d'inciter les élèves à se faire les protecteurs de l'environnement.

L'évaluation évolutive a aidé Ma rue verte à réaliser un important travail de planification stratégique et à modifier profondément sa gouvernance au moment d'entamer une deuxième phase de financement. L'EE réalisée sur une base continue permet de pister la participation des élèves à tous les niveaux du programme. Le travail se poursuivra alors que Ma rue verte prévoit adopter le cadre utilisé par son homologue québécois (modèle des établissements verts Brundtland) dans le reste du Canada, pour réagir à l'intérêt croissant envers l'éducation à l'environnement et la citoyenneté responsable.





## JUMP (Junior Undiscovered Math Prodigies) www.jumpmath.org

JUMP Math est à la fois une philosophie et une série d'outils et de méthodes pédagogiques qui aident les élèves à réaliser leur potentiel et à découvrir leur amour des mathématiques. Créée à Toronto en 1998 par le mathématicien et dramaturge John Mighton, l'approche se fonde sur la conviction que n'importe quel enfant peut être un *fort en maths*. JUMP estime que tous les enfants du système scolaire régulier peuvent exceller, même ceux chez qui on a diagnostiqué de graves difficultés d'apprentissage ou les *nuls en maths*. Le projet d'évaluation évolutive de JUMP portait sur la diffusion de son programme de partenariat. JUMP a examiné plusieurs études de cas en vue de déterminer les diverses stratégies, les forces et les lacunes de ses précédentes tentatives de dissémination.

## L'Abri en Ville www.labrienville.org

Fondé en 1991 à Montréal, L'Abri en Ville aborde un problème de société tenace : l'isolement qui découle de la maladie mentale. L'organisme offre aux personnes souffrant de maladie mentale un service à long terme de logement partagé, en plus du soutien d'un cercle d'amis. Appuyée par des coordonnateurs professionnels, une équipe de bénévoles offre de l'aide pratique aux résidants de chaque appartement et participe avec eux à des activités sociales et culturelles en vue de rétablir les liens avec l'ensemble de la communauté.

La communauté de L'Abri en Ville à Montréal a invité d'autres communautés à utiliser son modèle en leur offrant du soutien. L'évaluation évolutive a aidé L'Abri à explorer les choix émergents : par exemple, quelles sont les expériences en cours et lesquelles réussissent ? qu'est-ce qu'on tente de faire, qu'est-ce qu'on laisse tomber, et pourquoi ? Une question qui revient souvent : quand l'organisme doit-il préserver les éléments de base du modèle et quand doit-il les négocier en fonction de la situation particulière d'une communauté donnée ?

## L'Arche Canada www.larche.ca

L'Arche est un organisme international de communautés confessionnelles qui met sur pied des résidences et des programmes de jour à l'intention de personnes ayant des troubles du développement. À titre d'organisme de services, l'Arche offre un milieu de vie *communautaire* plutôt qu'un modèle de soins médicaux ou de service social. À titre d'organisme confessionnel, l'Arche reconnaît les aspirations et les besoins de ses membres sur le plan religieux et spirituel, et respecte les personnes n'ayant aucune appartenance religieuse ou spirituelle. À l'Arche, les personnes ayant des troubles et celles qui les aident vivent ensemble et sont également responsables de la vie de la résidence et de la communauté.

L'Arche Canada utilise l'évaluation évolutive pour contrôler l'apprentissage continu au moment où l'organisme réalise de nouveaux projets adaptés à l'évolution du contexte au Canada. L'EE permet à l'Arche de s'adapter sans cesse et de modifier ses approches.

## Planned Lifetime Advocacy Networks (PLAN) www.plan.ca

Établi à Vancouver, PLAN est un organisme caritatif créé par – et pour – les familles dont l'un des membres a un handicap. Ses deux objectifs sont d'assurer un avenir sûr et sécuritaire aux personnes ayant un handicap et, par le fait même, d'offrir la tranquillité d'esprit aux familles et à leurs êtres chers. Pour ce faire, PLAN s'inspire d'une vision aussi simple que puissante : assurer une bonne qualité de vie à tous les handicapés et à leur famille.

PLAN a utilisé l'évaluation évolutive pour suivre l'impact organisationnel de sa participation à Soutenir l'innovation sociale, une initiative de La fondation de la famille J.W. McConnell et de DuPont Canada. On a abordé deux volets : documenter les apprentissages émergents et l'impact de SIS sur la méthodologie de PLAN, et documenter de même les apprentissages émergents et l'impact de la méthodologie de PLAN sur SIS.



## Centre des sciences de l'Ontario www.ontariosciencecentre.ca

Doté d'un budget de 40 millions de dollars, *Agents de changement* est un projet transformationnel du Centre des sciences de l'Ontario. Il a pour but de favoriser les attitudes, aptitudes et comportements propices à l'innovation, notamment chez les jeunes. Les participants réalisent des expériences autodirigées et sans résultat préétabli, conçues pour susciter et favoriser l'aptitude à résoudre des problèmes, prendre des risques, collaborer et faire preuve de créativité. Les expériences veulent renforcer la confiance en soi et convaincre le participant qu'il peut appliquer l'innovation à d'autres enjeux, tout cela dans le but de renforcer la culture d'innovation au Canada. *Agents de changement* est offert au public depuis le printemps 2006. C'est une formule unique dans le milieu. Le projet est fondé sur l'innovation et les aptitudes, attitudes et comportements propices à l'innovation – et cela s'applique non seulement aux visiteurs, mais aussi aux processus du Centre, à ses produits et à son personnel. L'EE a aidé à pister la façon dont le projet chemine vers l'atteinte de son objectif.

## Oxfam Canada : Programme de sécurité alimentaire dans les provinces orientales de Cuba www.oxfam.ca

Oxfam est un organisme de développement international qui appuie des programmes partout dans le monde; il a choisi d'utiliser l'évaluation évolutive dans une seule région. Les provinces orientales de Cuba ont subi une sécheresse importante et prolongée qui a entraîné la fermeture d'une plantation de canne à sucre. Il a donc fallu abandonner les pratiques agricoles traditionnelles au profit de techniques d'aridoculture. Oxfam a présenté les techniques d'aridoculture à des coopératives qui convertissent la culture de canne à sucre en cultures légumières; l'organisme a aussi introduit de nouvelles technologies telles que l'énergie solaire ou éolienne et l'irrigation au goutte-à-goutte. L'évaluation évolutive a aidé à documenter le projet en vue de l'étendre partout au pays et dans la région des Caraïbes, en plus d'en informer les bailleurs de fonds.

## Saltwater Network www.saltwaternetwork.org

Saltwater Network a été créé en 2001 par – et pour – des organismes communautaires opérant le long du golfe du Maine en vue d'appuyer la gestion et la conservation communautaires dans la région. Saltwater Network est un *réseau* qui se consacre à la fois au renforcement des capacités et à l'octroi de subventions; l'approche évaluative a donc porté sur l'organisme comme tel et sur les organismes qu'il soutient. Saltwater Network a utilisé l'évaluation évolutive pour 1) évaluer la façon dont ses interventions étaient alignés sur ses principes et s'y conformaient, à titre d'organisme fondé sur des principes; 2) mieux saisir la façon dont l'organisme pouvait contribuer à élargir le mouvement de gestion communautaire des ressources; et 3) cerner les facteurs du succès dans la collaboration avec ses partenaires locaux (notamment les centres de documentation communautaires locaux).

## Centraide www.anccommunity.ca

Financé par le gouvernement fédéral et dirigé par Centraide Canada, *Quartiers en essor* était un projet pancanadien de participation communautaire à l'intention des quartiers défavorisés. L'évaluation évolutive a été appliquée dans une ville, Halifax, dans le but de partager les apprentissages avec les autres Centraide participant au projet. Le rôle de Centraide de la région de Halifax était de contribuer à la gestion du projet et de faciliter l'apport de la collectivité en vue de bâtir une vision du quartier et tisser des partenariats à long terme. L'aide portait sur divers points : cerner les principaux enjeux, aider à formuler la vision et trouver des sources de financement pour réaliser la vision. Le projet réunissait plusieurs partenaires de financement, dont l'Initiative nationale pour les sans-abri, le Bureau de la technologie d'acquisition du savoir, le Secrétariat national, la Stratégie canadienne antidrogue et la Stratégie nationale pour la prévention du crime.



## Collectivités dynamiques www.vibrantcommunities.ca

Collectivités dynamiques est un projet national d'apprentissage-action réunissant 15 communautés (pour le moment) et trois bailleurs de fonds nationaux qui veulent explorer la mesure dans laquelle des collectivités locales peuvent réduire la pauvreté grâce à l'effort intégré de plusieurs secteurs. Les collectivités participantes mobilisent le milieu des affaires, le gouvernement, les leaders à faible revenu et les groupes communautaires en vue de réduire le niveau de pauvreté de 30 000 ménages canadiens d'ici 2011. Un objectif de Collectivités dynamiques est d'approfondir le potentiel et les applications pratiques d'une approche multisectorielle intégrée en vue de réduire la pauvreté, y compris la façon d'utiliser l'évaluation le plus efficacement possible.

À la suite d'une phase initiale d'expérimentation, les bailleurs de fonds et les communautés participant à Collectivités dynamiques ont conçu une approche qui s'apparente beaucoup à l'évaluation évolutive. La collectivités est invitée à décrire clairement la théorie du changement qui sous-tend son travail, sous forme de narration communautaire, puis de débattre cette théorie pour en évaluer la solidité. On invite ensuite les gens à documenter les résultats en fonction de plusieurs éléments au fur et à mesure que se déroule le travail, puis à tenir une séance annuelle de réflexion participative pour déterminer *ce qui a changé* et, enfin, décider collectivement s'il y a lieu de réviser la théorie du changement afin de refléter les nouvelles connaissances ou les nouvelles priorités. Les bailleurs de fonds de Collectivités dynamiques *pistent* les diverses expériences et les divers cheminements empruntés par les collectivités en vue de cerner les apprentissages et les diffuser vers d'autres collectivités, organismes philanthropiques et responsables des politiques.

La fondation de la famille J.W. McConnell
1002, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1800
Montréal (Québec)  H3A 3L6
Canada

Téléphone : 514-288-2133
Courriel : information@mcconnellfoundation.ca
www.mcconnellfoundation.ca

La fondation de la famille
J.W. McConnell