

20_48

Chapitre 5

L'évaluation et les apprentissages à tirer des initiatives de revitalisation de collectivités

par Prudence Brown

Les difficultés conceptuelles et techniques liées à l'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités sont bien connues (Connell et coll., 1995; Fulbright-Anderson et coll., 1998), comme le sont aussi les difficultés auxquelles sont confrontées ces initiatives lorsqu'il est question de recueillir et d'utiliser des données pour informer leurs stratégies et éclairer leurs décisions en temps réel. Néanmoins, au cours de la dernière décennie, le domaine de la revitalisation de collectivités a fait beaucoup de progrès et a mis au point des pratiques d'évaluation et d'apprentissage qui ont pour effet d'améliorer les initiatives de revitalisation de collectivités et de bâtir les connaissances. Ces avancées sont partiellement attribuables au fait que les fondations qui appuient l'action locale (et qui aident à concevoir les évaluations et y investissent) ont accordé une place prépondérante à l'apprentissage dans leur mission, leurs buts, leurs stratégies, leurs structures internes et leurs partenariats avec les acteurs externes de la collectivité (Hamilton et coll., 2005; cf. aussi Behrens et Kelly, 2008).

La partie suivante sur les tendances et les défis que soulèvent l'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités et les apprentissages que l'on peut en tirer illustre les progrès réalisés dans le domaine et met en relief les difficultés qui nous guettent.

Progrès réalisés pour évaluer les initiatives de revitalisation de collectivités et pour capitaliser sur les apprentissages

Le progrès se constate dans l'adoption de cadres communs d'évaluation, dans des attentes plus réalistes pour mesurer l'impact des initiatives, dans l'attention accrue accordée à l'apprentissage en temps réel, dans une utilisation plus importante de données géocodées et dans de nouvelles approches pour évaluer les changements sur le plan des politiques et des institutions.

Tendance 1 : des cadres communs d'évaluation

Depuis l'an 2000 environ, la plupart des initiatives de revitalisation de collectivités se sont dotées de cadres d'évaluation (souvent créés à partir d'une théorie du changement ou d'un processus de modélisation logique) afin de formuler leurs buts et leurs stratégies, et de

déterminer des résultats intermédiaires et des résultats à long terme mesurables. On voit de plus en plus souvent les évaluateurs intervenir tôt dans le processus afin d'aider les acteurs à étayer le raisonnement sur lequel s'appuient leurs cadres d'évaluation, et de parfaire les indicateurs de réussite en se basant sur des recherches empiriques et sur des exemples de ce qui a bien fonctionné dans d'autres collectivités.

Le processus d'élaboration du cadre d'évaluation peut servir à mobiliser les principales parties intéressées, à encadrer la réflexion stratégique, à définir les responsabilités de chacun et à déterminer des attentes communes et des échéanciers réalistes (Brown et Fiester, 2007). En effet, il arrive souvent que ce soit lors de la définition des résultats attendus à court et à long terme, et des méthodes pour mesurer ces résultats, que les acteurs s'entendent ultimement sur la nature de l'action locale et sur le rôle qu'ils y joueront. Les initiatives évolutives de revitalisation de collectivités, où divers acteurs interviennent et dont les buts sont complexes et à niveaux multiples, peuvent également s'appuyer sur leurs cadres d'évaluation afin d'assurer que tous et chacun maintiennent le cap sur les priorités et sur les responsabilités dont ils ont convenu au départ et de gérer les attentes à mesure que progresse l'initiative (Walker et Arbreton, 2004).

Le fait que les fondations reconnaissent de plus en plus l'importance de leur propre rôle dans la détermination des résultats qu'obtiennent les initiatives de revitalisation de collectivités, et qu'ainsi elles incluent leur propre rendement dans le cadre d'évaluation, est un phénomène nouveau et particulièrement prometteur (Brown, Colombo et Hughes, 2009).

Tendance 2 : des attentes plus réalistes pour mesurer l'impact des initiatives

Les bailleurs de fonds et leurs partenaires comprennent mieux maintenant la problématique liée à la contribution aux résultats et la difficulté d'établir un lien de causalité directe entre l'investissement dans une initiative de revitalisation de collectivités et des résultats particuliers. Étant donné cette appréciation plus nuancée de la nature complexe et dynamique de l'action locale, les évaluateurs tentent plutôt de comprendre comment ces investissements ajoutent de la valeur et contribuent à développer la capacité de l'initiative; comment ils ont un effet catalyseur, capitalisent sur l'élan de changement dans le milieu, aident à prendre des décisions stratégiques et financières pertinentes et à attirer d'autres ressources et partenaires, et enfin contribuent à l'atteinte de résultats précis (Kramer et coll., 2007; W.K. Kellogg Foundation, 2007; Grantmakers for Effective Organizations, 2009).

À mesure qu'ils deviennent plus conscients des multiples facteurs en jeu dans l'écologie complexe des initiatives de revitalisation de collectivités et que leurs clients développent plus d'intérêt à découvrir comment produire les changements désirés qu'à démontrer les changements (Behrens et Kelly, 2008; Westley et coll., 2006), les évaluateurs commencent à utiliser diverses méthodes d'évaluation et sources de données pour établir de façon convaincante les liens entre l'initiative de revitalisation de collectivités et les résultats souhaités, qu'ils aient été atteints ou non.

Plusieurs niveaux d'évaluation pour saisir les résultats

L'initiative pancanadienne Vibrant Communities, qui s'est déroulée dans douze collectivités et s'appuie sur une démarche multisectorielle pour réduire la pauvreté, a mis au point un processus exhaustif d'évaluation et d'apprentissage pour permettre aux partenaires de suivre ses progrès, d'apporter des correctifs au besoin et de bâtir une base de connaissances (Leviton-Reid, 2008). Un volet de l'évaluation organise les résultats autour de trois niveaux d'action (la capacité du milieu à lutter contre la pauvreté, les actifs des individus et des ménages, et les changements politiques et institutionnels). Chacun des niveaux comporte quatre ou cinq indicateurs clés. Par exemple, la capacité de la collectivité à résoudre des problèmes et à profiter des possibilités qui s'offrent à elle pour lutter contre la pauvreté est évaluée périodiquement en fonction de sa capacité rassembleuse, de son leadership multisectoriel, de son niveau de collaboration et de la sensibilité du milieu à l'endroit des enjeux.

Tendance 3 : une attention accrue accordée à l'apprentissage en temps réel

L'apprentissage, selon une personne interviewée, « est une démarche continue, une culture et un engagement à soutenir la capacité des gens à réfléchir à leur action de façon à les aider à distinguer les avenues susceptibles d'améliorer sans cesse leur rendement ». Dans le domaine de l'action locale, l'évaluation est de plus en plus perçue comme un moyen d'améliorer les apprentissages et la prise de décision en temps réel, de parfaire les stratégies et d'apporter des correctifs à mi-parcours (Bailey, Jordan et Fiester, 2006; Walker, 2007). S'appuyer sur les opinions, les préoccupations et les priorités de nombreux acteurs et intervenants pour formuler les principales questions d'évaluation cultive l'appropriation collective du processus d'apprentissage et augmente la probabilité que les résultats soient utiles, pertinents et crédibles aux yeux d'éventuels utilisateurs (Preskill et Jones, 2009).

Le processus itératif de l'apprentissage et de l'action fait de l'évaluation une sorte d'outil pour améliorer les pratiques et stimuler le changement à tous les échelons de l'action locale. N'étant plus une fonction confiée à un tiers, l'évaluation devient la responsabilité collective de tous les acteurs (Patrizi, 2006). Pour soutenir cette démarche d'apprentissage, les bailleurs de fonds et les évaluateurs doivent consentir des ressources suffisantes et mettre en place les structures de soutien nécessaires et déployer des efforts afin de créer une culture qui valorise le dialogue et l'analyse en toute franchise et promeut l'idée d'apprendre dans l'action (David, 2006).

Les données contribuent à accroître l'efficacité

Les évaluateurs de Making Connections ont produit un outil pour évaluer les capacités d'une collectivité à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de revitalisation de collectivités efficaces. En s'appuyant sur des expériences locales, ils ont créé une échelle d'évaluation pour mesurer divers aspects d'une action, notamment sa portée, son envergure, le leadership des résidents, la reddition de comptes et l'utilisation de données. Ils ont utilisé des preuves

corroborées pour évaluer chaque initiative locale puis ils ont animé des discussions avec les équipes sur le terrain pour connaître leurs points de vue, pour recueillir plus de données afin de parfaire les évaluations et pour s'assurer que toutes les parties travaillaient dans le même sens. Ces séances d'animation périodiques sont devenues un lieu réservé pour célébrer les réussites, formuler des critiques constructives et utiliser des données empiriques de sources indépendantes pour accroître l'efficacité des équipes sur le terrain.

Tendance 4 : une plus grande utilisation de données géocodées

Au cours de cette dernière décennie, en matière d'évaluation, le pouvoir des données géocodées s'est imposé pour mieux comprendre une collectivité et contribuer aux démarches locales de planification, pour favoriser un discours public éclairé et pour mobiliser une collectivité autour d'une action locale en mettant au jour les disparités économiques et raciales. Les évaluateurs peuvent cartographier les changements qui surviennent dans un quartier dans le temps, comparer les trajectoires des quartiers ciblés aux trajectoires d'autres quartiers et combiner les résultats obtenus avec d'autres sources et types de données pour explorer l'impact d'une initiative sur le milieu. D'importants investissements ont été consentis pour développer des centres de données intermédiaires qui démocratisent l'accès aux données pour toutes les parties intéressées. Certains de ces centres de données sont indépendants et d'autres proviennent de municipalités ou d'universités. Un grand nombre sont reliés entre eux et font partie d'un réseau parrainé par l'Urban Institute dont le but est « d'enrichir les systèmes d'information locaux et d'en accroître l'utilisation pour l'élaboration des politiques locales et la mobilisation des collectivités » (cf. www.nnip.org).

Les données géocodées révèlent les trajectoires des quartiers

L'évaluation de New Communities par MDRC comportait une analyse des trajectoires des seize quartiers participants afin d'y mesurer les tendances à long terme en matière de qualité de vie. Les évaluateurs ont analysé les changements démographiques dans chacun des quartiers ainsi que la nature, l'étendue et la vitesse des changements pour divers indicateurs communautaires, notamment le taux de criminalité, l'activité du marché de l'habitation et la vitalité commerciale. L'analyse décrit les tendances datant de quelques années avant l'avènement de l'initiative jusqu'à plusieurs années après sa mise en œuvre. Elle montre les variations dans les trajectoires entre les quartiers ciblés et les compare aux changements observés dans un échantillon de quartiers qui ne faisaient pas partie de New Communities et dans la ville de Chicago globalement.

Tendance 5 : de nouvelles approches pour évaluer les changements politiques et institutionnels

Les initiatives de revitalisation de collectivités accordent de plus en plus d'importance aux façons de lier l'action locale et les changements politiques et institutionnels afin

d'obtenir des bénéfices à grande échelle autant dans les milieux où elles se déroulent que plus globalement. Les évaluateurs ont également consacré beaucoup d'énergie à trouver des façons plus efficaces d'évaluer les efforts de défense et de promotion, et l'impact des changements politiques et institutionnels (Guthrie et coll., 2006, 2006; Coffman, 2007; Harvard Family Research Project, 2007; Innovation Network, 2009). D'autres travaux ont permis de créer une ressource en ligne pour planifier les stratégies de défense et de promotion et en mesurer l'impact (Advocacy Progress Planner - www.planning.continuousprogress.org) et un outil pour aider les évaluateurs à concevoir des instruments utiles, gérables et rentables pour évaluer les efforts de défense et de promotion (Harvard Family Research Project, 2009).

Ces nouvelles approches s'avèrent particulièrement importantes pour les initiatives de revitalisation de collectivités émergentes qui structurent explicitement leur travail pour faire à la fois de l'action locale et apporter des changements politiques et institutionnels (p. ex. Building Healthy Communities, une initiative parrainée par California Endowment qui se déroule dans quatorze collectivités différentes), et pour lesquelles la fondation qui parraine se positionne autant comme agent de changement que comme bailleur de fonds (p. ex. Detroit Works for Kids, initiative parrainée par la Fondation Skillman).

L'évaluation et les apprentissages à tirer des initiatives de revitalisation de collectivités : prochaines étapes

Les cinq tendances décrites précédemment, et il y en a sans doute d'autres, marquent d'importants progrès dans la manière dont les personnes qui œuvrent dans le domaine de la revitalisation de collectivités définissent et évaluent le succès de leur travail et, apprennent à l'améliorer en cours de route. Ces approches ne sont peut-être pas adoptées par tous, ni toujours mises en œuvre efficacement, mais elles reflètent de nouvelles attitudes et de nouvelles normes de pratique dans ce domaine. Comme on peut s'y attendre, cependant, chaque pas en avant soulève des aspects et des défis complexes qui, combinés à des obstacles persistants, peuvent nuire aux progrès sur le terrain et à la génération de connaissances dans le domaine.

La partie qui suit porte sur trois de ces défis. Même s'ils ne sont pas propres au seul domaine de l'action locale, ils ont souvent été mentionnés dans les entrevues et les groupes de discussion et le moment de s'y attaquer semble opportun.

Défi 1 : créer des cadres d'évaluation plus robustes

L'utilisation de la théorie du changement, ou de cadres d'évaluation correspondants, a permis de réfléchir avec plus d'acuité à l'intensité et à l'envergure des stratégies requises pour faire en sorte qu'une action locale donne des résultats. Plus la théorie est solide et plus la pratique s'appuie sur des données probantes et sur le savoir que contribuent les acteurs locaux à son processus d'élaboration, plus le cadre d'évaluation sera puissant et efficace pour déterminer les populations cibles et les stratégies susceptibles d'atteindre au mieux les résultats souhaités à l'échelle de la population et

de la collectivité.

Voici quelques recommandations pour améliorer davantage les cadres d'évaluation :

Faire de l'élaboration du cadre d'évaluation une véritable démarche inclusive

La création d'un cadre d'évaluation détaillé peut sembler un exercice gruge-temps, contestable et superflu pour des personnes désireuses de transformer leur milieu. Certains évaluateurs essaient d'accélérer le processus en créant le cadre à partir de la documentation pertinente de l'initiative puis en le soumettant aux acteurs pour qu'ils l'approuvent. Il est certain que les évaluateurs peuvent animer la démarche de façon à tenir compte du temps limité dont disposent les gens, à s'assurer d'utiliser un langage clair et à enrichir le cadre de nouvelles connaissances. Mais ce souci d'efficacité peut aussi entraver le processus. Si l'évaluateur conçoit le cadre d'évaluation en coulisse ou si le bailleur de fonds le produit lui-même de manière « directive et autoritaire », il est peu probable que les acteurs locaux s'approprient les stratégies et les résultats pour lesquels ils ont à rendre des comptes et encore moins probable qu'ils utilisent le cadre d'évaluation pour orienter leur action. La plupart du temps, l'élaboration du cadre d'évaluation ne peut pas être confiée à un tiers, car il est le fondement de l'efficacité des stratégies, de la reddition des comptes et de l'amélioration continue.

Développer la capacité des acteurs locaux à faire le suivi de leur propre performance

Outiller les porteurs d'une initiative de revitalisation de collectivités pour qu'ils soient en mesure de contrôler leur propre rendement permet de bâtir une culture axée sur les résultats et sur la prise de décisions fondées sur preuves, à condition d'avoir le soutien nécessaire pour s'acquitter efficacement de cette responsabilité (York, 2005). Dans le même ordre d'idées, le personnel et les administrateurs des fondations doivent savoir évaluer le travail qui relève de leur responsabilité (FSG Social Impact Advisors, 2009). Le suivi du rendement, s'il se fait de façon rigide, peut accorder une trop large place aux indicateurs de progrès facilement mesurables au détriment de certains indicateurs plus significatifs, mais difficiles à mesurer (Sridharan, 2009). Cette rigidité peut également freiner l'innovation (Giloith et Gewirtz, 2009) et faire fi des dynamiques complexes du milieu. Par contre, combiné à des stratégies d'évaluation et d'apprentissage conçues pour répondre à des questions plus stratégiques ou globales, le contrôle du rendement devient un puissant élément du cadre d'évaluation.

Les acteurs mesurent leur propre rendement

Harlem Children's Zone exige de rapporter et de vérifier rapidement et avec exactitude les résultats d'examen des enfants afin de permettre aux enseignants et aux administrateurs scolaires de déterminer ce qui fonctionne bien et moins bien et d'adapter leur approche en conséquence.

Dans le cadre de l'initiative Jacobs Center for Neighborhood Innovation qui se déroule à San Diego,

une trentaine d'équipes de résidents et d'autres intervenants fixent des objectifs précis et surveillent leurs progrès par rapport à ces objectifs. Ces équipes n'ont pas besoin de compétences techniques hautement sophistiquées, mais elles doivent savoir comment poser des questions. Les réponses à ces questions leur permettent de mesurer leur progrès, d'adapter leurs stratégies et d'accroître leur efficacité.

Travailler davantage à définir des objectifs intermédiaires ou des indicateurs de progrès

Parce que l'action locale est une entreprise à long terme, un cadre d'évaluation robuste doit pouvoir saisir en cours de parcours des indicateurs de progrès vers l'atteinte des objectifs ultimes d'une initiative. Les évaluateurs soulignent les difficultés techniques et conceptuelles que comporte la détermination d'objectifs intermédiaires suffisamment précis pour être utiles à l'évaluation et la gestion. Les objectifs et les indicateurs fiables de plus en plus nombreux pour évaluer le mieux-être des enfants, des familles et des collectivités sont utiles, tout comme les nouveaux travaux sur les cadres d'évaluation ou les points repères en matière de politiques et de défense et de promotion.

Mais lorsque le manque de ressources limite la collecte de données, il faut que les évaluateurs fassent preuve de créativité et conçoivent des mesures de remplacement afin de recueillir d'autres données plus accessibles, compatibles avec les connaissances existantes et dont la validité et l'utilité sont reconnues par les acteurs.

Aux dires d'un évaluateur : « Aussi imparfaites soient-elles, si ces mesures de remplacement permettent aux porteurs d'une initiative d'adapter leurs stratégies pour en accroître l'efficacité ou de modifier sa théorie sous-jacente, nous avons fait un bon bout de chemin ». Un autre évaluateur a insisté sur l'importance, surtout pour les initiatives qui se déroulent à plusieurs endroits, de choisir des objectifs intermédiaires reflétant les spécificités de la collectivité et la dynamique raciale, culturelle, politique et historique qui lui est propre. Le fait que ces spécificités deviennent de plus en plus apparentes à mesure que l'initiative progresse met en relief pour les évaluateurs la nécessité de répreciser et de formuler périodiquement des objectifs intermédiaires, ainsi que le cadre d'évaluation plus général.

Réexaminer périodiquement et adapter le cadre d'évaluation

Cela s'impose, car les participants changent, les nouvelles données appellent des améliorations et l'initiative évolue dans un contexte économique et politique dynamique.

Défi 2 : trouver des moyens d'intégrer les apprentissages à la démarche

Peu de personnes contestent l'importance d'intégrer les apprentissages, mais il est facile de sous-estimer le temps, les outils et les ressources nécessaires pour bien le faire. L'action locale implique nécessairement de nombreux acteurs : les résidents du quartier, les dirigeants d'organismes à but non lucratif, les bailleurs de fonds privés et

publics, les promoteurs immobiliers privés, les groupes de promotion et de défense, etc. Le défi de ces initiatives en matière de gestion est de favoriser une action concertée fondée dans la même compréhension de sa raison d'être et assortie d'un partage de responsabilités pour les résultats. Et leur défi en matière d'apprentissage est de créer des mécanismes permettant de partager l'information et d'utiliser cette information pour orienter l'action de manière à générer des résultats sur lesquels les acteurs se sont entendus et qui s'inscrivent dans un cadre d'intervention commun.

Le principal obstacle à l'apprentissage, et pour les évaluateurs et pour les participants de l'initiative, est le temps. La nécessité d'agir restreint souvent le temps qu'il faudrait consentir à l'analyse et à la réflexion. Par exemple, malgré la mise en place de structures pour favoriser les apprentissages, les employés et les partenaires de la Fondation Skillman ont constaté que la cadence et la complexité de la démarche en cours les incitaient à profiter des séances consacrées à l'apprentissage pour discuter des problèmes opérationnels pressants au lieu de discuter de décisions et de leçons stratégiques (Brown, Colombo et Hughes, 2009). « L'exécution sans relâche » laisse toutefois peu de place à « l'expérimentation et à la réflexion », des éléments essentiels au succès durable (Edmondson, 2008).

Voici des recommandations pour tirer le meilleur parti des leçons apprises :

Partager les données

Même dans une culture fondée sur la collaboration, le dialogue et la réflexion, il n'est pas facile de partager de l'information en temps opportun, dans des formats accessibles à divers publics et de manière à respecter la confidentialité. Il faut souvent beaucoup d'investissement pour mettre en place des systèmes conviviaux de consolidation de données et de suivi des résultats (p. ex., à San Francisco, Communities of Opportunity a consacré plusieurs années à cette tâche.) Les centres de données intermédiaires doivent consacrer beaucoup de temps à négocier des ententes avec des fournisseurs de données et à outiller les organismes communautaires, les militants locaux et d'autres organismes à but non lucratif pour qu'ils puissent mettre en valeur et utiliser efficacement ces données. Apprendre quand et comment utiliser différentes sortes de données s'avère également complexe. Historiquement, l'équilibre entre les risques associés à « mettre l'information sur la place publique » et les avantages qu'il y a à le faire a eu tendance à pencher en faveur de la confidentialité (Hamilton et coll., 2005). Ou encore, l'information publiée était tellement stérile ou autopromotionnelle que sa valeur était limitée.

Toutefois, les pressions, à la fois pour une plus grande transparence et pour apprendre de ses erreurs, ont suscité des réflexions et un partage de renseignements dans le milieu de la philanthropie et au-delà de celui-ci (Giloith et Gewirtz, 2009). Si tous les partenaires conviennent au départ de la façon dont seront mesurés les indicateurs de succès, ils chercheront à améliorer leur rendement collectif et réviseront les hypothèses du cadre d'évaluation sur la manière d'atteindre les objectifs souhaités, au lieu d'être tentés d'imputer la faute à quelqu'un lorsqu'ils sont confrontés à des résultats décevants.

Les participants réfléchissent, apprennent et agissent

Dans Hope Community, une corporation de développement communautaire (CDC) dédiée à l'action locale et à la prise en charge collective, l'évaluateur qui initialement était un consultant externe est devenu employé à temps partiel de la CDC. Sa tâche consistait à aider ses collègues à recueillir et à interpréter des données, à fournir en temps opportun des rétroactions sur les programmes, à donner de la formation et du soutien individuel ou en groupe et à animer des discussions pour encourager la réflexion mutuelle.

Après dix-huit mois, l'évaluateur indique que « le respect qu'accordait au préalable Hope Community à la "réflexion" a augmenté. La réflexion se traduit dans des moyens plus concrets, systémiques et flexibles d'apprendre, de planifier et de réagir. L'exercice de documenter régulièrement les pratiques est maintenant bien établi ». Les employés de première ligne rendent mieux compte de leur travail et comprennent mieux le lien entre celui-ci et la vision globale de Hope Community; le conseil d'administration et le personnel ont une compréhension plus convergente des objectifs souhaités; et les bailleurs de fonds externes tirent profit de l'accès à des données plus concrètes et de l'engagement de Hope Community d'apprendre et de s'améliorer sans cesse.

Adaptation de Tilney, 2009.

Trouver des moyens de traduire les apprentissages en action

Il faut que les apprentissages se traduisent en action (p. ex. l'acquisition de nouvelles compétences, l'amélioration des pratiques, la reformulation des théories, l'élaboration de nouvelles stratégies et la création d'autres partenariats; cf. Giloth et Gewirtz, 2009). Les divers intervenants disposent de nombreux moyens pour arriver à cette fin. Par exemple, certaines fondations ont lancé des discussions sur une base régulière avec les organismes qu'elles soutiennent dans le cadre d'un programme structuré d'apprentissage. Ensemble, ils compilent, analysent, font la synthèse et intègrent l'information dans leur intérêt commun (Chin, 2006). Dans le cadre de partenariats de bailleurs de fonds (GrantCraft, 2009), de groupes d'apprentissage entre pairs et de communautés de pratique élargies, les participants peuvent dégager et partager des leçons, apprendre à appliquer dans la pratique les leçons apprises et déterminer le type d'aide et de soutien dont ils ont besoin (p. ex. aide technique pour appliquer un nouvel outil ou une pratique, coaching, visites de sites aux objectifs semblables, formation et perfectionnement professionnel; cf. Trent et Chavis, 2009). Les conditions dans lesquelles les apprentissages sont le plus susceptibles de se traduire en actions sont relativement bien connues : le développement d'une culture de groupe propice à l'apprentissage et à l'adaptation, des dirigeants qui valorisent les échanges francs et donnent l'exemple à cet égard et des attentes claires et réalistes à l'égard de ceux qui entreprendront de nouvelles initiatives et à l'égard du soutien dont ils auront besoin.

Créer des liens judicieux entre l'évaluation et la communication.

L'efficacité des communications internes permet de soutenir l'engagement et l'intérêt de partenaires variés autour d'objectifs communs et de réduire le risque de détournement

de la mission et l'essoufflement. Les communications externes servent quant à elles à donner plus d'élan aux actions du milieu, à obtenir des appuis financiers et à diffuser les leçons apprises aux autres intervenants du domaine. Les communications internes et externes dépendent toutes deux des données provenant de l'évaluation, notamment des rapports sur les progrès et sur les réussites. Chaque partenaire utilise l'information à sa manière et à ses fins (p. ex. lancer une campagne de financement, recruter d'autres partenaires, rassurer les administrateurs, persuader des décideurs, rendre des comptes à la population), ce qui, en l'absence d'un message global cohérent, peut entraîner des contradictions ou des malentendus.

Notamment, à cause de la dimension « campagne » des communications, les évaluateurs peuvent sentir une certaine pression ou être tentés à en promettre trop, à interpréter les données prématurément ou sous un éclairage trop positif et à créer des indicateurs de succès dont les liens avec des résultats significatifs sont ténus. Une façon de maintenir l'intégrité de l'évaluation consiste à préciser quels résultats peuvent être publiés, à quel moment et par qui, et quel type d'analyse doit être faite par les partenaires avant la publication. De plus, des relations de travail étroites et informelles entre l'évaluateur, les bailleurs de fonds de l'évaluation et les personnes qui s'occupent des communications (et parfois des campagnes de financement) peuvent contribuer à la cohésion du message. La cohérence peut également être favorisée lorsque l'équipe possède de l'expertise en évaluation et en communications et qu'elle examine périodiquement les instruments d'évaluation et les adapte aux différents publics. Plus ces stratégies existeront au sein d'une culture d'enquête critique, plus elles s'appuieront sur une compréhension commune de la théorie sous-jacente à l'action et sur un engagement à investir et à travailler ensemble à long terme, plus l'évaluation et les communications seront susceptibles de se compléter et de fonctionner en harmonie.

Défi 3 : apprendre avec les partenaires

La réussite à long terme d'une initiative complexe de revitalisation de collectivités repose davantage sur le développement des capacités des divers acteurs à résoudre des problèmes complexes que sur le développement des connaissances ou de l'expertise à court terme d'un ou l'autre de ces acteurs. Il y a progrès et innovation lorsque tous les acteurs contribuent à une réflexion sur ce qu'ils ont appris de leurs diverses expériences. Voilà pourquoi le modèle classique du réseau en étoile, c'est-à-dire en vertu duquel le bailleur de fonds est au centre de l'intervention, ne convient plus (Chin, 2006). Le défi consiste à créer de nouvelles structures organisationnelles qui facilitent, voire obligent l'apprentissage en tant que groupe. Il existe peu d'exemples de ce type. La prochaine étape consiste donc à mettre à l'essai un ensemble de structures collaboratives et d'approches systémiques pour savoir lesquelles génèrent le plus de leçons se traduisant par des pratiques améliorées et de nouvelles connaissances.

Jusqu'à récemment, les bailleurs de fonds avaient tendance à se concentrer sur les leçons provenant de « leurs » initiatives et des organismes qu'ils soutenaient et ne réussissaient pas vraiment à construire à partir des apprentissages des autres. Kubo et McKenna (2009) font la promotion de l'évaluation conjointe pour arrimer les champs d'intérêt, encourager la responsabilisation, accroître la base des connaissances et augmenter le rendement de l'investissement consenti à l'évaluation. Pendant plus de

cinq ans, ils ont effectué de la recherche sur le terrain dans une même collectivité, utilisant des méthodes variées pour recueillir des données sur des projets différents pour le compte de bailleurs de fonds différents. Les évaluateurs ont développé une connaissance approfondie de la dynamique du milieu sans qu'il existe d'investissement officiel dans ce savoir : chaque bailleur de fonds et chaque organisme communautaire avait ses propres objectifs et intérêts, et chacun d'entre eux demandait aux évaluateurs de leur remettre un rapport qu'ils ne partageaient ni entre eux ni avec la collectivité en général. Par contre, s'il y avait évaluation conjointe :

...Les titulaires de subventions œuvrant sur le même territoire pourraient unir leurs efforts pour formuler une théorie commune de changement à l'échelle de la collectivité et pour bâtir un programme de recherche d'utilité collective. De cette façon, ils bénéficieraient d'une rétroaction critique sur leurs contributions individuelles et collectives au changement. En tant que groupe, ils pourraient demander aux bailleurs de fonds de leurs initiatives respectives de soutenir collectivement leur programme de recherche. Les rapports provisoires et le rapport final [...] seraient l'occasion pour les acteurs du milieu et les fondations de se rencontrer pour apprendre, réfléchir et apporter des correctifs stratégiques.

La proposition formulée par Kramer, Parkhurst et Vaidyanathan (2009) d'investir dans des réseaux d'apprentissage souples capables de s'adapter est encore plus ambitieuse :

[Ces réseaux] engagent un grand nombre d'organismes qui travaillent à différents aspects d'une problématique complexe unique, dans une démarche animée en continu, qui sert à déterminer des paramètres comparatifs de rendement, à coordonner leurs efforts et à apprendre les uns des autres. Les avantages de ces réseaux sont, notamment, une plus grande harmonisation des objectifs des divers organismes, une meilleure collaboration pour résoudre les problèmes et la création d'une communauté d'apprentissage qui améliore graduellement l'efficacité de tous les participants.

Les chercheurs citent l'initiative STRIVE dans Cincinnati, où plus de 300 intervenants, organisés en quinze réseaux d'action, se sont concertés pour travailler à améliorer la réussite scolaire. Une telle approche paraît très indiquée pour bon nombre d'initiatives de revitalisation de collectivités, mais pour fonctionner, elle exige beaucoup de leadership et d'investissement de la part de bailleurs de fonds et le soutien de professionnels très engagés dans la démarche.

À propos de l'attribution de cause à effet

Aucune discussion entourant l'évaluation n'est complète sans aborder la problématique liée à l'attribution de cause à effet. Beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités ont fait face à d'importants problèmes de conception et de mise en œuvre, des problèmes qui ont limité leur impact et leur capacité à contribuer aux connaissances. Cela étant, la tendance dans le milieu de la philanthropie à ne plus chercher à tout prix

de « preuves » de l'impact d'une initiative, mais plutôt à chercher des sources de données plus flexibles et à jour afin d'améliorer le rendement de l'initiative dans un environnement complexe et changeant (Kramer et coll., 2007; Grantmakers for Effective Organizations, 2009), semble bien correspondre à l'état actuel des connaissances sur l'action locale et ses pratiques.

Mettre l'accent sur la *contribution* plutôt que sur l'attribution de cause à effet ne diminue en rien l'importance d'intégrer, lorsqu'il y a lieu, une méthodologie rigoureuse et une pratique fondée sur des données probantes à la démarche. Cela ne veut pas dire non plus que chaque acteur n'a pas à rendre de comptes par rapport aux résultats mesurables de l'initiative (par opposition aux extraits sous forme d'activités). Il est important que les bailleurs de fonds, surtout les administrateurs des fondations, comprennent ces concepts. Ceux qui investissent dans des initiatives de revitalisation de collectivités veulent, avec raison, des preuves tangibles de succès afin de persuader d'autres acteurs de se joindre à eux. « Mais le coût, la complexité et la durée » d'études d'impact pouvant fournir des « preuves irréfutables » de retombées directement liées aux subventions consenties par une fondation en limitent la faisabilité (FSG Social Impact Advisors, 2009). Plutôt, les employés des fondations devraient aider leurs administrateurs à comprendre l'importance de l'évaluation et les encourager à investir dans un cadre d'évaluation qui explique les liens logiques entre des objectifs clairs, les stratégies utilisées et les résultats mesurables dont ont besoin les administrateurs pour éclairer leurs décisions et faire plus largement la promotion du travail (Buteau, Buchanan et Brock, 2009).

Au lieu de concentrer l'essentiel des efforts à démontrer l'impact d'une initiative, il est préférable, à ce moment-ci, de prioriser la création de cadres d'évaluation plus robustes et de développer les capacités des acteurs sur le terrain à recueillir et analyser des données pour mieux documenter leurs décisions collectives et améliorer la mise en œuvre de leur initiative. Ils seront donc plus susceptibles de réellement mettre à l'épreuve leurs théories et de générer des connaissances dans ce domaine. Lorsque les réseaux d'apprentissage feront véritablement corps avec les initiatives de revitalisation de collectivités, les évaluateurs pourront plus facilement étudier les liens de causalité et évaluer l'impact des initiatives à long terme.

Néanmoins, il est clair que le débat sur ce qui constitue un cadre conceptuel assez rigoureux et des preuves « suffisantes » demeure ouvert (Schoor, 2009; Smyth et Schorr, 2009). Malgré un rapport récent (2009) du GAO¹ indiquant qu'une gamme diversifiée de méthodes rigoureuses, au-delà de la sélection aléatoire, pouvait aider à déterminer quelles étaient des interventions efficaces, certaines personnes croient toujours que, dans le domaine de la politique sociale, il faille absolument procéder à des devis expérimentaux classiques avant de pouvoir établir définitivement l'efficacité d'une initiative et d'en étendre la portée. Quelques évaluations récentes devraient permettre d'étayer le débat, notamment l'évaluation réalisée par LISC de l'initiative Sustainable Communities qui se déroule dans plusieurs quartiers (une tentative sérieuse d'employer

¹ Government Accountability Office

de nouveaux instruments d'analyse et de collecte de données pour mesurer le changement dans les quartiers cibles et des quartiers témoins; cf. Walker, Winston et Rankin, 2009).

L'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités a évolué tant conceptuellement que pratiquement au cours des vingt dernières années. Des thèmes récurrents sont la durée, l'intentionnalité et les ressources nécessaires pour bien faire le travail. Ces éléments, au lieu d'être considérés comme des « coûts afférents à l'évaluation » qui amputent une partie du budget de fonctionnement de l'action locale, devraient être considérés comme indissociables de la démarche en soi. Tout comme nous avons soutenu qu'une bonne pratique exige que tous les acteurs fassent le suivi des progrès dans l'atteinte des objectifs qui relèvent de leur responsabilité, nous croyons aussi que l'action locale est fondamentalement une question d'apprentissage, d'adaptation et de développement de la capacité collective d'agir des acteurs autour de buts communs. De cette façon, l'évaluation peut contribuer au fil du temps à faire d'une initiative une entreprise plus éclairée, plus forte et plus durable.

KUBISCH Anne, Patricia AUSPOS, Tom DEWAR et Prudence BROWN. *Voices From the Field III, Lessons and Challenges for Foundations Based on Two Decades of Community-Change Efforts*. Washington, D.C., Aspen Institute, 2010, 213 p.



Ouvrage traduit de l'anglais par Jocelyne Tougas, trad. a. et révisé par un comité éditorial. (Version 1.0) Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 2.5 Canada](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ca/).



