

L'évaluation évolutive au service de l'innovation : l'expérience de l'organisme Exeko dans le cadre de son projet Laboratoire Culture Inclusive

Jannick Christelle N'Gbéché^a, Lynda Rey^b, Lara Evoy^c

RÉSUMÉ. Cet article a pour objectif de documenter l'expérience d'évaluation évolutive menée auprès de l'organisme Exeko dans le cadre de son projet Laboratoire Culture Inclusive. Après un aperçu du projet et de ses caractéristiques, qui ont justifié le choix de cette approche évaluative, les étapes de la mise en œuvre sont présentées. Ensuite sont analysées les forces, faiblesses et leçons apprises par les participants à cette évaluation. Il en ressort que l'évaluation évolutive favorise la pratique évaluative et l'apprentissage organisationnel, mais cela nécessite certaines aptitudes et compétences tant pour l'évaluateur que pour l'organisation.

ABSTRACT. This article aims to document the developmental evaluation experience with the organization Exeko as part of its Laboratoire Culture Inclusive project. After an overview of the project and its characteristics, which justified the choice of this evaluative approach, the stages of implementation are described. Then the strengths, weaknesses and lessons learned by the participants in this evaluation are presented. It turns out that developmental evaluation contributes to evaluation practice and organizational learning, but this requires certain skills and competencies both for the evaluator and for the organization.

Introduction

L'évaluation évolutive est une approche de plus en plus utilisée par la communauté des évaluateurs en vue notamment de soutenir les initiatives et processus d'innovation (Gamble, 2008; Rey et collab., 2013). Axée sur l'utilisation, elle associe les personnes les plus susceptibles d'utiliser les résultats de l'évaluation, « les utilisateurs attendus », afin que ces informations soutiennent réellement la prise de décision. Ainsi, l'évaluation devrait être conçue et réalisée en encourageant l'utilisation tout au long de la démarche (Patton, 1994; Patton et Labossière, 2009). Par ailleurs, l'évaluation évolutive vise à dépasser les limites posées par les méthodes traditionnelles d'évaluation (formative et sommative). Souvent jugées trop rigides (Dozois et collab.,

2010), ces méthodes ont tendance à miser davantage sur l'amélioration continue et sur la reddition de comptes que sur l'apprentissage organisationnel.

De ce fait, cette approche suscite beaucoup d'engouement auprès des organismes communautaires tels qu'Exeko, un organisme montréalais qui vise à favoriser l'accès au savoir et à la culture ainsi que l'inclusion des populations ayant vécu ou vivant en situation d'exclusion. En 2016, Exeko a décidé de mettre en œuvre l'évaluation évolutive dans le cadre de son projet Laboratoire Culture Inclusive, qui vise à contribuer à une transformation inclusive et émancipatrice des milieux institutionnels de la culture. L'objectif général du mandat en évaluation évolutive était d'évaluer la capacité du projet à s'adapter au changement dans un environnement complexe.

^a Étudiante à la maîtrise en administration publique, ENAP Montréal

^b Professeure, ENAP Montréal

^c Fondatrice de Garoy & Evoy, firme de consultation en clarté stratégique, Montréal

Le but de cet article est de documenter cette expérience d'évaluation évolutive menée dans le cadre d'un projet d'innovation sociale déployé sur le territoire montréalais en décrivant les étapes de sa mise en œuvre. De plus, nous présentons les forces et faiblesses ainsi que les leçons apprises identifiées par les parties prenantes à la démarche. Enfin, à la lumière de ces informations, nous proposons une réflexion autour de la contribution de cette approche à l'apprentissage organisationnel en contexte d'innovation sociale.

1. Une démarche d'évaluation évolutive adaptée à un projet d'innovation sociale

1.1 Le projet Laboratoire Culture Inclusive

Fondé en 2006, Exeko est un organisme d'innovation sociale basé à Montréal avec pour mission de favoriser, par la créativité, l'inclusion des populations à risque ayant vécu ou vivant en situation d'exclusion (Exeko, 2018). L'innovation sociale se définit comme étant une nouvelle idée répondant de façon plus adéquate et plus durable que les solutions existantes à un besoin social bien défini (RQIS, 2011). Les actions d'Exeko ont la particularité de reconnaître avant tout le potentiel intellectuel des plus exclus, et non seulement leurs enjeux.

Prônant la présomption de l'égalité des intelligences, cet organisme emploie la médiation intellectuelle et culturelle comme moteur de transformation sociale et comme vecteur de participation citoyenne et culturelle, d'émancipation intellectuelle, de prévention de l'exclusion (itinérance, crime, suicide, toxicomanie), d'interconnaissance, d'employabilité et de réussite éducative. Exeko œuvre à créer des ponts d'accessibilité au savoir et à la culture, par une approche créative en complément et dans le respect des expertises terrain.

À ce jour, plus de 300 projets ont été réalisés par Exeko en collaboration avec plus de 250 partenaires et collaborateurs, qui ont permis d'accompagner près de 14 000 personnes marginalisées vers une plus grande inclusion sociale dans 10 régions du Québec et 4 provinces canadiennes (Exeko, 2018). Ainsi, en 2016, en collaboration avec le

Groupe des onze et avec 9 organismes communautaires montréalais, Exeko a conçu le Laboratoire Culture Inclusive (Lab Culture Inclusive), un laboratoire d'innovation sociale d'une durée de trois ans sous le patronage de la Commission canadienne pour l'UNESCO (CCUNESCO). Le Groupe des onze est un regroupement des 11 plus grandes institutions culturelles montréalaises, soit BAnQ, Les Grands Ballets Canadiens de Montréal, La Maison Théâtre, le Musée des beaux-arts de Montréal, l'Opéra de Montréal, l'Orchestre Métropolitain, l'Orchestre symphonique de Montréal, la Salle Bourgie, la Société de la Place des Arts de Montréal, le Théâtre du Nouveau Monde et la TOHU. Par ailleurs, les neuf organismes communautaires associés au projet sont Les Muses, La Maison Tangente, Les Impatients, La maison de la Syrie, le PCEIM, l'Association de Montréal pour la déficience intellectuelle, L'Itinéraire, la Coalition montréalaise des groupes jeunesse LGBT et le collectif Bout du monde. Le projet est né des témoignages et des observations recueillis par les membres de l'équipe sur les différents freins d'accessibilité et d'inclusion existants dans le paysage de la culture en général et dans les grandes institutions culturelles en particulier. Son objectif ultime est la corédaction et le dévoilement d'une charte d'accessibilité culturelle en 2020 (Exeko, 2020).

Conçu sur un mode de recherche inclusif, socialement innovant et intersectoriel, le projet vise à identifier les meilleures pratiques d'accessibilité et d'inclusion aux milieux institutionnels de la culture aux personnes en situation à risque ou marginalisées. Les objectifs spécifiques identifiés sont :

- Identifier les meilleures pratiques d'inclusion au sein des milieux institutionnels de la culture à Montréal ainsi que les freins pouvant entraver l'accessibilité à ceux-ci;
- Créer de nouvelles voies d'accès à ces milieux à travers lesquelles des participants en situation d'exclusion peuvent également se prononcer et analyser les milieux;
- Comparer les approches, conceptions et pratiques autour de l'accessibilité et de l'inclusion au sein des institutions;
- Documenter les réactions à certaines formes de marginalité au sein de ces milieux.

Afin de réaliser ceux-ci, le projet comporte trois grands volets d'intervention :

1. La recherche inclusive ou recherche-action par le biais du programme Culture Partagée;
2. La recherche créative ou recherche-création par le théatre invisible;
3. La recherche partenariale par une analyse comparative des approches des institutions culturelles.

La mise en œuvre du projet s'est faite en deux grandes phases.

Phase 1

Dans la première phase de 2016 à 2018, ces trois volets méthodologiques complémentaires ont été déployés pour mobiliser le point de vue des différents acteurs sur les questions d'accessibilité et d'inclusion :

1. *La recherche partenariale* : Elle a consisté à documenter la marginalité intellectuelle et l'exclusion culturelle en mettant en évidence les principaux enjeux liés à l'accessibilité et à la participation citoyenne dans la vie culturelle de Montréal. Pour ce faire, une étude comparative des chartes, politiques publiques, conventions et déclarations en accessibilité à la culture a servi à analyser et   (re)penser les outils et mécanismes mis en œuvre par la Ville et par ses institutions culturelles, et ce, pour tenter de comprendre la manière dont les institutions percevaient ces enjeux;
2. *La refonte du programme Culture Partagée* : Elle a permis d'offrir aux personnes marginalisées un espace de dialogue et de réflexion autour de la démarche de création artistique ainsi que d'analyser et de percevoir le monde à travers les arts. Cela a consisté en un programme de sorties culturelles déjà mis en place par Exeko depuis 2014. Ces sorties ont été transformées en cycles de recherche-action participative avec les organisations communautaires qui travaillent avec des populations vivant des freins à leur accès à la culture. Des groupes de participants confrontés à différents enjeux dans leur accès à la culture ont été constitués. Une grille d'analyse a été élaborée et remise aux participants avant la sortie dans chacune des institutions. Les participants y ont noté leurs observations et leurs perceptions.   la suite de cette sortie, un atelier

a été organisé en vue d'analyser les grilles et d'identifier les facteurs limitant l'accessibilité culturelle. Pour finir, des recommandations ont été émises sur les différents enjeux d'inclusion vécus lors de leur participation;

3. *Le théatre invisible* : Il a été mené par des équipes de médiateurs d'Exeko en étroite collaboration avec le Comité de recherche en médiation intellectuelle. Cette recherche-création a utilisé le théatre invisible pour observer et documenter les situations d'exclusion au sein des institutions participantes. Cette approche a consisté à jouer des scènes à caractère discriminatoire dans un lieu public en vue de susciter une prise de conscience et d'éveiller l'attention aux paroles et aux gestes discriminatoires.

Phase 2

La seconde phase du projet a consisté en l'utilisation des données issues des trois volets mis en œuvre tout au long de la phase 1 (les deux premières années). D'abord, un résultat analytique ayant consisté en une analyse par institution a été cosigné sous la forme d'un livre intitulé *Portrait d'institutions culturelles montréalaises* (Beauchemin et collab., 2020). Ensuite, un document synthétique des résultats issus des différents ateliers de réflexion tenus pendant l'année 2019 a été produit. Ces ateliers ont rassemblé les différentes parties prenantes (institutions, organisations communautaires, artistes, chercheurs et militants) autour des enjeux spécifiques recensés dans les deux premières années. Lors de ces ateliers de rédaction collaborative, des solutions pour répondre à ces enjeux ont été proposées. Ces processus ont mené à la tenue d'un forum de corédaction qui a abouti à une charte d'accessibilité culturelle en voie d'être adoptée par les institutions.

Dans le but d'évaluer le projet, Exeko a décidé de contacter une spécialiste en évaluation évolutive. Les objectifs attendus de l'évaluation évolutive sont :

1. Documenter les stratégies adoptées ainsi que les apprentissages tirés de la mise en œuvre et de l'atteinte des résultats afin de décrire les processus de création, transmission et appropriation des nouvelles pratiques et connaissances tout en identifiant les enjeux du projet;
2. Fournir de la rétroaction en temps réel auprès de l'équipe du Lab Culture Inclusive afin de

stimuler l'amélioration continue du projet, de procéder à des ajustements au besoin et d'adapter l'intervention de façon évolutive en fonction des apprentissages;

3. Suivre le degré de réalisation des changements visés en portant une attention particulière à la perception de l'impact des actions sur le

Groupe des onze, sur les cochercheurs et acteurs médiateurs ainsi que sur les citoyens vivant ou ayant vécu en situation d'exclusion sociale, et à l'efficacité des stratégies d'action pour rejoindre ces derniers en vue d'ajuster les interventions tout au long du projet, pour la pérennité des retombées du projet.

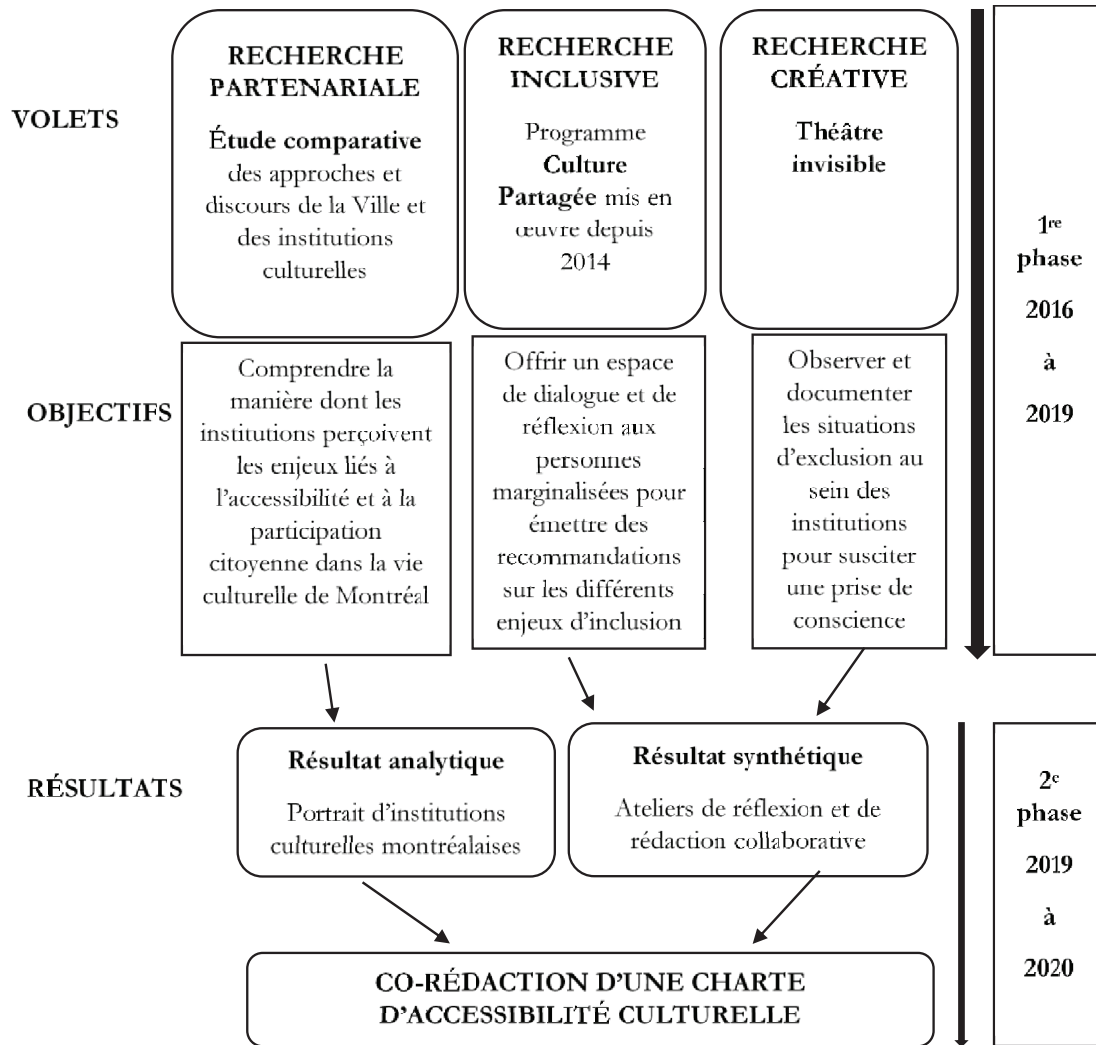


Figure 1 – Étapes du projet
Source : auteures

1.2 La pertinence de l'ÉE

L'évaluation évolutive (EE) vise à soutenir un processus d'innovation au sein de projets ou programmes, puis de fournir des informations en temps réel pour appuyer la prise de décision

(Patton, 1994). Elle est appropriée pour des initiatives émergentes en adaptation constante, marquées par l'incertitude et évoluant dans un environnement complexe. S'il est fréquent d'évaluer une intervention par rapport à l'atteinte de ses résultats ou encore à partir de la détermination de la causalité entre celle-ci et son impact, l'évaluation

des interventions, complexes exigent de repenser la posture, les approches et méthodes traditionnelles d'évaluation (Contandriopoulos et collab., 2012; Fagen et collab., 2011) afin de ne pas freiner l'apprentissage et l'adaptation (Gamble, 2008). Certains auteurs abondent dans ce sens en considérant que :

Les formes traditionnelles d'évaluation conviennent bien aux situations où la progression depuis le problème jusqu'à la solution peut être présentée dans une séquence relativement claire de stades. Cependant, les initiatives impliquant de multiples intervenants, des niveaux élevés d'innovation, de rapides prises de décision et des zones d'incertitude nécessitent des approches plus souples. [...] En mariant la rigueur de l'évaluation à la souplesse et à l'imagination nécessaires au cadre évolutif, cette nouvelle forme d'évaluation introduit la pensée critique dans le processus créatif d'initiatives présentant un niveau d'incertitude, d'innovation, d'émergence et de complexité sociale élevée (Dozois et collab., 2010, p. 15).

L'innovation consistant à sortir de ces cadres préétablis, l'EE semble mieux adaptée pour appuyer le processus d'innovation, pour favoriser l'exploration et l'évolution et, enfin, pour soutenir l'apprentissage organisationnel. Selon Horton et ses collaborateurs (2004), l'apprentissage organisationnel est la capacité d'une organisation à acquérir des connaissances à partir de sa propre expérience, à diffuser ces connaissances à toute l'organisation et à s'en servir pour concevoir les activités de planification et de programmation et pour s'adapter au changement.

L'EE s'applique à un processus d'innovation continu et son caractère évolutif est d'ailleurs basé sur l'innovation (Gamble, 2008). Grâce à l'EE, non seulement les éléments du processus sont documentés, mais leur contribution à l'apprentissage et aux changements sont mis en évidence.

Compte tenu du fait qu'elle s'intéresse au processus, l'EE est souvent confondue avec l'évaluation formative. Cependant, elles sont distinctes. Alors que l'évaluation formative vise à apporter des améliorations à une initiative et à la préparer à une évaluation sommative (Patton, 1994), l'EE « se

situe dans une phase préformative de développement de l'intervention » (Rey, 2012, p. 5). Par conséquent, elle se distingue des évaluations sommatives et formatives traditionnelles, caractérisées par des objectifs et des échéanciers prédéterminés et souvent portées sur la reddition de comptes.

Au contraire, l'EE est axée sur l'apprentissage et l'innovation, des processus exigeant davantage de flexibilité (Dozois et collab., 2010; Patton, 1994). Son objectif est de fournir de la rétroaction en temps réel utile aux acteurs impliqués dans le développement du projet. À ce titre, l'évaluateur évolutif est membre de l'équipe de projet et intervient tout au long de son développement pour aider à la prise de décision et pour faciliter l'apprentissage. Par ailleurs, l'EE n'empêche pas l'utilisation des autres méthodes d'évaluation et est tout aussi rigoureuse que celles-ci, car elle s'appuie sur les données fiables (Gamble, 2008).

1.3 La justification du choix d'une EE : des caractéristiques au contexte du projet

Selon Dozois et ses collaborateurs (2010), l'évaluation évolutive est appropriée dans des initiatives :

- émergentes;
- difficiles à planifier en raison des interdépendances;
- innovantes et exigeant l'apprentissage et le perfectionnement en temps réel; et
- complexes et nécessitant la collaboration entre différents intervenants.

D'autres auteurs ont quant à eux clairement identifié cinq grands contextes (Patton, 2011; Meunier, 2013) :

1. Développement d'une initiative émergente dans un environnement dynamique et complexe;
2. Adaptation d'une initiative déjà existante, mais ayant été développée dans un autre contexte;
3. Initiative en réaction d'urgence à une situation de crise;
4. Déploiement d'une innovation à une plus grande échelle;
5. Initiative mettant en collaboration des intervenants de différents niveaux.

À la lumière de ces éléments, le projet Lab Culture Inclusive présente plusieurs de ces caractéristiques. Il s'agit d'abord une intervention complexe du fait de l'implication importante des différentes parties prenantes interdépendantes, qui ont des marges d'autonomie et des logiques d'intervention particulières (Contandriopoulos et collab., 2012). En effet, le laboratoire a mis en collaboration divers intervenants, dont les 11 institutions culturelles importantes de Montréal ainsi que 9 organismes communautaires travaillant avec des personnes marginalisées et des médiateurs culturels.

C'est aussi un projet d'innovation sociale misant sur un processus de corédaction d'une charte d'accessibilité culturelle, qui pourrait informer des changements au niveau des politiques ou réglementations dans les institutions culturelles montréalaises voire à l'échelle de la province— et même dans d'autres régions du monde. Cette charte qui s'adresse en premier lieu aux institutions culturelles, doit être déposée à l'UNESCO avant d'être diffusée afin de servir d'exemple et/ou d'inspiration pour d'autres institutions de tous les milieux (santé, tourisme, etc.).

En outre, l'utilisation de différentes approches de recherche participative combinées est innovante: la recherche partenariale à travers une analyse comparative des approches et discours des institutions, la recherche-action et la recherche-création par le théâtre invisible. En effet, au travers de ces approches, plusieurs méthodologies ont été expérimentées pendant le processus. L'analyse comparative, une méthodologie plus usitée, a consisté en une étude des politiques publiques, conventions et déclarations en accessibilité à la culture alors que les deux autres approches (la recherche inclusive du programme Culture Partagée et la recherche créative par le théâtre invisible) étaient plus innovantes, à portée méthodologique plus risquée (imprévisible). Ces approches sont évolutives en ce sens qu'elles sont basées sur la capacité à rejoindre différentes personnes concernées par un enjeu social et à s'adapter en continu pour essayer de résoudre des problématiques communes telles que les enjeux d'accessibilité et d'inclusion à la culture.

L'ensemble de ces caractéristiques ont justifié le choix de l'évaluation évolutive comme approche d'évaluation privilégiée par Exeko :

Je dirais premièrement que c'est un projet qui est vraiment très complexe, qui a une étendue

importante en matière de participants. [...] C'est aussi un projet d'envergure, de vraiment vouloir créer une charte qui pourrait informer à la limite des changements de normes et politiques ou des réglementations dans les institutions culturelles, mais peut-être ailleurs aussi au Québec et dans d'autres régions du monde. [...] J'ajouterais que l'autre pendant qui a fait que, je pense, l'évaluation évolutive était pertinente, c'est qu'il y a, malgré la complexité du projet, des objectifs très spécifiques qu'on voit dans la théorie de la transformation (TOT). [...] Et les méthodologies utilisées étaient non seulement très diversifiées, mais aussi très créatives. (Évaluatrice)¹

2. Stratégie de recherche : l'étude de cas

Notre objectif étant de documenter l'expérience d'EE menée dans le cas d'un projet, nous avons opté pour une étude de cas. L'étude de cas permet d'accroître la connaissance qu'on a d'un phénomène. Sa particularité est la souplesse qu'elle offre pour accumuler des données sur un cas particulier. En outre, la documentation de ce cas nécessite d'utiliser plusieurs méthodes de collecte de données pour en avoir une meilleure compréhension (Fortin et Gagnon, 2015). Ainsi, considérant les caractéristiques du projet Lab Culture Inclusive, l'étude de cas est adaptée pour mieux comprendre cette démarche.

Pour mener cette étude, l'échantillonnage par choix raisonné a été utilisé pour la sélection des participants, car il permet d'obtenir un échantillon sur la base des caractéristiques recherchées et susceptibles de fournir des informations (Fortin et Gagnon, 2015). Plusieurs techniques de collecte ont été utilisées dans un souci de triangulation des données afin de pallier les biais inhérents à chacune d'entre elles.

Sur cette base, nous avons d'abord effectué une revue documentaire afin de prendre connaissance des informations conceptuelles et empiriques sur l'évaluation évolutive et ses pratiques notamment en contexte d'innovation et de changement social issues de divers articles scientifiques et de la littérature grise. Nous avons également examiné les documents de projet mis à notre disposition par Exeko, par l'évaluatrice. Cette étape nous a permis

de cerner les contours de l'évaluation évolutive et d'obtenir des données fiables à confronter par la suite avec les résultats du terrain.

Nous avons ensuite interviewé l'évaluatrice principale ayant mené l'évaluation évolutive, informatrice clé et coauteure de cet article. Spécialiste de cette approche évaluative, elle accompagne les entreprises et organismes à but non lucratif à adopter de nouveaux outils pour améliorer leur impact et avoir un changement social à grande échelle². Nous avons également échangé avec six membres de l'équipe d'Exeko, dont la cofondatrice et initiatrice du projet Lab Culture Inclusive, le chargé de laboratoires en innovation sociale, la directrice des partenariats, deux médiatrices et la doctorante conduisant la démarche de recherche du laboratoire³ lors d'un groupe de discussion. Pour ces entretiens, des outils ont été conçus à partir des thèmes qui ressortent de l'ouvrage de Dozois et ses collaborateurs (2010), dont l'objectif principal est de fournir aux évaluateurs les directives pour conduire un processus d'évaluation évolutive.

La principale limite de cette étude a été l'accès limité sur le terrain et l'indisponibilité de certains membres de l'équipe du fait de la crise sanitaire de la COVID-19. Néanmoins, nous avons pu réaliser les entrevues par visioconférence.

Après la collecte et la transcription des données, nous avons procédé à une analyse de contenu à partir d'une grille d'analyse des caractéristiques du projet et de l'évaluation, de la mise en œuvre détaillée de la démarche évaluative et ses défis ainsi que des leçons apprises du processus. Pour chacun de ces éléments, nous avons extrait et analysé les segments de données pertinents. Les données ont été interprétées pour en dégager « les catégories riches de sens » (Fortin et Gagnon, 2015, p. 458).

3. Mise en œuvre de l'EE : un processus itératif

3.1 Les conditions préalables

Selon Dozois et ses collaborateurs (2010), il n'existe pas de méthode prescrite pour réaliser l'EE. La méthode est déterminée selon les besoins et le contexte. Même s'il n'y a pas de directives étape par étape, la première étape est d'en spécifier la portée (Gamble, 2008). Étant donné que l'EE requiert plusieurs ressources et que le processus

peut durer plusieurs années, il est important d'en déterminer la pertinence. Ainsi, certaines conditions sont requises, dont le ralliement de l'organisme, le niveau critique à l'interne et un processus en présentiel.

3.1.1 Une organisation qui se rallie à l'EE

Il est important qu'il y ait un engagement de l'organisation pour l'EE afin que l'apprentissage qui en découle soit intégré à la prise de décision, et qu'elle puisse gérer la tension entre esprit créatif et esprit critique (Gamble, 2008). Pour Exeko, l'approche évolutive est au cœur de ses pratiques. Elle a souvent utilisé des approches itératives pour développer des projets et des types de propositions en médiation. Toutefois, ce ralliement a surtout été facilité par le soutien de son partenaire, la fondation de la famille J.W. McConnell, avant le projet Lab Culture Inclusive⁴. Cette fondation conçoit et met en application des approches novatrices pour relever des défis dans plusieurs domaines, dont la culture, à travers l'octroi de subventions et l'investissement, le renforcement des capacités, le rassemblement et la création conjointe avec ses partenaires et le public⁵. Quand l'opportunité s'est alors présentée pour Lab Culture Inclusive d'avoir un accompagnement en évaluation évolutive grâce au programme Innoweave de la fondation, les dirigeants d'Exeko n'ont pas hésité :

Dans le concept même du laboratoire, il y a une approche qui est très évolutive [...] et c'est une approche qui est aussi au centre des pratiques d'Exeko. On a souvent utilisé des approches itératives pour développer des projets, pour développer des types de propositions en médiation. Donc, le caractère évolutif de l'évaluation, ça résonnait pour nous. Et aussi en mettant le laboratoire en place à ses débuts, deuxièmement, on a vu une opportunité pour avoir un accompagnement en évaluation évolutive. Donc, on a pris un peu la balle au bond pour vraiment profiter de cet accompagnement d'Innoweave, qui a pu venir appuyer aussi le projet. Ça nous a permis de voir une complémentarité entre nos approches évolutives et les approches d'évaluation évolutive. (Membre de l'équipe d'Exeko)

3.1.2 Une organisation qui valorise l'esprit critique et la pratique réflexive

Si la pratique réflexive et l'esprit critique sont déjà ancrés dans les pratiques de l'organisme, il devient plus aisé de mettre ses ressources internes à disposition pour l'EE (Gamble, 2008). Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, il y a eu l'intégration de différentes approches, dont la pratique réflexive qui consiste en un retour de la pratique sur elle-même pour guider l'action (Exeko, 2020).

L'autre élément caractéristique, selon moi, pour lequel le projet était apte au choix de l'évaluation évolutive, c'est aussi qu'il y avait dans l'équipe même à Exeko beaucoup d'expertises et d'expériences dans les pratiques évaluatives, donc ils avaient vraiment une bonne capacité de collecte et d'analyse de données. (Évaluatrice)

3.1.3 Une évaluatrice présente à des moments clés du processus

Lorsque l'évaluateur est régulièrement présent dans diverses situations, cela permet de bâtir une relation de confiance et il a la possibilité d'observer des éléments imprévus ou qui seraient passés inaperçus. Il est plus facile de se comprendre et de saisir les moments importants quand on est présent plutôt qu'à distance. Dans le cadre du projet d'Exeko, la disponibilité de l'évaluatrice dans l'environnement du projet a été un atout.

3.2 Les points d'entrée de l'EE

Les points d'entrée sont ce par quoi l'évaluateur peut commencer. Ces points lui donnent un aperçu du contexte et permettent de définir les principaux domaines d'intervention (Dozois et collab., 2010). Ce sont l'auto-orientation, l'établissement de relations et l'élaboration d'un cadre d'apprentissage.

3.2.1 L'auto-orientation

Étant donné l'évolution constante du projet, l'évaluatrice a utilisé deux principales méthodes pour avoir une meilleure compréhension du contexte et des intervenants: la revue documentaire et les rencontres périodiques. La première a consisté à passer en revue les différents documents élaborés dans le cadre du projet. Toutefois, ce qui a le plus

aidé l'évaluatrice pour une meilleure orientation, c'était la participation aux activités en continu. En effet, elle a participé aux rencontres de recherche-création dès le début de la première année, mais aussi aux activités du programme Culture Partagée avec tous les participants culturels et les organismes communautaires ainsi qu'aux activités de corédaction. Avec une réelle curiosité relative aux processus et à l'identité d'Exeko, elle a participé à certaines de ces activités dans toutes les catégories pour pouvoir s'imprégner des méthodologies employées et pour être en contact en temps réel avec les personnes impliquées dans le projet :

Je dirais que ce n'était pas évident au départ comme démarche [...] parce que le projet évoluait constamment. C'est sûr que la littérature et la lecture des documents de fond qu'ils ont développés ont été aidantes. Mais je dirais probablement ce qui m'a le plus aidée, pour une meilleure compréhension et orientation, c'était de participer sur une base continue aux rencontres de recherche-création. (Évaluatrice)

3.2.2 L'établissement de relations

Contrairement aux autres types d'évaluations, l'évaluateur évolutif se positionne comme membre de l'équipe (Patton, 1994). Ainsi, il doit maintenir un équilibre entre la préservation de bonnes relations et son rôle d'Ami critique qui « dit la vérité à ceux qui détiennent le pouvoir » (Gamble, 2008). L'établissement de relations est essentiel à l'EE pour deux raisons : l'accès à l'information et la capacité d'influence.

L'évaluatrice a eu besoin de s'imprégner dans son milieu dès le début pour accéder à une certaine catégorie d'informations, telles que les décisions prises hors de l'organisation (les cafés, les stationnements), et elle a porté une attention particulière à la qualité des interactions personnelles ainsi qu'à la dynamique de collaboration tel que suggéré par Dozois et collaborateurs (2010, p. 32). Elle devait s'intégrer et être intégrée dans l'équipe dès le départ puis développer de solides relations de confiance avec les membres de l'organisation. Pour y parvenir, elle a régulièrement participé aux différentes activités du projet, ce qui lui a permis de maintenir un contact continu avec l'équipe d'Exeko et les personnes impliquées sur le terrain. Elle était également à l'écoute de l'équipe du projet, ce qui lui a permis d'avoir accès aux informations.

Une des meilleures façons de bâtir ses relations a été le partage de connaissances et d'expériences, qui a favorisé un apprentissage mutuel. L'évaluatrice a travaillé avec l'équipe d'Exeko à la cocréation et à la corédaction de documents clés, par exemple le plan de travail en EE. Au début de chaque année, elle préparait un plan d'action pour son rôle et, ensemble, ils le retravaillaient. Par ailleurs, lors des rencontres de recherche-création, il y avait de l'animation. L'évaluatrice en profitait pour amener un sujet particulier sur l'EE, sur la collecte de données ou sur le renforcement des indicateurs de la théorie du changement. Ainsi, au fil des années, l'évaluatrice a eu des moments dans ces rencontres où elle avait la possibilité de partager ses connaissances avec les parties prenantes.

Au début, selon les membres de l'équipe, l'évaluatrice est arrivée avec des méthodes qu'ils ont considérées comme un peu standardisées et qui ne cadraient pas réellement avec leur approche évolutive de l'apprentissage. Or cette approche est au cœur même de leurs principes de travail. En effet, dans le cadre de leurs activités de recherche, il existe deux blocs : le comité de recherche en médiation intellectuelle et les laboratoires d'innovation sociale, dont le Lab Culture Inclusive fait partie. Ces laboratoires visent à mieux comprendre les formes d'exclusion et à expérimenter de nouvelles voies d'inclusion au sein des milieux culturels, intellectuels et politiques⁶. Cette perspective fait appel à des méthodologies expérimentales. Ces expérimentations permettent aux membres d'Exeko de tester les limites de leur approche et de contribuer à la production de connaissances nourrissant des actions inclusives et émancipatrices.

Par conséquent, sortir de ce cadre était pour eux contre-intuitif, ce qui a engendré occasionnellement des tensions vis-à-vis des méthodologies plus standardisées proposées par l'évaluatrice. Dès lors, l'évaluatrice a dû faire preuve d'un esprit d'ouverture pour adapter ses outils à ceux de l'organisme, faisant ainsi évoluer son approche d'EE pour mieux répondre aux besoins d'Exeko. Pour certains éléments cependant, elle a été plus ferme, par exemple la construction d'une théorie du changement ou théorie de la transformation (*theory of transformation*, TOT)- qui est selon l'approche

d'Innoweave, un énoncé d'impact qui décrit les changements visés (impacts), les bénéficiaires, l'échéancier et, surtout, les activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats -et l'identification des indicateurs. La théorie du changement permet d'explicitier les hypothèses qui permettront d'atteindre les résultats souhaités. Ces hypothèses sont vérifiées et validées en adaptant l'approche au fur et à mesure des apprentissages. Pour ce faire, ces énoncés doivent être précis, réalistes et mesurables, comme une boussole pour l'évaluatrice. Ainsi, les membres d'Exeko ont dû s'adapter également à l'évaluatrice et à ses outils propres. C'était donc une adaptabilité réciproque, où il y a eu un respect des expertises respectives pour un apprentissage mutuel.

Au départ, la capacité d'influence de l'évaluatrice n'était pas évidente à cause de son double rôle d'externe et d'interne. Les membres d'Exeko ont pris un certain temps pour le comprendre. C'est après la phase de construction de la théorie du changement qui correspondait à une phase d'acclimatation pour l'évaluatrice, qu'elle a tissé de solides relations avec l'équipe. Sa capacité d'influence s'est accrue au fil du temps, si bien qu'à la fin du projet, elle faisait partie intégrante de l'équipe du projet. Il y a donc eu une évolution de son rôle. D'abord dans une position de consultante externe avec ses approches, elle est passée à celle de conseillère interne. Dans cette position, elle a adapté ses outils à ceux de l'organisme pour inculquer l'importance de la théorie du changement et des indicateurs, pour proposer des outils afin de faire le suivi du processus d'évaluation et d'aider l'équipe à renforcer ceux qu'elle mettait déjà en place :

J'avais noté : transformation de consultante à conseillère à membre d'une équipe. [...] C'était une adaptabilité de tous les côtés, de tous les membres. Il y a l'évaluatrice, mais il y a aussi les membres de l'équipe du Laboratoire, qui n'étaient pas nécessairement habitués à travailler comme ça avec des membres externes qui viennent avec des outils particuliers et qui ont fait preuve également d'une grande adaptabilité. (Membre de l'équipe d'Exeko)

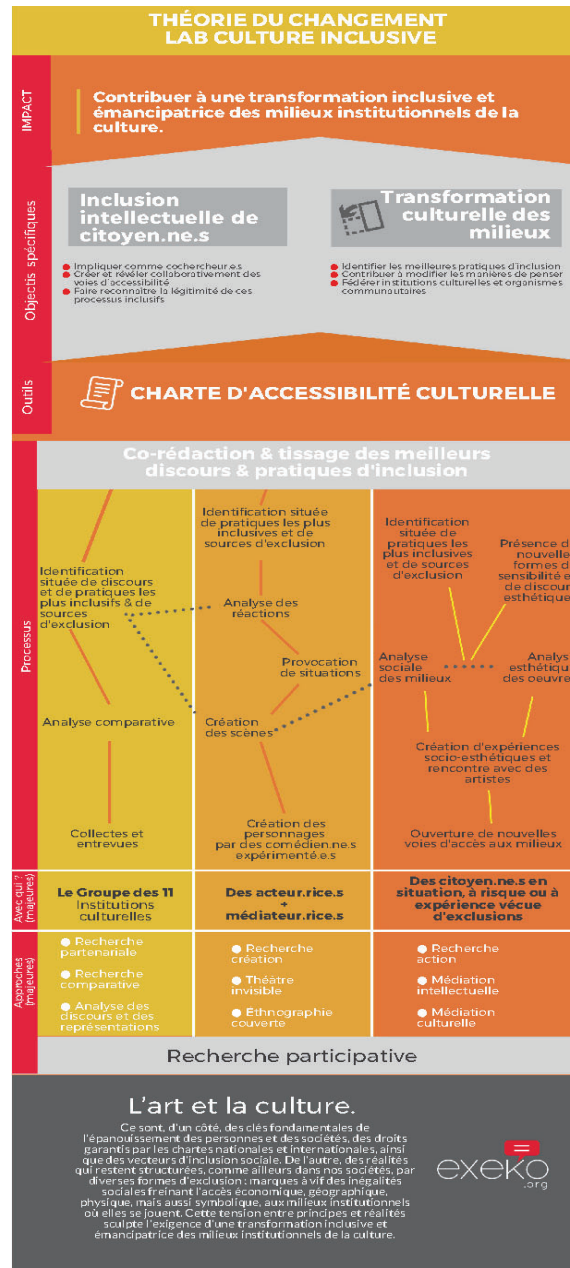


Figure 2 – Théorie du changement du projet Lab Culture Inclusive
Source : Exeko, 2020

3.2.3 L'élaboration d'un cadre d'apprentissage

Le cadre d'évaluation est un document de planification qui présente la manière dont l'évaluation sera mise en œuvre. Il indique les questions d'évaluation, les indicateurs et les stratégies pour répondre à ces questions (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Cependant, dans les initiatives en constante évolution, un cadre d'évaluation orienté sur la mesure n'est pas approprié. Alors, pour

pouvoir guider son travail, il est suggéré de créer un cadre d'apprentissage. Ce dernier précise les éléments sur lesquels l'équipe doit prêter son attention à mesure que le projet évolue et ce que le groupe doit apprendre. Cet outil doit être élaboré par le groupe afin que les informations soient validées collectivement et que leur utilisation soit facilitée (Dozois et collab., 2010).

Ainsi, le cadre d'apprentissage a été élaboré en collaboration avec l'équipe d'Exeko, plus particulièrement avec l'équipe de coordination et de recherche-crédation. Les domaines d'intervention ont été identifiés à travers la construction de la théorie du changement et l'identification des indicateurs. Ces deux outils ont été les grands acquis du processus d'EE. À ce sujet, l'évaluatrice a pris le leadership pour sensibiliser l'équipe aux processus d'EE, produire des gabarits pour le cadre d'apprentissage et concevoir des présentations pour permettre à l'équipe d'apprendre et de comprendre l'EE.

Au cours de ses présentations, elle a expliqué la démarche en EE. Ensuite, des rencontres de remue-méninges en équipe ont été organisées pour construire la théorie du changement du projet, définir les questions évaluatives et identifier les indicateurs. Les tâches ont été réparties et menées par différents sous-groupes de l'équipe avec l'appui de l'évaluatrice. C'était donc un partage des rôles. Ainsi, des changements ont été opérés autant au niveau de la transformation institutionnelle (ex. : développement d'outils-cadres) que du processus inclusif de recherche.

3.3 Les pratiques liées à l'EE

L'évaluation a pour fonction de soutenir l'apprentissage, la prise de décision et l'évolution en temps réel. Pour ce faire, quatre principales pratiques sont liées à l'EE : l'orientation, la surveillance, la compréhension de la situation et l'intervention (Dozois et collab., 2010).

3.3.1 L'orientation du groupe

Au regard de la complexité de l'initiative, l'évaluateur doit aider le groupe à s'orienter en l'aidant à maintenir son attention sur les objectifs stratégiques. Pour ce faire, il a besoin d'aider le groupe à définir sa direction; la dynamique du système et ses interdépendances; les stratégies et les marqueurs de progrès (Dozois et collab., 2010).

Aider le groupe à garder sa direction

La direction, si elle est trop précise, met à mal le processus d'innovation, alors il faut trouver un équilibre et établir un axe d'intervention convaincant et clair pour motiver les intervenants et les aider à la prise de décision (Dozois et collab., 2010).

Lors de la mise en œuvre des activités, il y a eu un moment de confusion au milieu du projet, du fait des méthodologies expérimentales, dont le théâtre invisible. Celui-ci demandait beaucoup d'investissement et de temps, à tel point que l'équipe semblait avoir perdu le regard sur les résultats. Alors, pour aider le groupe à garder sa direction et à être axé sur les résultats, l'évaluatrice s'y est prise de deux façons : par le contenu et par les procédés.

Par rapport au contenu, l'outil le plus utilisé a été la théorie du changement. Cet outil offrait un point d'ancrage, peu importe où était rendu le processus. Concernant les procédés, l'évaluatrice a assuré une présence régulière aux réunions de recherche-crédation. Ces rencontres étaient organisées tous les trois ou quatre mois. Grâce à son regard externe, l'évaluatrice avait la capacité de remettre certains sujets à l'ordre du jour, de ramener le groupe aux décisions prises à la précédente rencontre et à ce qui avait été fait depuis. Le fait qu'elle revienne cycliquement dans ces rencontres forçait les membres de l'équipe à revenir sur la direction. Cette présence a été nécessaire et essentielle à la conduite d'une démarche aussi complexe, et a permis au groupe de rester centré sur le résultat.

Ça a apporté une plus-value dans la mesure où le fait qu'elle revienne cycliquement dans certaines rencontres forçait l'équipe à prendre un recul. Puis, elle-même avait un regard externe et avait la capacité de nous ramener à il y a six mois, où on disait certaines choses, et à où nous en sommes depuis ce temps. (Membre de l'équipe d'Exeko)

Par ailleurs, tous les autres éléments ont été dérivés de la théorie du changement : les stratégies employées et les avancées selon les indicateurs. Les exercices qui ont été faits avec l'équipe du projet concernant l'EE tournaient autour de ce document de base.

Les stratégies de réajustement

Les stratégies consistent à faire des tests et des ajustements, à repérer les pistes prometteuses et à en évaluer l'efficacité (Dozois et collab., 2010). Ainsi, les questions d'évaluation développées au début ont été revisitées pendant les deux premières années pour déterminer si elles étaient encore pertinentes. Des réajustements ont été faits pour rallier les partenaires qui se sont sentis lésés, qui étaient

un peu confus et qui comprenaient moins le projet. À ce sujet, l'équipe d'Exeko a pris le rôle de leadership. Elle a été très habile à imaginer des façons d'aller chercher les collaborateurs et les parties prenantes à travers des exercices publics, des rencontres pour les mettre en confiance et pour leur permettre de partager leurs inquiétudes. Il y avait donc un partage du leadership.

Les marqueurs ou indicateurs de progrès

L'évaluateur doit aussi identifier des marqueurs ou indicateurs de progrès pour voir si les stratégies fonctionnent bien ou s'il y a des changements observables (Dozois et collab., 2010). Ainsi, chaque fois qu'une activité était déployée, les intervenants suivaient un processus : élaboration, mise en œuvre et évaluation de l'activité. Ce processus leur permettait de relever ce qui avait fonctionné, les défis et les opportunités afin de capitaliser pour la prochaine activité à mettre en œuvre. L'évaluatrice a également proposé au groupe d'écrire le document *Point d'étape* pour résumer ce qui avait été fait plus concrètement en matière d'EE, particulièrement pour évaluer les avancées selon des indicateurs de la théorie du changement avec l'équipe de recherche-crédation. Cet exercice a permis de constater qu'ils avaient atteint toutes leurs cibles de résultats (Exeko, 2020).

3.3.2 Le suivi du processus et des résultats

Compte tenu des limites de temps, l'évaluateur doit prendre des décisions pour fixer son attention au bon endroit. Le travail fait avec le groupe pour élaborer le cadre d'apprentissage et pour établir l'orientation aide à définir les éléments essentiels à surveiller tout au long de l'EE et comment se positionner par rapport à ces éléments. En plus des domaines d'intervention identifiés dans le cadre de l'apprentissage, cinq éléments doivent attirer

l'attention de l'évaluateur : les moments clés d'évolution, la dynamique de groupe, la structure sociale, l'action, et les menaces et les possibilités (Dozois et collab., 2010).

Pour l'évaluatrice, le plus important était de maintenir un regard sur les résultats. Pour ce faire, elle a sensibilisé le groupe sur leur importance en maintenant son attention sur l'action, qui consiste à inciter le groupe à se mobiliser et à se concentrer sur le résultat.

Un autre élément important était la dynamique du groupe. Vu que le projet a réuni des intervenants variés, à un certain moment, les partenaires culturels étaient démotivés et les chercheurs étaient un peu confus. Il fallait mettre en place des mécanismes pour les galvaniser. L'évaluatrice a également décelé certaines menaces, notamment dans la structure de l'organisation, où il y avait beaucoup de roulement de personnel. Elle a dû à nouveau développer des liens de confiance et comprendre les rôles respectifs.

Dans le cas particulier du projet Lab Culture Inclusive, une approche hybride de l'évaluation combinait l'évaluation réflexive et l'évaluation ouverte. L'évaluation réflexive consiste en un retour de la pratique sur elle-même pour guider l'action. Quant à l'évaluation ouverte, elle consiste à accueillir et à rechercher activement les projets d'évaluation externe (Exeko, 2020). Par conséquent, il fallait non seulement avoir un regard sur les résultats, mais aussi distinguer ce qui appartient à l'évaluation évolutive et ce qui appartient aux autres types d'évaluations.

3.3.3 La recherche de sens

Le processus de saisie de sens comprend deux composantes principales : l'analyse et la synthèse. La conduite de l'évaluation s'est faite selon plusieurs étapes.

Étapes	Échéancier
1. Présentation du plan de projet en évaluation par Exeko à Innoweave	Janvier 2017
2. Cocréation du plan de travail du projet d'EE par Exeko et par l'évaluatrice	Mai 2017
3. Révision de la théorie de transformation <ul style="list-style-type: none"> – Coup d'envoi : partage des concepts clés avec l'équipe de recherche-crédation (2 juin 2017) – Séance de travail : énoncé d'impact et élaboration des indicateurs de la TOT (28 juin 2017) – Rencontres de coaching pour raffiner les indicateurs de la TOT (juillet-septembre 2017) 	Juin à septembre 2017
4. Participation aux rencontres de recherche-crédation : <ul style="list-style-type: none"> – 5 à 6 rencontres/an avec l'équipe interne et l'équipe de médiation culturelle – Planification de toutes les étapes du projet – Collecte et analyse des données – Création d'outils et des matériaux distribués 	En continu : 2017 à 2019
5. Bilans des collectes et analyses de données <ul style="list-style-type: none"> – Volet 1 : Culture Partagée (2017-2019) – Volet 2 : Théâtre invisible (2017) – Volet 3 : Ateliers de corédaction, communautés de pratiques et forum de corédaction (2019) 	En continu : 2017 à 2019
6. Point d'étape : avancées selon les indicateurs <ul style="list-style-type: none"> – Rencontres pour préciser les étapes à privilégier en EE en 2019 (mai à juillet 2019) – Évaluer les avancées selon des indicateurs de la TOT avec l'équipe de recherche-crédation (novembre 2019) 	Mai à novembre 2019

Tableau 1 – Étapes charnières du projet d'EE
Source : Exeko, 2020

Les méthodes et outils employés afin que le groupe ait une compréhension de la situation sont présentés dans les points qui suivent.

La collecte de données

L'évaluateur évolutif peut utiliser toutes sortes de méthodes et d'outils; il dispose des mêmes méthodologies que les évaluations traditionnelles (Patton, 2011). Or, la différence avec l'EE, c'est qu'elle accompagne le processus évolutif. Ainsi, le questionnement, l'apprentissage et l'action se font concomitamment (Gamble, 2008). Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, les méthodes ont été au cœur des activités, en tant que projet de recherche-action participative, et ce sont les mêmes méthodes qui ont servi directement à l'EE (voir la section sur la présentation du projet). Des méthodes qualitatives diverses et variées ont été privilégiées. Ainsi, pour le volet du théâtre invisible, ce sont les observations participantes, le parcours,

l'ethnographie couverte et des séances de débriefage. Concernant le volet du programme Culture Partagée, la cartographie collaborative, l'ethnographie collaborative, les observations participantes, l'immersion sociale et les rencontres avec des artistes ont été utilisées. Pour les ateliers de corédaction thématique, ce sont les canevas, l'analyse ancrée dans l'expérience, la coconstruction et la facilitation graphique. Pour l'étude institutionnelle, ce sont la revue de presse, la revue de littérature et les entretiens.

L'analyse des données

L'analyse est un processus collectif qui doit être réalisé avec les membres de l'équipe pour les aider à saisir la signification des différentes observations. Ce travail d'ensemble permet de renforcer les capacités de l'équipe pour l'intégration des résultats dans leurs tâches courantes, donc dans l'utilisation effective des résultats. Tout le processus d'analyse

ne doit pas être réalisé collectivement, mais l'évaluateur doit susciter en eux cette habitude à examiner toute nouvelle donnée et ses incidences sur leur travail (Dozois et collab., 2010). Pour l'analyse de toutes ces données, l'équipe a utilisé des méthodes rétrospectives collectives et collaboratives, où elle expérimentait des stratégies de construction de connaissances dans le cadre de ces rencontres de recherche-création. Ce processus a consisté à faire le bilan des différentes activités et étapes, puis à analyser les opportunités, les défis rencontrés et les solutions proposées. Cette analyse a permis de trouver des solutions préventives et de capitaliser les acquis pour la prochaine activité ou la prochaine étape (Patton, 1994), donc selon un processus itératif.

La synthèse et la rétroaction

À ce sujet, l'élément principal à considérer est l'utilisation des résultats. L'évaluateur doit donc adapter ses méthodes aux préférences des membres de l'équipe et susciter l'apprentissage. Ainsi, ils pourront intégrer les résultats à leurs tâches courantes (Dozois et collab., 2010). Le processus itératif de l'analyse a facilité la synthèse de toutes les étapes – et même de tous les apprentissages – en matière de résultats visés. Une des décisions importantes que l'évaluatrice a prises vers la fin du projet a été la corédaction du document *Point d'étape* avec le groupe. Ce document lui a permis de résumer tout ce qui a été fait en EE et les avancées selon des indicateurs.

Le rôle principal de l'évaluateur est d'élucider les discussions de l'équipe avec les données et de faciliter la prise de décision. Il doit fournir les informations en temps réel (Patton, 1994). Pour le projet Lab Culture Inclusive, la rétroaction s'est faite au fur et à mesure que le projet évoluait, par écrit ou par échanges verbaux. L'évaluatrice apportait également ses observations sur les documents qu'Exeko élaborait, notamment le rapport de mi-mandat. Au début de chaque année, elle préparait un plan d'action pour son rôle en EE, puis ils le retravaillaient ensemble, dans un esprit de cocréation et de coanimation, si bien que l'évaluatrice a accepté de partager son budget avec les membres Exeko pour qu'ils puissent animer des activités, créer des documents, etc.

3.4 Les forces et défis de l'EE

3.4.1 Les forces de la démarche

L'adaptation et l'itération (boucles de rétroaction)

L'EE permet de s'adapter au cours du projet. En effet, les changements sont notés au fur et à mesure du processus, et non à la fin, comme dans les évaluations traditionnelles. Le plus important, c'est que les leçons apprises dans les processus précédents soient intégrées dans les étapes subséquentes. Les intervenants s'adaptent tout au long et apportent des ajustements nourris continuellement par les apprentissages.

La flexibilité

Un autre avantage de l'EE est sa flexibilité, car elle permet à la fois un accompagnement évolutif et flexible. En effet, dans les évaluations traditionnelles, les organisations se font imposer des méthodologies et des indicateurs par les bailleurs de fonds et par les institutions publiques. Or, certains projets complexes et innovateurs comme le Lab Culture Inclusive demandent une coconstruction de savoirs et de sens, où les parties prenantes tentent de faire évoluer leurs pensées en même temps. Il y a également l'interconnaissance de l'ensemble des parties prenantes, donc la prise en compte simultanée des volets social, systémique et culturel. Cela nécessite des approches qui prennent en compte d'autres éléments, ce que l'EE permet. C'est une porte ouverte pour parler dans un langage à mi-chemin entre le langage imposé et le langage réellement utilisé dans les organismes communautaires ou d'autres secteurs d'activité. Ces derniers peuvent alors réaliser une évaluation plus adaptée à ce qu'ils veulent réellement, plutôt que d'utiliser des canevas un peu plus rigides.

L'évaluation évolutive se rapproche des approches de rétroaction en continu, des approches réflexives, itératives, des approches ouvertes à la transformation, mais surtout des approches qui n'étaient pas valorisées ni crédibilisées auprès des institutions publiques, des bailleurs de fonds, bref des différents pouvoirs en place. Et ça nous donne un langage pour parler plus intimement, honnêtement et de façon plus transparente de ce qu'on fait réellement. (Membre de l'équipe d'Exeko)

L'émergence de la pratique évaluative

L'EE favorise l'émergence de la pratique évolutive du fait de son approche réflexive. Les membres de l'organisation peuvent réfléchir eux-mêmes aux résultats visés. Ainsi, elle leur a permis de consolider leur approche à l'interne, donc de renforcer leurs capacités. En effet, l'accompagnement des membres de l'équipe par l'évaluatrice en les associant aux différentes étapes, depuis l'élaboration du cadre d'apprentissage jusqu'à la synthèse, a permis d'intégrer l'apprentissage dans leurs tâches courantes. Réfléchir par eux-mêmes leur a donné les instruments pour réaliser l'évaluation au sein de leur organisation, plutôt que d'attendre après une personne externe. C'est « l'utilisation du processus d'évaluation » qui consiste, pour les membres d'une organisation, à acquérir de nouvelles connaissances et compétences à la suite de la participation au processus d'évaluation et à penser en termes évaluatifs (Horton et collab., 2004).

La contribution de l'EE à l'apprentissage et au développement organisationnels

Par son approche axée sur l'action et sur la participation, l'EE aide à stimuler l'apprentissage organisationnel, qui est la capacité d'une organisation à acquérir des connaissances à partir de sa propre expérience, à diffuser ces connaissances à toute l'organisation, à s'en servir pour concevoir les activités de planification et de programmation, et à s'adapter au changement. (Horton et collab., 2004). Ainsi, le processus d'évaluation participatif peut contribuer au développement organisationnel. Il n'y a pas que les résultats qui sont utiles, mais aussi le fait de prendre part activement au processus. Si la participation active au processus d'évaluation amène les participants à penser en termes évaluatifs, l'évaluation a engendré plus que des résultats. Le fait de se familiariser avec le processus évaluatif peut avoir un impact plus durable que les résultats de l'évaluation (Patton, 1994; Patton et Labossière, 2009).

En dépit de ces forces, Gamble (2008), Dozois et ses collaborateurs (2010) ainsi que Rey, Brousselle et Dedobbeleer (2013) ont relevé des difficultés et des enjeux liés à l'EE, enjeux que nous avons retrouvés dans le cas du projet Lab Culture Inclusive : l'abondance des données, le maintien de l'accent sur les résultats et la dualité du rôle de l'évaluateur. Cependant, certains défis sont spécifiques

à notre cas, tels que le roulement du personnel et la répliquabilité des outils d'un processus d'EE.

3.4.2 Les défis de la démarche*L'abondance de données*

Non seulement l'EE en elle-même produit beaucoup de données (Gamble, 2008), mais Exeko est une organisation innovatrice qui utilise divers méthodes et outils variés. L'organisme s'est donc retrouvé avec beaucoup d'informations, ce qui souvent créait de la confusion.

Le maintien de l'accent sur les résultats

À cause de la durée de l'accompagnement et de la mise en œuvre des activités, on peut perdre le fil conducteur. Un des défis est donc de rester axé sur les résultats.

La dualité du rôle de l'évaluateur (interne/externe)

Autant ce double rôle constitue une force pour l'évaluateur de faire partie de l'équipe de l'organisation, autant il peut parfois créer de la confusion, notamment dans l'esprit des membres de l'organisation. Les limites sont constamment floues : parfois, l'évaluateur est en action, d'autres fois, il a un regard externe. Si bien que l'organisation peut ne pas bien cerner sa place, ce qui met l'évaluateur dans un processus constant de négociation : négocier son rôle en fonction des attentes de l'organisation et négocier sa place à travers différents milieux décisionnels.

Le roulement de personnel

Dans l'EE, l'évaluateur est considéré comme un membre de l'équipe. Toutefois, bâtir des relations et développer à nouveau des liens de confiance prennent du temps. Ainsi, assurer une continuité de l'EE pour un projet à long terme avec un roulement de personnel constitue un défi.

La standardisation des outils d'un processus d'EE

Les outils utilisés pour la collecte et le partage des données dans le cadre d'une initiative sont adaptés à son contexte et aux besoins des utilisateurs (Patton, 2011). Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, la plupart des méthodes utilisées pour

l'EE sont faites sur mesure. Il ne serait pas forcément opportun de les répliquer dans le cas d'un autre projet. Par conséquent, si l'adaptation au contexte semble être une force, dans bien des cas, la standardisation des outils de l'EE constitue un défi :

On essayait de dégager ce qui pourrait être de l'ordre d'un processus répliquable dans l'évaluation évolutive, même si l'évaluation évolutive du Lab Culture était complètement faite sur mesure. À ce moment-là, il y a eu comme une prise de conscience que c'était presque peine perdue que de vouloir extirper des processus généraux parce que c'était du sur mesure. (Membre de l'équipe d'Exeko)

4. Et si c'était à refaire : les leçons apprises

Plusieurs leçons ressortent de cette expérience d'EE.

4.1 S'adapter à l'organisme, tout en étant ferme sur son objectif

Pour bâtir ses relations, l'évaluateur évolutif doit être à la fois ferme et flexible. D'abord, flexible sur les moyens d'atteindre son objectif en adaptant ses outils à ceux de l'équipe. Puis, ferme sur son objectif, sur ce qui fait la base de l'EE, notamment l'élaboration du cadre d'apprentissage et l'identification des indicateurs :

Il y a des éléments sur lesquels l'évaluatrice a été vraiment plus ferme, avec raison. Par exemple, construire une théorie de la transformation sociale, identifier les indicateurs. Et ça nous a vraiment aidés qu'elle pousse pour qu'on fasse ça. (Membre de l'équipe d'Exeko)

4.2 Être flexible dans son contrat

Selon Gamble (2008), l'évaluateur évolutif ne peut pas savoir à l'avance comment son rôle pourrait évoluer. Les activités et les heures de travail pourraient être négociées en cours de route, ce qui nécessite une relation contractuelle plus flexible que pour les contrats d'évaluations traditionnelles. Cela a été le cas du projet Lab Culture Inclusive. En effet, à la suite des travaux de la première année d'évaluation (mars 2017 à mars 2018), il a été convenu au sein de l'équipe que, jusqu'à la fin du mandat, une partie des responsabilités en EE serait

portée par l'équipe interne d'Exeko. L'évaluatrice a relevé que certains membres de l'équipe avaient de bonnes aptitudes en évaluation et faisaient du bon travail. Leur grande expérience des méthodes de recherche leur a permis d'ajouter un regard « évolutif » à des démarches déjà planifiées. Par conséquent, l'évaluatrice a accepté de partager son budget avec Exeko. Elle a jugé que l'équipe était souvent mieux placée pour mettre en œuvre certaines activités en EE.

4.3 Déterminer les moments clés d'intervention

Les mandats d'EE ne sont pas toujours faciles à accompagner à cause de leur durée, ce qui nécessite de déterminer des balises un peu plus claires sur les moments clés d'intervention, ceux où l'on doit jouer un rôle plus important. Dans le cas du Lab Culture Intensive, l'évaluatrice a jugé qu'il était important d'être plus active au début et à la fin du processus. Dans la phase intermédiaire, elle recommande de ne pas se mettre trop de pression; d'être présente, mais dans une posture d'observatrice.

4.4 Être patient

Avec la durée de l'accompagnement, il peut devenir de plus en plus difficile de s'y retrouver en tant qu'évaluateur, mais il faut patienter. L'intérêt de participer à un projet de longue durée se trouve généralement à la fin, comme ce fut le cas de l'évaluatrice avec les avancées sur les indicateurs, où elle a vraiment constaté l'importance de son rôle.

4.5 Se faire aider par un confrère ou un mentor

Au regard des défis de l'EE, il est important de chercher le soutien d'un ou de plusieurs confrères. Dans notre cas, l'évaluatrice a présenté l'accompagnement fait auprès d'Exeko à sa communauté de pratique. Puis, elle a reçu des observations et des conseils de ses collègues à des moments critiques du processus. Leur regard externe lui a été d'une grande aide :

Pendant le processus, je suis allée voir mes collègues à certains moments, puis ils m'ont guidée vers certaines ressources. Ils m'ont proposé certains processus ou certaines interventions à faire avec le groupe. Moi, j'ai trouvé ça aidant. Même comme évaluatrice externe,

parfois, on a besoin d'un regard externe.
(Évaluatrice)

Conclusion

Selon Gamble (2008), le caractère évolutif de l'EE est basé sur l'innovation qui enclenche le changement. Dans le cas du projet Lab Culture Inclusive, c'est ce caractère qui en a fait sa force. Cette étude permet de s'adapter au cours de l'évolution du projet. Elle permet également un accompagnement flexible, mais surtout favorise l'émergence de la pratique évaluative en organisation et l'apprentissage organisationnel.

Cependant, dans cette étude, la réalisation de l'EE a fait face à plusieurs défis, dont l'abondance des données, le maintien des résultats et le double rôle (interne/externe) de l'évaluatrice. L'EE soulève aussi la question de la continuité pour un projet à long terme avec un roulement de personnel et la répliquabilité des outils du processus pour un autre projet.

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'EE exige plusieurs aptitudes et compétences méthodologiques, notamment pour l'élaboration du cadre d'apprentissage et pour l'identification des indicateurs. Néanmoins, elle exige surtout des compétences contextuelles interpersonnelles, dont la capacité à bâtir des relations solides, l'adaptabilité à l'organisation et au contexte, la facilitation, l'animation, la patience, etc. De cette étude, il ressort également l'importance de se faire aider par un ou des collègues et de déterminer les moments clés d'intervention.

Le cas du projet Lab Culture Inclusive soulève aussi certaines questions. En effet, toutes les cibles de résultats de ce projet ont été atteintes et les membres d'Exeko avaient de bonnes capacités d'analyse et d'évaluation. Également, il existe un ralliement de l'organisme envers l'EE. De plus, l'organisme a été accompagné par une évaluatrice expérimentée. Malgré les opportunités d'apprentissage et d'adaptation qu'offre cette approche, il n'en demeure pas moins que le succès de sa mise en œuvre dépend de la synergie entre l'évaluateur et l'organisation.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toute l'équipe d'Exeko, particulièrement la cofondatrice, le chargé de laboratoires en innovation sociale et la doctorante, pour leur collaboration active. Malgré la situation de crise sanitaire liée à la COVID-19 et leur agenda respectif, ils se sont montrés disponibles et leurs propos ont permis la rédaction de cet article.

NOTES

- 1 L'évaluatrice évolutive a autorisé le partage des données tirées de son entretien semi-dirigé de façon non confidentielle.
- 2 L'évaluatrice évolutive pratique l'évaluation évolutive depuis 2006 et est l'une des spécialistes au Québec. Elle est également coach pour Innoweave, un programme mis sur pied par La fondation de la famille J.W. McConnell, en collaboration avec des partenaires, dans le but d'aider les organismes de bienfaisance et sans but lucratif du pays à relever ces défis, tout en accordant une plus grande attention à l'impact et en faisant preuve d'innovation continue.
- 3 Son projet de doctorat porte sur les effets de la participation culturelle chez les publics marginalisés.
- 4 Concernant le soutien de La fondation de la famille J.W. McConnell à Exeko avant le projet Lab Culture Inclusive : <https://mcconnellfoundation.ca/fr/grant/exeko-1>
- 5 C'est d'ailleurs cette fondation qui a financé la publication du livre *Abe de l'évaluation évolutive* (Gamble, 2008).
- 6 Concernant les laboratoires d'innovation sociale d'Exeko : <https://exeko.org/fr/labs-exeko>

RÉFÉRENCES

Beauchemin, W.-J., Maignien, N. et Duguay, N. (2020). *Portrait d'institutions culturelles montréalaises : quels modes d'action pour l'accessibilité, l'inclusion et l'équité?* Québec, QC : Presses de l'Université de Laval. Repéré à <https://www.pulaval.com/libre-acces/9782763747040>

-
- Contandriopoulos, A., Rey, L., Brousselle, A. et Champagne, F. (2012). Évaluer une intervention complexe : enjeux conceptuels, méthodologiques et opérationnels. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 26(3), 1-16. Repéré à <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4900871/#:~:text=L%C3%A9valuation%20d'une%20intervention,des%20r%C3%A9sultats%20par%20les%20d%C3%A9cideurs>
- Dozois, E., Langlois, M. et Blanchet-Cohen, N. (2010). *DE 201 : Guide du praticien de l'évaluation évolutive*. La fondation de la famille J.W. McConnell et Institut international des droits de l'enfant et du développement. Repéré à <https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/DE-201-FR.pdf>
- Exeko (2018). *Rapport intermédiaire du projet*. Exeko.
- Exeko (2020). *Point d'étape*. Exeko.
- Fagen, M. C., Redman, S. D., Stacks, J., Barrett, V., Thullen, B., Altenor, S. et Neiger, B. L. (2011). Developmental evaluation: Building innovations in complex environments. *Health Promotion Practice*, 12(5), 645-650. doi: 10.1177/1524839911412596
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Qc : Chenelière Éducation.
- Gamble, J. A. A. (2008). *Abe de l'évaluation évolutive*. La fondation de la famille J.W. McConnell. Repéré à <https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-FR.pdf>
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza Silva, J., Le Thanh, D., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Perez, J., Somarriba Chang, M., Vernoooy, R. et Watts, J. (dir.). (2004). *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier*. ISNAR, CTA et CRDI. Repéré à <https://www.idrc.ca/fr/livres/evaluation-au-coeur-du-renforcement-organisationnel-experiences-dorganisations-de-recherche>
- Meunier, A. (2013). L'évaluation évolutive en bref. *Communagir*. Repéré à https://communagir.org/medias/2017/11/Evaluation%20evolutive%20en%20bref_20131119.pdf
- Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *American Journal of Evaluation*, 15(3), 311-319. <https://doi.org/10.1177/109821409401500312>
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York, NY : Guilford Press.
- Patton, M. Q. et Labossière, F. (2009). L'évaluation axée sur l'utilisation. Dans V. Ridde et C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (p. 145-160). Montréal, Qc : Presses de l'Université de Montréal.
- Réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS). (2011). *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. Repéré à http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Declaration_quebecoise_pour_innovation_sociale1.pdf
- Rey, L. (2012). L'évaluation développementale, enjeux méthodologiques et rôle de l'évaluateur. *Bulletin SQEP*, 24(1), 5-6. Repéré à <https://www.sqep.ca/app/uploads/2017/10/Vol24no1.pdf>
- Rey, L., Brousselle, A. et Dedobbeleer, N. (2013). Les défis de l'évaluation développementale en recherche : une analyse d'implantation d'un projet « Hôpital promoteur de santé ». *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 28(1), 1-26. Repéré à <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjpe/article/view/30899>
- Secrétariat du Conseil du trésor (2018). *Cadre d'évaluation : instructions destinées aux ministères et organismes*. Gouvernement du Québec. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/cadre_evaluation.pdf