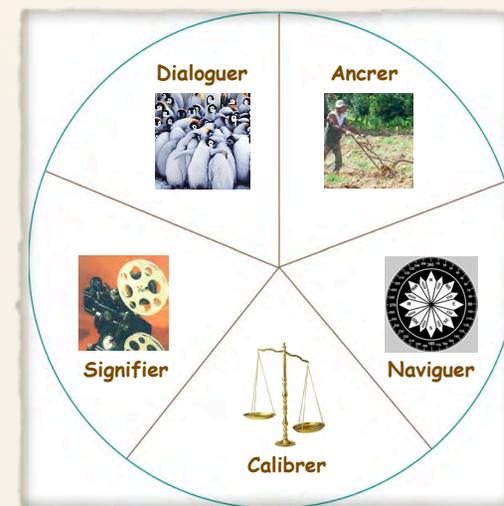


Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives

SAS2 Dialogue, Ottawa, Mars 2013



Les **droits d'auteurs** de cet ouvrage, *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*, sont détenus par ses auteurs, J. M. Chevalier, D. J. Buckles et M. Bourassa. L'ouvrage est assujéti à la licence de Creative Commons Attribution-Noncommercial 2.5 Canada License. Il est disponible en format PDF sur nos sites Web www.participatoryactionresearch.net.

Vous pouvez produire des copies en nombre limité sous deux conditions : ces copies doivent être reproduites dans son format actuel, sans mention d'aucune tierce partie, et ne peuvent être utilisées à des fins commerciales. Si vous désirez reproduire plusieurs copies de cet ouvrage ou encore l'acheter, veuillez contacter les auteurs à www.participatoryactionresearch.net afin d'obtenir l'autorisation ou d'en discuter les termes et les conditions.

Droits d'auteurs © Jacques M. Chevalier, Daniel J. Buckles et Michelle Bourassa (2013).

Citation exacte : Chevalier, Jacques M., Buckles, Daniel J. et Bourassa, M. (2013) *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*, SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada.

Une version complète des méthodes présentées dans ce Guide, leurs fondements théoriques et des études de cas les illustrant sont disponibles dans *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge UK, de Jacques M. Chevalier et Daniel J. Buckles, 2013.



Table des matières

INTRODUCTION

1 LA DÉMARCHE APPRENANTE

Créer un système apprenant

- * Planification, évaluation, recherche (PER) 6
- * Formation, action, recherche (FAR) 7
- Ordre et chaos 8
- Schéma de processus 9

Comment intégrer

- Design de processus 11
- Les moyens habiles 19
- Combos 27

2 SAVOIR ET S'ENTENDRE

S'informer et se concerter

- Validation 32

Écouter et mobiliser

- Participation 33
- L'écoute active 35

Mesurer et évaluer

- ◆ Remue-méninges et classification 39
- ◆ Classement 41
- ◆ Notation 43
- ◆ Mesurer avec mesure 45
- ◆ La roue socratique 47
- ◆ Pondération 49
- ◆ Information CAP 53

3 COMPRENDRE LES PROBLÈMES

Origines et ressources

- * Ligne du temps 59
- * Réponses antérieures 61
- * Cartographie des ressources 63

Remonter aux causes

- * Arbre des problèmes 65
- * Lacunes et conflits 67
- * Champ de forces 69
- * Paradoxe 71

4 CONNAÎTRE LES ACTEURS

Cibler les acteurs concernés

- Identification des acteurs 75
- Acteurs clés 77

Jauger les rapports sociaux

- Analyse sociale CLIP 79
- Pouvoir 83
- Intérêts 85
- Légitimité 87

Savoir ce qui importe

- Positions et intérêts 89
- Valeurs, intérêts, positions (VIP) 91
- Leçons et valeurs 93

5 ÉVALUER LES OPTIONS

Dans un monde idéal

- Scénario idéal 97
- Sabotage 100

Gérer les attentes

- Désaccords et malentendus 101
- Foire de négociations 103
- Niveaux de soutien 105

Futurs possibles

- À suivre 106
- Projections 107
- Trajectoire optimale 109
- Dangers 110
- Résultats et risques 111
- Contribution et faisabilité 113
- Attribution et contribution 117

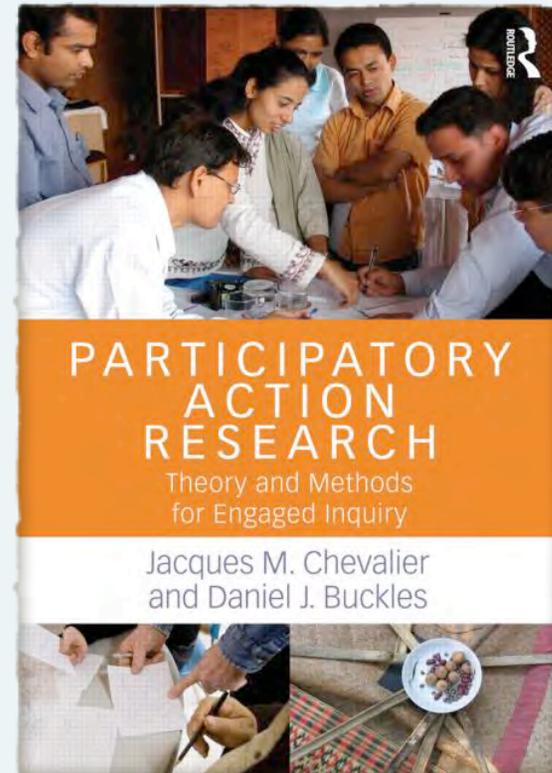
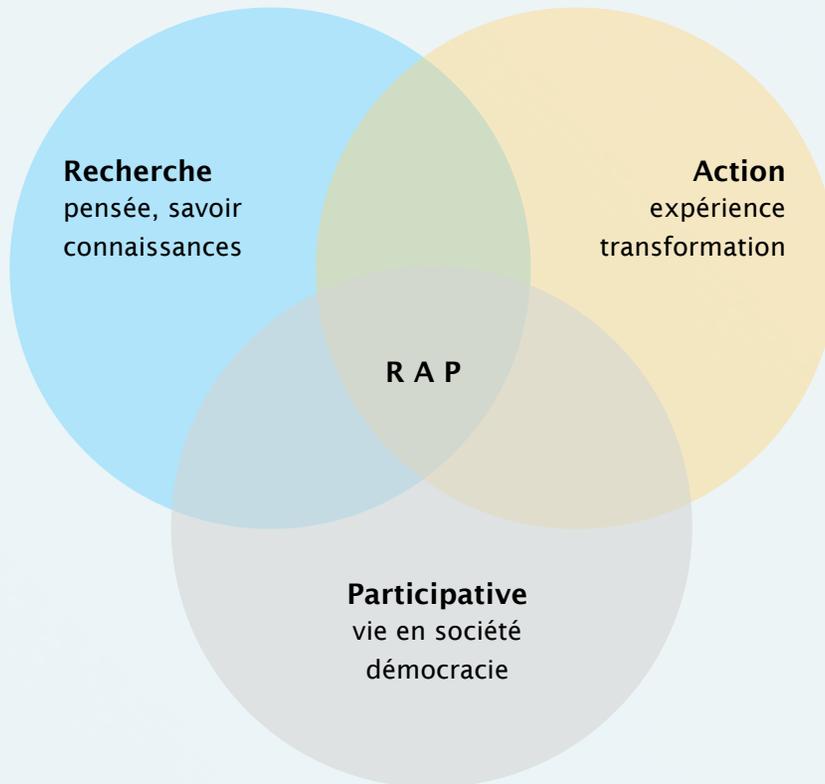
6 PENSER LE SYSTÈME

Repenser la grille

- ANALYSE DE DOMAINE 121
- * Domaine écologique 131
- * Domaine d'activités 132
- * Domaine de problèmes 133
- Domaine des options 134
- Domaine social 135

Repenser les interactions

- ANALYSE DYNAMIQUE 137
- * Dynamique écologique 143
- * Dynamique causale 145
- * Dynamique d'activités 147
- Dynamique des compétences 149
- Dynamique de réseau 150
- Dynamique sociale 151
- Dynamique de valeurs 152



Introduction



En synergie avec leur milieu et l'histoire qui les habitent, les praticiens de la recherche-action participative (RAP), forts de leurs savoirs mais aussi de leur savoir accompagner, guident le changement social de manière à permettre aux acteurs sociaux de mieux s'adapter aux enjeux et défis complexes qui les interpellent. En résulte un besoin pressant non seulement de renforcer ce que Dewey appelle le « savoir converser avec la situation » mais aussi de valoriser les savoirs de tous et chacun, car seul ce tissage et métissage de fils de pensée variés et souvent contradictoires ont force transformationnelle. C'est en croisant nos savoirs et en convoquant l'autre à faire obstacle à notre manière de poser la réalité que l'intersubjectivité critique parvient à produire des effets de sens. Une véritable réflexion et science collaborative rassemble alors toutes les parties concernées, chercheurs et praticiens confondus, soucieux de découvrir des vérités porteuses de sens et d'action, que ce soit en milieu scolaire, associatif, organisationnel ou dans la sphère publique.

Ce *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives* propose une pratique et des dispositifs capables de produire des entrelacements de savoirs et fils de conversation multiples. Le premier module présente une vision d'ensemble du savoir accompagner en matière de recherche-action. Il montre comment tout système apprenant peut développer ses habiletés à mixer, équilibrer et intégrer divers dispositifs afin de favoriser le dialogue et la pensée rigoureuse tout en mettant à contribution l'expérience et la créativité des parties prenantes. Ce module contient entre autres quatre dispositifs critiques pour le design de toute *conversation avec la situation* qui cherche à la fois à saisir l'état des lieux (en se posant la question '*Et alors ?*') et à prendre les décisions conjointes qui s'imposent (en réponse à la question '*Et maintenant ?*'). Les deux premiers dispositifs cherchent à mieux intégrer l'action, la recherche et la formation (**FAR**) ou encore, la planification, l'évaluation et la recherche (**PER**). Un troisième dispositif, **Ordre et chaos**, s'inspire des théories du chaos et de la complexité pour agir tel un pivot dans le processus de planification. Sorte de *fil de trame*, ce dispositif détermine le mode de planification à utiliser selon les particularités de chaque situation. Si la situation en est une de succès anticipé, une planification de type *plan et devis* est de mise. Par contre, si l'imprévisibilité domine et les obstacles sont de taille, s'impose alors la planification de type *hypothèse de travail* capable d'évoluer au gré des circonstances et de la compréhension qu'en ont les personnes concernées. Le quatrième dispositif, le **Schéma du processus**, est un outil pour planifier de manière visuelle un ensemble d'activités. Que l'on soit en mode recherche ou en mode suivi/évaluation, il sert d'appui à toute planification continue qui doit prendre en compte les aléas et les nouvelles informations d'une situation en pleine évolution.

Le module 1 se termine par une présentation des lignes directrices du **Design de processus** et des **Moyens habiles** qui l'accompagnent, un ensemble de conseils pratiques pour assurer une démarche où chaque dispositif s'adapte, en temps réel, à son contexte. Des exemples de plans de processus et de combinaisons de dispositifs (appelés **Combos**) sont fournis en guise de conclusion.

Introduction

Le module 2, lui aussi de portée générique, décrit un ensemble de dispositifs à tout usage, les uns se prêtant à l'écoute active et les autres, à l'examen des faits. Viennent ensuite trois autres modules qui soulèvent un ensemble de questions clés que l'on se pose en situation réelle. Ainsi, le module 3 et les dispositifs qu'il propose permettent d'examiner les **problèmes** que les parties prenantes veulent cibler et choisissent d'affronter. Le module 4 s'attarde aux **acteurs** touchés par la situation ou encore capables d'intervenir. Le module 5 permet d'évaluer les scénarios possibles et les **options** (actions, solutions) envisagées.

Enfin, le module 6 propose des dispositifs pour mieux comprendre le fonctionnement de tout système complexe. Sa première section, intitulée **Analyse de domaine** (notre adaptation sociale de la psychologie des construits personnels conçue par George Kelly), a trait à l'examen des éléments et des caractéristiques d'un domaine ou champ d'action tel que perçus et compris par les participants. Une seconde section, intitulée **Analyse dynamique**, adapte l'analyse entrée-sortie, bien connue en économie, pour faire le point sur la manière dont les éléments d'un système interagissent et ainsi, repérer les comportements et les changements possibles qui conviennent à la situation.

Une version complète des méthodes présentées dans ce Guide ainsi que leurs fondements théoriques et des études de cas les illustrant est disponible dans *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, de Jacques M. Chevalier et Daniel J. Buckles, Routledge UK, 2013.

Si vous désirez de plus amples informations au sujet de la démarche présentée dans ce Guide, des chercheurs et accompagnateurs qui s'en prévalent et des exemples d'utilisation dans différents champs d'application à travers le monde, visitez le www.participatoryactionresearch.net.

Jacques M. Chevalier est professeur du chancelier émérite au département de Sociologie et d'Anthropologie et à l'Institut d'Économie politique de l'université Carleton, Ottawa, Canada.

Daniel J. Buckles est professeur adjoint au département de Sociologie et d'Anthropologie de l'université Carleton, Ottawa, Canada.

Michelle Bourassa est professeure associée au département d'éducation de l'Université du Québec en Outaouais.



La démarche apprenante



Planification, évaluation, recherche (PER)

But Pour qu'un système complexe se fasse apprenant, il doit combiner et intégrer trois démarches : la **planification** (P) qui définit l'action et les objectifs visés en misant sur les ressources existantes; l'**évaluation** (E) qui dresse le bilan des résultats obtenus au vu des objectifs visés, à l'aide de critères et d'indicateurs de progrès bien définis; et la **recherche** (R) qui examine et explique les faits observés, en utilisant les bons outils de collecte et d'analyse des données. Un **système apprenant** marie les trois démarches tout en respectant les principes suivants : ancrer la réflexion dans l'action et le vécu (**ancrage**), mobiliser les parties concernées (**participation**) et déployer un éventail de méthodes (**outillage**) aux bons moments (**timing**) et au niveau de détail approprié (**calibrage**).

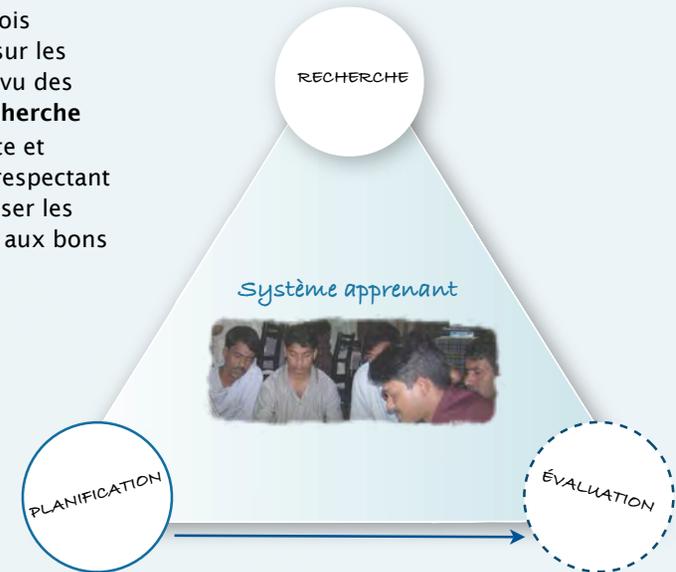
Étape 1 Déterminez le projet que vous souhaitez examiner et dressez la **liste** des activités de planification, de recherche et d'évaluation qui en font partie.

Étape 2 Décrivez et comparez les niveaux d'effort investi dans chacune des trois activités. Tracez un **triangle**. Servez-vous des trois sommets du triangle pour représenter les trois activités (planification, évaluation, recherche) d'un système apprenant. Tracez un **cercle épais** autour de chaque activité qui représente un **niveau d'effort** élevé et un cercle pointillé quand l'effort est moindre.

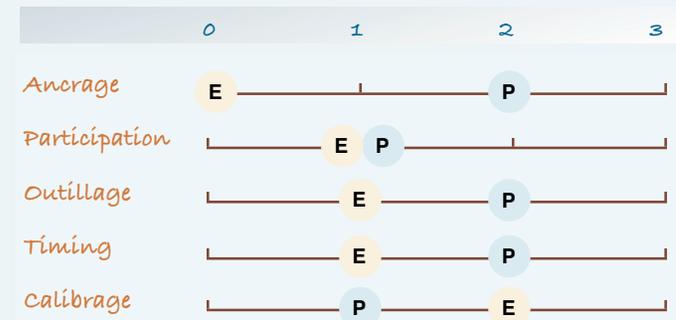
Étape 3 Si plus d'une activité est encadrée, évaluez dans quelle mesure chacune contribue aux autres activités encadrées. Par exemple, la planification (P) s'appuie-t-elle sur une étude approfondie des faits (R) et sur les leçons du passé (E) ? Est-ce que l'évaluation (E) s'intègre bien aux plans (P) et prend en compte les résultats de la recherche (R) ? Indiquez par une **flèche** quelle activité contribue à quelle autre. Tracez une flèche épaisse quand la contribution est prononcée et une flèche pointillée quand la contribution est moindre.

Étape 4 En vous servant d'une échelle de 0 à 3 (où 3 représente la valeur la plus élevée), déterminez dans quelle mesure chaque activité encadrée est **ancrée** dans l'action et le vécu, s'appuie sur la **participation** des parties concernées et déploie une gamme de méthodes flexibles (**outillage**) aux bons moments (**timing**) et au niveau de détail approprié (**calibrage**). Inscrivez chaque valeur numérique dans le graphique ci-joint.

Étape 5 Évaluez dans quelle mesure ce profil PER convient à vos besoins. Demandez-vous où vous souhaiteriez consacrer **plus d'effort** et pourquoi ? Précisez ce que vous pouvez faire pour que vos activités soient davantage apprenantes.



Résumé : Ce projet consacre le temps suffisant à la planification et à l'évaluation des résultats mais pas assez de temps à la recherche. Sans mobiliser toutes les parties concernées, la planification prend ancrage dans les besoins réels et utilise les bons outils aux bons moments. Cela dit, bien que calibrée, l'évaluation contribue peu à la mise en place d'une démarche apprenante.



Formation, action, recherche (FAR)

But Évaluer et déterminer la façon de combiner et d'intégrer les trois composantes d'une démarche apprenante : 1) la formation, comportant des activités éducatives ou d'accompagnement ; 2) l'action, dont la prise de décision et la mise en oeuvre d'une stratégie d'intervention ; et 3) la recherche, c'est-à-dire la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.

Étape 1 Déterminez le projet que vous souhaitez examiner et dressez la liste des activités de formation, d'action et de recherche qui en font partie (depuis six à douze mois).

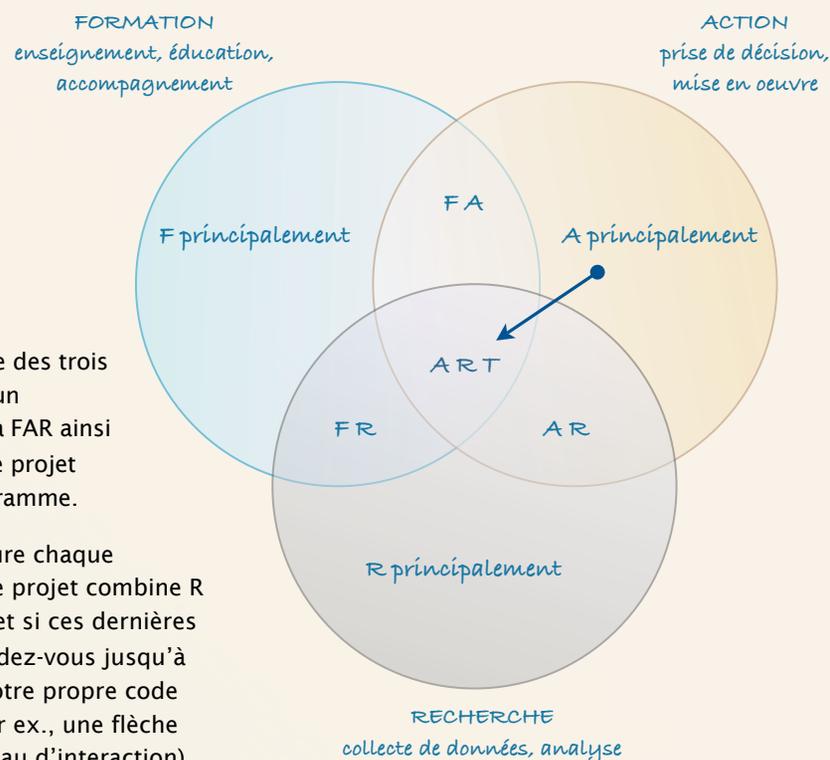
Étape 2 Évaluez le **niveau d'effort** et l'**importance** relative que revêt chacune des trois composantes que sont la formation, l'action et la recherche. Tracez un **diagramme de Venn**. Inscrivez, tel qu'illustré, les composantes de la FAR ainsi que toutes les combinaisons possibles de ces composantes. Situez le projet dans son ensemble, à l'aide d'un « x », à l'endroit approprié du diagramme.

Étape 3 Si le projet inclut plus d'une composante, évaluez dans quelle mesure chaque composante apporte une contribution aux autres. Par exemple, si le projet combine R et F, demandez-vous jusqu'à quel point R éclaire les activités de F, et si ces dernières sont utiles pour R. Si votre profil combine à la fois F, A et R, demandez-vous jusqu'à quel point chaque composante est utile aux deux autres. Utilisez votre propre code pour définir le **niveau d'interaction** entre les composantes FAR (par ex., une flèche dans un sens ou dans les deux sens, mince ou épaisse selon le niveau d'interaction).

Étape 4 Établissez votre degré de satisfaction à l'égard du profil FAR de votre projet. Discutez et inscrivez, dans le diagramme, l'endroit où vos activités ou votre projet devraient se situer. Tracez une flèche de la position actuelle à celle souhaitée (voir exemple). Déterminez les actions que vous pourriez mettre en place afin d'atteindre ce **profil visé**.

ADAPTER

- Utilisez le diagramme de Venn pour établir et **comparer** les différentes perceptions que les participants ont du même projet ou programme et du profil souhaité.
- Utilisez *La dynamique d'activités* (p. 147) pour mesurer et repenser le **niveau d'interaction** entre les composantes du projet ou programme.



Ordre et chaos

But Déterminer la méthode de planification et de suivi qui vous convient en répondant aux questions suivantes : comment évaluez-vous vos chances d'atteindre les objectifs visés, et dans quelle mesure détenez-vous l'information et les connaissances ayant trait aux conditions et aux facteurs qui auront une incidence sur les résultats de votre intervention ?

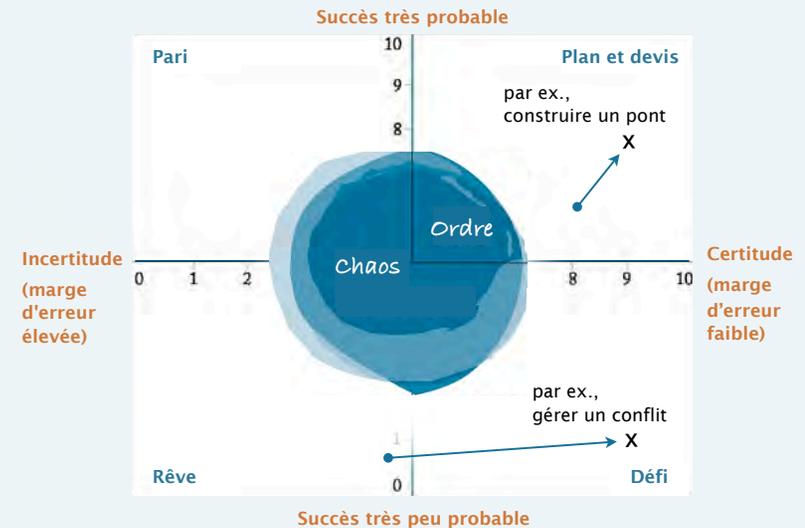
Étape 1 Déterminez le projet ou le programme que vous souhaitez examiner ainsi que les **objectifs** visés par ce dernier.

Étape 2 Tracez un **graphique cartésien** (au mur ou sur le plancher). Inscrivez les chiffres 0 et 10 aux extrémités de chaque ligne. **Évaluez** vos chances de succès d'atteindre les objectifs de votre projet ou programme. Sur la ligne verticale, **marquez** l'endroit qui correspond à votre évaluation. La valeur 10 indique que les **chances d'atteindre les objectifs** visés sont très élevées. La valeur 0 correspond à la situation contraire (vous estimez nulles les chances d'atteindre les objectifs).

Étape 3 Évaluez le niveau de **certitude** ou de confiance que vous avez quant à l'information que vous détenez sur les conditions et les facteurs ayant une incidence sur votre projet ou programme. Sur la ligne horizontale, **marquez** l'endroit qui correspond à votre évaluation. La valeur 10 indique que l'information que vous détenez est suffisamment détaillée ou repose sur une longue expérience. Votre marge d'erreur est donc faible. La valeur 0 correspond à la situation contraire.

Étape 4 À partir de l'évaluation obtenue sur chaque axe, tracez deux lignes imaginaires et **marquez** leur point de rencontre au moyen de la lettre « x » ou du nom (ou dessin) représentant votre projet ou programme.

Étape 5 Utilisez le même graphique pour évaluer les chances de succès et le niveau de certitude que vous souhaiteriez atteindre afin de poursuivre votre projet ou programme. Inscrivez ces deux **valeurs souhaitées** sur le graphique, puis marquez leur point de rencontre au moyen d'un « x ». Reliez ce « x » au « x » initial au moyen d'une **flèche**. Discutez les mesures qu'il vous faut prendre pour **améliorer votre connaissance** de la situation et **vos chances** d'atteindre vos objectifs.



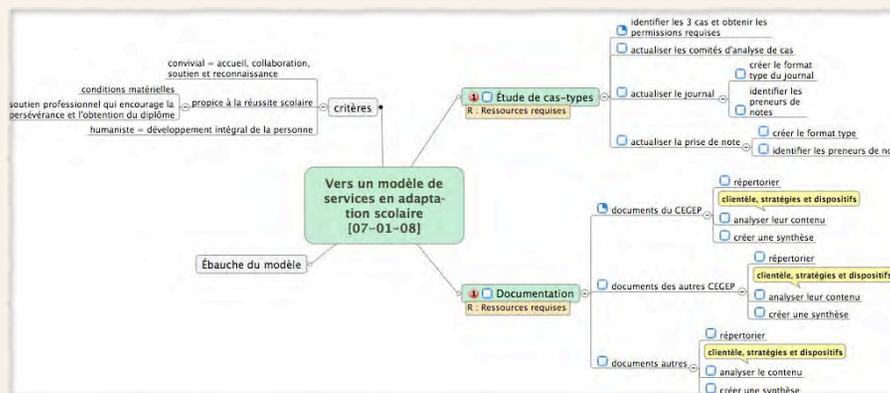
ADAPTER

- Le même graphique peut servir à **sonder** et à **comparer** différentes perceptions et évaluations du même projet ou programme. Une autre option consiste à estimer vos chances de succès et votre niveau de certitude en lien avec chaque **objectif** ou chaque **activité** de votre projet ou programme. Le type de planification qui s'impose peut différer, selon l'emplacement de l'objectif ou de l'activité dans le graphique.
- Discutez du type de planification qui convient à chaque section du graphique. Votre projet ou programme requiert-il un **plan et devis** détaillé établi d'avance et axé sur les résultats ? Ou s'agit-il plutôt d'un **défi**, d'un **pari** ou d'un **rêve** — une *hypothèse de travail* qui doit composer avec un certain degré de chaos et prendre appui sur la recherche-action et la planification en mode continu (voir *Design de processus*, p. 11).

Schéma de processus

But Élaborer les plans de recherche-action au moment opportun et au niveau de détail requis, en tenant compte des imprévus et de l'information nouvelle.

Étape 1 Déterminez le projet, ses buts et les résultats anticipés. Dressez la liste des **activités actuelles ou proposées** qui en font partie. Décrivez chaque activité sur une fiche à l'aide de quelques mots clés (une activité par fiche). Prenez soin de décrire chaque activité ou ensemble d'activités en employant des expressions et des termes concrets plutôt que des mots décrivant des objectifs ou thèmes. Par exemple, utilisez « ateliers de formation » plutôt que « développement professionnel ». Pour éviter toute confusion, décrivez l'activité au recto de chaque fiche et son objectif au verso.



Étape 2 Organisez les fiches en **groupes** et en **sous-groupes** d'activités semblables (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39). Créez une fiche et une étiquette pour chaque groupe et chaque sous-groupe d'activités.

Étape 3 Débutez votre schéma de processus en traçant une **bulle** au centre ou dans le coin supérieur gauche du schéma. Insérez-y un objet, un dessin ou quelques mots clés qui représentent le projet dans son ensemble. Autour de cette bulle, **insérez les fiches** représentant les groupes et sous-groupes d'activités.

Étape 4 Déterminez quelle activité ou catégorie d'activités vous devez **planifier dans l'immédiat**, et plus particulièrement celles qui auront lieu bientôt et que vous êtes en mesure de planifier en détail (comme le font les professionnels de la santé). Prenez note des décisions ou plans qui devront être arrêtés ou complétés à une **date ultérieure**, soit lorsque vous aurez suffisamment d'**information** concernant les résultats de certaines activités, le comportement de certains facteurs clés et les interventions des parties concernées. Déterminez l'information manquante et insérez dans votre schéma les nouvelles activités de collecte et d'analyse de données qui en découlent, au besoin.

Étape 5 À l'endos de chaque fiche d'activité que vous souhaitez planifier, inscrivez les **détails** appropriés, en incluant les **dates** de début et de fin de l'activité, les **personnes** qui y participeront ainsi que leurs **rôles**, les **ressources** disponibles (équipement, budget), l'**information** requise ou devant être générée, les **méthodes** utilisées et les **résultats** attendus. Créez votre propre code visuel pour souligner certains aspects de votre plan, comme les niveaux de **priorité** ou l'**état d'avancement** de chaque activité. Choisissez le niveau de détail qui vous convient, et décidez s'il vous faut élaborer votre plan davantage. Reliez les fiches de votre schéma de processus à l'aide de ruban adhésif de couleur.

Schéma de processus

Étape 6 Vous pouvez compiler l'information concernant les activités à l'aide d'un **tableau**. À cette fin, insérez, dans la colonne de gauche, la liste des activités envisagées. Puis ajoutez les autres colonnes vous permettant de spécifier **qui fait quoi, quand, comment et pourquoi**. Servez-vous d'un logiciel de cartographie conceptuelle pour organiser et compiler le détail de votre schéma de processus, au besoin.

Étape 7 **Modifier** ce tableau et votre schéma de processus chaque fois que des plans nouveaux ou plus précis sont élaborés.

ADAPTER

- Organisez les activités selon l'**ordre** de leur mise en œuvre (voir la *Trajectoire optimale*, p. 109). Placez les activités continues (par ex., tenue de dossiers, retour d'appels) ou non planifiées dans un espace distinct de votre schéma.
- Vous pouvez inclure dans votre schéma certaines activités qui sont **antérieures** au projet ou qui auront lieu une fois le **projet terminé**. Cela permet de situer le processus de planification **au milieu** de situations complexes qui évoluent au-delà des limites de temps fixées par tout projet et qui mobilisent d'autres acteurs et engendrent d'autres interventions.
- Lorsque le projet ou programme atteint un certain niveau de complexité, organisez les participants en **équipes**, chacune ayant la responsabilité de générer un schéma de processus pour un sous-ensemble d'activités. Une fois ce travail d'équipe terminé, discutez les liens et les recouvrements entre sous-ensembles et, s'il y a lieu, modifiez vos plans et schémas de processus.



AVANTAGES MÉTHODOLOGIQUES

Le *Schéma de processus* permet de distinguer les activités qui requièrent une planification formelle, immédiate et détaillée de celles qui sont à planifier à une date ultérieure, lorsque les conditions s'y prêtent. Aussi, de par son aspect visuel, le schéma permet aux participants de discuter de leurs plans en détail sans perdre de vue le **projet dans son ensemble**, ce que les textes, grilles ou tableaux conventionnels ont tendance à négliger. Enfin, le *Schéma de processus* convient aux situations complexes où s'entrecroisent une **pluralité de visées, d'intérêts et de retombées** pouvant découler d'un ensemble d'actions communes. La méthode se sert des **activités axées sur les résultats** comme point de départ (par ex., créer une table de concertation afin de promouvoir la gouvernance démocratique d'un parc forestier), plutôt que les objectifs spécifiques ou généraux que l'on doit traduire en actions, comme le préconisent la plupart des méthodologies de gestion de projet, en incluant la Gestion axée sur les résultats (GAR). Les schémas et plans d'action qui en découlent sont davantage concrets et reflètent mieux le langage courant dont se servent les acteurs pour planifier et évaluer les avancées de leurs projets. Les objectifs qui guident l'action peuvent néanmoins faire l'objet de négociations et d'ententes établies d'avance par les parties concernées.

Design de processus

But Le *Design de processus* est une approche à la fois systémique et flexible qui permet de bien planifier une démarche de recherche-action collaborative. Les conseils pratiques qui suivent indiquent comment choisir et adapter les outils et les dispositifs de telle sorte qu'ils conviennent à la situation et soient utilisés en temps opportun, au niveau de détail approprié, tout en composant avec l'inconnu et l'imprévu.

Étape 1 Définir le contexte général

Examinez le **contexte** général dans lequel s'inscrit votre démarche de recherche-action.

Étape 2 Déterminer le contexte immédiat et le type de planification requis

À l'aide de la technique *Ordre et chaos* (p. 8), déterminez lequel des trois **types de planification** décrits à la page suivante convient à la situation.



EXEMPLE : LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE

Étape 1 Contexte

La direction et les coordinations des services d'une commission scolaire révisent leur plan d'action sur une base annuelle. La discussion de cette année portera de nouveau sur la question épineuse du décrochage scolaire et les mesures pour y pallier. Le même exercice conduit l'année précédente a laissé à toute l'équipe une impression que pareil travail est exigeant en temps et effort sans pour autant produire des résultats signifiants.

Étape 2 Type de planification

Augmenter la pertinence et l'efficacité du processus d'analyse et de planification d'équipe n'est pas chose facile. Une difficulté vient de ce que chaque partie prenante détient des mandats spécifiques et des compréhensions différentes du même problème tout en devant relever le même défi, soit de favoriser la réussite scolaire du plus grand nombre d'élèves. L'analyse de la situation doit néanmoins favoriser une plus grande concertation de toutes les parties. Plusieurs étapes sont anticipées, la première permettant aux parties prenantes d'approfondir la problématique et d'évaluer chaque stratégie déjà en place en fonction de sa pertinence actuelle. C'est cette étape qui fait l'objet du design qui suit. La conception des étapes ultérieures découlera des résultats de cette première démarche de réflexion-action.

Design de processus

PLANIFIER EN MODE CONTINU

Le premier scénario décrit des situations **complexes** qui impliquent plusieurs acteurs et contiennent une part importante d'incertitude à un point tel que les buts visés, généraux ou spécifiques, doivent être réajustés ou renégociés au fil du temps, donnant lieu à des compromis ou virages importants selon l'évolution de la situation. Les plans sont alors revus ou se précisent selon les résultats observés en cours de route, le comportement des facteurs clés et les interventions des parties concernées. La planification compose ainsi avec l'imprévu, sachant que l'information et les connaissances demeurent partielles, que les liens de cause à effet sont difficiles à cerner, et que l'interaction entre les acteurs, leurs interventions d'acteurs et les résultats observés est complexe et enchevêtrée.

En pareille situation, caractérisée par un bonne dose d'inattendu et d'inconnu, utilisez le *Schéma de processus*. Ce dernier vous donne la possibilité de définir le niveau de précision et de participation ainsi que l'échéancier qui conviennent à votre démarche de recherche-action. Tout plan que vous élaborez n'est qu'une **hypothèse de travail** que vous pouvez modifier lorsque de nouveaux événements, ou encore de nouvelles études ou analyses conçues pour orienter l'action, le justifient. (Il convient de garder à l'esprit que certaines interventions ne requièrent aucune démarche de recherche puisqu'il n'y a aucun besoin pressant en la matière ou simplement parce que les résultats des activités en cours sont faciles à anticiper ou encore qu'ils bénéficient d'un monitoring régulier basé sur des échanges informels, par exemple).

PLANIFIER D'ABORD, AGIR ENSUITE

Le deuxième scénario décrit des situations qui présentent un niveau de **prévisibilité** tel qu'il est possible de planifier à l'avance la majorité des activités et de le faire de manière passablement détaillée. Ce scénario implique qu'une certaine cohérence et un certain consensus se dégagent sur la question des objectifs poursuivis ainsi que sur les résultats attendus et les moyens pour les atteindre (temps, ressources et personnes). Si tel est le cas, utilisez le *Schéma de processus* et les outils présentés dans ce Guide (ou provenant d'autres sources) pour franchir les étapes suivantes :

- 1 **analyser** la situation initiale ;
- 2 dresser un **plan détaillé** des activités qui prend appui sur les objectifs spécifiques et les liens anticipés entre les activités du projet et leurs résultats ;
- 3 **comparer** les résultats observés durant la mise en œuvre à l'ensemble des données de référence et constats initiaux ;
- 4 **évaluer** les résultats finaux en fonction des objectifs visés et des critères, marqueurs de progrès ou indicateurs de leur atteinte (voir *Mesurer avec mesure*, p. 45). La situation initiale peut également faire l'objet d'une réévaluation socratique en fin de parcours (en vérifiant quels aspects étaient en fait mieux connus que nous ne le pensions au départ et lesquels l'étaient moins ; voir *La Roue socratique*, p. 47).

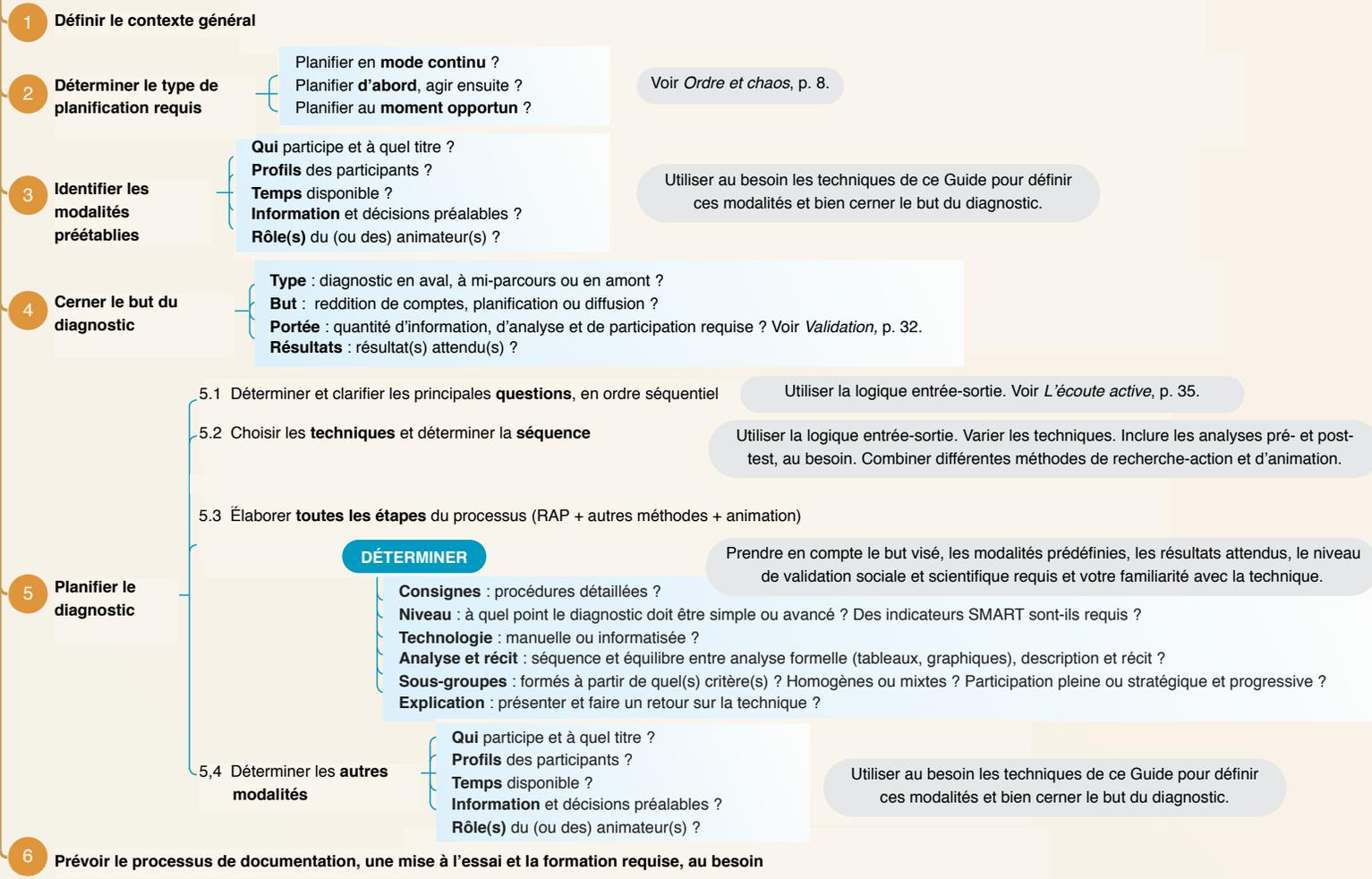
Les outils de gestion axée sur les résultats comme le cadre logique peuvent également être utilisés dans ce scénario du fait que celui-ci s'appuie sur une grande quantité d'information, un large consensus quant aux objectifs visés et une certaine assurance quant aux chances de les atteindre (voir *Ordre et chaos*).

PLANIFIER L'ÉVÉNEMENT

Le troisième scénario s'applique lorsque la situation est si ponctuelle, urgente ou incertaine que seuls les **événements immédiats** peuvent être planifiés. Les outils de planification systématique et à long terme sont alors de peu d'utilité. En pareille situation, les prochaines étapes du *Design de processus* ainsi que les outils appropriés de ce Guide (ou provenant d'autres sources) vous permettront de planifier chaque événement et son suivi en prenant appui sur les résultats observés. Si la planification ne porte que sur un seul événement, passez immédiatement à l'étape 3 (voir schéma de la page suivante).

Design de processus

POUR TOUT DIAGNOSTIC PRÊT À ÊTRE PLANIFIÉ



REVENIR SU LES ÉTAPES ANTÉRIEURES, AU BESOIN, JUSQU'À CE QUE LE DESIGN ATTEIGNE SON BUT.

Design de processus

Étape 3 Identifier les modalités préétablies

Afin de préciser vos plans, il vous faut d'abord identifier les modalités préétablies, notamment : a) **qui** prendra part à votre démarche de recherche-action collaborative; b) les **profils** et les **rôles** des participants; c) le **temps** consacré aux activités de recherche-action; d) les **intrants** disponibles (connaissances, décisions) découlant des événements antérieurs.

Au moment de définir les **rôles**, déterminez si l'animateur ou l'équipe d'animateurs est appelé à jouer plusieurs rôles à la fois (instructeur, conseiller expert, chercheur, preneur de notes, acteur). En pareil cas, un travail d'équipe et une définition claire des tâches peuvent s'avérer nécessaires.

Utilisez, au besoin, les techniques du Guide pour prendre ces décisions.



EXEMPLE : LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE (SUITE)

Étape 3 Modalités préétablies

Vingt-six (26) participants prendront part au processus de réflexion initiale, incluant les deux coordonnateurs des services à l'élève ainsi que tous les conseillers pédagogiques (C.P.) de la commission scolaire. Un chercheur universitaire et la directrice des services appuieront les coordonnateurs dans la planification du processus. La démarche s'étalera sur un mois, en commençant par deux journées consacrées à la planification des tâches préalables suivies de trois autres journées dédiées à la réflexion multipartite et à la rédaction du rapport. Les intrants propres à cette réflexion incluent le plan d'action de l'année en cours, la liste des activités effectuées par les C.P. durant l'année scolaire et l'information susceptible d'affecter la recherche-action, dont les données concernant le décrochage scolaire depuis les cinq dernières années et les documents portant sur les nouvelles politiques ministérielles. Les coordonnateurs joueront les rôles d'animateurs et de preneurs de notes.

Étape 4 But du diagnostic

Il s'agit d'une démarche d'évaluation d'un plan d'action annuel et d'analyse de l'état des lieux visant à rencontrer un défi récurrent, soit de promouvoir la réussite scolaire du plus grand nombre d'élèves. Les résultats de cette recherche-action permettront de réviser le plan d'action de la prochaine année scolaire.

Design de processus

Étape 4 Cerner le but du diagnostic

Déterminez le type de recherche-action que vous désirez effectuer selon son but, la portée visée et les résultats attendus (voir les définitions ci-dessous). Assurez-vous que le but visé soit compatible avec les modalités préétablies telles que discutées à l'étape 3.

DÉFINITIONS

TYPE

S'agit-il d'une recherche réalisée en amont à des fins de **planification** (l'analyse des causes du décrochage scolaire, par exemple) ? S'agit-il d'un exercice de **suivi/évaluation** à mi-projet dans le but d'évaluer l'état des progrès réalisés ? Ou s'agit-il d'une **évaluation** finale des résultats en lien avec les objectifs visés ou la situation de référence décrite dans une étude de base ?



BUT

Le processus a-t-il pour but de rendre des **comptes**, de mieux comprendre une situation en vue d'élaborer de nouveaux **plans**, ou de **diffuser** et de partager les résultats d'une intervention de manière à inspirer d'autres intervenants ? Voir *Planification, Évaluation, Recherche (PER)*, p. 6.

PORTÉE

Quelle quantité d'informations et quel niveau d'analyse et de participation sont requis pour effectuer cette recherche-action de manière satisfaisante ? Voir *Validation*, p. 32.

RÉSULTATS

Quels sont les résultats attendus ou souhaités de votre recherche ? À quel(s) auditoire(s) sont-ils destinés ? Comment espérez-vous que l'information et les conclusions qui en découleront seront utilisées ?

Le suivi, effectué à mi-chemin d'une intervention, et l'évaluation, en fin de parcours, soulèvent la question des progrès ou résultats d'une intervention ainsi que la justesse des moyens déployés. Or, ce type de questionnement, et la plupart des méthodes utilisées pour y répondre, posent deux types de problèmes : la difficulté d'orienter la réflexion vers l'apprentissage et l'action en situation réelle, et l'absence de réflexion collective fondée sur la participation des parties concernées. Certaines méthodes tentent de pallier ces problèmes. Cela dit, aucune méthodologie de **suivi/évaluation** (SE) ne peut s'appliquer à toutes les situations. En fait, loin de constituer une forme spécifique de recherche qui requiert des concepts ou techniques spécialisés, le SE représente plutôt un type de questionnement — relatif au progrès et aux résultats observés et ce, au vu des objectifs visés et des actions entreprises pour les atteindre.

Il n'existe donc pas de cadre de référence universel propre au SE. Les objectifs et les activités qui méritent d'être évalués sont aussi variés que les projets et les programmes dans lesquels ils s'inscrivent. Il en va de même pour les conditions de référence qui servent de mesures pour évaluer les progrès réalisés. Toute intervention peut faire l'objet d'un SE en autant que l'on sache ce qui doit être évalué et pourquoi. Il en découle des choix méthodologiques qui s'imposent. Toute technique, qu'il s'agisse d'une méthode d'analyse de processus d'apprentissage ou de résolution de conflit, peut être utilisée efficacement pour évaluer les liens entre un certain nombre d'actions entreprises et les progrès ou résultats observés. Ce qui importe, c'est que la bonne technique soit choisie pour répondre à la bonne question, au bon moment et au niveau de complexité qui convienne à la situation. Chaque évaluation requiert un design unique pensé en fonction du but visé et des parties concernées. Voir Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) pp. 97–100.

Design de processus

Étape 5 Planifier le diagnostic

5.1 Déterminer et clarifier les principales questions, en ordre séquentiel

La première étape consiste à identifier les idées et les **questions principales** auxquelles votre recherche-action est censée apporter des réponses, en employant des termes qui ont un sens dans le contexte de votre démarche. À cette fin, examinez en détail les questions qui vous semblent pertinentes et clarifiez chacune d'elles. Déterminez ensuite celles qui ont le plus d'importance et qui correspondent au but et aux modalités principales de votre recherche, telles que définies aux étapes 3 et 4. (Pour des conseils pratiques sur la manière de clarifier ces questions, consultez *L'écoute active*, p. 35.)

Une fois vos questions précisées, placez-les dans un **ordre séquentiel**, en utilisant la logique d'entrée et de sortie d'une façon telle que la réponse à chaque question serve de point d'entrée à la question suivante.

5.2 Choisir les techniques et déterminer la séquence

Choisissez et ordonnez les techniques de ce Guide et d'autres sources qui vous aideront à répondre aux questions soulevées à l'étape précédente. À cette fin, consultez la table des matières de ce Guide ainsi que sa légende (p. 1). **Combinez les techniques d'analyse et d'animation** qui conviennent à la tâche et au contexte social et culturel des participants (voir *Information CAP*, p.53).

À LA MANIÈRE DE...

Incluez dans vos plans de recherche-action les **règles et les procédures qui ont cours** dans le milieu et qui sont susceptibles de faciliter la collecte et l'analyse de l'information, l'arrêt des priorités, l'élaboration de plans et leur mise en oeuvre, la résolution de problèmes ainsi que l'interaction entre les parties prenantes. À moins que la formation en matière de recherche-action fasse partie intégrante de l'intervention, l'introduction de nouvelles techniques n'est jamais une fin en soi.

5.3 Élaborer toutes les étapes du processus

Déterminez toutes les étapes et les procédures à suivre pour chaque technique. Adaptez chaque technique en choisissant le niveau approprié d'application ainsi que la technologie qui convient le mieux à la démarche. Ajustez le poids relatif de la collecte de données quantitatives, de l'analyse formelle, de la description et du récit. Décidez quel niveau de précision et d'explication des consignes est requis pour assurer une participation optimale de tous. Ce **calibrage** méthodologique garantit l'atteinte des objectifs visés et une meilleure gestion du temps disponible (voir *Moyens habiles*, p. 19).

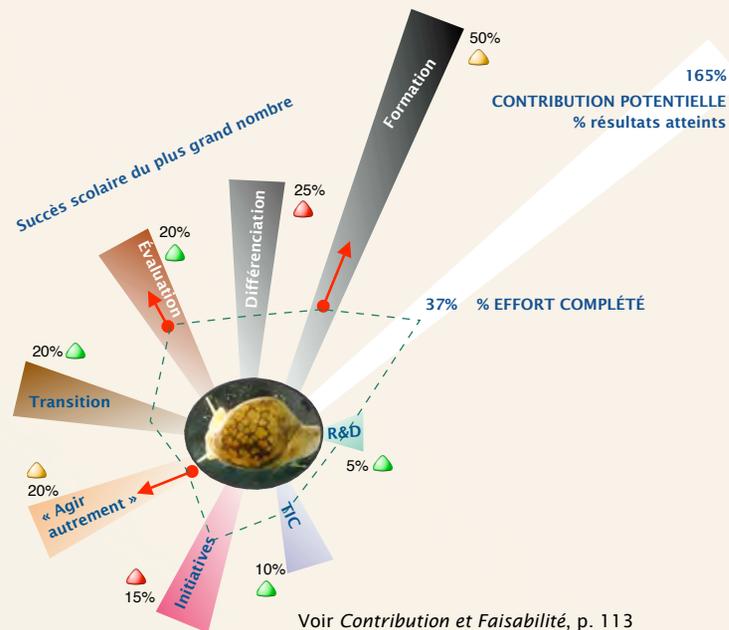
5.4 Déterminer les autres modalités

Déterminez les modalités qui n'ont pas été définies à l'étape 3. Assurez-vous que les décisions que vous prenez à cet égard sont compatibles avec le but et les modalités déjà arrêtées de votre recherche-action.

EXEMPLE : LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE (SUITE)

Étape 5 Planifier le diagnostic

Lors de la première journée, les C.P., répartis en équipes hétérogènes (responsabilités différentes), travailleront d'abord à quatre tâches consécutives. La première consistera à déterminer quelles activités réalisées au cours de l'année leur ont permis de promouvoir telle ou telle action du plan annuel (par ex., la *formation* aux orientations du ministère, le soutien à la *différenciation* et aux *initiatives* des enseignants, l'encadrement du processus d'*évaluation*, la mise en place de mesures de *transition* au secondaire, le programme « *Agir autrement* », les *TIC* et les projets de *recherche et de développement*). Ces activités seront ensuite évaluées à l'aide de la technique *Contribution et faisabilité* (p. 113), en estimant le niveau d'effort déjà consenti pour chaque activité ainsi que la contribution de chacune au regard de l'objectif visé (le succès scolaire du plus grand nombre). Les équipes auront à valider leur analyse auprès de leurs collègues et ce, à l'aide du *Carrousel* (voir *Scénario idéal*, p. 97). Cet exercice, effectué en temps et lieu, leur permettra de sélectionner les actions qui leur paraissent prioritaires et qui méritent d'être reconduites.



Au début de la deuxième journée, la directrice des services présentera les données disponibles concernant le décrochage scolaire, les lignes directrices du ministère et les priorités de la commission scolaire pour l'année qui vient. Prenant appui sur les éléments de cette présentation et sur les résultats obtenus lors de la première journée de réflexion, les C.P. répartis en équipes homogènes (responsabilités communes) devront accomplir deux tâches. La première consistera à revoir les actions retenues et à arrêter de nouvelles actions afin de mieux respecter les lignes directrices et les priorités du ministère. En après-midi, les C.P. seront invités à évaluer leur nouveau plan d'action dans une perspective systémique. À cette fin, ils utiliseront la technique *Dynamique d'activités* (p. 132), laquelle permettra de mieux saisir les interactions entre les activités envisagées et de renforcer les synergies qui peuvent en découler.

Design de processus

EXEMPLE : LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE (SUITE)

Étape 6 Documentation, évaluation et développement des compétences

Les notes et autres informations produites durant chaque étape serviront à éclairer l'étape suivante de même qu'à rédiger le rapport qui devra être soumis aux diverses instances administratives de la commission scolaire en fin d'année. Les deux coordonnateurs auront pour tâches de préparer les documents requis aux fins de l'animation, d'animer les rencontres et de produire toute documentation afférente essentielle à l'animation de l'étape subséquente. Les discussions et les analyses permettront aux C.P. de renforcer leur compréhension de leurs mandats respectifs et des mandats des autres partis ainsi que de constater les liens entre leurs mandats et les visées de la commission scolaire.

Étape 6 Prévoir le processus de documentation, une mise à l'essai et la formation requise, au besoin

Décidez du genre de compte rendu des discussions dont vous aurez besoin ainsi que du but exact et de l'usage que vous en ferez. Planifiez les activités de documentation des résultats qui auront lieu durant et après chaque analyse et discussion et répartissez les différentes responsabilités qui en découlent (transcription de notes, rédaction de rapports, etc.).

La documentation de l'exercice peut comprendre les éléments suivants : la question de recherche et son **contexte** ; le **but**, les détails et les modalités du **processus** ; l'**analyse** descriptive ainsi que l'**interprétation** des résultats ; les mesures de **suivi** établies par les participants ; les **observations** concernant ce qui a bien fonctionné ou les difficultés rencontrées tout au long du processus.

Déterminez s'il y a lieu de prévoir une mise à l'essai des activités telles que planifiées et une formation pour les personnes qui seront mises à contribution.

CONSEIL Loin d'être linéaires, les étapes du *Design de processus* supposent un **mouvement itératif** entre les questions que pose la recherche-action, mouvement qui se poursuit jusqu'à ce qu'il y ait compréhension et planification adéquates de la démarche (voir le tableau synthèse p. 13).

« Lorsque l'on se dirige en eaux troubles, il faut s'assurer de bien connaître les règles et lois de la navigation, planifier soigneusement l'itinéraire et amorcer les préparatifs qui s'imposent afin de mieux composer avec l'imprévu et l'inconnu. Cela dit, en plein tempête, seuls les imbéciles se fient aveuglément aux lois et aux plans. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 77.

Les moyens habiles

La recherche-action participative (RAP) ne constitue pas une science régie par des règles strictes. Il s'agit plutôt d'un **art** qui demande de la pratique et de la créativité. Cet art exige du praticien qu'il fasse preuve de jugement prenant appui sur le *Schéma de processus*, le *Design de processus* et les techniques de recherche-action et de *L'écoute active* proposées dans ce Guide ou ailleurs. L'intégration de la recherche et du dialogue en contexte réel impliquant une pluralité d'acteurs crée néanmoins plusieurs défis, dont la nécessité d'acquérir un ensemble de compétences ou « moyens habiles » de la RAP. Ces compétences, axées tant sur la réflexion rigoureuse et factuelle que sur la mobilisation et le bien-être des partis concernées, sont au nombre de cinq. Des conseils pratiques reliés à chaque compétence sont présentés dans les pages qui suivent.

DIALOGUER. Afin de mobiliser les connaissances de tous, il faut savoir accompagner le dialogue entre les personnes dont les points de vue, les origines, les intérêts et les styles d'apprentissage diffèrent.

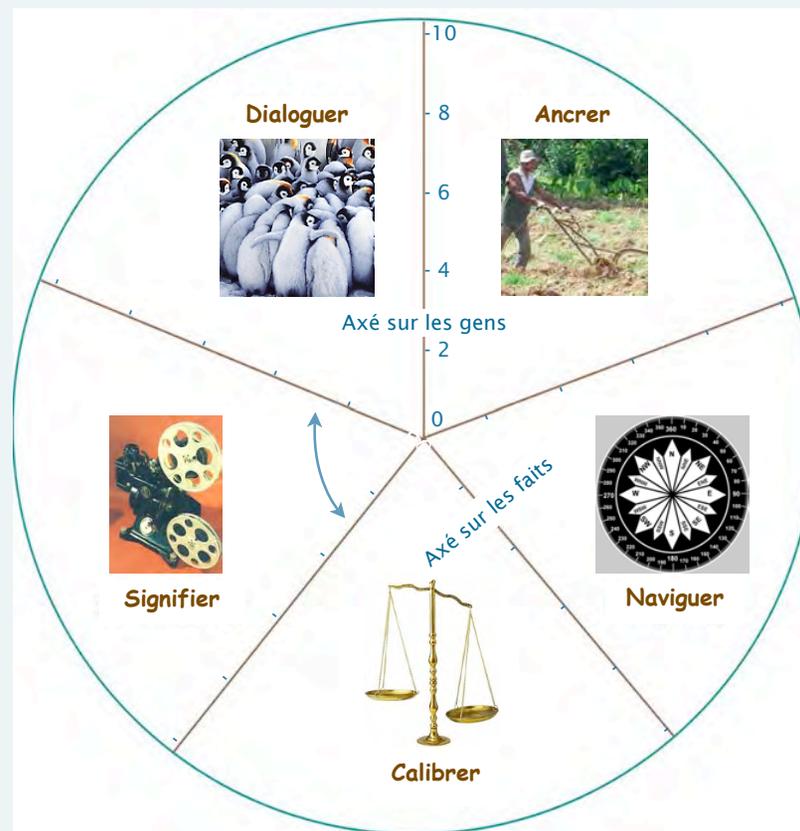
ANCERER. Pour gagner en pertinence, la démarche doit tenir compte des ressources et besoins existants et se situer au cœur même d'événements et de processus qui sont porteurs de sens pour les personnes concernées.

NAVIGUER. Afin de mieux s'orienter devant l'incertain et l'inconnu, il faut savoir combiner une variété d'outils de recherche, de planification et de participation et les appliquer aux moments opportuns.

CALIBRER. Pour bien adapter la démarche à son contexte, il importe de bien jauger le niveau d'application des outils de recherche, de planification, d'intervention et de mobilisation des parties prenantes.

SIGNIFIER. La recherche-action prend toute sa signification lorsqu'elle parvient à intégrer l'information, le récit, l'analyse (quantitative, qualitative) et les éclairages théoriques qui sont susceptibles de rendre compte d'une situation de manière convaincante et inspirante.

ADAPTER. Vous pouvez utiliser *La roue socratique* (p. 47) pour **évaluer** vos habiletés en recherche-action collaborative et ce, en indiquant votre niveau de compétence actuel et souhaité sur chaque rayon de la roue.



Les moyens habiles

LORSQUE VOUS DIALOGUEZ...



Valorisez les manières locales de s'exprimer, de mener une recherche, d'apprendre, de planifier et d'interagir

- Prenez en compte les différences entre les modes de communication et d'expression symbolique du milieu. Incorporez tout processus de recherche, d'apprentissage, de planification ou d'interaction qui est déjà en place, a fait ses preuves et fonctionne, que ce soit dans un milieu hautement ou faiblement scolarisé.

Tenez compte des différences entre les individus ou groupes

- Déterminez s'il est préférable d'aborder la question à l'examen de manière **individuelle** et/ou en **sous-groupe** (par ex., en procédant d'abord à un exercice de classement individuel puis en regroupant les participants qui ont des classements semblables et qui seront invités à exposer leur point de vue et formuler les recommandations qui en découlent).
- Décidez s'il faut former des sous-groupes de participants dont les profils sont hétérogènes ou homogènes. Des **sous-groupes** hétérogènes sont de mise lorsque l'intention première est de favoriser la négociation des points de vue et des savoirs de chacun.
- Chaque sous-groupe peut assumer une **tâche semblable ou différente** selon que les participants doivent participer à certains ou à tous les aspects de la démarche.
- Lorsque vous formez des sous-groupes, accordez une attention particulière aux **facteurs de différenciation** qui pourraient avoir une incidence sur la façon de comprendre ou d'aborder les mêmes enjeux, dont notamment l'âge, le sexe, l'état civil, l'origine ethnique, la religion, le niveau de scolarisation, le lieu de résidence, le métier ou la fonction au sein d'un projet ou programme.
- Si les participants ou les sous-groupes **ne s'entendent pas** sur certains sujets, clarifiez les enjeux et déterminez l'importance que représentent leurs désaccords par rapport à l'analyse en cours.
- S'il y a désaccord sur les **valeurs numériques** attribuées lors d'un exercice, assurez-vous que les raisons justifiant chaque valeur attribuée soient bien comprises. Privilégiez le point de vue majoritaire au lieu de retenir la valeur moyenne. Vous pouvez aussi placer sur le plancher les valeurs de l'échelle numérique et du critère choisis pour l'analyse et invitez les participants à se positionner près de la valeur reflétant leur évaluation du sujet à l'examen. Cette technique permettra au groupe de constater les différences majeures découlant de l'exercice, d'en explorer les raisons et de tenter de parvenir à une évaluation commune de la situation.



Les moyens habiles

LORSQUE VOUS DIALOGUEZ (suite)...

Favorisez l'interaction multisite et multipartite

- Si l'emboîtement des actions et des interactions est **multisite et à paliers multiples** (local, régional et national par exemple), précisez les questions clés qui relèvent de chaque site ou strate organisationnelle, celles qui touchent à leur interaction et enfin, celles qui dépendent de tous les sites ou strates organisationnelles et se prêtent au cumul de données et des analyses à l'échelle globale.
- Déterminez de quelle manière installer dans la réflexion un esprit d'**apprentissage mutuel** capable de répondre aux questions que se pose chaque partie prenante concernant leur travail collaboratif (voir *Attribution et contribution*, p. 117).
- Définissez les responsabilités de chaque partie de manière à favoriser l'apprentissage mutuel plutôt que de vous limiter à l'auto- ou l'exo-évaluation. L'apprentissage mutuel et les regards croisés qui l'alimentent permettent de transformer la narration ainsi que les enquêtes et les entrevues individuelles ou de groupe analysées en mode expert en une analyse véritablement participative mettant à contribution l'intelligence de chaque parti.

Définissez le(s) rôle(s) de l'animateur

- Normalement, l'animateur a comme rôle de permettre aux acteurs concernés d'exprimer leurs points de vue et d'en arriver à certaines décisions dans un climat de respect mutuel. L'animateur peut faire connaître ses propres opinions au sujet des questions soulevées s'il est un acteur concerné ou membre du groupe participant à l'exercice. Il peut intervenir en tant qu'expert si le groupe l'y autorise.
- La présence d'un animateur ou d'une équipe d'animateurs externes peut s'avérer nécessaire lorsqu'il y a tension ou conflit, que les acteurs restent campés sur leur positions, que les participants craignent de s'exprimer librement, ou que des règles de procédure s'imposent.

LORSQUE VOUS ANCREZ...

Créez un environnement sécurisant et confortable



- Il n'y a pas d'apprentissage sans espace sécurisant. Ce dernier repose sur la confiance que l'on accorde à ceux qui convoquent les participants ou qui animent la discussion. Il convient également de prévoir un environnement physique agréable et propice à la réflexion et à la discussion. Lorsque possible, réservez des salles ou espaces de rencontre peu encombrés qui peuvent accueillir trois fois le nombre de participants, qui jouissent d'une lumière naturelle et qui sont munis de tables et chaises amovibles permettant le travail d'équipe et le déplacement libre durant les pauses.

Les moyens habiles

LORSQUE VOUS ANCREZ (suite)...

Encouragez l'expression créative

- Suscitez la créativité et la réflexion par le biais du mouvement physique, de l'humour, de l'improvisation, de jeux, de représentations visuelles et symboliques et autres techniques d'animation (graphique tracé au plancher, dessin, mime, sculpture, récit). L'expression créative facilite le travail d'équipe, la gestion des tensions et l'apprentissage en situation réelle.



LORSQUE VOUS NAVIGUEZ...

Choisissez les points d'entrée et de réflexion



- Pour choisir le bon module et les bonnes techniques, il convient de se demander s'il vaut mieux débiter par l'analyse des *problèmes*, le profil des *acteurs* et de leurs interactions ou l'évaluation des *options* disponibles. Or, le questionnement qui s'impose dépend toujours de la situation à l'examen et du jugement que l'on doit exercer en contexte, en fonction du but visé et des décisions déjà prises. Concentrez-vous sur ce qui est le plus pressant ou pertinent et laissez de côté les autres questions et considérations, jusqu'à ce que vous soyez prêts à les explorer davantage. Dans une situation complexe et instable, il est à prévoir que la réflexion doit **alterner** entre les **problèmes** (Module 3), les **acteurs** (Module 4) et les **options** (Module 5).

Examinez les caractéristiques ou l'interaction

- Au moment de choisir une technique, assurez-vous de distinguer l'analyse permettant de caractériser « les éléments d'un domaine » et l'analyse visant à décrire l'interaction entre ces éléments. Plusieurs techniques d'*Analyse de domaine* (Module 6), adaptées de la Psychologie des construits personnels, servent à décrire, catégoriser ou **caractériser** une série d'éléments regroupés au moyen de l'analyse par grappes ou par composantes principales. Par ailleurs, plusieurs techniques d'*Analyse dynamique* (Module 6), inspirées de l'analyse entrée-sortie bien connue en économie, portent sur l'**interaction** entre les éléments) et sur leur niveau d'intégration systémique.

Faites preuve de flexibilité

- Comme les plans peuvent changer, soyez prêts à utiliser une **technique autre** que celle que vous aviez considérée, en fonction des besoins du groupe et des objectifs exprimés.
- **Variez** les techniques et les types de tableau et de diagramme de façon à éviter la monotonie.

Les moyens habiles

LORSQUE VOUS NAVIGUEZ (suite)...

Choisissez le matériel et la technologie appropriés

- Choisissez les techniques d'**animation** et la **technologie** qui vous permettront de recueillir et d'analyser l'information de façon à la fois rigoureuse et conviviale, en utilisant les stratégies kinesthésiques (déplacement dans l'espace) et les supports visuels et synthétiques qui sont susceptibles de faire ressortir toute tendance émanant des données.
- Dressez une liste du **matériel** et de l'équipement dont vous aurez besoin (par ex., fiches, autocollants, ruban adhésif, ciseaux, crayons feutre à faible odeur, stylos et crayons noirs ou de couleurs, matériel pour dessiner ou modeler, feuilles conférence et chevalets, ordinateur portable, projecteur, etc.).
- Décidez s'il est préférable de faire des diagrammes à **main levée** (sur des feuilles conférence ou tracés au plancher) ou à l'aide de **logiciels** de compilation et d'analyse de données. Deux logiciels appuyant l'*Analyse sociale CLIP* et l'*Analyse de domaine* sont disponibles en ligne (www.participatoryactionresearch.net). Plusieurs autres logiciels d'usage courant permettent d'organiser les données sous forme graphique, dont Excel.



LORSQUE VOUS CALIBREZ...

Gérez le temps

- Prévoyez **suffisamment de temps** pour que les participants puissent franchir toutes les étapes d'une technique (en moyenne, de 2 à 4 heures par technique). Planifiez des temps d'arrêt. Si l'information nécessaire s'avère incomplète, n'hésitez pas à interrompre le processus pour recueillir l'information manquante et reprendre la discussion au moment opportun.
- Pour **sauver du temps**, les participants peuvent se répartir en groupes et compléter différentes parties de l'analyse (par ex., chaque groupe se voit assigner soit une seule intervention qu'il doit évaluer à partir des mêmes critères, soit un seul critère qu'il doit utiliser pour évaluer une liste commune d'interventions).



Déterminez le niveau de participation

- Soyez réaliste quand il s'agit de déterminer les mécanismes de participation requis dans un projet de recherche-action. Il vous faut, entre autres, évaluer si tous les acteurs clés doivent être mis à contribution et de quelle manière. Dans certains cas, il convient de travailler avec les parties qui souhaitent véritablement travailler ensemble. Dans d'autres cas, la méthode de type « navette » convient davantage. Une tierce partie se charge alors d'interviewer différentes personnes ou groupes et, par la suite, avec leur autorisation, de présenter les résultats lors d'une réunion générale regroupant toutes les parties concernées.

Les moyens habiles

LORSQUE VOUS CALIBREZ (suite)...

Définissez le niveau d'application

Pour décider à quel point une démarche de recherche-action doit être simple ou élaborée. Pour déterminer le nombre d'outils qu'il faut utiliser, prenez en considération les facteurs suivants :

- De combien de **temps** et de **ressources** disposez-vous pour cette recherche-action ?
- Quel est le degré de complexité des questions que soulève l'exercice ? Y aurait-il lieu de simplifier l'analyse et les étapes de la réflexion à l'aide d'**indicateurs** SMART (spécifiques, mesurables, applicables, pertinents et utilisés en temps opportun) ? Ou serait-il préférable d'**approfondir** l'analyse en explorant les différents aspects du sujet à l'étude (par ex., l'*Analyse sociale CLIP* permet d'aborder le facteur « pouvoir » sous tous ses aspects) ?
- Dans quelle mesure faut-il que les résultats soient **fiables** ? L'analyse doit-elle déboucher sur d'importantes décisions, et sont-elles irréversibles ? Une réponse affirmative à ces questions milite en faveur d'une analyse bien étayée et probante et d'une mobilisation de toutes les parties prenantes. Dans la situation contraire, des analyses et décisions provisoires s'appuyant sur une information moins détaillée et un consensus partiel peuvent suffire en autant qu'elle fasse l'objet d'un suivi en temps opportun.
- À quel point la technique vous est-elle **familière** ? Si la technique ne vous est pas familière, commencez par des applications simples avant d'en faire un usage plus avancé ou plus complexe, en fonction de l'expérience acquise. Si cela est possible, faites un essai préliminaire dans des contextes à faible risque.



Deux écueils sont à craindre lorsqu'il s'agit de concevoir un processus de recherche-action et de choisir les techniques appropriées. D'une part, il faut éviter que la collecte et l'analyse des données et la rédaction de rapports qui en découle soient d'une telle exhaustivité que cela compromet la pleine participation des acteurs clés et retarde indûment certaines actions qui s'imposent. D'autre part, il faut éviter l'utilisation mécanique et superficielle des techniques de recherche-action, sans égard aux détails et nuances requises. Bref, pour que l'analyse fasse preuve de rigueur et prenne tout son sens, il importe de viser le *juste niveau*, c'est-à-dire le niveau de détail et de participation qui reflète le mieux les contraintes et les visées de la démarche. (Consultez la technique *Validation*, p. 32.)



Les moyens habiles

LORSQUE VOUS CONSTRUISEZ DU SENS...

Combinez l'analyse formelle et le récit



- L'analyse formelle, appuyée par des graphiques et des tableaux, sert à organiser l'information et les observations de façon claire, logique et succincte. Le récit, oral ou écrit, confère toute la richesse de la situation en décrivant le contexte ainsi que la séquence, les détails précis et la trame des événements. Ces deux modes de réflexion peuvent s'emboîter, en ajustant le poids relatif de chaque mode, selon le contexte. À titre d'exemple, vous pouvez utiliser les récits basés sur la technique dite du *Changement le plus significatif* comme point de départ d'une *Roue socratique* étayant les critères d'évaluation d'une intervention donnée, ou l'inverse.
- Chaque technique de ce Guide contient des directives sur la façon d'intégrer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de manière collaborative. Éviter de traiter ces tâches séparément et d'isoler ceux qui les accomplissent.

Utilisez des concepts prédéfinis ou émergents

- Certaines techniques, comme *Lacunes et conflits*, l'*Analyse sociale CLIP* ou *Légitimité*, emploient des concepts prédéfinis adaptés des sciences sociales, notamment ceux de légitimité, du pouvoir, des intérêts et de valeurs. Bien qu'ils relèvent d'une réflexion théorique sur la nature des rapports sociaux, ces concepts ne sont pas toujours utiles pour une recherche-action qui se veut participative et adaptée à son contexte. D'autres techniques, y compris l'*Analyse de domaine*, l'*Analyse dynamique* et la *Roue socratique*, ont l'avantage de faire émerger des concepts que les participants peuvent définir à leur façon, avec leurs propres mots. Il vous revient de déterminer quel type de technique convient à chaque situation.

Utilisez chiffres et mesures avec sagesse

- L'utilisation de mesures quantitatives dans certaines techniques n'est jamais une fin en soi. L'analyse quantitative permet plutôt d'organiser l'information disponible de manière précise, de structurer la discussion, de préciser les points de vue, d'établir les priorités et d'identifier toute tendance qui pourrait émaner des données. Aussi le regard quantitatif et le recul qu'il exige peuvent contribuer à réduire les tensions de groupe et mettre en évidence certaines différences de perspective entre les parties prenantes sur une question d'intérêt commun. L'attention que l'on accorde au mesurable dépend également de l'importance que l'on accorde au dialogue entre systèmes de connaissances, dont les données scientifiques et les connaissances et savoir-faire du terrain.



Les moyens habiles

LORSQUE VOUS CONSTRUISEZ DU SENS (suite)...

Expliquez la technique ou non

- Expliquer la logique et toutes les étapes d'une technique avant de procéder à l'analyse et à la discussion peut parfois être source de confusion et détourner l'attention de la question à l'examen. En pareil cas, il vaut mieux exposer la technique retenue, dans ses grandes lignes, s'entendre sur les objectifs visés, puis procéder étape par étape.
- Lorsque l'on passe d'un exercice à l'autre, il faut s'assurer d'énoncer clairement la question posée et pouvoir ainsi justifier la technique retenue. Invitez les participants à reformuler cette question pour mieux se l'approprier, si nécessaire.
- Il arrive que le fait d'expliquer une technique permette, en mettant l'accent sur le processus et la tâche à accomplir, de diffuser une tension au sein d'un groupe. Mais il se peut aussi que les participants préfèrent néanmoins entrer dans le vif du sujet et se laisser guider par l'animateur et la technique de son choix. En pareil cas, l'animateur décide de quelle manière la technique lui permet de guider la discussion et d'organiser les résultats de l'analyse, durant l'exercice ou après coup, par écrit ou mentalement. Enfin, les participants peuvent souhaiter qu'une technique leur soit expliquée pendant ou suite à l'exercice parce qu'il souhaitent s'en servir dans un autre contexte.

« L'exercice de la raison pour le bien-être de tous est d'abord et avant tout affaire de souci — dans le sens d'une attention soutenue que l'on porte non seulement aux autres et au monde que nous habitons mais aussi aux détails d'une pensée que l'on déploie avec « soin ». C'est ce double souci, celui de la raison et du véritable dialogue, qui nous guide chaque fois que la résolution de problème et la quête de sens retiennent notre attention, au quotidien. Cela dit, s'il importe de reconnaître ce souci, il importe encore plus de le traduire en compétences et savoir faire. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 116.



Plusieurs **combinaisons et séquences de techniques** peuvent habilement accompagner la recherche-action collaborative. Les scénarios proposés ci-après (auxquels on peut ajouter une introduction et les présentations d'usage), organisés par tâche, ne sont que des **exemples** de dispositifs parmi tant d'autres. Ils peuvent prendre plus ou moins une journée de travail ou requérir une série de rencontres s'étalant sur plusieurs jours, semaines ou mois, selon les besoins. Pour en savoir davantage, consultez Chevalier J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge UK.

D'autres dispositifs pourraient effectuer les mêmes tâches. Le choix du mode de planification peut varier aussi, soit en prévoyant d'avance les techniques que l'on souhaite combiner, soit en les développant en cours de route, selon l'évolution de la démarche. Le niveau de planification, le temps imparti à chaque étape du dispositif et le nombre de rencontres dépendent de l'importance et la complexité des enjeux, de la quantité d'information requise et du nombre de personnes devant participer (voir la technique *Validation*, p. 32).

Arrêter un énoncé de mission ou de vision

- 1 *Scénario idéal (Vrai ou faux)* : partager des histoires réelles ou inventées décrivant de grandes réalisations reliées aux visées du projet.
- 2 *Scénario idéal (Le carrousel)* : élaborer différents énoncés de mission ou de vision et en faire la synthèse suite à quelques rondes de discussion.
- 3 *Ordre et chaos* : discutez les mesures qu'il faut prendre pour accroître les chances de succès du projet et obtenir l'information nécessaire pour planifier la suite des choses.



Concevoir un projet de gestion des ressources naturelles

- 1 *Cartographie des ressources* : faire le bilan des ressources disponibles pouvant être mises à contribution pour l'atteinte des objectifs du projet.
- 2 *Ligne du temps et Acteurs clés* : retracer les événements et les changements en lien avec la gestion des ressources locales ainsi que les acteurs et les intervenants ayant joué un rôle clé.
- 3 *Contribution et faisabilité* : déterminer les activités jugées prioritaires sur le plan de leur faisabilité et de leur contribution probable à l'atteinte des objectifs des partenaires du projet.
- 4 *Niveau d'appui* : jauger le niveau d'appui des participants à l'égard du projet tel que défini et déterminer s'il est suffisant pour passer à l'action.



Définir les priorités

- 1 *Remue-méninges et classification* : dresser et catégoriser une liste d'actions susceptibles de résoudre un problème ou d'atteindre un but.
- 2 *Pondération* : comparer les actions envisagées à partir de critères définis par le groupe et pondérés en fonction de leur importance.
- 3 *Valeurs, intérêts, positions (VIP)* : discuter en quoi les actions jugées prioritaires rencontrent les intérêts et les valeurs des parties prenantes.



Assurer le suivi et l'évaluation d'un projet

- 1 *La roue socratique* : établir les critères, les indicateurs et l'information qui sont requis pour évaluer les progrès actuels et visés du projet en cours.
- 2 *À suivre* : déterminer l'information qu'il faut obtenir pour suivre l'évolution des facteurs imprévisibles menant au succès ou à l'échec du projet et ajuster les plans en conséquence.
- 3 *Schéma de processus* : planifier les activités requises pour réaliser un projet et en suivre les avancées.

Résoudre un problème

- 1 *Acteurs clés (ou Analyse sociale CLIP)* : déterminer les acteurs qui sont touchés par une situation problème ou qui sont en mesure d'intervenir.
- 2 *Champ de forces* : comprendre et agir sur les facteurs qui ont une incidence, positive ou négative, sur la situation problème.
- 3 *Validation* : déterminer s'il faut pousser l'analyse ou assurer une meilleure concertation des parties concernées avant de passer à l'action.

Combos



Gérer un conflit

- 1 *Ligne du temps* : retracer la chronologie des événements ayant mené à un conflit ou à son atténuation.
- 2 *Valeurs, intérêts, positions (VIP)* : discuter en quoi les positions que les acteurs adoptent dans un conflit expriment leurs intérêts ou leurs valeurs.
- 3 *Leçons et valeurs* : explorer les valeurs auxquelles les parties concernées adhèrent et les situations où ces parties ont agi de manière à respecter ces valeurs et ont obtenu de bons résultats.
- 4 *Scénario idéal* : imaginer un scénario idéal décrivant ce qui se passerait si le conflit était résolu.



Créer une communauté d'apprentissage

- 1 *Formation, action, recherche (FAR)* : trouver l'équilibre entre les objectifs de formation, d'action et de recherche de la communauté d'apprentissage.
- 2 *Domaine social* : décrire et comparer les profils de compétences et les objectifs d'apprentissage des membres de la communauté d'apprentissage.
- 3 *Schéma de processus* : planifier les activités requises pour réaliser le projet de la communauté d'apprentissage et en suivre les avancées.

« Si vous souhaitez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer. » K. Lewin

Combos

Gérer un changement

- 1 *Sabotage* : réfléchir aux comportements récurrents qui font obstacle à l'atteinte des objectifs.
- 2 *Dynamique d'activités* : évaluer comment accroître les rapports d'intégration ou de synergie entre les activités déjà en place.
- 3 *Scénario idéal (Le carrousel)* : élaborer les actions requises pour mettre en œuvre les changements voulus, suite à quelques séries de discussion.



Faire équipe

- 1 *Champ de forces* : comprendre les facteurs clés qui maintiennent un problème clé et ceux qui en atténuent la portée afin de pouvoir préciser les mesures à prendre.
- 2 *Foire de négociations* : négocier un plan d'actions concrètes qui prend en compte les attentes mutuelles des parties prenantes et permet de résoudre le problème à l'examen.

« Malgré la finesse de ses idées et la grande diversité de perspectives à laquelle elles aspirent, les sciences sociales ne cessent d'utiliser les mêmes recettes et méthodes relativement simples pour recueillir et traiter les données à caractère social — notamment l'observation, les questionnaires et sondages, l'entrevue, les groupes de discussion et l'analyse de contenu. L'innovation sur le plan de l'outillage que déploient les chercheurs dans les science sociales fait grandement défaut. Aussi, il est ironique de constater que cet outillage est à plusieurs égards dépourvu de tout caractère social, s'affairant plutôt à compiler et à assimiler quantités de données brutes. Pour retrouver cette implication sociale, la recherche doit se confronter au réel et devenir creuset d'idées concurrentes qui résistent au feu de l'action. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 149.



Savoir et s'entendre



Guide de la recherche action, la planification et l'évaluation participatives, Module 2,
J. M. Chevalier, D. J. Buckles et M. Bourassa, SAS2 Dialogue, Ottawa, 2013.

Validation

But Avant de mettre en oeuvre les recommandations qui découlent d'une recherche, il importe d'en valider les résultats en se demandant dans quelle mesure la collecte des données et leur analyse sont rigoureuses et probantes, et reposent sur un consensus résultant d'une réflexion concertée.

Étape 1 Déterminez la recherche que vous souhaitez évaluer ainsi que ses résultats (une étude sur les causes du décrochage scolaire, par exemple).

Étape 2 Tracez un **graphique cartésien** sur une feuille ou sur le plancher. Inscrivez les chiffres 0 et 10 aux extrémités opposées de chaque ligne. Établissez dans quelle mesure la recherche est fiable (les données et l'analyse sont rigoureuses et probantes). Indiquez ce niveau de **fiabilité** sur la ligne horizontale. La valeur 10 signifie que la recherche est hautement fiable, tandis que la valeur 0 correspond à la situation opposée.

Étape 3 Établissez dans quelle mesure la recherche est fondée sur le **consensus** des parties concernées. Indiquez le niveau de consensus sur la ligne verticale. La valeur 10 indique qu'un fort consensus est atteint grâce à la participation de tous et la mise en commun des idées. La valeur 0 correspond à la situation opposée : aucun consensus n'est atteint ou il existe un profond désaccord quant aux résultats obtenus. Prenez compte des consultations antérieures qui ont permis d'étayer la recherche.

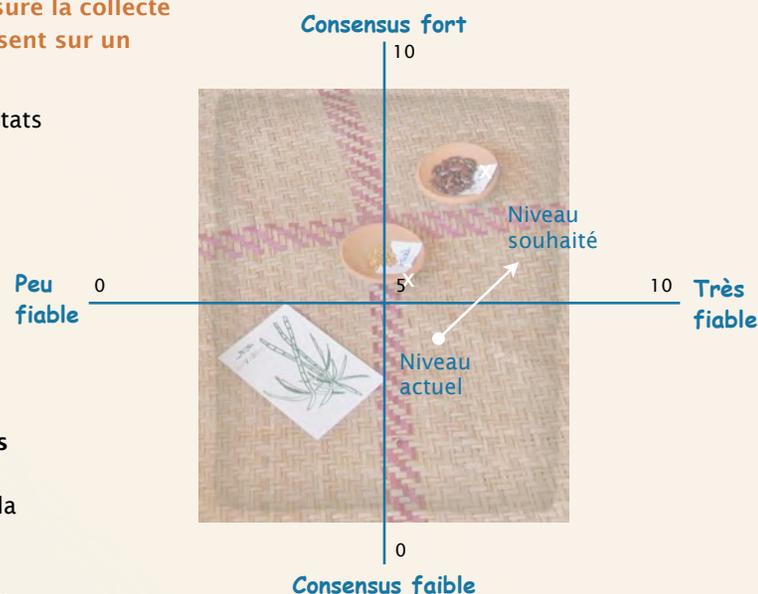
Étape 4 À partir de l'évaluation obtenue sur chaque ligne, tracez deux lignes imaginaires et **marquez** leur point de rencontre au moyen de la lettre « x ».

Étape 5 Utilisez le même processus pour établir les **niveaux de fiabilité et de consensus** qui vous semblent **nécessaires** à la prise de décision ou la mise en oeuvre d'un plan d'action. Indiquez au moyen d'un « x » le point de rencontre de ces deux valeurs souhaitées. Reliez par une flèche les deux « x ».

Étape 6 Servez-vous des résultats de cette évaluation pour établir ce que vous êtes en mesure de décider dans l'immédiat. Déterminez ensuite quelles **données et analyses** vous souhaitez générer de même que la participation et le **consensus** dont vous aurez besoin, compte tenu du contexte et de ses particularités.

CONSEIL

- Avant d'établir les niveaux de fiabilité et de consensus visés, discutez les **facteurs qui influenceront** sur votre décision, notamment l'urgence d'agir, le temps et l'information dont les acteurs disposent, dans quelle mesure ces derniers comprennent la question à l'étude, l'incidence de la recherche sur leurs activités, les attentes relatives à l'approbation et à la participation des acteurs, etc.



Participation

But Évaluer le niveau de participation observé dans un projet et dans quelle mesure les conditions existantes favorisent la participation.

Étape 1 Sur une feuille conférence, tracez et graduez une **diagonale** en utilisant une échelle de 0 à 7. Consultez la description des niveaux de participation présentée ci-après. Discutez et indiquez par un « x » le **niveau de participation** observé dans votre projet. Inscrivez « Niveau de participation » au dessus du « x ».

Étape 2 Discutez les **conditions de participation** énumérées à la page 34. Indiquez par un « x », sur la ligne diagonale, dans quelle mesure ces conditions sont effectivement remplies. Utilisez une échelle de 0 à 7. Inscrivez « Conditions existantes » au-dessous du « x ».

Étape 3 Discutez l'**écart** existant entre le niveau de participation observé et votre évaluation des conditions de participation. Déterminez les **actions nécessaires** pour combler cet écart.

NIVEAUX DE PARTICIPATION

- 1 **Informé et éduqué** : solliciter l'information appropriée des parties concernées et la partager afin de cerner les problèmes, de planifier les interventions, de sensibiliser les parties concernées aux enjeux du projet, ou d'influencer leurs attitudes et comportements.
- 2 **Consulter** : présenter l'information, les plans et les résultats du projet et inviter les parties concernées à faire connaître leurs points de vue sur le projet, ses enjeux ou ses retombées.
- 3 **Motiver** : offrir les incitatifs et les ressources nécessaires à la mobilisation des parties concernées pour la mise en oeuvre des activités d'un projet.
- 4 **Encourager l'initiative** : inviter les parties concernées à poursuivre les activités reflétant les objectifs d'un projet et ce, de manière indépendante.
- 5 **Obtenir le consentement de tous** : s'assurer qu'aucune action ne soit entreprise sans le consentement éclairé de toutes les parties concernées.
- 6 **Déléguer** : transférer à certaines parties la responsabilité de planifier et de mettre en oeuvre les activités d'un projet, au sein d'une structure de gestion collaborative ou d'un plan de travail conjoint.
- 7 **Décider et agir conjointement** : mobiliser tous les parties prenantes à chaque étape du processus, depuis l'analyse de la situation et la planification de l'intervention jusqu'à la mise en oeuvre des activités planifiées, la reddition de comptes et l'évaluation des résultats obtenus.



Résumé : Le comité organisateur juge que la participation au projet a été plutôt faible (niveau 2) et ce, malgré des conditions de participation modérément favorables (niveau 4). À l'avenir, le comité consacrera plus d'efforts sur le plan de la mobilisation des acteurs clés et de l'analyse de leurs besoins.

Participation

CONDITIONS DONT IL FAUT TENIR COMPTE

- La *culture* et les habitudes du milieu
- L'*urgence* d'intervenir et le *temps* dont disposent les parties concernées pour s'impliquer
- Les *ressources* disponibles
- Les inégalités qui existent entre les parties concernées
- La *charge de travail* incombant à chaque partie concernée
- Les attentes qui risquent d'être créées et la possibilité de les satisfaire
- Le niveau d'*interaction formelle* (ou informelle) souhaité
- Le niveau de *confiance* requis
- Le niveau actuel de *conflit* ou de tension associé à l'intervention
- Le besoin d'une meilleure communication
- Le besoin de mesures permettant d'exprimer les différences et de parvenir à un *consensus*
- La nécessité d'en arriver à des *résultats* ou *décisions formelles* et contraignantes
- Le besoin de créativité et d'*idées nouvelles*
- Le nombre d'*options* (quelques-unes, plusieurs) envisageables ou à l'examen
- Le degré de *clarté* et de *complexité* associé aux enjeux e l'intervention
- Le niveau de *leadership* et d'*engagement* sur lequel les parties peuvent compter
- Le rapport entre les *gains* et les pertes anticipées
- La nécessité d'une *représentation* et d'une responsabilisation adéquates des parties prenantes
- La quantité d'*informations* fiables (ni trop ni, trop peu) à laquelle les parties prenantes doivent accéder ou qu'il leur faut générer



« Tout comme pour la démocratie, la participation est à la fois une fin parmi d'autres fins et un moyen pour l'atteindre. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 177.

L'écoute active

But Créer les conditions qui permettent à tous les interlocuteurs de s'exprimer et de jouir d'une bonne écoute.

Étape 1 Clarifiez le **but** de votre analyse et prenez en considération la **diversité** des participants (voir *Identification des acteurs* et *Acteurs clés*, pp. 75–78).

Étape 2 Utilisez l'écoute active (décrite ci-dessous) pour créer les conditions qui permettent aux interlocuteurs de s'exprimer et d'être entendus, tout en prenant compte des modes d'interaction du milieu. (Voir l'exercice proposé à la page 38.)

L'EXPRESSION VERBALE

Questions ouvertes. Posez des questions ouvertes de type : *Parlez-moi de...* ou *Selon vous, qu'arriverait-il si...* Assurez-vous que la personne ou le groupe à qui vous vous adressez a bien compris votre question. Sinon, reformulez la question.

Paraphrase. Reformulez les propos d'un intervenant en mettant l'accent sur ses mots clés et en débutant votre phrase par *Si je vous suis bien...*, *Si je vous comprends bien...*, ou encore *En d'autres mots, vous dites que...*

Résumé. Résumez les idées principales énoncées au cours d'une discussion. Employez les mots clés mentionnés par l'interlocuteur ou le groupe, en commençant votre résumé par *Pour récapituler...*

Prise de notes. Lorsque vous animez une discussion de groupe, regroupez les idées en les inscrivant sur une ou plusieurs feuilles conférence à l'aide de crayons de différentes couleurs. Par exemple, sur une première feuille, colligez toutes les idées émises, sur une seconde feuille, résumez et organisez les idées principales, et sur une troisième, dressez une liste des questions pouvant faire l'objet d'une discussion ultérieure. Pour faciliter cette prise de notes, un co-animateur peut consigner les mots clés et synthèses que l'animateur principal lui dicte.

Synthèse et validation. Terminez la discussion en proposant une synthèse et en validant son exactitude (*Pouvons-nous conclure que...? Est-il juste d'affirmer que...*).

L'EXPRESSION NON VERBALE

Comportement implicite, émotion et langage. Faites ressortir les sous-entendus, les sentiments et les messages non verbaux qu'expriment votre(s) interlocuteur(s) (souvent sans en avoir conscience). Ce non-dit vient souvent ajouter du poids aux idées énoncées ou permet de les nuancer (*Si je saisis bien, il semble que...*, *Peut-être devrions-nous parler de...*).



L'écoute active

Humour, rythme et silence. Faites une place à l'humour, aux rires et au plaisir durant le processus. Écoutez ce qui est dit sans penser à votre prochaine intervention. Évitez un débit de parole trop rapide et les interruptions fréquentes. N'essayez pas de combler les moments de silence puisqu'ils permettent à tous et chacun de prendre une pause et de réfléchir ou d'écrire ce qu'ils pensent sur un sujet avant d'en discuter. Respectez ces moments de silence, qu'ils se soient imposés d'eux-mêmes ou que les gens aient demandé un temps d'arrêt.

Prise de conscience. Avant de commencer l'écoute active, prenez quelques instants pour identifier votre état d'esprit, incluant les questions qui vous préoccupent, puis lâchez prise de façon à ce qu'elles ne nuisent pas à votre capacité d'écoute. En écoutant ce que les autres ont à dire, prenez conscience de tout parti pris, sentiment ou réaction immédiate que vous pourriez avoir. Percevez-les en inspirant et laissez-les aller en expirant. Prenez conscience de votre langage verbal et non verbal, et modifiez votre attitude au besoin. Accueillez les limites de votre connaissance sur le sujet à l'examen ainsi que le savoir que les autres détiennent ; invitez-les à le partager.

Empathie. Faites preuve d'empathie et montrez votre appréciation durant l'écoute (*Je comprends..., Je vois ce que vous voulez dire..., J'apprécie le fait que...*). Ne décrivez pas une expérience semblable que vous ou une autre personne avez vécue. Encouragez l'écoute active et l'empathie à l'égard des tierces parties qui font l'objet de la discussion (*Comment résumeriez-vous ce qu'ils tentent de vous dire ?*). Prenez conscience des moments empreints d'émotions sans essayer de les esquiver.

Jugement suspendu. Évitez les expressions qui semblent porter un jugement favorable ou défavorable : *Quel veinard ! Je vous envie ! Pauvre vous ! Comme c'est affreux ! Comme je vous comprends !* Ne commencez pas une phrase en disant *Oui, mais..., Je crois que..., À mon avis...* Au début de toute nouvelle discussion, commencez par une séance de remue-méninges au cours de laquelle chacun exprime ses idées librement, sans jugement ni interruption.



EFFICACITÉ

Clarification des objectifs. Discutez et clarifiez les attentes de l'interlocuteur ou du groupe par rapport au processus : *Qu'attend-on de cette rencontre ? Si je comprends bien, vous aimeriez...* Gérez le temps en fonction à la fois des objectifs établis et du temps imparti. Appliquez les conseils pratiques en matière d'écoute active pour bien comprendre ce que les participants souhaitent vraiment réaliser durant cette rencontre.

Commentaires au sujet de la démarche. Accueillez favorablement les questions ou les commentaires au sujet de la démarche adoptée dans le cadre de la discussion. Faites preuve d'ouverture et de flexibilité face aux ajustements ou changements suggérés. Si vous hésitez quant à la démarche à suivre, exprimez vos doutes et demandez de l'aide (*Y a-t-il des suggestions à cet égard ?*).

L'écoute active

FORMULATION

Dégager les éléments d'une discussion. Prenez note des différentes pistes proposées et suivez leur évolution (*Je constate que trois points ont été soulevés. Il s'agit de...*). Dégagez toutes les questions abordées pendant une discussion de façon à pouvoir traiter chacune d'elles séparément et à établir les priorités.



Séquence. Cernez les questions qui devraient être abordées en premier et déterminez l'ordre séquentiel de celles qui suivront. Choisissez le moment opportun pour clore un sujet et passer au suivant (*Nous pourrions peut-être passer au prochain sujet concernant...*).

Discussion différée. Relevez les sujets qu'il convient de laisser temporairement de côté ou de discuter ultérieurement.

Information préalable. Assurez-vous que les participants ont accès aux documents et à l'information nécessaires à la tenue d'une discussion éclairée.

REFORMULATION

Recadrage positif. Réagissez aux propos négatifs en les reformulant de manière positive, le cas échéant (*Si je vous comprends bien, vous souhaitez que la réunion d'équipe soit brève et s'en tienne à l'essentiel...*).

Congruence. Clarifiez les propos qui vous semblent contradictoires sans porter de jugement (*D'une part... D'autre part...*). Prenez note, s'il y a lieu, des questions pour lesquelles les opinions divergent (*Certaines personnes semblent dire que..., D'autres estiment que...*).

ÉCHELLE

Analyse ascendante ou descendante. Lorsque les interventions sont trop générales ou trop vagues, posez des questions de type « descendant » de manière à préciser le propos ou de le rendre plus concret : *C'est-à-dire ? Pouvez-vous donner un exemple ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? Qu'entendez-vous par cela ? Pouvez-vous décrire une situation qui illustre vos propos ?* Lorsqu'un sujet est traité de manière trop précise ou trop concrète, posez des questions de type « ascendant » de manière à mieux cerner le sens du propos : *Pourquoi est-ce ainsi ? Quel enseignement en avez-vous tiré ? Pourquoi cela importe-t-il ? Qu'ont en commun ces éléments ?*

Le principe du « juste niveau ». Assurez-vous que les informations et les analyses faisant l'objet d'une discussion répondent de façon adéquate aux besoins et aux attentes des participants, sans pour autant être superficielles ni exhaustives et assommantes (consultez *Validation*, p. 32).

L'écoute active

L'écoute active est utile dans une tâche dont le succès repose sur le savoir écouter. Pour animer une réflexion sur ses règles, la moitié du groupe reçoit les consignes suivantes pendant que l'autre moitié se trouve à l'extérieur du lieu de rencontre :

- Étape 1** Lire les consignes du tableau présenté ci-dessous.
- Étape 2** Choisir un partenaire qui n'a pas reçu les consignes et l'interviewer en lui demandant de décrire un projet dans lequel il est impliqué.
- Étape 3** Durant les cinq premières minutes de l'interview, à divers moments, commenter en suivant les consignes de la colonne de gauche du tableau.
- Étape 4** À partir du moment où l'animateur déclare *Il reste cinq minutes*, commenter les propos de la personne interviewée en suivant les consignes de la colonne de droite. Observer alors tout changement perceptible chez l'autre et chez soi (posture, expression faciale, intonation, débit, autre).
- Étape 5** À la fin de l'activité, les participants décrivent leurs observations, constats et résolutions.

Durant les 5 premières minutes	Durant les 5 minutes suivantes
Adossez-vous, prenez quelques instant pour identifier votre état d'esprit.	Projetez votre corps vers l'avant pendant que votre interlocuteur parle.
Reformulez les propos de votre interlocuteur : <i>Si je vous suis bien...</i> , <i>Si je vous comprends bien...</i> , ou encore <i>En d'autres mots, vous dites que...</i>	Interrompez ses propos.
Prenez des notes. Faites place au rire et au silence.	Parlez rapidement.
Faites preuve d'empathie et prenez conscience des émotions que ses propos soulèvent : <i>Je comprends...</i> , <i>Je vois ce que vous voulez dire...</i> , <i>J'apprécie le fait que...</i>	Posez un jugement positif sur ce qu'il dit : <i>Je suis totalement en accord avec ce que vous dites !</i>
Clarifiez les visées et les attentes : <i>En résumé, il me semble que...</i>	Posez un jugement négatif sur ce qu'il dit : <i>Je ne suis pas du tout d'accord avec ce que vous dites... Je ne pense pas que...</i>
Recadrez les expressions négatives : <i>Si je vous comprends bien, vous aimez les réunions brèves et efficaces.</i>	Utilisez fréquemment les expressions suivantes : <i>Oui, mais...</i> , <i>Je crois que...</i> , <i>À mon avis...</i>
Demandez-lui : <i>Pouvez-vous me donner un exemple ?</i>	Commentez : <i>Ça m'est également arrivé de...</i>

Remue-méninges et classification

But Dresser, catégoriser et comparer des listes d'éléments portant sur un sujet de discussion.

Étape 1 Cernez le **sujet**, remettez à chaque participant (ou équipe) le même nombre de fiches (une à trois, selon le nombre de participants et le temps disponible) et demandez que l'on dessine ou décrive brièvement **un élément clé** du sujet par **fiche**, en utilisant des mots clés et en ajoutant les détails à l'endos de la fiche. Les éléments doivent être concrets, clairement définis et pertinents. Si les éléments ou les critères sont vagues, précisez-les au moyen de l'*Analyse descendante* (p. 37).

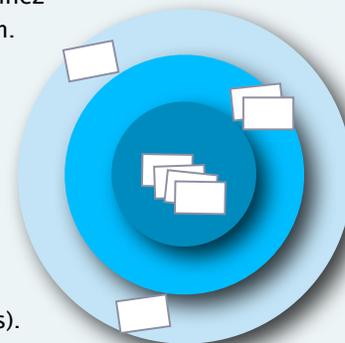
Étape 2 Demandez à un participant choisi au hasard de présenter et d'expliquer une fiche et son élément, puis aux autres participants de présenter et de **regrouper** les fiches qui s'apparentent à cet élément. Les fiches d'éléments identiques peuvent former une seule pile, alors que celles qui représentent des variations sur le même thème (fiches très semblables) peuvent être placées en colonne sous la pile. Procédez ainsi jusqu'à ce que toutes les fiches soient regroupées. Choisissez un mot ou un dessin qui décrit chaque **pile** ou **colonne** de fiches.

Étape 3 **Réviser** vos regroupements d'éléments en vous demandant s'il y a des éléments **manquants**. Vous pouvez **réduire** le nombre de colonnes en combinant celles qui appartiennent à la même catégorie ou en éliminant celles qui ont une importance moindre et qui peuvent être mises de côté, du moins dans l'immédiat.

Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de *Remue-méninges et classification*.

ADAPTER

- Vous pouvez approfondir un sujet à l'aide d'objets, de dessins, de descriptions ou de **récits** (qui illustrent des cas de succès ou d'échec, par exemple) et vous servir de ces illustrations pour identifier les éléments clés du sujet à l'examen.
- Utilisez le **remue-méninges** pour dresser une liste d'éléments, sans les regrouper. Cernez d'abord le sujet et fixez un laps de temps ne dépassant pas les 20 minutes. Invitez les participants à proposer des éléments de cette liste à l'aide de quelques mots ou phrases courtes, sans explication détaillée et sans évaluation critique des idées émises. Saisissez par écrit sur une feuille conférence ce que les participants proposent et assurez-vous que tous participent à l'exercice. Terminez le remue-méninges en revoyant la liste d'éléments et déterminez ceux qui seront retenus pour la discussion. Pour en savoir davantage sur le remue-méninges, consultez S. Kaner, *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (1996) New Society Publisher, Gabriola Island, Canada.
- Vous pouvez organiser les éléments ou les colonnes d'éléments en **ordre séquentiel** lorsqu'il s'agit, par exemple, de les présenter de façon logique ou encore de dresser les étapes d'un plan.
- Vous pouvez **classer** les éléments ou les colonnes d'éléments en fonction du nombre de fiches produites, ce nombre représentant souvent à quel point l'élément est perçu comme important. Vous pouvez ensuite disposer vos éléments au sein de trois **cercles concentriques** en fonction de leur nombre, en procédant du cercle intérieur (fiches plus nombreuses) vers le cercle extérieur (fiches moins nombreuses). Discutez des raisons pour lesquelles certains éléments sont mentionnés moins souvent que d'autres.



Remue-méninges et classification

COMPARER DES LISTES D'ÉLÉMENTS

Pour évaluer le degré de **familiarité** d'un individu ou d'un sous-groupe avec le sujet à l'examen, comptez le nombre de fois que les éléments, identifiés par cet individu ou sous-groupe et placés dans le cercle du milieu ou dans le cercle périphérique (voir p. 39), coïncident avec ceux générés par le groupe dans son ensemble.

Pour évaluer le degré d'**accord** (en %) entre des listes d'éléments identiques générées par deux individus ou groupes, comptez le nombre de fois que les deux mêmes éléments sont placés dans les mêmes cercles (voir p. 39) et divisez ce nombre par le nombre total d'éléments.

Pour évaluer le degré de **compatibilité** (en %) entre les éléments générés par deux individus ou groupes, comptez le nombre de fois que les mêmes éléments apparaissent dans les deux listes et divisez ce nombre par le nombre total d'éléments.

Pour créer une nouvelle **liste à partir de deux listes** différentes, créer un tableau (voir exemple) où la première liste d'éléments figure dans la colonne de gauche, et la deuxième liste, dans la rangée du haut. Identifiez les éléments de la colonne de gauche et de la rangée du haut qui ont la **même signification**, puis réorganisez les rangées et les colonnes de manière à ce que ces éléments identiques ou synonymes apparaissent dans le même ordre, au début de chaque liste. Inscrivez la lettre « x » dans les cases du tableau qui se trouvent aux points d'intersection de ces éléments (par ex., « Justice / Équité »).

Pour calculer le niveau d'**accord** entre deux listes, comptez le nombre de « x », puis divisez ce nombre par le nombre total d'éléments. Discutez alors les différences entre les deux listes afin de développer une **même compréhension** du sujet. En fonction de cette discussion, vous pouvez choisir de redéfinir certains éléments, en créer de nouveaux ou changer la manière dont les piles qui ont servi à les générer sont constituées. Pour évaluer dans quelle mesure cette nouvelle liste est fiable, invitez chaque participant ou groupe à catégoriser les éléments de nouveau. Comparez ces derniers résultats en vous servant du même tableau.

Listes d'éléments comparées et négociées

Participant 1	Participant 2					
	Equité	Conservation	Paix	Développement	Identité	Spiritualité
Justice	x					
Viabilité		x				
Paix			x			
Progrès				x		
Éducation						

L'ARBRE LOGIQUE

Tracez un diagramme à l'image d'un tronc et de ses deux branches principales. Répartissez tous les éléments en deux piles (dont les tailles peuvent varier), en utilisant le **critère** que les participants considèrent le **plus important**. Étiquetez chacune des deux piles d'éléments ou embranchements, en fonction du critère choisi. Pour chacune des deux piles ainsi formées, déterminez un second critère important qui permet de répartir et d'étiqueter ces éléments, à nouveau, en deux catégories et embranchements d'éléments. Répétez le processus jusqu'à ce que chaque élément se trouve placé à l'extrémité d'une branche.

Pour que deux individus ou groupes puissent **comparer leurs arbres logiques** contenant les mêmes éléments, ils doivent les échanger en ne laissant que leurs étiquettes sur les noeuds des embranchements. Chaque individu ou groupe doit alors placer les éléments aux extrémités jugées logiques. Calculez le **niveau d'accord** entre les deux arbres en comptant le nombre d'éléments placés aux mêmes extrémités d'un même niveau d'embranchement, puis divisez ce nombre par le nombre total d'éléments.

Pour que deux individus ou groupes puissent **comparer leurs interprétations des mêmes éléments**, ils doivent échanger leurs arbres logiques en ne laissant que les éléments aux extrémités des embranchements. Chaque individu ou groupe doit alors placer les étiquettes sur les noeuds des embranchements de manière à bien représenter les éléments. Calculez le **niveau d'accord** entre ces interprétations en comptant le nombre d'étiquettes assignées aux mêmes embranchements, puis divisez ce nombre par le nombre total d'étiquettes.



Classement

But Organiser une série d'éléments en les classant, du premier au dernier, à l'aide d'un ou de plusieurs critères.

CLASSEMENT BASÉ SUR UN CRITÈRE

Étape 1 Cernez le **sujet** à l'examen et dressez la liste des **éléments** que vous voulez classer, du premier au dernier (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39, et *Information CAP*, p. 53. Les éléments doivent être concrets, clairement définis et pertinents. Si les éléments ou les critères sont vagues, précisez-les au moyen de l'*Analyse descendante* (p. 37). Décrivez ou dessinez chaque élément sur une fiche distincte. Détaillez chaque élément à l'endos de sa fiche.



Étape 2 Déterminez le **critère** qui vous servira à classer chaque élément, en le formulant de manière positive (voir les critères dans le tableau ci-dessous).

Étape 3 En utilisant le critère choisi, chaque participant (ou groupe) **classe** chaque élément, du premier au dernier. Sur une feuille conférence, inscrivez les **raisons** qui justifient le classement attribué à chaque élément. Si le classement se fait en groupe, discutez chaque classement jusqu'à ce que vous parveniez à un consensus ou encore, procéder par vote majoritaire. Vous pouvez aussi calculer le classement moyen de chaque élément en multipliant chaque classement par le nombre de fois que ce classement a été attribué. Additionnez les résultats et divisez cette somme par le nombre de classements attribués à l'élément. Si vous n'utilisez qu'un seul critère de classement, passez à l'étape 8.

CLASSEMENT BASÉ SUR DEUX OU PLUSIEURS CRITÈRES

Étape 4 Pour classer des éléments en utilisant **plusieurs critères**, établissez ces critères en les formulant de manière **positive**. Écrivez chaque critère sur une fiche, ou représentez-le à l'aide d'un dessin.

Étape 5 Créez un **tableau** de classement multicritérié à la vue de tous (en le traçant sur le plancher avec du ruban adhésif de couleur, par exemple). Dans la colonne de gauche, inscrivez tous les éléments. Dans la rangée du haut, inscrivez les critères. Insérez une dernière colonne qui contiendra éventuellement le classement moyen de chaque élément. Assurez-vous que tous ont la même compréhension des éléments et des critères.

ÉLÉMENTS	CRITÈRES				Classement moyen
	Viabilité	Équité	Coûts/bénéfices	Soutien	
Réduction du nombre d'élèves par classe	4	3	4	3	3,5
Partenariat entre enseignants et spécialistes	2	2	2	2	2,0
Création de C.A.P. en littératie	1	4	3	4	3,0
Développement de matériel adapté	3	1	1	1	1,5

Classement

Étape 6 À l'aide de chaque critère, **classez** tous les éléments de chaque colonne, du premier au dernier. Si le classement se fait en groupe, discutez chaque classement jusqu'à ce que vous parveniez à un consensus ou encore, procédez par vote majoritaire. Vous pouvez utiliser d'autres méthodes comme le calcul du classement moyen ou encore le classement par paires (ci-dessous).

Inscrivez chaque classement sur une fiche distincte et placez chaque fiche dans sa case. Pour faciliter l'interprétation des résultats, inscrivez les **raisons** données pour chaque classement à l'endos de la fiche correspondante.

Étape 7 Pour chaque élément, inscrivez le **classement moyen** dans la dernière colonne. Pour obtenir ce classement moyen, additionnez les évaluations inscrites dans la rangée de l'élément et divisez le résultat par le nombre de critères utilisés.

Étape 8 **Discutez** les résultats de cet exercice, les raisons qui les justifient et les décisions qui en découlent. **Comparez** s'il y a lieu les divers tableaux de classement basés sur les mêmes critères ou des critères différents.

Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de la technique *Classement*.

ADAPTER

Si vous devez évaluer plusieurs éléments, vous pouvez **comparer les éléments par paires**. Commencez l'exercice en classant une paire d'éléments choisis au hasard en fonction du critère choisi. Évaluez un troisième élément en le comparant aux deux premiers afin d'établir sa ressemblance avec l'un d'eux. Si vous classez plusieurs éléments, créez un **tableau** de comparaison par paires (voir l'exemple). Inscrivez les noms de tous les éléments dans la colonne de gauche ainsi que dans la rangée du haut. Évaluez les éléments, une paire à la fois selon le critère établi, en inscrivant, dans la case appropriée, l'élément qui obtient la première place au regard de ce critère. Assurez-vous de ne pas évaluer B et A après avoir évalué A et B (placez des « x » dans ces cases). Inscrivez dans l'avant-dernière colonne le nombre de fois que l'élément apparaît dans le tableau. Utilisez ces résultats pour établir le **classement final** de chaque élément que vous inscrivez dans la dernière colonne. Si deux éléments obtiennent le même classement, déterminez lequel des deux devrait être classé avant l'autre.

TABLEAU DE COMPARAISON PAR PAIRES

OPTIONS	Route	École	Pont	Clinique	Somme	Classement
Route	x	École	Pont	Route	1	3
École	x	x	Pont	École	2	2
Pont	x	x	x	Pont	3	1
Clinique	x	x	x	x	0	4

COMBINER

Pour calculer les niveaux de désaccord et de malentendu entre les classements de différents individus ou groupes, voir *Désaccords et malentendus*, p. 101.

Notation

But Comparer une série d'éléments en leur attribuant des valeurs basées sur un ou plusieurs critères. Différents éléments peuvent recevoir les mêmes valeurs.

NOTATION BASÉE SUR UN CRITÈRE

Étape 1 Cernez le **sujet** à l'examen et dressez la liste des **éléments** à évaluer (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39, et *Information CAP*, p. 53). Les éléments doivent être **concrets**, clairement définis et pertinents. Si les éléments ou les critères sont vagues, précisez-les à l'aide de l'*Analyse descendante* (p. 37). Décrivez ou dessinez chaque élément sur une fiche distincte. Détaillez chaque élément à l'endos de sa fiche.

Étape 2 Déterminez le **critère** dont vous vous servirez pour évaluer chaque élément, en le formulant de manière positive (voir exemples dans le tableau de la page 44).

Étape 3 Établissez une **échelle de notation** allant de 1 à 5 (ou plus). Si vous voulez apporter plus de précision à cet exercice, déterminez des **indicateurs** ou marqueurs de progrès qui décrivent à quoi renvoie chaque valeur de l'échelle. Par exemple, vous pouvez décider qu'une valeur de 2 sur 10 pour le « niveau d'appui » signifie qu'environ 20 % du groupe appuie le plan d'action tel que proposé.

Étape 4 Chaque participant (ou groupe) **évalue** chaque élément à l'aide du critère établi à l'étape 2. Différents éléments peuvent recevoir les mêmes valeurs numériques. Sur une feuille conférence, inscrivez les **raisons** qui justifient la valeur attribuée à chaque élément. Si les valeurs sont attribuées en groupe, discutez chaque valeur jusqu'à ce que vous parveniez à un consensus, ou encore procédez par vote majoritaire. Vous pouvez aussi calculer la **somme des valeurs** attribuées à chaque élément. Si vous n'utilisez qu'un seul critère, passez à l'étape 8.

NOTATION BASÉE SUR DEUX OU PLUSIEURS CRITÈRES

Étape 5 Pour évaluer des éléments à l'aide de **plusieurs critères**, établissez ces critères et l'échelle de notation en vous assurant que la valeur la plus élevée soit la plus positive. Sur une fiche, écrivez chaque critère ou représentez-le à l'aide d'un dessin.



Notation

Étape 6 Tracez un **tableau multicritérié** (au plancher avec du ruban adhésif de couleur, par exemple). Dans la rangée du haut, inscrivez les éléments à l'examen. Dans la colonne de gauche, inscrivez les critères de notation. Insérez une dernière rangée qui contiendra éventuellement la somme des valeurs attribuées à chaque élément. Assurez-vous que chaque participant a la même compréhension des éléments, de l'échelle et des critères de notation.

Si vous souhaitez **varier l'échelle de notation** en fonction de l'importance que le groupe attribue à chaque critère, créez une colonne (la deuxième) dans laquelle vous inscrivez la valeur maximale choisie pour chaque critère. (Voir *Pondération*, p. 51)

Étape 7 **Évaluez** chaque élément à l'aide de chaque critère. Différents éléments peuvent recevoir les mêmes valeurs. Si les valeurs sont attribuées en groupe, discutez chaque valeur jusqu'à ce que vous parveniez

à un consensus, ou encore procédez par vote majoritaire. Vous pouvez aussi calculer la **somme des valeurs** attribuées par les participants à chaque élément. **Inscrivez** chaque valeur sur une fiche distincte et placez chaque fiche dans sa case. Pour faciliter l'interprétation des résultats, inscrivez les **raisons** données pour chaque valeur à l'endos de la fiche correspondante.

Étape 8 Calculez la **somme des valeurs** inscrites dans la colonne de chaque élément et transcrivez-la dans la case de la dernière rangée.

Étape 9 **Discutez** les résultats de l'exercice et les raisons justifiant les valeurs obtenues. Si vous souhaitez choisir parmi divers plans d'action, ce sont les sommes les plus élevées figurant dans la dernière rangée qui indiqueront les plans à privilégier. Vous pouvez aussi discuter les mesures à prendre pour améliorer vos plans d'action de manière à ce qu'ils soient plus réalistes, produisent de meilleurs résultats, etc. Vous pouvez enfin **comparer** les tableaux et les valeurs attribuées par différents participants ou groupes, que ces valeurs soient basées sur les mêmes critères ou sur des critères différents.

Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de la technique *Notation*.

Critères	Enseignement frontal	Enseignement stratégique	Modélisation	Pédagogie de la maîtrise
Impact anticipé élevé				
Appui élevé				
Savoir faire disponible				
Faisable				
Bénéfique pour tous				
Somme				

COMBINER

- Pour une représentation visuelle des résultats de votre *Notation*, utilisez *La roue socratique* (p. 47) pour chaque élément.
- Pour calculer les niveaux de désaccord et de malentendu entre les notations de différents individus ou groupes, voir *Désaccords et malentendus* (p. 101).

Mesurer avec mesure

IDENTIFICATION DES ÉLÉMENTS ET DES CRITÈRES

- Les éléments et leurs critères d'évaluation doivent être **clairement définis** et distincts. Si les éléments ou les critères sont vagues, précisez-les à l'aide de l'*Analyse descendante* (p. 37).
- Déterminez si vos mesures doivent être basées sur des **observations** (de comportement, par exemple) ou sur les **perceptions** et les **opinions** exprimées par les participants (le degré d'accord avec un énoncé, par exemple).
- Décidez s'il convient d'utiliser des **marqueurs de progrès** (les résultats auxquels « l'on s'attend », ceux que « l'on souhaite » et ce que « l'on aimerait beaucoup »), tels que définis dans la *Cartographie des incidences*, ou des **indicateurs** de type SMART (spécifiques, mesurables, applicables, réalistes, en temps opportun).
- Vous pouvez **fournir** ou **négoier** certains ou tous les éléments ainsi que les critères d'évaluation, laisser aux **participants** le soin de les définir, ou **combiner** ces méthodes, selon vos besoins (en fournissant les catégories générales et en laissant aux participants le soin d'établir les critères spécifiques ainsi que les indicateurs, par exemple).
- Une façon simple d'établir plusieurs critères d'évaluation consiste à poser la **question passe-partout** : « Pouvez-vous penser à de bons critères qui vous permettraient d'évaluer ces éléments ? » Une autre procédure, celle du **contexte intégral**, consiste à passer en revue tous les éléments pour en trouver deux qui ont une caractéristique positive commune, puis de repérer l'élément qui diffère le plus des deux premiers, et ce en quoi consiste cette différence. Vous pouvez déterminer les critères d'évaluation à partir de cette analyse comparative.
- Le **récit** ou la **description** détaillée du sujet à l'étude (par exemple, les cas de succès ou d'échec d'un projet, réels ou imaginés) peut également s'avérer utile lorsqu'il s'agit de déterminer les éléments et les critères d'évaluation qui sont appropriés au sujet.

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

- Pour ajouter plus de rigueur à l'exercice, déterminez des **indicateurs** qui permettent de préciser le sens de chaque valeur numérique sur l'échelle d'évaluation. Noubliez pas que les indicateurs doivent être concrets et observables tandis que les critères sont plutôt des **concepts** qui peuvent être subdivisés en sous-critères s'ils sont trop généraux (par ex. « l'équité de genre en matière de gouvernance » est un sous-critère de « l'équité de genre »).
- Déterminez si l'**échelle numérique** doit être la même pour tous les critères (par ex. de 0 à 5) ou doit varier selon leur importance (voir *Pondération*, p. 51)
- Assurez-vous d'assigner un **sens positif** aux valeurs les plus élevées de l'échelle d'évaluation, ce qui facilitera l'interprétation des résultats de l'exercice.
- Pour éviter des **valeurs moyennes** dont le sens pourrait être ambigu, utilisez une échelle d'évaluation à nombres pairs (par ex. de 1 à 4 ou de 1 à 6).
- Si l'évaluation numérique devient un frein à la discussion, commencez par discuter les critères en **termes simples**, puis convertissez-les en éléments mesurables (par ex. de 1 à 5 jetons). Vous pouvez aussi utiliser des fiches à dimensions ou à couleurs graduées (du blanc au noir en passant par diverses teintes de gris). Cette méthode permet de déceler des tendances.

Mesurer avec mesure

PROCÉDURE

- Décidez si l'évaluation des éléments doit être effectuée **individuellement**, en **sous-groupes** ou par le **groupe** dans son ensemble.
- Si vous devez évaluer plusieurs éléments, vous pouvez les **regrouper** en **trois piles** : les éléments qui obtiennent les évaluations élevées, ceux qui reçoivent les évaluations moyennes, et les éléments qui ont des évaluations faibles. Répétez cet exercice au sein de chaque pile jusqu'à ce que vous obteniez une évaluation précise de chaque élément.
- Une autre option consiste à placer les fiches représentant les **deux valeurs extrêmes** à une certaine distance l'une de l'autre, créant ainsi un continuum de 0 à 5, par exemple. Les participants doivent alors évaluer chaque élément le long de ce **continuum**.
- Au lieu de remplir un tableau, vous pouvez utiliser une **feuille conférence** pour chaque élément. Sur celle-ci, inscrivez l'élément, son évaluation selon chaque critère, ainsi que la raison justifiant cette évaluation.
- En cas de désaccord à propos d'une évaluation, discutez les raisons qui rendent compte de ces écarts et retenez l'**évaluation majoritaire** plutôt que la valeur numérique moyenne.

GESTION DU TEMPS

- Afin d'épargner du temps, les participants peuvent se répartir en sous-groupes représentatifs du groupe dans son ensemble et choisir un critère (ou deux) pour évaluer chacun des éléments, ou bien un élément (ou deux) à évaluer en fonction de chacun des critères. Choisissez cette procédure seulement s'il n'est pas nécessaire que chaque participant participe à toutes les évaluations.
- Reproduisez l'échelle de valeurs sur le **plancher** et invitez chaque participant à se placer, pour un critère à la fois, près de la valeur qui correspond à son évaluation de l'élément. Cette méthode permet de faire émerger rapidement les points de convergence et, lorsqu'il y a divergence, de poursuivre la discussion afin de parvenir à un accord.

EN GRAND GROUPE

- Pour accompagner une évaluation en grand groupe, inscrivez et décrivez chaque élément sur une feuille conférence (par ex. chaque facteur de la *Dynamique causale* ou chaque critère ou « construit » de l'*Analyse de domaine*). Placez chaque feuille dans un coin séparé de la salle de rencontre. Formez un **jury** responsable de chaque feuille et son élément. Déterminez la composition des jurys qui convient à la situation (par ex., des membres représentatifs du groupe dans son ensemble). Assurez-vous que tous les jurys et participants comprennent bien la démarche ainsi que les procédures d'évaluation. Organisez des discussions en petits groupes, ou fixez un temps durant lequel tous les participants peuvent examiner les feuilles conférences des jurys de leur choix, exprimer comment ils évaluent les éléments, justifier leurs évaluations, et commenter les résultats provisoirement compilés par les jurys. Une fois ces discussions terminées, chaque jury prend le temps voulu pour examiner et se prononcer sur les évaluations reçues et les commentaires qui les étayent. Si le temps le permet, veillez à ce que les membres de chaque jury puissent contribuer à la réflexion des autres jurys. Pour plus de rigueur, faites les préparatifs nécessaires pour que tous aient accès aux informations qui sont susceptibles d'éclairer leurs réflexions. Vous pouvez aussi inviter des experts ou observateurs externes. Pour rejoindre un public plus large, envisagez d'utiliser une plateforme web qui puisse appuyer ce processus délibératif.

La roue socratique

But Comparer une série d'éléments ou alternatives (objectifs, opinions, profils de compétences, styles de leadership, produits, activités, etc.) en leur attribuant des valeurs numériques basées sur un ou plusieurs critères.

Étape 1 Cérnez l'élément ou la situation à l'examen et établissez les critères qu'il vous faut pour évaluer les éléments en prenant soin d'utiliser des **termes positifs**. Chaque critère doit être défini en termes concrets, précis et clairs. En fonction du temps alloué et du but de l'exercice, déterminez si vous souhaitez **générer** les critères, les **choisir** parmi une liste préétablie en fonction des objectifs visés, ou encore **négoier** plusieurs ou tous les critères.

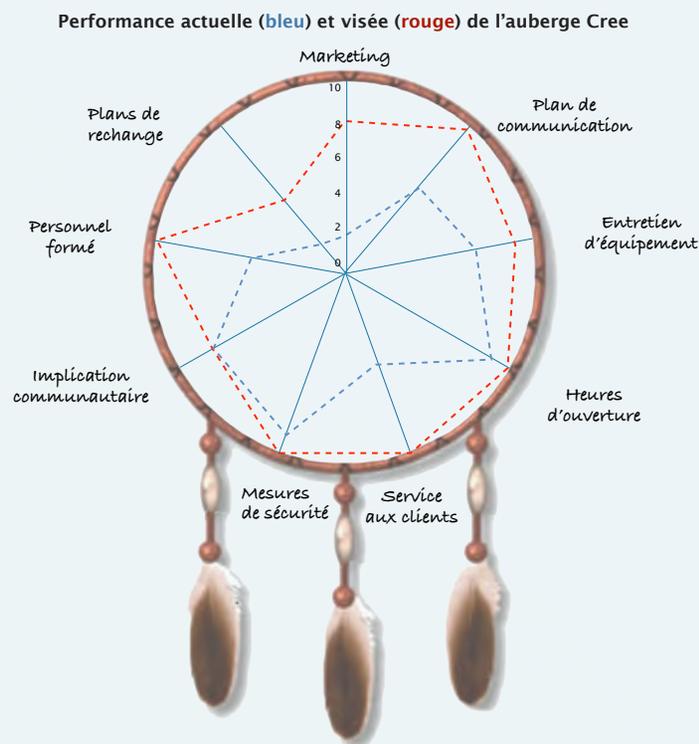
Si vous évaluez un projet ou plan d'action, vous pouvez choisir comme critères l'impact anticipé des activités envisagées, leur faisabilité et efficacité, leurs effets sur le plan de l'égalité des sexes ou du développement durable, le niveau de soutien exprimé, etc.

Étape 2 Établissez une **échelle de notation** (avec des valeurs entre 0 et 3, 5 ou 10), et conférez aux valeurs les plus élevées un sens positif. Pour plus de précision, déterminez des **indicateurs** ou marqueurs de progrès qui décrivent à quoi renvoie chaque valeur de l'échelle. Par exemple, une valeur de 4 sur 5 pour le « savoir collectif » pourrait signifier que 80 % des parties concernées ont, dans l'ensemble, une formation adéquate pour la mise en oeuvre du projet à l'étude.

Étape 3 Tracez un **cercle** sur une feuille conférence ou sur le plancher à l'aide de ruban adhésif de couleur. Ajoutez-y autant de rayons qu'il y a de critères de notation. Placez l'échelle établie à l'étape 2 le long de chaque rayon, en inscrivant la valeur 0 au centre du cercle et, à l'extrémité de chaque rayon, la valeur maximale selon l'échelle. Vous pouvez illustrer chaque **rayon** et la roue dans son ensemble à l'aide d'un objet, d'un dessin, d'une métaphore ou d'une expression inscrite sur une fiche (voir l'exemple du capteur de rêves).

Étape 4 Utilisez chaque critère de la roue pour **évaluer** l'élément, le projet ou la situation à l'examen. Discutez ou négociez les évaluations des participants jusqu'à ce qu'il y ait convergence, ou retenez la notation majoritaire. Inscrivez chaque notation retenue à l'aide d'une **marque** le long du rayon correspondant. Pour obtenir le profil d'ensemble, reliez les marques des rayons adjacents par des **lignes droites**.

Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de *La roue socratique*.



La roue socratique

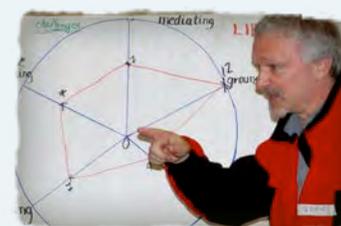
Étape 5 Utilisez *La roue socratique* pour élaborer des plans et atteindre vos objectifs. À cette fin, utilisez chaque rayon de la roue pour évaluer la **situation actuelle**, puis le **niveau visé** dans un laps de temps donné. Discutez ce que vous comptez faire pour combler les écarts observés et les actions que vous pouvez incorporer dans votre plan de travail (voir le *Schéma de processus* et le *Design de processus*, pp. 9–18).

Pour faire le **suivi-évaluation** des progrès réalisés au fil du temps, procédez à trois évaluations par rayon ou critère : a) l'évaluation **initiale**, dite « de référence » ; b) l'évaluation que vous **anticipez obtenir** à la fin d'une période de temps déterminée, et c) l'évaluation **finale** réellement obtenue à la fin de cette période. Les évaluations a) et b) peuvent être établies au début du processus, et la notation c), en fin de parcours. Inscrivez chaque valeur retenue à l'aide d'une **marque** le long du rayon correspondant. Pour obtenir le profil d'ensemble correspondant à chaque étape du processus, reliez les marques des rayons adjacents par des **lignes droites**.

APPRENTISSAGE SOCRATIQUE

Une quatrième notation peut s'avérer utile : **la notation initiale révisée** qui consiste à revoir la façon dont vous évalueriez le projet à son point de départ, c'est-à-dire rétroactivement et à l'aide des mêmes critères, riche(s) du savoir acquis en cours de réalisation. Pour évaluer les véritables résultats atteints au fil du temps, calculez, pour chaque critère, l'écart entre votre « notation initiale révisée » et votre « notation finale » (colonne D – C). Grâce à ce calcul, vous constaterez que vous en saviez plus ou aviez accompli plus de choses dans le passé que vous ne le croyiez au départ ou, au contraire, que vous en saviez moins ou aviez accompli moins de choses que vous ne le pensiez au départ. Ces leçons, de nature socratique, permettent d'apprécier les acquis ou de prendre conscience des lacunes à combler.

Critères d'évaluation	Notation initiale A	Notation visée B	Progrès attendu B – A	Notation initiale révisée C	Notation finale D	Progrès réel D – C
Marketing	2	8	6	1	6	5
Personnel formé	5	10	5	6	8	3



COMPARAISONS

Vous pouvez comparer les roues générées par différents participants ou groupes. À cette fin, regroupez les roues qui se ressemblent sur plusieurs rayons et comparez-les aux autres regroupements. La version dynamique de cette méthode consiste à demander aux participants de se déplacer dans la salle, de comparer les roues assignées à chacun, et de se regrouper en familles selon les ressemblances observées entre les roues. Chaque **groupe** ou « famille » ainsi formée (ou participant qui demeure orphelin) peut préparer une présentation succincte de leurs dénominateurs communs. Lorsqu'un groupe se présente, les autres groupes (répartis autour d'un cercle fictif) peuvent s'éloigner de ce groupe s'ils considèrent que leur différence le justifie, ou s'en approcher si les similitudes l'emportent sur les différences. À la fin de cet exercice, les groupes peuvent discuter les mesures à prendre, y compris celles qui valorisent les différences et complémentarités entre familles de roues (en favorisant la collaboration entre différents profils de compétence ou styles de leadership, par exemple).

La roue socratique

CHOIX MÉTHODOLOGIQUES : VARIATIONS SUR UNE ROUE

But

- ❑ *La roue socratique* décrira-t-elle les profils (de compétences ou de leadership, par exemple) des acteurs, les priorités du groupe, les progrès accomplis ou les résultats finaux d'une intervention ?
- ❑ L'exercice aura-t-il comme but de créer plusieurs roues permettant de comparer différents éléments (actions, projets, acteurs, etc.) ? Ou s'agit-il plutôt d'une seule roue que tous doivent élaborer ? S'il s'agit d'une seule roue contenant plusieurs rayons, portera-t-elle sur un élément (deux au plus) évalué suivant plusieurs critères, ou bien sur plusieurs éléments évalués à l'aide d'un seul critère (deux au plus) ?
- ❑ Les roues seront-elles élaborées de manière individuelle, en équipes ou par l'ensemble des participants ?

Critères

- ❑ La liste de critères sera-t-elle fournie, négociée ou élaborée par l'ensemble des participants ?
- ❑ Si les participants élaborent leur propre liste de critères, le feront-ils à l'aide de récits ou de la technique *Remue-méninges et classification* ?
- ❑ La roue comportera combien de rayons ou critères ? Y aurait-il lieu de créer des sous-roues affichant des sous-critères plus précis ?
- ❑ Serait-il utile d'illustrer les rayons de la roue à l'aide d'objets, de dessins, de photographies ou en choisissant des personnes qui les incarnent ?

Valeurs numériques

- ❑ Les évaluations devraient-elles se baser sur des indicateurs ou des marqueurs de progrès (voir *Mesurer avec mesure*, p. 45) ?
- ❑ Quelle échelle numérique, simple (par ex., de 0 à 3) ou avancée (par ex., de 0 à 10), devrait-on utiliser ?
- ❑ L'échelle devrait-elle varier en fonction de l'importance de chaque critère (voir *Pondération*, p. 51) ?
- ❑ Les valeurs numériques seront-elles négociées, exprimées en moyennes ou établies par vote majoritaire ?
- ❑ Pour sauver du temps, y aurait-il lieu d'effectuer les évaluations en sous-groupes (mixtes ou homogènes), chaque sous-groupe étant responsable d'une roue ou de certains rayons de la roue ?
- ❑ Quand convient-il d'effectuer l'évaluation ? Avant, pendant ou après l'intervention ? L'évaluation initiale devra-t-elle être réexaminée plus tard, de manière rétroactive ?
- ❑ Devrait-on effectuer des recherches ou compiler l'information nécessaire avant de procéder à l'exercice ?



La roue socratique

CHOIX MÉTHODOLOGIQUES : VARIATIONS SUR UNE ROUE (SUITE)

Documentation

- ❑ Devrait-on tracer la roue sur une feuille conférence, sur le plancher avec du ruban adhésif de couleur, ou à l'aide d'un logiciel (tel que Excel ou RepGrid) ?
- ❑ Comment devrait-on documenter l'exercice et ses résultats ?

Combinaisons

La roue socratique est une technique à usages multiples que l'on peut combiner avec plusieurs autres techniques afin d'apporter les réponses qui conviennent à la situation. Voici quelques exemples de combinaisons possibles :

- ❑ S'il s'agit de définir les priorités d'un groupe, vous pouvez combiner *La roue socratique* avec *Le Carrousel* (p. 97) afin de comparer et débattre des points de vues exprimés par différents groupes.
- ❑ En combinant *La roue socratique* avec *Le champ de forces* (p. 69), vous évaluez les progrès et les résultats des activités en cours ainsi que les facteurs, positifs et négatifs, qui ont eu une incidence sur l'atteinte des objectifs figurant dans la roue.
- ❑ Utilisez *La roue socratique* pour bien cerner les différences qui peuvent exister entre les acteurs concernés (individus, groupes), et ensuite la *Foire de négociations* (p. 103) pour discuter les attentes de chacun.
- ❑ Utilisez la technique *Domaine social* (p. 135) et le logiciel RepGrid pour traiter les données obtenues par le biais de *La roue socratique*.



« La roue socratique se résume à un exercice d'évaluation numérique, un diagramme en bâtons empruntant la forme du cercle. À l'instar de plusieurs diagrammes présentés dans ce Guide, son attrait réside non pas dans sa conception technique, mais plutôt dans l'intention qui l'anime : en l'occurrence, le dialogue et l'action réflexive dans un contexte qui se veut porteur de sens. Il en va de même du cerveau qui se décline au pluriel, intégrant pensée analytique et cognitive, visuelle et évocatrice (...) au profit d'une action sociale réfléchie en situation complexe. À la différence du tableau conventionnel, un diagramme en forme de roue (...) peut stimuler une discussion en profondeur sur ce qui mérite d'être mesuré (les rayons) et ce qui a été accompli (les évaluations numériques). » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 129.

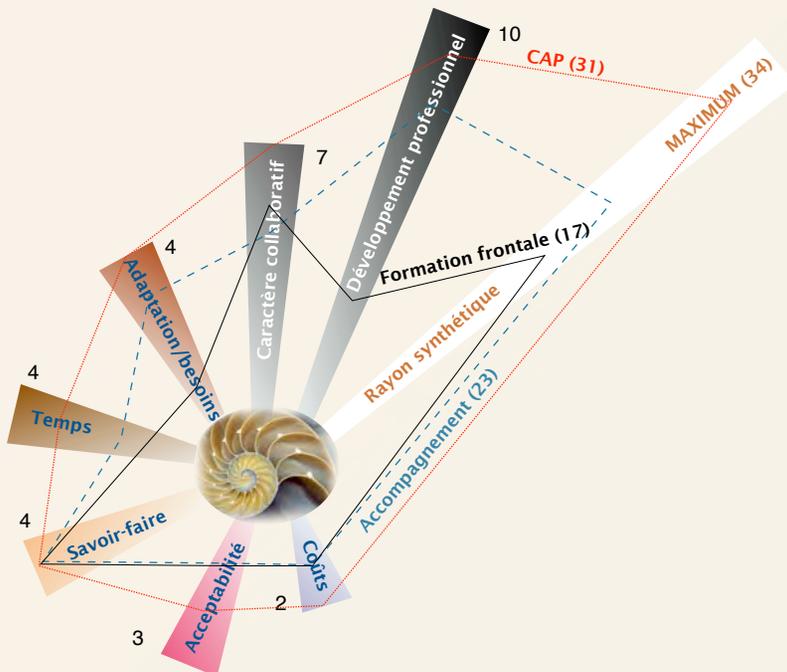
Pondération

But Évaluer et comparer les éléments d'une liste en utilisant différents critères et des valeurs ajustées selon le poids relatif que les participants accordent à chaque critère.

Étape 1 Cernez le **sujet** à l'examen et dressez la liste des **éléments** qui seront évalués, tels que les différentes possibilités d'action (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39).

Étape 2 Définissez les critères qu'il vous faut pour évaluer les éléments en prenant soin d'utiliser des **termes positifs**. Chaque critère doit être défini en termes concrets, précis et clairs. En fonction du temps alloué et du but de l'exercice, déterminez s'il convient de **générer** les critères (en posant la question directement au groupe ou en utilisant la technique *Remue-méninges et classification*, le récit, la photographie, etc.), de les **choisir** parmi une liste préétablie en fonction des objectifs visés, ou encore de **négoier** certains ou tous les critères.

Étape 3 Pour chaque critère, choisissez l'**échelle d'évaluation** ou la valeur maximale en fonction de son importance relative. Vous gagnez en précision si vous définissez des **indicateurs** ou des marqueurs de progrès pour chaque valeur de l'échelle numérique choisie.



Résumé : Une équipe-école doit choisir parmi trois stratégies de mise en œuvre de son plan d'action en utilisant sept critères dont le poids varie en fonction de l'importance. Les deux critères jugés les plus importants sont le développement professionnel et le caractère collaboratif que la stratégie promeut. L'attribution consensuelle des valeurs indique que la communauté de pratique professionnelle (CAP) est de loin la meilleure stratégie alors que la formation frontale est la moins prometteuse.

Critères	Échelles entre 1 et 10	Formation frontale	CAP	Accompagnement
Développement prof.	10	3	9	7
Caractère collaboratif	7	6	7	5
Adaptation/besoins	4	1	4	3
Efficacité/temps	4	1	3	2
Savoir-faire	4	4	4	4
Acceptabilité	3	1	2	1
Efficacité/coûts	2	1	2	1
Somme	max. 34	17	31	23

Pondération

Étape 4 Créez un **tableau**. Insérez les éléments dans la première rangée. Insérez les critères d'évaluation dans la colonne de gauche, par ordre décroissant (en fonction de leur valeur maximale). Calculez l'**évaluation totale maximale** et inscrivez-la au bas de cette colonne (voir exemple, p. 51).

Étape 5 Tracez un **graphique** en forme de nautille sur une feuille conférence ou sur le plancher à l'aide de ruban adhésif de couleur. Ajoutez-y autant de rayons qu'il y a de critères d'évaluation (établis à l'étape 2). Ajustez la **longueur de chaque rayon** de manière à ce qu'elle représente sa valeur maximale (étape 3). Placez les rayons par ordre décroissant. Nommez ou représentez chaque rayon et inscrivez la valeur 0 près du centre et la valeur maximale à l'autre extrémité. Vous pouvez utiliser un dessin, un objet ou une métaphore pour représenter chaque rayon ou le graphique (le nautille, par exemple).

Étape 6 Individuellement ou en groupe, **évaluez** chaque élément à l'aide des critères (plusieurs éléments peuvent recevoir la même valeur). Inscrivez ces valeurs dans le tableau et dans le graphique, sur les rayons correspondants. Prenez note de la ou des **raisons** expliquant chaque valeur attribuée. Lorsque l'évaluation est effectuée en groupe, assurez-vous d'obtenir un accord par voie de consensus ou par vote majoritaire. Vous pouvez aussi calculer la moyenne des valeurs attribuées à chaque élément.



Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de la technique *Pondération*.

Étape 7 Ajoutez un dernier rayon plus long que les autres. Il représente la **somme maximale**, inscrite à l'extrémité de ce **rayon synthétique**. Pour chaque élément, calculez la somme des valeurs qui lui sont attribuées, et inscrivez cette somme dans le tableau ainsi que dans le graphique, à l'aide d'un simple trait.

Étape 8 **Reliez** les traits adjacents de chaque élément de manière à tracer le profil de cette pondération.

Étape 9 Réviser les résultats ainsi que les raisons émises au moment de chaque évaluation. Discutez des priorités qui en découlent. Vous pouvez également examiner les stratégies qui permettraient d'améliorer la pondération de certains éléments.

COMBINER

Consultez les *Choix méthodologiques* présentés dans *La roue socratique* (p. 49). Pour comparer les évaluations effectuées par deux individus ou groupes, consultez *Désaccords et malentendus* (p. 101).

PLANIFIER ET ASSURER LE SUIVI/ÉVALUATION

Utilisez *La pondération* pour élaborer des plans et atteindre vos objectifs. À cette fin, utilisez chaque rayon du graphique pour **évaluer la situation** actuelle, puis le niveau visé dans un laps de temps donné. Discutez ce que vous comptez faire pour combler les écarts observés et les actions que vous pouvez incorporer dans votre plan de travail. Pour faire le **suiivi-évaluation** des progrès réalisés au fil du temps, procédez à trois évaluations par rayon ou critère : a) l'évaluation **initiale**, dite « de référence » ; b) l'évaluation que vous **anticipez obtenir** à la fin d'une période de temps déterminée, et c) l'évaluation **finale** réellement obtenue à la fin de cette période. (Voir *La roue socratique*, p. 47, et le *Design de processus*, p. 11).

Information CAP (Collecte, Analyse, Partage)

But Déterminer les méthodes de collecte, d'analyse et de partage de l'information qui répondent aux besoins des parties prenantes et qui sont appropriées au contexte.

Étape 1 Déterminez l'information dont vous avez besoin, à quelle fin et pour qui.

Étape 2 Choisissez et combinez les méthodes de collecte, d'analyse et de diffusion ou de partage qui répondent à vos besoins et sont appropriées au contexte. Prenez en compte les normes et les pratiques du milieu et l'importance que revêtent, dans ce milieu. le savoir de type formel et méthodique ainsi que le récit.



HYPERLIENS

Pour en savoir davantage sur les méthodes de recherche, consultez les sites suivants :

- Cornell University Web Centre for Social Research Methods, www.socialresearchmethods.net/kb/index.php
- University of Essex website on qualitative and mixed methods, www.esds.ac.uk/qualidata/support/interviews/introduction.asp
- The Socioeconomic and Gender Analysis Programme (SEAGA) sponsored by the FAO, www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/seaga
- The Social Science Research Network, www.ssrn.com

LES ENTRETIENS QUALITATIFS, de type semi-structuré ou informel, peuvent être menés individuellement ou en groupe. Ils débutent habituellement par des questions d'ordre général sur le thème choisi, suivies de questions détaillées. Une discussion à deux sens peut s'ensuivre et porter sur des sujets préétablis ou qui émergent au fil de la conversation, en réaction aux propos et aux sentiments exprimés par le(s) participant(s) à l'égard du sujet traité.

Forces : Ces entretiens permettent de recueillir des données détaillées sur les participants, leurs comportements et leurs perspectives sur un ensemble de sujets. Les propos que tiennent les participants peuvent conduire à des pistes de réflexion et de questionnement inattendus. De caractère privé et flexible, l'entretien individuel permet d'aborder des questions délicates, d'obtenir des explications détaillées et d'approfondir la discussion.

Limites : Les propos tenus par les participants n'expriment pas toujours ce que pense la majorité des membres d'une communauté ou de groupes marginalisés. À moins qu'il s'agisse d'un entretien de groupe, il peut être difficile de comparer ou de vérifier l'information obtenue.

L'ENTRETIEN NARRATIF, LE RÉCIT, L'HISTOIRE DE VIE ET LE JOURNAL permettent aux participants de décrire et de raconter, oralement ou par écrit, des situations vécues et des événements réels ou hypothétiques. Ces méthodes mettent à l'avant-plan le savoir et les connaissances que détient une personne ou un groupe sur le sujet à l'examen.

Forces : Ces méthodes permettent de reconstruire des situations ou une série d'événements du point de vue des participants et de mieux comprendre les intérêts et les croyances des parties concernées, leurs interactions et leur emploi du temps, les façons qu'ils ont de relever certains défis ainsi que les tenants et les aboutissants (ethniques, religieux, politiques, juridiques, etc.) des problèmes à l'étude.

Limites : Ces méthodes peuvent soulever plusieurs émotions. Le traitement et l'analyse de l'information ainsi obtenue peuvent s'avérer difficiles.

Information CAP (Collecte, Analyse, Partage)

L'IMPROVISATION THÉÂTRALE, LE JEU DE RÔLE ET LA SIMULATION peuvent contribuer à la recherche-action par le biais de brèves expériences conçues pour stimuler la créativité, l'esprit d'équipe, le leadership et l'apprentissage. Les participants se projettent dans des situations fictives et miment des scènes qui leur permettent de s'exprimer librement ou de se mettre dans la peau de l'autre. L'exercice se termine par un retour et des échanges sur ce qui a été observé ou ressenti et les leçons que l'on tire de l'expérience.



Forces : Ces méthodes encouragent les participants à prendre un certain recul par rapport à leur propre réalité, faire preuve d'empathie envers les autres et mieux comprendre les positions qu'ils adoptent (grâce à l'inversion des rôles). Chacun peut exprimer sa pensée sans les contraintes du moment présent et les considérations d'ordre personnel, ce qui a pour effet de contrer les difficultés liées à l'absence d'empathie et une capacité d'analyse limitée. L'approche peut susciter de nouvelles idées et façons de comprendre et avoir une incidence sur chaque participant d'autant plus grande que l'ancrage est à la fois intellectuel, émotif et corporel. L'humour et les autres formes d'expression créatrices aident à évacuer les tensions et à insuffler une nouvelle énergie au groupe.

Limites : La simulation et le jeu de rôle peuvent être peu convaincants parce que trop éloignés de la réalité. À défaut d'ancrage dans une tâche ou sujet précis ou d'une réflexion collective sur cette simulation ou jeu de rôle bien dirigée, l'exercice peut sembler banal et superflu.

LES PRÉSENTATIONS AUDIOVISUELLES sont utiles pour partager les informations, relater les événements et animer des discussions de groupe de manière structurée. Les montages multimédia combinant texte, images, vidéo et audio se prêtent à plusieurs formats et à l'utilisation de logiciels et de plateformes de présentation tels que PowerPoint, le web et les DVD.

Forces : Les présentations audiovisuelles sont faciles d'accès et permettent de communiquer efficacement des messages, des informations ou des comptes-rendus à un large auditoire. Elles sont aptes à faire tomber la barrière de langues et stimuler la discussion lors de rencontres entre les parties concernées par le sujet à l'examen.

Limites : L'efficacité d'une présentation audiovisuelle dépend de sa qualité. Le montage peut également être coûteux en temps et en argent.

LES VISUELS FIXES, notamment la photographie, le dessin, la caricature, les murales, les affiches et les tableaux, mettent à contribution les artistes professionnels et les membres de la communauté dans une création conjointe susceptible de sensibiliser son auditoire, stimuler la discussion et provoquer des réactions qui alimentent la réflexion ainsi que l'analyse d'une situation et de son évolution.

Forces : Les visuels fixes font tomber les barrières culturelles et linguistiques et permettent de surmonter l'obstacle que constitue l'analphabétisme. Leur production est généralement peu coûteuse et favorise la créativité quand il s'agit de faire participer différents types d'acteurs, notamment les jeunes et les enfants.

Limites : L'information transmise de manière visuelle peut être partielle et sursimplifiée. L'efficacité de cette approche varie selon le choix et la qualité du matériel utilisé et peut nécessiter l'aide technique de spécialistes en la matière.

Information CAP (Collecte, Analyse, Partage)

LES DIAGRAMMES, GRAPHIQUES, CARTES ET TABLEAUX présentent quantité d'informations de manière condensée et sous forme visuelle.

Forces : Ces méthodes permettent aux participants de se concentrer sur l'analyse de données précises et de discuter des principaux résultats et conclusions qui en découlent.

Limites : Les données peuvent être trompeuses. Leur interprétation peut nécessiter l'aide technique de spécialistes.

LE SPECTACLE POPULAIRE comprend le mime, la danse, le chant, l'humour, la poésie et le théâtre. Ces formes d'expression favorisent la créativité et l'implication émotive qui permettent de toucher et de sensibiliser les gens, en faisant passer des messages clés de manière simple et directe.

Forces : Le spectacle populaire peut rejoindre un large public, y compris des gens qui parlent différentes langues ou sont de niveaux d'éducation différents. Il peut mettre en valeur les traditions et les cultures locales. Offrant une expérience à la fois éducative et enrichissante, le spectacle populaire se combine bien avec d'autres méthodes réunies sous la bannière *Information CAP*.

Limites : Le spectacle populaire peut sursimplifier une situation par ailleurs complexe.

L'INTERNET offre un vaste éventail de méthodes de collecte, d'analyse et de partage d'informations tels que les bavardoirs, les listes d'envois électroniques, les forums et les réseaux virtuels. Il permet à des participants géographiquement éloignés de discuter les sujets d'intérêt commun, en temps réel, et d'échanger l'information qui leur est utile, que cet échange ait lieu avant, pendant ou après la rencontre virtuelle.

Forces : L'Internet et ses multiples plateformes facilitent le travail collaboratif, notamment là où les rencontres en face à face sont exclues ou occasionnent des coûts trop élevés. La participation et l'échange d'information peut se faire de manière anonyme et sécuritaire. De grandes quantités d'information peuvent être stockées et facilement récupérées grâce aux moteurs de recherche.

Limites : L'utilisation de l'Internet requiert un certain niveau de connaissances techniques et une bonne connectivité pour quiconque souhaite participer aux discussions. Un protocole clair est de mise si l'on veut préciser le but et les paramètres de la discussion et éviter l'envoi de messages inappropriés ou encore une mauvaise utilisation de l'information échangée. Il arrive que l'identité des participants ne puisse être confirmée ou que les informations fournies ne puissent être vérifiées.



« Les méthodes qualitatives et quantitatives peuvent être utilisées seules ou combinées (...) En fin de compte, c'est le but visé qui détermine le choix entre l'approche mixte et la méthode fixe. La règle est simple : utilisez ce qui fonctionne dans votre contexte. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 153.

Information CAP (Collecte, Analyse, Partage)

LES SONDAGES procèdent par questions uniformisées afin de recueillir l'information voulue sur les personnes sondées, qu'il s'agisse de leurs opinions et leurs comportements. Les résultats de ces enquêtes se prêtent souvent à des analyses statistiques poussées et à l'utilisation de procédures d'échantillonnage et d'indicateurs permettant de mesurer le même sujet sous ses différents aspects (en posant plusieurs questions sur les manifestations du stress occupationnel, par exemple). Les sondages se prêtent à différentes procédures ou techniques de collecte de données, dont le questionnaire et l'entretien en face à face, par téléphone, par courrier électronique ou par voie postale.

Forces : Les sondages permettent de questionner un grand nombre de personnes, dont les conditions de vie varient, sur les mêmes sujets. Le sondage peut combiner les données subjectives (opinions, comportements déclarés) et les données objectives ayant trait notamment à l'âge, au revenu ou à l'occupation des répondants. Aussi peut-on étudier les changements au fil du temps en posant les mêmes questions à différents moments et en comparant les réponses obtenues.

Limites : Obtenir un échantillonnage suffisant de répondants peut s'avérer difficile, surtout si les listes de personnes susceptibles de participer ne sont pas disponibles ou actualisées. L'administration de questionnaires peut exiger beaucoup de temps de la part des répondants et des enquêteurs. Les questions posées sont souvent simples, donnant lieu à des réponses décontextualisées et superficielles, sans nuance et sans discussion. Les résultats sont alors difficiles à interpréter, et à plus forte raison si le taux de réponses est faible. Toutes les décisions principales concernant l'enquête et sa conception sont prises en amont et ne peuvent être modifiées par la suite. L'utilisation de techniques d'analyse statistique appropriées nécessite l'aide technique de spécialistes en la matière.



L'OBSERVATION PARTICIPANTE exige que l'on devienne membre de la communauté à l'étude, tout en assumant le rôle d'observateur accepté de tous. La collecte de données s'étale sur une longue période et peut se faire à l'aide de différentes méthodes.

Forces : L'observation participante donne une « vision de l'intérieur » sur le fonctionnement d'un groupe, d'une communauté ou d'une organisation. La collecte de données peut être effectuée selon des procédures d'observation, de prise de notes et d'analyse bien définies.

Limites : Des personnes influentes peuvent bloquer l'accès à certains sujets ou acteurs. L'observateur doit avoir reçu la formation nécessaire ayant trait à la protection de ses sources et au maintien d'une certaine neutralité. L'observateur conserve le plein contrôle de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données jugées pertinentes.

L'ANALYSE DE DONNÉES SECONDAIRES utilise les informations déjà recueillies par d'autres chercheurs, dans un but qui peut être différent. Ces données proviennent d'ouvrages ou d'articles publiés, de bases de données ou de documents publics qui font partie des collections que possèdent les agences gouvernementales, les bibliothèques ou les musées.

Forces : L'analyse de données secondaires permet de compiler et d'analyser quantités d'informations, lesquelles sont particulièrement utiles au début d'une recherche-action ou quand le sujet à l'étude est peu connu. De telles sources peuvent contenir beaucoup de détails et offrir des éclairages théoriques pertinents sur le sujet.

Limites : Les données secondaires peuvent être biaisées, caduques ou peu fiables et doivent être examinées et utilisées avec un esprit critique.

Comprendre les problèmes



Guide de la recherche action, la planification et l'évaluation participatives, Module 3,
J. M. Chevalier, D. J. Buckles et M. Bourassa, SAS2 Dialogue, Ottawa, 2013.

Module 3



« La science est un formidable paradoxe. Elle repose sur la foi dans l'existence d'interconnexions causales — dans l'ordre des choses telles qu'elles nous sont données, ou la régularité de ce monde tel que nous le connaissons. Mais elle se fait également rébellion contre l'emprise de l'enchaînement causal, règne absolu qui bannit la pensée libre, l'exercice du doute, et tous ces futurs possibles qui dépendent de nous, incluant ceux de la science. La véritable science est une noble cause qui pose comme principe que la causalité efficiente, celle qui nous dirige d'une main de fer, brille tout autant par son absence que par sa présence. Toute recherche qui combine soigneusement pensée systémique et engagement citoyen repose elle aussi sur ce même paradoxe. Dans une démarche dialectique, elle cherche à mieux comprendre notre monde en essayant de le changer, et vice-versa. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 372.



Ligne du temps

But Retracer les événements marquants, les changements observés ou les étapes principales d'un processus.

Étape 1 Déterminez le **processus** comportant une série d'événements, de changements ou d'étapes faisant partie d'un ensemble plus large que vous souhaitez reconstruire dans une perspective chronologique ou historique. Établissez la période de temps à l'examen. Tracez une **ligne** sur une feuille conférence ou sur le plancher en indiquant, aux deux extrémités de la ligne, le début et la fin de la période à l'examen. Inscrivez un ou deux jalons représentant un ou deux événements marquants le long de la ligne, si nécessaire.

Étape 2 Invitez chaque participant à identifier **un moment clé** (événement, changement, étape) du processus, en le consignnant sur une fiche ou sur une feuille conférence. Vous pouvez également ajouter des **faits ou détails** concernant ce moment clé, tels que la date, ses aspects positifs et négatifs, les noms des principales parties en cause et leurs interventions. Inscrivez ces ajouts à l'endos de la fiche ou sur une feuille conférence.

Étape 3 Discutez chaque moment clé et placez la fiche ou feuille correspondante à l'endroit approprié sur la ligne du temps. Poursuivez la démarche jusqu'à ce que vous ayez établi la **liste** complète des moments clés dont les participants se souviennent, en ordre chronologique. Pour simplifier l'analyse, vous pouvez placer les moments mineurs sous les moments clés considérés majeurs et qui se sont produits de manière rapprochée dans le temps.

Étape 4 Identifiez et discutez les **tendances** qui s'expriment à travers la ligne du temps ainsi reconstruite. Déterminez les **leçons apprises** et comment celles-ci éclairent la situation présente et les actions qui pourraient être envisagées.



Étapes de la Réforme scolaire au Québec

1963-64	Rapport Parent sur l'éducation	1995	Les états généraux en éducation
1974	Première école alternative	1996	Révision du programme de formation québécois
1976	Première école publique « à vocation particulière »	2001	Nouveau programme de formation à l'élémentaire
1979	Énoncé de politique de l'École québécoise	2002	Subvention du MELS pour des programmes de recherche sur la persévérance scolaire
1981-82	Gel des salaires, dévalorisation de la profession	2004	Analyse des pratiques efficaces de transfert
1980-1990	L'enseignant, un professionnel et un praticien réflexif		

Ligne du temps

COMBINER *Historique et Acteurs clés.* Sur des fiches distinctes, et pour chacun des moments clés (événement, étape, changement), indiquez les individus ou groupes qui ont joué un rôle important. À l'endos, vous pouvez consigner l'information pertinente portant sur chaque individu ou groupe, en incluant les actions prises, les intérêts en cause, etc.

Historique et Champ de forces. Une autre option consiste à placer les **facteurs** qui ont contribué à chaque événement ou changement au-dessus de la ligne, et ceux qui en ont limité la portée, sous celle-ci. Représentez chaque facteur par une colonne dont la taille varie en fonction de son incidence sur l'événement.

ADAPTER *Passé et futur.* Séparez les événements placés sur la ligne du temps en deux séries : à la gauche, ceux du passé et à la droite, les événements à venir, soit ceux que l'on peut anticiper, conformément aux plans, si tout se passe comme prévu.

Hauts et bas. Placez les événements à caractère positif (ou considérés comme tel) au-dessus de la ligne du temps, et ceux à caractère négatif, sous celle-ci.

Avant et après. Au lieu de tracer une ligne, créez un tableau « avant-après » en cinq colonnes (voir exemple). La première colonne définit les types de changement observés, la seconde décrit la situation antérieure et la troisième, la situation actuelle. La colonne 4 évalue l'importance des changements observés pour chaque type de changement, et enfin, la colonne 5 indique quels sont les causes ou les motifs à l'origine de ces changements. Dans la dernière rangée, résumez ce qui différencie la situation actuelle de la situation antérieure.

Type de changement	Avant (il y a 20 ans)	Maintenant	Importance (de 1 à 3)	Causes
Marché du travail				
Environnement				
Vie en famille				
Religion				
Résumé				

Réponses antérieures

But Établir comment les parties prenantes d'une situation ont géré, par le passé, les problèmes en lien avec cette situation.

Étape 1 Définissez le **problème clé** à l'examen en quelques mots et représentez-le par un dessin ou un objet. Dressez la liste des **parties concernées** par ce problème (voir *Acteurs clés*, p. 75).

Étape 2 Pour chaque partie concernée, déterminez quelle a été sa **réponse** au problème en question pendant une période donnée. Décrivez cette réponse sur une fiche distincte, dans des termes clairs, concrets et concis. Si la réponse a évolué avec le temps, choisissez une période charnière et la réponse typique de cette partie prenante.

Réponses ou réactions Selon l'acteur	A Type de réponse Coutumier, juridique-administratif, alternatif	B Stratégie Force, concession, accommodement, négociation, consensus
		

Étape 3 Créez un **tableau** (voir exemple). Dans la colonne de gauche, inscrivez les réponses provenant de chaque partie concernée.

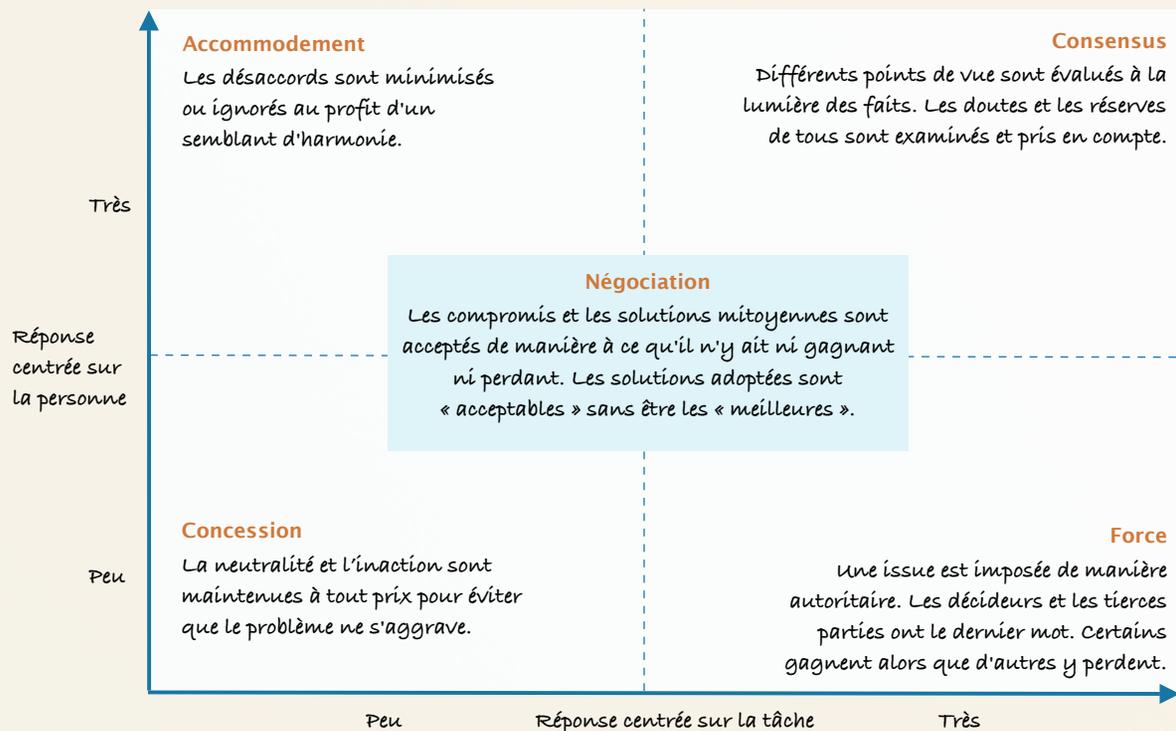
Étape 4 Déterminez dans quelle mesure chaque partie concernée a adopté une réponse de type **coutumier, juridique-administratif** ou **alternatif** (négociation, médiation ou arbitrage extra-judiciaire). Inscrivez votre évaluation dans la colonne A de votre tableau.

Étape 5 Déterminez dans quelle mesure la réponse générale de chaque partie concernée est faiblement, modérément ou fortement centrée sur la **tâche** et la résolution de problème.

Étape 6 Déterminez dans quelle mesure la réponse générale de chaque partie concernée est faiblement, modérément ou fortement centrée sur la **personne** et la satisfaction de ses attentes.

Étape 7 Créez un **graphique** qui combine les réponses centrées sur la tâche (axe horizontal) et celles centrées sur la personne (axe vertical). Ce graphique permet d'établir si la stratégie principale de la partie concernée en est une de **force**, de **concession**, d'**accommodement**, de **négociation** ou de **consensus**. Déterminez la stratégie qui reflète le mieux le type de réponse de chaque partie (en plaçant la fiche de la partie prenante à l'endroit approprié du graphique). Prenez note de cette évaluation dans la colonne B de votre tableau.

Réponses antérieures



Étape 8 Discutez les **effets positifs et négatifs** que chaque stratégie a eu par le passé. Inscrivez ces effets dans les colonnes C et D.

Étape 9 Discutez ce qui pourrait être fait pour **renforcer** les réponses et stratégies antérieures qui ont eu des effets positifs et pour **s'éloigner** de celles qui ont eu des effets négatifs.



Source : technique adaptée de Michael Warner, Richard Roberts et Joan Gregus, dans un ouvrage édité par Joan Gregus et Richard Roberts, *Tools and Training*, Natural Resources Cluster Secretariat, Business Partners for Development, Module 5, p. 12. Un autre ouvrage à consulter est celui de Stephen Worchel et William G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago, 1986, en particulier à la page 76.

Cartographie des ressources

But Visualiser et apprécier les ressources physiques et humaines caractéristiques d'une région.

Étape 1 Cernez le **sujet** à l'étude ainsi que l'extension spatiale et démographique de la région concernée. Invitez les participants à tracer le **contour** de la région, que ce soit au sol (à la craie), sur le plancher (à l'aide de ruban adhésif de couleur), ou sur de grandes feuilles de papier kraft. Vous pouvez aussi recouvrir une **carte imprimée** de la région d'une feuille transparente sur laquelle les participants peuvent inscrire ou dessiner les informations voulues. Ajoutez des points de repères connus de tous.

Étape 2 **Situez** et marquez, en fonction du sujet à l'étude, les lieux d'activités, les points d'intérêt et les sites qui font problème. Encouragez l'utilisation d'objets ou de couleurs qui permettent de représenter les ressources existantes et leurs relations spatiales.

Étape 3 **Discutez** les résultats en demandant aux participants de décrire ce qu'ils y ont inscrit ou dessiné et pourquoi. Ajoutez les informations qui émanent de la discussion, et prenez une photographie du résultat final. Concluez en formulant des observations sur l'étendue et l'importance des ressources que détiennent différents membres de la communauté ou la communauté dans son ensemble. Explorez comment l'utilisation judicieuse de ces ressources pourrait contribuer à la résolution de certains problèmes en lien avec le sujet à l'étude.



Reliez les sites et tracez les itinéraires thématiques à l'aide des fioelles de couleurs variées

COMBINER

- *Cartographie des ressources* et *Récit*. L'exercice de cartographie peut s'inspirer de **récits** portant sur des sites qui éveillent des souvenirs d'expériences personnelles mémorables.
- *Cartographie des ressources* et *Ligne du temps* (p. 59). Une fois la carte complétée, demandez-vous comment les ressources répertoriées diffèrent de celles qui existaient auparavant et quels les principaux changements qui ont eu lieu au fil du temps. Tracez une *Ligne du temps* qui décrit ces changements. Vous pouvez aussi tracer un diagramme de Venn permettant de caractériser chaque ressource selon qu'elle est actuelle, appartient au passé ou semble avoir un avenir prometteur.
- *Cartographie participative*, version avancée. Vous pouvez produire une carte multidimensionnelle en utilisant feuilles en carton, punaises et peinture de couleurs variées. Ajoutez-y les données pertinentes provenant de marches d'observations sur le terrain, d'imageries vidéo, de photographies aériennes et satellitaires et de cartes imprimées (recouvertes de feuilles transparentes sur lesquelles les participants peuvent inscrire l'information d'origine locale). Pour une cartographie plus avancée, utilisez le système de positionnement global (SPG), les systèmes d'information géographique (SIG) et autres technologies numériques, y compris l'Internet.

Cartographie des ressources



Routes touristiques proposées

Route de l'aquarium jamésien
Observation de baleines, d'oiseaux,
d'ours et de phoques,
pêche et camping traditionnel



Routes des arts et de l'artisanat
Découvrez l'Eeyou Istchee à travers
les arts et l'artisanat oris (Eeyou
Mamatauw't'stawin).



Arbre des problèmes

But Comprendre les causes et les effets d'un problème clé.

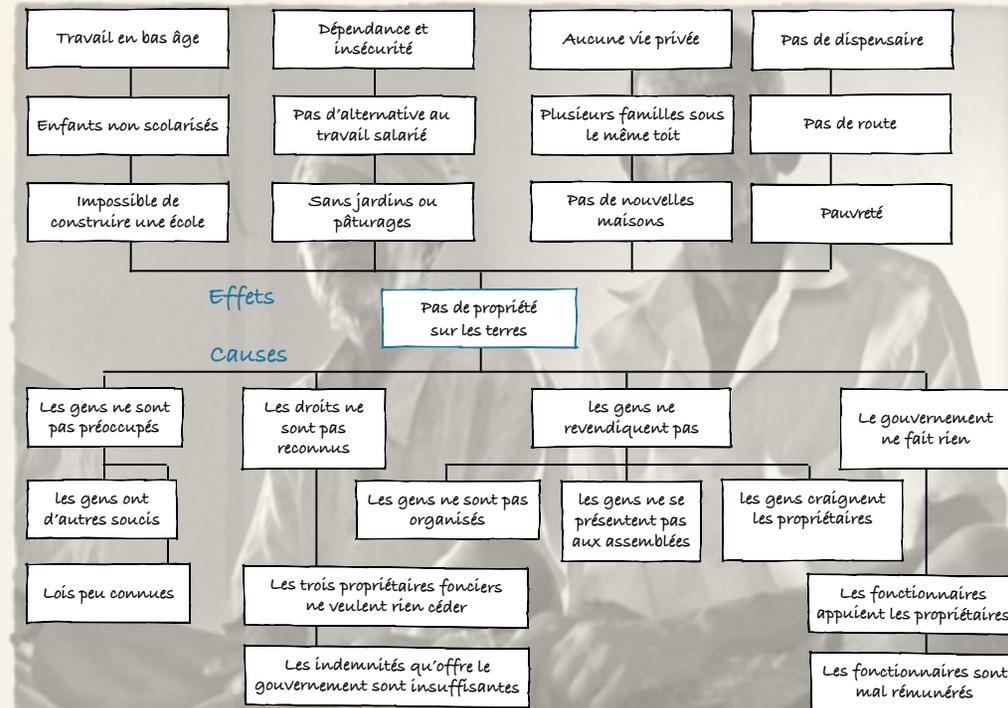
Étape 1 Déterminez le **problème clé** que vous souhaitez analyser et placez une fiche, un dessin ou un objet représentant ce problème au milieu de l'espace de travail. Ce problème correspond au tronc de votre arbre des problèmes.

Étape 2 Demandez-vous pourquoi ce problème est survenu, et déterminez 5 ou 6 facteurs qui en sont à l'origine. Il s'agit des racines principales ou **causes directes** de votre problème. Décrivez (ou dessinez) chaque cause sur une fiche distincte, en choisissant des mots simples et concrets. Consignez les détails concernant chaque cause à l'endos de sa fiche ou sur une feuille conférence. **Alignez** les fiches sous le problème clé, en rangée.

Étape 3 Déterminez les facteurs à l'origine de chacune des causes directes du problème à l'examen. Il s'agit ici des **causes indirectes** de votre problème clé. Écrivez (ou dessinez) chacune de ces causes indirectes (de deuxième niveau) sur une fiche distincte, et consignez les détails appropriés à l'endos ou sur une feuille conférence. Placez ces nouvelles fiches sous les causes directes correspondantes.

Étape 4 Ayez recours à la même méthode (étape 3) pour établir les racines ou causes de **troisième niveau** à l'origine de chaque cause indirecte. Placez ces nouvelles fiches sous les causes correspondantes. Tracez des **lignes** verticales de manière à relier les causes de différents niveaux.

Étape 5 Reprenez la démarche (étapes 2 à 4) pour déterminer les conséquences ou les **effets directs**, puis **indirects** et de **troisième niveau** de votre problème. Demandez-vous quelles sont les conséquences ou ramifications observées de ce problème (ou de cet effet). Inscrivez (ou dessinez) chaque effet sur une fiche distincte, et placez ces nouvelles fiches en rangées au-dessus du problème clé.



Arbre des problèmes

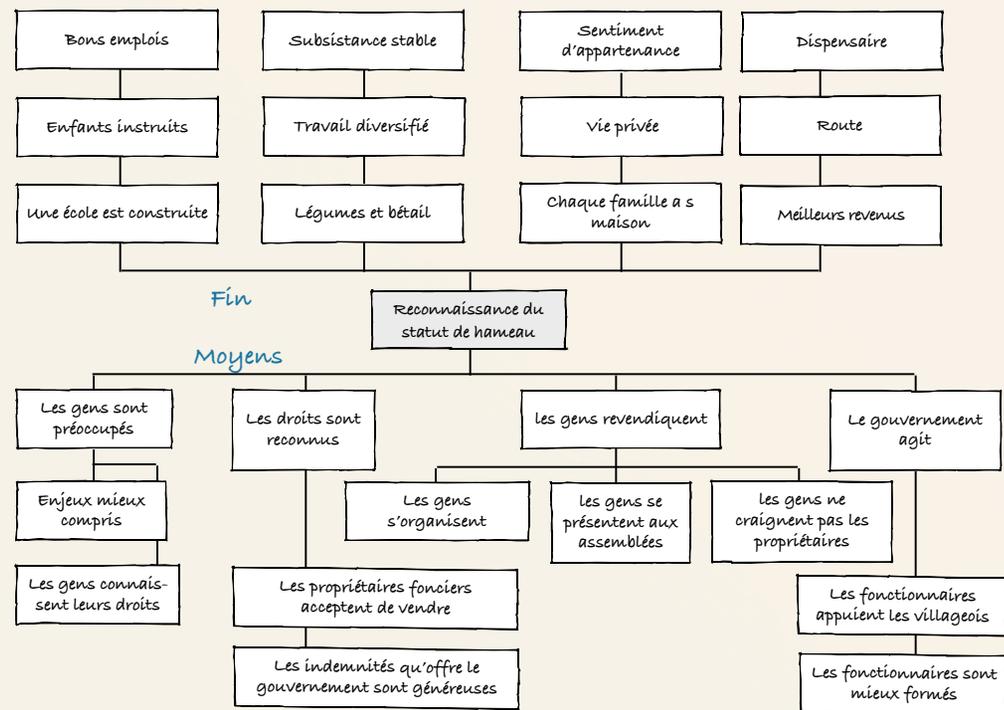
Prenez note que les effets directs ou indirects d'un problème clé correspondent parfois à des stratégies d'adaptation à la situation, qu'elles soient efficaces ou non. Aussi veillez à formuler les conséquence(s) dans des termes qui n'évoquent pas l'absence d'une solution spécifique. Mettez plutôt l'accent sur les conséquences de ce qui est manquant.

Étape 6 Cherchez les fiches qui peuvent s'insérer aisément à plusieurs endroits du diagramme. Elles sont souvent symptomatiques de « **cercles vicieux** » — causes et conséquences qui s'intensifient mutuellement en raison des liens directs ou indirects qui existent entre elles.

Étape 7 Dégagez les causes que vous jugez **prioritaires** en vous basant sur l'un des critères suivants : celles que vous jugez les plus importantes, les plus urgentes ou les plus faciles à résoudre. Déterminez les effets qui sont les plus troublants, ceux qui offrent de nouvelles occasions d'agir ou ceux qui peuvent vous motiver à porter davantage attention au problème clé et à ses causes.

CONSEILS

- Lorsque vous décrivez les causes d'un problème, assurez-vous de ne pas consigner la cause et son effet sur la même fiche. Éliminez toute fiche qui exprime en des termes différents une cause ou un effet déjà consigné. Assurez-vous de traiter des causes en profondeur.
- Ayez recours à d'autres **métaphores** pour explorer les liens de cause à effet qui existent entre différents facteurs, au besoin. Par exemple, pensez aux liens qui existent entre un problème clé et ses parents et ancêtres (pour les causes) ainsi que ses enfants et petits-enfants (pour les effets).
- Pour transformer l'*Arbre des problèmes* en *Arbre des moyens et des fins* (voir *Scénario idéal*, p. 97), reformulez le problème clé comme s'il était résolu et donnait lieu à un scénario positif. Convertissez les causes du problème clé en moyens requis pour atteindre les objectifs du scénario positif, et les effets en résultats souhaités.



Lacunes et conflits

But Déterminer si les difficultés encourues proviennent de lacunes ou de conflits sur le plan du pouvoir (économique, politique, informationnel), des intérêts (gains et pertes), des valeurs morales, de l'information ou de la communication.

Étape 1 Définissez le **problème clé** que vous souhaitez examiner et déterminez les **principales causes** du problème. Les techniques *Remue-méninges et classification* (p. 39) et *Ligne du temps* (p. 59) peuvent vous aider à déterminer les causes. Inscrivez chaque cause sur une fiche distincte au moyen d'une courte phrase ou de mots clés qui sont concrets et clairs pour tous.

Étape 2 Sur chaque fiche, précisez s'il s'agit d'un enjeu de **pouvoir**, d'**intérêt** (gains et pertes), de **valeurs** morales, d'**information** ou de **communication**. Discutez et clarifiez les types d'enjeux à l'aide d'exemples locaux et choisissez les termes, les symboles ou les objets qui les illustrent. Dans les cas où une cause comporte plus d'un enjeu (de pouvoir *et* d'intérêt, par exemple), créez autant de fiches qu'il y a d'enjeux.

Étape 3 Créez un **tableau** comprenant quatre colonnes et cinq rangées. Inscrivez, dans la colonne de gauche, les quatre types d'enjeux. Dans la rangée du haut, inscrivez les termes *lacunes*, *conflits* et *rang*.

Étape 4 Pour chacune des fiches produites aux étapes 1 et 2, déterminez s'il s'agit d'une **lacune** qu'il faut combler ou d'un **conflit** qu'il faut gérer (consultez les définitions ci-dessous, p. 68). **Inscrivez** votre réponse sur chaque fiche et justifiez celle-ci à l'endos ou sur une feuille conférence. **Placez** chaque fiche dans la case du tableau qui correspond au type d'enjeu inscrit sur la fiche.

Étape 5 Servez-vous de la dernière colonne pour évaluer le **poids global** des enjeux de chaque rangée, en prenant en considération le nombre et l'importance des fiches qui y sont placées. Classez les enjeux au moyen d'une échelle allant de 1 à 4, en commençant par ceux qui ont le plus de poids (1) pour terminer par ceux qui en ont le moins (4).

Étape 6 **Discutez** les résultats et le poids relatif des lacunes qu'il vous faut combler et des conflits qu'il vous faut gérer. Déterminez les **actions prioritaires** qui peuvent être envisagées, en fonction de votre analyse. Tenez compte du fait que combler une *lacune* (par ex., ceux qui occupent des positions subalternes acquièrent une voix au chapitre dans l'élaboration de nouveaux plans) peut parfois donner lieu à un *conflit* entre les parties prenantes (par ex., ces derniers s'opposent aux personnes responsables des plans déjà établis).



Lacunes et conflits

TABLEAU DES LACUNES ET CONFLITS

ENJEUX	LACUNES	CONFLITS	Rang
Pouvoir	Les enseignants qui veulent instaurer la réforme au sein de l'école sont mal organisés.	Les enseignants opposés à la réforme boycottent les journées pédagogiques flottantes qui lui sont consacrées.	1
Intérêts (gains et pertes)	Promouvoir la réforme importe peu pour la direction d'école qui n'y voit pas son intérêt.	Les enseignants opposés à la réforme ont beaucoup à perdre (leurs stratégies et matériel deviennent désuets), tandis que les enseignants favorables y gagnent (leurs stratégies et matériel sont valorisés).	2
Valeurs morales		Des valeurs opposées — l'importance des savoirs constitués v. l'enseignement centré sur l'apprenant — sont invoquées pour justifier le maintien du statu quo ou l'importance de changer.	4
Information et communication	Les enseignants favorables à la réforme ignorent les règlements administratifs qui supportent leur position.	Les enseignants défavorables à la réforme n'interprètent pas les exigences de la réforme de la même manière que ceux qui y sont favorables.	3

- Le **pouvoir** est la capacité d'obtenir ce que l'on veut en influençant les autres et en ayant recours aux ressources à sa disposition. Cette capacité repose sur la richesse économique, le pouvoir politique (une charge, un poste ou un rôle reconnu par une institution ou par le milieu), la force (la capacité d'y recourir ou sa menace), l'information (incluant le savoir et les compétences), et les moyens de communication.
- Les **intérêts** sont les gains et les pertes découlant des interventions en cours ou envisagées. Ces gains et pertes ont une incidence sur le pouvoir économique, politique ou coercitif de chacun, son statut social, sa légitimité, ses liens sociaux ou son accès à l'information et aux moyens de communication.
- Les **valeurs** sont les croyances, jugements, normes ou principes énoncés qui permettent de distinguer ce qui est bien de ce qui est mal.
- L'**information** correspond à ce que l'on sait « être un fait » et que l'on estime être vrai.
- La **communication** se rapporte à la façon de chacun d'échanger des renseignements et de faire connaître son point de vue.
- Une **lacune** implique un manque de pouvoir ou de ressources ; l'absence d'intérêts (de gain ou de perte) ; la difficulté d'apprécier le bien-fondé d'une norme ou d'un principe ; le manque d'accès à l'information ou aux moyens de communication requis dans une situation donnée.
- Un **conflit** implique une lutte portant sur l'exercice du pouvoir ; sur la répartition des gains et des pertes ; sur les valeurs auxquelles les gens adhèrent ; sur l'information transmise ou la manière dont les gens communiquent.

Champ de forces

But Comprendre les facteurs qui contribuent à maintenir une situation et ceux qui en atténuent la portée, qu'il s'agisse d'un problème, d'une activité ou d'un projet.

Étape 1 Définissez la **situation** (problème, activité ou projet) que vous souhaitez examiner. Tracez une **ligne horizontale** sur une grande feuille, au mur ou sur le plancher. Indiquez par quelques mots clés, un objet ou un dessin la situation à l'examen.

Étape 2 Dégagez les **facteurs qui contribuent à maintenir** la situation, et décrivez-les. Utilisez *Remue-méninges et classification* (p. 39), au besoin. Inscrivez chaque facteur sur une fiche distincte et consignez les détails à l'endos de la fiche ou sur une feuille conférence. Placez ces facteurs au-dessous de la ligne horizontale.

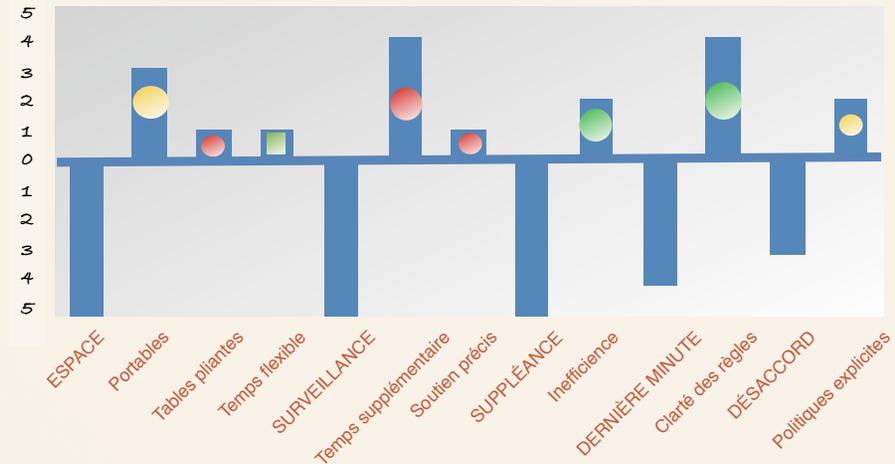
Étape 3 Déterminez les **facteurs qui atténuent** la portée de la situation à l'examen, et décrivez-les. Inscrivez chaque facteur sur une fiche distincte et consignez les détails à l'endos de la fiche ou sur une feuille conférence. Placez ces facteurs au-dessus de la ligne horizontale.

Étape 4 Évaluez l'**importance** ou poids relatif de chaque facteur en lui attribuant une valeur allant de 1 (faible) à 5 (élevée). Pour plus de précision, établissez des indicateurs décrivant ce à quoi renvoie chaque valeur. Prenez note des explications données pour justifier chacune des valeurs. Créez des **colonnes** représentant chaque facteur, et ajustez la taille de chacune en fonction de l'importance attribuée au facteur correspondant.

Étape 5 Tracez un cercle **vert** sur toute colonne qui représente un facteur sur lequel les participants estiment **pouvoir agir**. Tracez un cercle **jaune** si les participants ont une maîtrise partielle, et un cercle **rouge** s'ils ne croient pas être en mesure d'agir sur le facteur. Assignez un **chiffre** à chaque colonne, allant de 1 (court terme) à 3 (long terme), selon le temps qu'il faudrait pour agir sur chaque facteur.

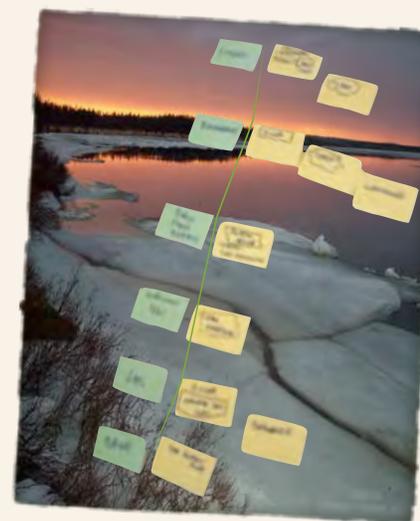
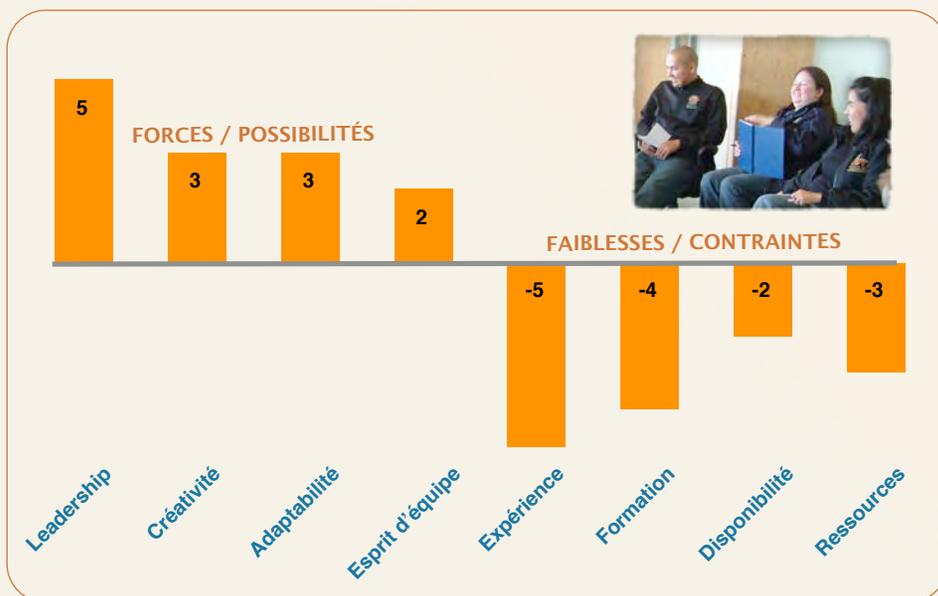
Étape 6 Discutez les mesures susceptibles de **renforcer** ou d'**atténuer** les facteurs ayant une incidence sur la situation à l'examen et sur lesquels les participants peuvent agir, notamment dans l'immédiat.

La gestion des examens au cégep



Résumé : Une équipe en adaptation scolaire postsecondaire constate que le temps passé à gérer les examens des étudiants en difficulté compromet l'exécution de ses autres tâches. L'analyse révèle que les facteurs qui contribuent au problème (en lettres majuscules) s'accompagnent de facteurs atténuants (en lettres minuscules) qui pourraient être renforcés, comme poser des actions pour obtenir davantage d'ordinateurs portables, améliorer l'efficacité du système de suppléance, ou clarifier les règles d'accès à l'aide aux examens.

Champ de forces



COMBINER

Forces, faiblesses, possibilités, contraintes

Distinguer parmi vos facteurs ceux qui représentent des forces ou des possibilités d'action en lien avec la situation à l'examen (colonnes supérieures) ainsi que les faiblesses et les contraintes (colonnes inférieures) qui ont une incidence sur la situation. Vous pouvez utiliser des couleurs différentes pour identifier chaque type de facteur. (SWOT est l'acronyme anglais de cette technique.)

Champ de forces et Paradoxe

Consultez Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge UK, pp. 238-242.

Champ de forces et Ligne du temps

Convertissez la ligne horizontale du *Champ de forces* en ligne chronologique des événements ou des étapes en lien avec la situation à l'examen. Puis, évaluez la contribution ou l'effet atténuateur de chaque événement ou étape en vous servant d'une échelle de 1 et 5. Pour chaque facteur, tracez une colonne dont la taille varie en fonction de la valeur accordée.

Paradoxe

But Reconnaître les efforts déployés pour résoudre un problème existant tout en abordant les conduites individuelles et collectives qui maintiennent ce problème, semblent incompréhensibles ou passent sous silence.

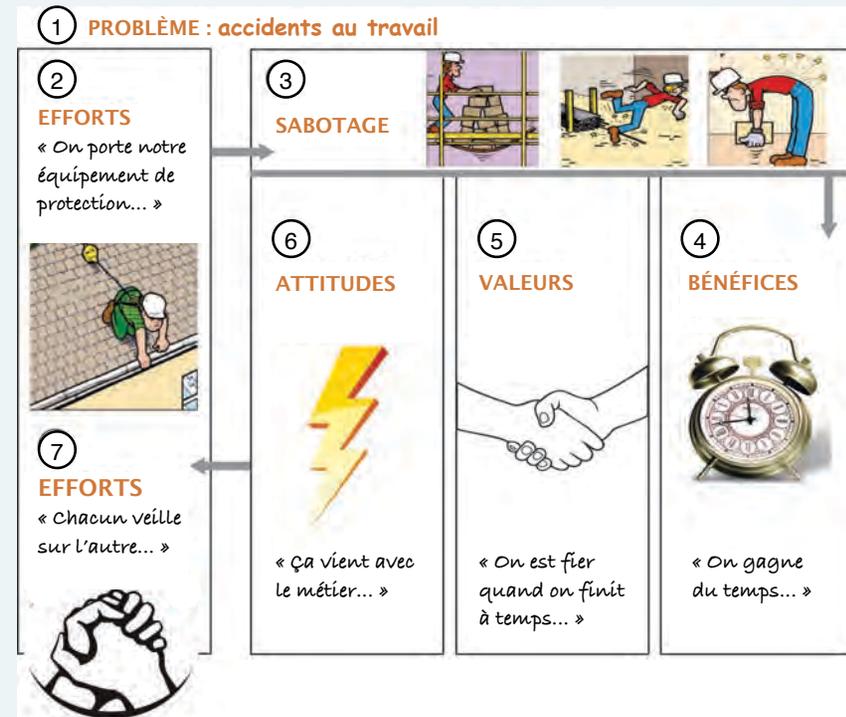
Un groupe et ses membres peuvent être conscients de ce qu'il faut faire pour résoudre un problème et reconnaître en même temps ne pas passer à l'action pour des raisons qui demeurent obscures et peu discutées. Ces raisons tacites peuvent être de trois types :

- les **bénéfices** associés au maintien du problème ;
- les **valeurs** ou principes qui, dans certaines situations, justifient des conduites qui maintiennent le problème ;
- les **attitudes** à l'égard de certains aspects du problème considérés comme imprévisibles ou inévitables.

Étape 1 Cernez de manière concise le **problème** sur lequel le groupe désire se pencher (par ex., *Les accidents au travail*). Tracez un **diagramme** composé d'une colonne sur la droite de laquelle se trouve un rectangle supporté par trois piliers (voir l'exemple). Inscrivez le problème au dessus du diagramme.

Étape 2 Examinez ce que vous faites individuellement et collectivement pour atténuer le problème (par ex., *Le port d'équipement de protection*). Dessinez ou inscrivez les mots clés représentant chaque **effort individuel ou collectif** sur une fiche. Placez les fiches dans la colonne de gauche, dans la section intitulée « Efforts » (voir l'exemple). Vérifiez si le problème demeure réel en dépit des efforts individuels ou collectifs pour l'atténuer et ce que le groupe **ressent** lorsque le problème est évoqué.

Étape 3 Examinez tout ce que vous pourriez faire pour vous assurer que le problème soit maintenu et même aggravé (par ex., *Travailler en hauteur sans harnais de sécurité*). Dessinez ou inscrivez les mots clés représentant chaque **conduite à risque** sur une fiche. Placez les fiches dans le rectangle supérieur intitulé « Sabotage ».



Paradoxe

Étape 4 Identifiez ce que vous gagneriez à mettre en place toutes ces conduites qui maintiendraient ou aggraveraient le problème à l'étude (par ex., *Gagner du temps*). Dessinez ou inscrivez les mots clés représentant chaque **bénéfice** individuel ou collectif sur une fiche. Placez les fiches dans la colonne intitulée « Bénéfices ».

Version avancée : pour évaluer l'**importance relative** de chaque bénéfice, identifiez les bénéfices que vous seriez prêts à sacrifier pour vous assurer de conserver le ou les bénéfices qui vous importent le plus individuellement ou collectivement. Pour approfondir la question, examinez pourquoi ces bénéfices revêtent une telle importance et le ou les besoins qu'ils cachent.

Étape 5 Demandez-vous si les conduites qui maintiennent ou aggravent le problème sont adoptées en partie pour des questions de principe. Explorez les **valeurs** ou les principes évoqués (par ex., *Finir à temps est une question de fierté professionnelle*). Dessinez ou inscrivez les mots clés représentant chaque valeur ou principe sur une fiche. Placez les fiches dans la colonne intitulée « Valeurs ».

Vous pouvez identifier ces valeurs de manière indirecte, en demandant pourquoi chaque bénéfice importe tant (par ex., *Gagner du temps permet de rencontrer les exigences du patron*) ou encore en s'interrogeant sur les raisons qui font que d'autres attachent peu d'importance aux bénéfices associés au maintien du problème (par ex., *Certains manquent de conscience professionnelle*).

Version avancée : pour évaluer l'**importance relative** de chaque valeur, examinez les valeurs que vous seriez prêts à sacrifier pour vous assurer de protéger la ou les valeurs qui vous importent le plus individuellement ou collectivement. Pour approfondir la question, examinez pourquoi les valeurs retenues revêtent une telle importance et la valeur fondamentale qu'elles expriment. Discutez les limites de chaque valeur et les tensions qui en résultent (par ex., *Compléter le travail à temps v. Faire un bon boulot*). Contrairement aux normes et règlements qui laissent peu de place à l'interprétation, l'expression des valeurs passent par l'exercice du jugement en situation réelle et un dosage nuancé des buts visés et des mesures pour les atteindre. (Voir *Leçons et valeurs* ainsi que *Valeurs, intérêts, positions*, pp. 91-94.)

Étape 6 Discutez dans quelle mesure et pourquoi il y aurait toujours problème même si tous les efforts pour le résoudre étaient pris (par ex., *Le danger fait partie du métier*). Illustrez ces risques par des exemples concrets. Demandez de quelle manière chacun ou le groupe réagit au fait que le problème est à certains égards **imprévisible** ou **inévitable** (par ex., *On évite d'en parler*). Dessinez ou inscrivez les mots clés en lien avec chaque aspect de l'imprévisible et de l'inévitable et chaque réaction ou **attitude** qui s'ensuit sur une fiche. Placez les fiches dans la colonne intitulée « Attitudes ».

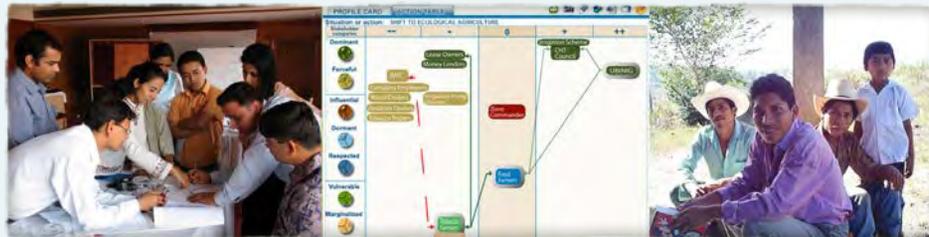
Étape 7 Discutez les mesures ou conduites individuelles ou collectives qui peuvent être adoptées ou comment amplifier celles déjà existantes afin de mieux **gérer le problème** à l'étude (par ex., *Chacun veille sur l'autre*). Dessinez ou inscrivez les mots clés représentant chaque mesure ou conduite sur une fiche. Ajoutez ces fiches à celles qui sont déjà placées dans la colonne de gauche intitulée « Efforts ». Vérifiez si ces nouvelles mesures ou conduites vont à l'**encontre** ou, au contraire, peuvent **s'inspirer** des bénéfices, des valeurs ou des attitudes sous-jacentes au maintien du problème.

Étape 8 Évaluez la rencontre, le dispositif utilisé et les résultats obtenus.

Module 4



Connaître les acteurs



Guide de la recherche action, la planification et l'évaluation participatives, Module 4,
J. M. Chevalier, D. J. Buckles et M. Bourassa, SAS2 Dialogue, Ottawa, 2013.

Module 4



« Le monde qui nous entoure ne tourne pas qu'autour de nous. Il est aussi fait ces « mille lieux » qui de par leur proximité se situent entre le « nous » et tout ce qui est autre. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 262.

« À l'ère de la mondialisation, la participation démocratique à la création et au partage du savoir s'impose et ce, au nom de la raison et pour le bien de tous. Sans elle, notre futur sera bientôt chose du passé. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 256.

Identification des acteurs



But Identifier les principaux intervenants ou les parties concernées par un problème ou une intervention clé.

Étape 1 Dans la liste qui suit, choisissez la ou les **méthodes** qui vous aideront à identifier les principaux acteurs ou **parties concernées** par la situation ou l'intervention à l'examen. Modifiez ou combinez les méthodes selon vos besoins.

Étape 2 Reprenez cet exercice plus tard afin d'identifier des acteurs que vous avez laissés de côté ou qui n'ont pas participé aux premières étapes de votre démarche.

CONSULTEZ LES EXPERTS. Identifier les acteurs clés en faisant appel aux membres d'organismes directement impliqués (publics ou non-gouvernementaux), à des résidents locaux ou à des universitaires qui ont une bonne connaissance de la situation.

IDENTIFICATION PAR AUTO-SÉLECTION. Placez des annonces dans les salles de réunions, dans les journaux, à la radio locale ou dans d'autres médias invitant les parties concernées à se faire connaître. Cette démarche est efficace si les parties intéressées se croient en mesure de communiquer leurs points de vue et d'en tirer parti.

CONSULTEZ D'AUTRES ACTEURS. Identifiez un ou deux acteurs clés. Demandez-leur de suggérer d'autres acteurs clés qui partagent leurs points de vue ou intérêts, ainsi que d'autres parties dont les points de vue ou intérêts peuvent diverger des leurs.

CONSULTEZ LES DOCUMENTS ÉCRITS ET LES DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES. Les recensements et les données sur la population peuvent fournir des renseignements utiles sur le nombre de personnes selon l'âge, le sexe, la religion, le lieu de résidence, etc. Consultez aussi les annuaires, les organigrammes, les sondages, les rapports ou les dossiers émis par de autorités locales ou par les organismes subventionnaires, les organismes publics, les experts, les universitaires, les organisations non-gouvernementales ou encore les personnes issues du monde des affaires ou de l'industrie.

CONSULTEZ LES COMPTES-RENDUS ORAUX OU ÉCRITS. Identifiez les acteurs clés à l'aide de récits oraux ou écrits portant sur les principaux événements reliés au sujet à l'examen et sur ceux qui y ont participé (voir la *Ligne du temps*, p. 59).

CONSEILS

- ❑ Utilisez les procédures d'**échantillonnage** appropriées vous permettant d'identifier les acteurs qui doivent être consultés ou sondés du fait qu'ils représentent une catégorie distincte de population (notamment s'ils sont sans porte-parole).
- ❑ Regroupez divers acteurs en une seule **catégorie** si vous estimez que leurs affinités sont plus importantes que leurs différences. À l'inverse, répartissez un groupe d'acteurs en sous-groupes si les différences l'emportent sur les similitudes (par ex., les différents parties prenantes d'une communauté ou d'un organisme).
- ❑ Ajoutez à votre liste le nom de tout **représentant** qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente.
- ❑ Vous pouvez inclure la communauté de **tous les acteurs** en tant que groupe distinct.
- ❑ Un groupe peut considérer ses ancêtres, les générations futures, les **esprits** ou les espèces non humaines comme faisant partie de la liste des parties concernées.
- ❑ Indiquez, dans votre liste d'acteurs, ceux qui **prennent part** au processus d'identification des acteurs clés.

Identification des acteurs

« Lorsqu'il s'agit de recherche-action participative, l'analyse dite des parties concernées passe souvent sous silence les questions suivantes : qui doit mener la recherche, dans quel but, qui sera touché et qui devrait être impliqué ? L'analyse se fait généralement du sommet vers la base, dans une perspective néo-corporatiste qui favorise le dialogue sans pour autant remettre en question les rapports de domination et leur mode de fonctionnement. L'ensemble des parties concernées (par ex., tous les membres d'une communauté) sont invités à prendre part à la démarche, sans égard aux principes de représentation directe, à la volonté réelle de participer, et aux moyens disponibles pour ce faire. Dans les faits, les enjeux réels peuvent être d'une telle complexité qu'il conviendrait mieux d'assurer la participation de manière stratégique et progressive, en misant sur l'appui des ceux qui peuvent et souhaitent contribuer à la démarche et en favorisant la démarginalisation des groupes souvent exclus de la réflexion-action. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 256.

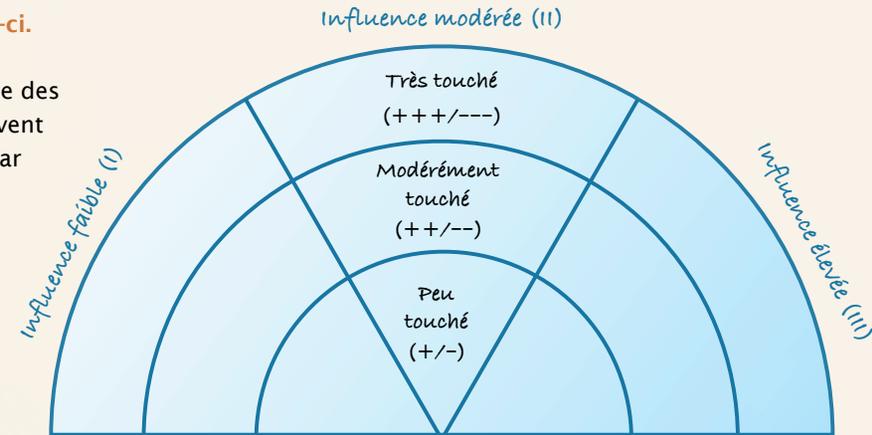
	OPPOSITION, PERTES		0	APPUI, GAINS	
	--	-		+	++
Dominant 			x		
Puissant 			x		
Influent 	x	x			
Passif 	x	x			
Respecté 	x	x			
Vulnérable 			x		
Marginalisé 			x		



But Déterminer quels acteurs peuvent avoir de l'influence sur une situation ou une action (réelle ou envisagée) ou être touchés par celle-ci.

Étape 1 Définissez la situation ou l'action à l'examen et établissez la liste des **acteurs** concernés (individus ou groupes et leurs rôles) qui peuvent avoir de l'influence sur la situation ou l'action ou être touchés par celle-ci. Représentez chaque acteur sur une **fiche** distincte.

Indiquez, parmi ces acteurs, ceux qui font l'analyse. Regroupez divers acteurs en **une seule catégorie** si vous estimez que leurs affinités sont plus importantes que leurs différences. À l'inverse, répartissez un groupe d'acteurs en **sous-groupes** si les différences l'emportent sur les similitudes (par ex., les différentes parties prenantes d'une communauté ou d'un organisme). Vous pouvez inscrire dans votre liste la communauté de **tous les acteurs** en tant que groupe distinct. Inscrivez de même le nom de tout **représentant** qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente. Enfin, un groupe peut considérer ses ancêtres, les générations futures, les esprits ou les espèces non humaines comme faisant partie de la liste des parties concernées.



Étape 2 Évaluez à quel point chaque acteur est **touché** par la situation ou l'action. Sur chaque fiche, inscrivez de un à trois signes « plus » (+) si l'effet est positif, selon le niveau de **gain nets** dont bénéficie l'acteur dans la situation ou l'action à l'examen. Si l'effet est négatif, inscrivez de un à trois signes « moins » (-), selon le niveau de **pertes nettes** subies par l'acteur.

Étape 3 Évaluez l'**influence** ou le pouvoir que chaque acteur a sur la situation ou l'action à l'examen. Inscrivez « III » si cette influence est élevée, « II » si cette influence est modérée, et « I » si elle est faible.

Étape 4 Tracez sur une feuille conférence ou au plancher (à l'aide de ruban adhésif de couleur) un diagramme en forme d'**arc-en-ciel**, soit une ligne horizontale au-dessus de laquelle sont tracés trois demi-cercles concentriques (voir exemple). Dans le demi-cercle inférieur, **insérez les fiches** des acteurs peu touchés (+ ou -) par la situation ou l'action à l'examen. Dans le cercle du milieu, insérez les fiches des acteurs modérément touchés (++ ou --), et dans le cercle supérieur, celles des acteurs très touchés (+++ ou ---).



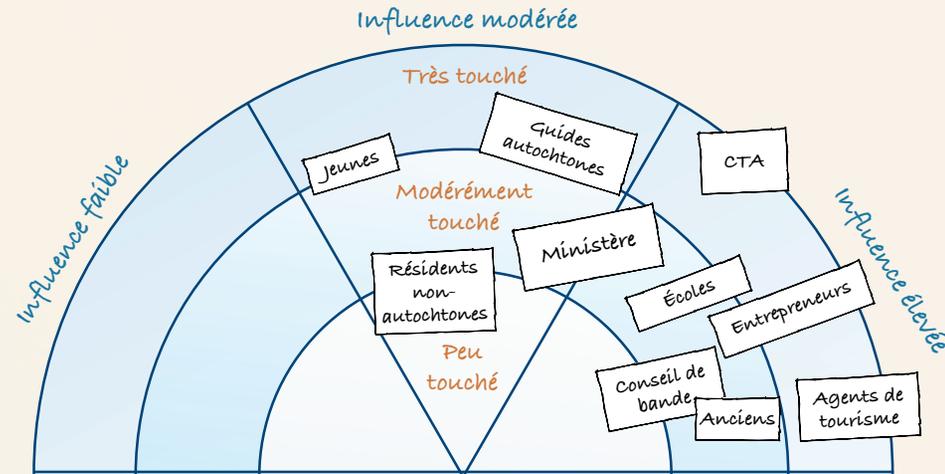
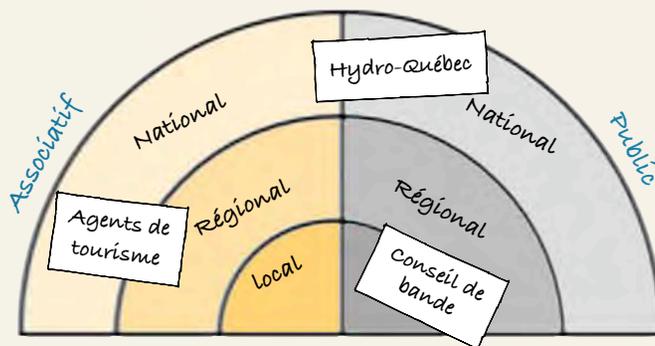
Acteurs clés

Étape 5 Divisez l'arc-en-ciel en **trois parties** égales en traçant deux rayons équidistants partant du point milieu de la ligne de base (voir exemple). Déplacez vers la **droite** les fiches de chaque acteur ayant une influence élevée sur la situation ou l'action. Déplacez vers la **gauche** les fiches des acteurs ayant une influence faible. Laissez au **centre** les fiches des acteurs ayant une influence modérée.

Étape 6 Discutez les **résultats** de votre analyse et ce qui peut être fait pour **accroître** ou **réduire** les pertes, les gains, ou l'influence qu'exercent certains acteurs sur la situation ou l'action envisagée.

COMBINER

À l'étape 1, décrivez les événements principaux ou la **séquence** des activités envisagées, et dressez la liste des acteurs clés qui leur sont associés (voir *Ligne du temps*, p. 59). Le **récit** permet aussi de mieux comprendre les acteurs qui font aisément l'objet de stéréotypes ou qui n'ont aucun moyen d'être adéquatement représentés dans une situation donnée.



ADAPTER

- Au lieu d'utiliser un diagramme en forme d'arc-en-ciel, tracez un **graphique cartésien**. Sur l'axe vertical, indiquez le niveau d'influence de chaque acteur (de 0 à 10), et sur l'axe horizontal, à quel point ce même acteur est touché par l'action à l'examen (de -10 à +10).
- Vous pouvez adapter le diagramme de l'arc-en-ciel en choisissant d'**autres caractéristiques** qui décrivent les principales différences entre les acteurs clés. Par exemple, utilisez les demi-cercles pour désigner les intervenants qui travaillent à l'échelle locale, régionale ou nationale. Tracez un seul rayon à partir du milieu de la ligne de base, et créez deux sections permettant de distinguer entre les représentants du secteur public (à la droite) et ceux oeuvrant dans le secteur associatif (à la gauche).

Analyse sociale CLIP

But Déterminer le profil des acteurs clés, les relations qu'ils entretiennent, et ce qui peut être fait pour améliorer les rapports sociaux en mobilisant ces acteurs de manière stratégique. (CLIP signifie Collaboration/Conflit, Légitimité, Intérêts et Pouvoir.)

Étape 1 Déterminez la **situation** ou l'**action, actuelle ou envisagée**, de manière claire et précise. Dressez la liste des **acteurs clés** (individus, rôles ou groupes) qui peuvent exercer une influence sur la situation à l'examen ou être touchés par celle-ci (voir *Identification des acteurs* et *Acteurs clés*, pp. 75-78). Dessinez ou inscrivez le nom de chaque acteur sur sa proche **fiche** (voir exemple).

Indiquez, parmi ces acteurs, ceux qui prennent part à l'analyse. Regroupez divers acteurs en **une seule catégorie** si vous estimez que leurs affinités sont plus importantes que leurs différences. À l'inverse, répartissez un groupe d'acteurs en **sous-groupes** si les différences l'emportent sur les similitudes (par ex., les différents segments d'une communauté ou d'un organisme). Vous pouvez inscrire dans votre liste la communauté de **tous les acteurs** en tant que groupe distinct. Inscrivez de même le nom tout **représentant** qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente.

Étape 2 Examinez quelques **exemples** de pouvoir, d'intérêts et de légitimité qui sont directement reliés à la situation ou l'action à l'examen. Clarifiez ces concepts (voir les définitions à la p. 80) et, au besoin, remplacez-les par des termes et des définitions que les participants estiment plus justes ou représentatifs. Vous pouvez utiliser des symboles ou des dessins illustrant chaque concept (par ex., un poing ou un doigt levé pour représenter le pouvoir, une main ouverte pour les intérêts, et des mains qui applaudissent pour la légitimité).

Étape 3 Pour chaque acteur, déterminez et décrivez le niveau de **pouvoir** ou de ressources qu'il peut mobiliser pour promouvoir la situation ou l'action à l'examen, ou pour s'y opposer. Éliminez les formes de pouvoir auxquelles il est peu probable ou impossible que cet acteur ait recours. Inscrivez sur la fiche de chaque acteur son niveau de pouvoir, qu'il soit **élevé, moyen ou faible/nul**. Sur la même fiche, décrivez le type de pouvoir que l'acteur peut exercer sur la situation ou l'action à l'étude.

Étape 4 Discutez les **intérêts nets** de chaque acteur, c'est-à-dire les gains que ce dernier tire de la situation ou de l'action réelle ou envisagée moins les pertes estimées. Accordez une attention particulière à l'analyse faite par l'acteur lui-même. Résumez chaque évaluation en utilisant l'une des cinq valeurs suivantes : gains élevés (++) , gains modérés (+) , intérêts faibles ou nuls (0) , pertes modérées (-) , ou pertes élevées (--). Inscrivez l'évaluation et prenez note de tout détail pertinent sur la fiche de l'acteur.

Situation ou action (réelle ou proposée) :			
Acteur (individu ou groupe) :			
<input checked="" type="radio"/> Pouvoir	Élevé <input type="checkbox"/>	Modéré <input type="checkbox"/>	Faible/Nul <input type="checkbox"/>
Description :			
<input checked="" type="radio"/> Intérêt	Élevé ++ <input type="checkbox"/>	Modéré + <input type="checkbox"/>	Faible/Nul <input type="checkbox"/>
	Perte modérée - <input type="checkbox"/>	Perte élevée -- <input type="checkbox"/>	
Description :			
<input checked="" type="radio"/> Légitimité	Élevée <input type="checkbox"/>	Modérée <input type="checkbox"/>	Faible/Nulle <input type="checkbox"/>
Description :			

Analyse sociale CLIP

Étape 5 Déterminez et décrivez le degré de **légitimité** que chaque acteur détient — la reconnaissance, informelle ou légale, de ses droits et responsabilités et la détermination dont il fait preuve quand il exerce ceux-ci (dans la situation à l'examen). Inscrivez sur chaque fiche le niveau de légitimité observé, qu'il soit **élevé, modéré ou faible/nul**. Si la légitimité d'un acteur est contestée, attribuez-lui la valeur « modérée » et notez l'existence du désaccord sur sa fiche.

Le **POUVOIR (P)** est la capacité d'obtenir ce que l'on veut en influençant les autres grâce aux ressources à sa disposition. Ces ressources comprennent la richesse économique, le pouvoir politique (une charge, un poste ou un rôle reconnu par une institution ou par le milieu), la force (la capacité d'y recourir ou sa menace), l'information (incluant le savoir et les compétences), et les moyens de communication. (Voir *Pouvoir*, p. 83.)

Les **INTÉRÊTS (I)** sont les gains et les pertes découlant des interventions en cours ou envisagées. Ces gains et pertes ont une incidence sur le pouvoir économique, politique ou coercitif de chacun, son statut social, sa légitimité, ses liens sociaux ou son accès à l'information et aux moyens de communication. (À ne pas confondre cette notion d'intérêts avec le fait de « s'intéresser » ou « d'être intéressé » par quelque chose. (Voir *Intérêts*, p. 85.)

La **LÉGITIMITÉ (L)** est conférée à un acteur lorsqu'on lui reconnaît, de manière légale ou informelle, ses **droits** et **responsabilités** ainsi que la **détermination** ou le leadership dont il fait preuve quand il exerce ses droits et responsabilités dans une situation donnée. (Voir *Légitimité*, p. 87.)

Les **RELATIONS SOCIALES** comprennent les liens de conflit et de collaboration (**C**) ou de solidarité qu'un acteur peut utiliser pour influencer la situation ou l'action en cours ou envisagée.

Étape 6 Créez un tableau. Dans la colonne de gauche, inscrivez les catégories d'acteurs proposées dans le tableau de la page 81. Ces catégories sont placées en ordre vertical selon le poids que leur position au regard des enjeux de pouvoir, d'intérêt et de légitimité leur confère. Inscrivez les cinq catégories des **pertes et des gains nets** dans la rangée du haut : pertes nettes élevées (--), pertes nettes modérées (-), intérêts faibles ou nuls (0), gains nets modérés (+), et gains nets élevés (++). Placez la fiche de chaque acteur dans la colonne qui correspond à ses **intérêts** (gains ou pertes élevés, modérés ou faibles), et ensuite dans la rangée qui correspond à son profil **PIL**. Attribuez la lettre P (pouvoir), I (intérêts) ou L (légitimité) à un acteur seulement si l'évaluation correspondante est *élevée ou modérée*.

Ne placez pas de fiches dans les cases qui combinent des attributs contradictoires (par ex., des acteurs « dominants » qui ont des intérêts « faibles ou nuls »). Le tableau servant d'exemple (p. 81) identifie ces cases par la lettre « x ». Utilisez des caractères gras (ou un autre code) pour identifier les acteurs qui prennent part à l'analyse.

Étape 7 Discutez les rapports et les degrés de **conflit** ou de **collaboration** que les acteurs entretiennent ou ont entretenus par le passé. Tracez ces liens en utilisant votre propre **code** (par ex., des flèches de différentes couleurs et épaisseurs, selon le degré de conflit ou de collaboration observé). Incluez tous les liens qui peuvent avoir une incidence sur la situation à l'examen, même s'ils n'ont aucun rapport direct avec celle-ci. Prenez compte du fait que les acteurs peuvent collaborer dans certains domaines et être en conflit dans d'autres.

Analyse sociale CLIP

Étape 8 Discutez la configuration des acteurs qui découle de l'exercice, notamment les enjeux de pouvoir, d'intérêts et de légitimité ainsi que les rapports de conflit ou de collaboration qui rendent la situation plus facile ou plus difficile à gérer.

Étape 9 Discutez les **mesures** que les acteurs peuvent prendre afin d'atteindre leurs objectifs tout en composant avec les intérêts et les tensions mis en évidence par l'analyse. Songez aux mesures qui apporteraient de meilleures réponses à la situation ou qui la rendraient plus équitable, en améliorant la répartition du pouvoir et des intérêts en jeu ou la légitimité des acteurs concernés. Une autre solution consiste à élaborer une stratégie qui permettrait aux acteurs de gérer les conflits auxquels ils sont confrontés, en faisant appel à des tierces parties, en forgeant de nouvelles alliances, ou en renforçant celles qui existent déjà. Si l'exercice porte sur un plan d'action à mener, vous pouvez modifier certaines modalités du plan au vu des résultats de l'analyse. (Voir les *Conseils* ci-dessous, p. 82.)



	OPPOSITION, PERTES		0	APPUI, GAINS	
	--	-		+	++
Dominant 	Conseil municipal		x	Pétrolière	
Puissant 	Éleveurs		x	Gouvernement	
Influent 	Marchands				
Passif 	x	x		x	x
Respecté 	x	x		x	x
Vulnérable 	Petits agriculteurs				
Marginalisé 	Femmes sans terre				
				ONG	
					Ouvriers

Résumé : Une puissante pétrolière, en voie d'expansion et en quête de main d'oeuvre non qualifiée, annonce l'expropriation des terres les plus fertiles d'une municipalité autochtone, décision sanctionnée par le gouvernement fédéral. Les éleveurs et les marchands locaux ont tout à perdre et s'y opposent, tout comme les élus du Conseil municipal qui sont leurs proches alliés depuis nombre d'années. Bien qu'ils n'y voient pas leur compte, les petits agriculteurs et les femmes sans terre se sont toujours méfiés des éleveurs, des marchands et de leurs élus et préfèrent ne pas faire front commun avec eux. L'organisation non-gouvernementale (en bleu) qui anime cette discussion préfère adopter une position neutre, car ses membres ne sont pas directement touchés par ce plan d'expropriation. Aussi ne veut-elle pas nuire aux revendications des ouvriers agricoles qui espèrent se trouver des emplois dans les vastes projets d'infrastructures et de construction qui font partie du plan d'expropriation.

Analyse sociale CLIP

CONSEILS

- Si les **rapports de pouvoir** représentent un enjeu, discutez les mesures nécessaires pour : accroître les ressources auxquelles ont accès certains acteurs, notamment les acteurs vulnérables ou marginalisés ; donner une voix aux acteurs qui n'ont pas voix au chapitre ; renforcer certaines structures organisationnelles ou les alliances entre décideurs et ceux qui ont peu de pouvoir ; rendre le processus plus démocratique (en créant des mécanismes de concertation ou de leadership élargis).
- Si les **conflits d'intérêts** représentent un enjeu, discutez les mesures à prendre pour : réduire les pertes subies par certains acteurs ; développer une vision commune des buts visés et des intérêts sous-jacents ; évaluer les avantages et les coûts ou conséquences d'une action ; créer de nouveaux incitatifs ou une meilleure répartition des gains.
- Si la **légitimité** de certains acteurs est contestée : discutez les mesures pouvant faire valoir les normes du milieu ou les droits et les responsabilité de nature juridique ; renseignez les acteurs ou sensibiliser davantage le public sur leurs droits et leurs responsabilités ; faites connaître la détermination des parties prenantes aux autorités concernées.
- Bien que tous les acteurs clés peuvent bénéficier d'une action proposée, il se peut que leurs relations, par le passé, aient été marquées par une **piètre collaboration**, voire l'existence d'un **conflit** ouvert ou latent en lien avec d'autres enjeux. Si tel est le cas, discutez les mesures nécessaires pour atténuer le conflit ou pour améliorer les relations de collaboration, par exemple en créant de nouvelles coalitions, en facilitant une médiation par une tierce partie, ou en rétablissant un climat de confiance entre les parties concernées. Pour approfondir les enjeux de confiance, utilisez la technique *Dynamique de réseau* (p. 150).
- Vous pouvez exclure de votre liste d'acteurs dressée à l'étape 1 toute partie qui n'est pas touchée de façon marquée par la situation ou l'action à l'examen et qui n'a pas la légitimité ou le pouvoir nécessaire pour intervenir. Une autre solution serait d'envisager ce qui pourrait être fait pour que ce faux « acteur » soit davantage impliqué.
- L'*Analyse sociale CLIP* et le **logiciel CLIP**, disponible en ligne (www.participatoryactionresearch.net), peuvent prendre en compte deux autres facteurs clés : les positions et les valeurs que les acteurs adoptent dans une situation donnée, lesquelles peuvent coïncider avec ou ne pas exprimer leurs intérêts individuels ou collectifs (voir *Positions et intérêts* ainsi que *Valeurs, intérêts, positions*, pp. 89-92).



But Déterminer les formes de pouvoir que les acteurs détiennent dans une situation donnée.

Étape 1 Déterminez la **situation** (l'action ou le problème) que vous souhaitez examiner et discutez les **formes de pouvoir** que les acteurs peuvent utiliser dans ce contexte. Clarifiez les définitions fournies ci-dessous (p. 84), avec des exemples à l'appui, et remplacez-les au besoin par les termes et les définitions choisies par les acteurs.

Étape 2 Créez un **tableau**. Dans la rangée du haut, insérez les formes de pouvoir. Dans la colonne de gauche, dressez la liste de toutes les parties concernées. Indiquez, parmi ces acteurs, ceux qui prennent part à l'analyse. Regroupez divers acteurs en **une seule catégorie** si vous estimez que leurs affinités sont plus importantes que leurs différences. À l'inverse, répartissez un groupe d'acteurs en **sous-groupes** si les différences l'emportent sur les similitudes (par ex., les différentes parties prenantes d'une communauté ou d'un organisme). Vous pouvez inscrire dans votre liste la communauté de **tous les acteurs** en tant que groupe distinct. Inscrivez de même le nom de tout **représentant** qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente.

Étape 3 Pour chaque forme de pouvoir, déterminez le **niveau de pouvoir** que détient chaque acteur, en utilisant une échelle allant de 0 à 5. Inscrivez les valeurs dans les cases correspondantes. Consignez l'explication reliée à chaque valeur dans le tableau.

Acteurs	Richesse (max. 9)	Autorité (max. 5)	Force (max. 3)	Information et communication (max. 7)	Somme (max. 24)	Rang

FORMES DU POUVOIR

La **RICHESSSE ÉCONOMIQUE**, utilisée ou accessible, comprend les ressources naturelles, les biens matériels, la propriété, l'équipement, l'épargne et le revenu, le capital financier, etc.

L'**AUTORITÉ POLITIQUE** réside dans une charge, un poste ou un rôle reconnu par une institution ou par un milieu, qui permet de prendre des décisions et d'entériner ou de mettre en vigueur des lois, des règlements ou des règles de conduite.

La **FORCE** est la capacité d'infliger ou de menacer d'infliger des torts physiques ou psychologiques à autrui.

Le pouvoir sur l'**INFORMATION** et sur les moyens de **COMMUNICATION** se définit par l'accessibilité et le contrôle des faits, des documents, des médias (la radio, la télévision, l'Internet, les journaux, les publications, etc.), et des habiletés (expertise, expérience) qui permettent de promouvoir un ensemble de connaissances ou un point de vue.

Le pouvoir réside aussi dans les **LIENS SOCIAUX** établis par un acteur (alliances, appartenance de groupe, solidarités) ainsi que la **LÉGITIMITÉ** qui lui est attribuée (reconnaissance de ses droits, de ses responsabilités et de la détermination dont il fait preuve lorsqu'il les exerce). Sur ce dernier point, voir l'*Analyse sociale CLIP* (p. 79) et *Légitimité* (p. 87).

Pouvoir

Étape 4 Calculez la **somme** des valeurs attribuées à chaque acteur. Identifiez les acteurs dont le pouvoir est élevé, ceux qui détiennent un pouvoir modéré, et ceux dont le pouvoir est faible ou absent. Inscrivez ces évaluations sommaires dans la colonne de droite.

Étape 5 Discutez la **répartition du pouvoir** et l'**incidence** que celle-ci peut avoir sur la capacité de chacun à gérer le problème ou l'action à l'examen. Si chaque individu ou groupe complète son tableau, comparez les résultats et tentez d'en arriver à une compréhension commune de la répartition actuelle et souhaitée du pouvoir dans la situation à l'examen.

ADAPTER

L'importance que prend chaque forme de pouvoir peut varier d'une situation à l'autre. En pareil cas, créez un tableau et inscrivez les formes de pouvoir dans la colonne de gauche. Déterminez la **valeur maximale** que vous attribuez à chaque forme de pouvoir, selon l'importance que vous lui accordez dans la situation à l'examen (voir *Pondération*, p. 51). Pour plus de précision, décrivez ce que chaque **niveau de pouvoir** signifie pour chaque forme de pouvoir, et écrivez (ou dessinez) ces **indicateurs** dans les cases correspondantes du tableau. Affichez ce tableau pour qu'il soit visible pour tous.

Créez ensuite un nouveau tableau et insérez dans la rangée du haut les formes de pouvoir ainsi que l'**échelle** choisie pour chaque source de pouvoir (soit 9 dans l'exemple présenté à la p. 83). Pour chaque forme de pouvoir, déterminez le **niveau de pouvoir** que détient chaque acteur. Calculez la **somme** des valeurs attribuées à chaque acteur et inscrivez cette évaluation sommaire dans la colonne de droite.

FORMES DE POUVOIR	NIVEAUX DE POUVOIR				
	Faible			Élevé	
	1	3	5	7	9
Richesse	Description	Description	Description	Description	
Autorité	Description	Description			
Force	Description				
Information et communication	Description	Description	Description		

« La véritable démocratie repose sur toutes ces institutions, lois et procédures qui assurent une pleine représentation de nos intérêts et le déroulement rationnel de nos débats et délibérations d'ordre public. Cette quincaillerie ou hardware institutionnel joue un rôle essentiel. Cela dit, la démocratie ne fonctionne guère sans une panoplie de processus adaptables — sans le recours à divers moyens habiles qui appuient le dialogue authentique et la communication rationnelle au quotidien, que ce soit dans la sphère publique, les lieux de travail ou les milieux scolaires et communautaires. Malheureusement, la démocratie est souvent conçue de manière fragmentaire, sans égard à l'intégration nécessaire de ses bases institutionnelles et de ses activités au quotidien. La gouvernance par le peuple est alors piratée et morcelée comme autant de bits et octets parfaitement artificiels. En résulte une progression subtile de la fraude et de la tyrannie. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 290.

Intérêts

But Déterminer les pertes ou les gains encourus par un seul acteur ou par chacun des acteurs touchés par la même action ou le même problème.

Étape 1 Déterminez la **situation** (l'action ou le problème) que vous souhaitez examiner et dressez la liste de tous les acteurs qui peuvent être touchés par celle-ci. Indiquez ceux qui prennent part à l'analyse. Vous pouvez inscrire dans votre liste la communauté de tous les acteurs en tant que groupe distinct. Inscrivez de même le nom de tout représentant qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente (voir *Identification des acteurs* et *Acteurs clés*, pp. 75–78). En fonction du but visé, l'analyse peut être complétée par tous les acteurs ou par un groupe d'acteurs en particulier.



Étape 2 Dressez la liste de tous les types de **pertes ou de gains** pouvant découler de la situation à l'examen. Il peut s'agir de n'importe quelle forme de pouvoir qui vous importe, telle la richesse économique, l'autorité politique, l'usage de la force, l'information, les moyens de communication, la légitimité ou les relations sociales (voir définitions dans *l'Analyse sociale CLIP*, p. 80, et *Pouvoir*, p. 83). Vous pouvez dresser une liste plus détaillée de ces ressources, au besoin. Par exemple, vous pouvez inclure, sous la rubrique des intérêts économiques, les pertes ou les gains ayant trait au revenu, à la sécurité alimentaire, au niveau de consommation, aux biens matériels (terre, équipement), etc. Vous pouvez inclure d'autres valeurs, telles que la protection de votre environnement ou votre sécurité physique, en autant que ces valeurs soient en lien avec la situation à l'examen.

Étape 3 Créez un **tableau** et inscrivez dans la première colonne toutes les catégories de pertes ou de gains qui représentent des enjeux réels dans la situation à l'examen. Dans la deuxième colonne, inscrivez les **indicateurs** ou toute **information** dont vous avez besoin pour évaluer chaque type de perte ou de gain.

Étape 4 Dans la troisième colonne, inscrivez les **valeurs minimales et maximales** que vous pouvez attribuer à chaque type de perte ou de gain. Ces valeurs, pouvant varier entre -100 pour les pertes et +100 pour les gains, indiquent l'importance que représente chaque type de pertes ou de gains pour les acteurs touchés par la situation (voir *Pondération*, p. 51). Par exemple, un groupe peut juger qu'une perte de confiance leur coûte beaucoup plus qu'une perte de temps. Différents groupes peuvent établir différentes échelles de valeurs minimales et maximales, selon l'importance qu'ils accordent à chaque type de gains ou pertes.

Étape 5 Calculez la somme des **pertes maximales** ainsi que la somme des **gains maximaux** qui pourraient découler de la situation. Inscrivez ces deux sommes au bas de la troisième colonne.

Étape 6 Complétez un tableau pour un seul acteur ou pour chacun des acteurs identifiés à l'étape 1. Évaluez **les pertes et les gains** de chacun dans la situation à l'examen, en vous servant de l'échelle établie à l'étape 4. Faites la somme des pertes ou gain nets, et inscrivez cette somme dans la rangée du bas.

Intérêts

Étape 7 Discutez la **répartition** observée des gains et des pertes et l'incidence que celle-ci pourrait avoir sur la capacité des acteurs de résoudre le problème ou à poursuivre l'action identifiée à l'étape 1. Si différents individus ou groupes évaluent les pertes ou les gains qu'ils risquent d'encourir, **comparez** les résultats de leurs évaluations respectives.

ADAPTER Pour obtenir la **valeur pondérée des pertes et des gains** selon leur niveau de probabilité ou de risque, évaluez la **probabilité** que chaque acteur a d'encourir chaque type de pertes ou de gains nets. Inscrivez ces niveaux de probabilité ou mesures de risque (en pourcentage) dans la colonne B. Puis, pour chaque rangée, multipliez les pertes ou gains nets (inscrits dans la colonne A) par le niveau de probabilité (inscrit dans la colonne B). Inscrivez les résultats dans la dernière colonne (A x B). Pour calculer **l'ensemble des pertes ou des gains** pouvant découler du problème ou de l'action à l'examen, faites la somme des valeurs inscrites dans la dernière colonne, puis inscrivez le résultat au bas de celle-ci.

Catégories de gains ou pertes	Indicateurs gradués	Échelle (valeurs extrêmes)	Gain net ou perte nette A	Probabilité B	Valeur pondérée A x B
Performance		de -100 à +100	-40	90 %	-36
Apport monétaire		de -80 à +80	+50	50 %	+25
Liens sociaux		de -40 à +40	+30	40 %	+12
Temps		de -20 à +20	-20	80 %	-16
Environnement sain		de -20 à +20	+30	80 %	+8
Somme		de -260 à +260			-7

« Les négociations fondées sur les intérêts constituent une alternative aux luttes de pouvoir et aux confrontations juridiques. Cette approche fait ressortir les buts visés, les gains et les pertes encourus par chaque partie en cause, et la quête de solutions gagnantes pour tous. Ces négociations, tout à fait rationnelles, peuvent s'avérer efficaces, en autant que les conditions nécessaires soient au rendez-vous. La démarche porte ses fruits lorsque les intérêts peuvent être conciliés, en augmentant la somme totale des bénéfices à partager, par exemple. Aussi faut-il que les valeurs ou les besoins fondamentaux ne soient pas remis en cause ni sacrifiés. Taire ce qui est essentiel et n'a pas à être négocié — taire un « non » là où le « non » s'impose — est une solution qui se cherche des ennuis. Aussi pareille censure est-elle profondément choquante. Plus d'appui aux démunis l'emporte sur plus d'argent aux mieux nantis » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 306.

Légitimité

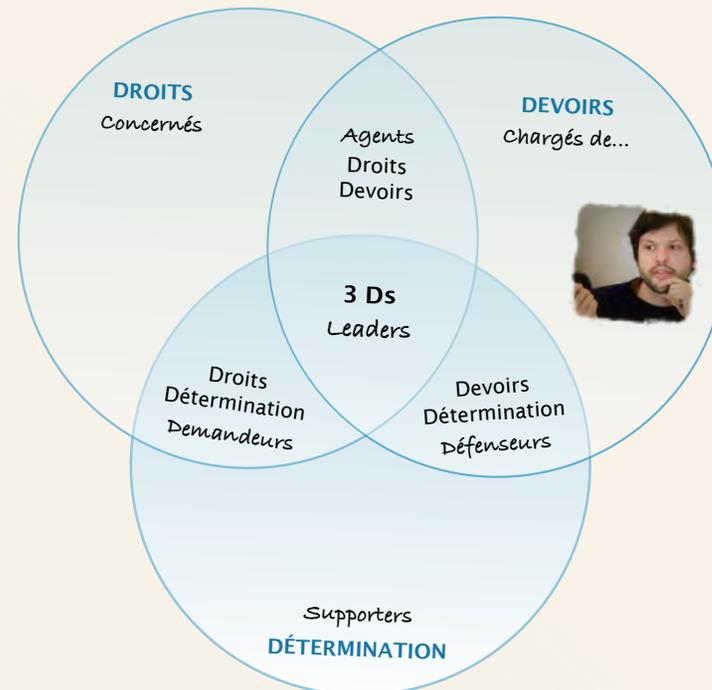
But Évaluer la légitimité de chaque acteur à l'aide des trois facteurs « D », c'est-à-dire, les droits et les devoirs que chaque acteur possède dans une situation donnée et la détermination dont il fait preuve quand il s'agit de les exercer. Vous pouvez utiliser cette technique pour évaluer comment les trois facteurs « D » sont répartis et quelle incidence cette répartition a sur la capacité de chacun d'eux à gérer un problème ou à poursuivre une action.

Étape 1 Déterminez la **situation** (l'action ou le problème) que vous souhaitez examiner et dressez la liste de tous les **acteurs** concernés (voir *Identification des acteurs* et *Acteurs clés*, pp. 75-78). Indiquez ceux qui prennent part à l'analyse. Vous pouvez inscrire dans votre liste la communauté de tous les acteurs en tant que groupe distinct. Inscrivez de même le nom de tout représentant qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente .

Étape 2 Au regard de la situation à l'examen, discutez l'**importance** relative des trois facteurs (droits, devoirs, détermination) et trouvez des exemples qui les illustrent. Vérifiez l'usage de ces termes et révisiez-les au besoin.

Étape 3 Tracez un **diagramme de Venn** représentant les trois facteurs « D ». Déterminez quels acteurs possèdent des droits et des devoirs importants et font preuve d'une détermination certaine dans l'exercice de ceux-ci. Placez ces « leaders » au centre du diagramme, à l'intersection des trois cercles. Déterminez les **profils** des autres acteurs au regard de ces trois « D », et placez chaque acteur dans la section du diagramme qui décrit ce profil.

Étape 4 **Examinez** la répartition des profils de légitimité et l'incidence que cette répartition peut avoir sur la capacité des acteurs à poursuivre l'action ou à gérer le problème établi à l'étape 1. Si différents individus ou groupes font leur propre évaluation de la légitimité des acteurs, **comparez** les résultats de leurs analyses respectives.



Légitimité

ADAPTER

Créez un tableau et insérez la liste des acteurs concernés dans la colonne de gauche. Établissez une **échelle de valeurs** pour chacun des trois facteurs « D », selon l'importance que les acteurs lui accorde dans la situation à l'examen (par ex., de 1 à 9 pour les droits, de 1 à 6 pour les devoirs, et de 1 à 4 pour la détermination; voir *Pondération*, p. 51).

Examinez quels sont les **droits** de chaque acteur par rapport à cette situation. Inscrivez, dans la deuxième colonne, à l'aide de mots clés, ces droits. **Évaluez** l'importance relative de chaque droit, en vous servant de l'échelle établie à l'étape 2. Calculez la **Valeur A**, soit la moyenne de l'importance des droits pour chaque acteur. Si les participants ne s'entendent pas sur une telle évaluation, inscrivez une valeur moyenne et prenez note de cette variation et des raisons invoquées par les participants. Dans la troisième colonne, évaluez la **détermination** dont fait preuve chaque acteur dans l'exercice de ses droits en vous servant de l'échelle établie à l'étape 2. Ceci constitue la **Valeur B**. Pour chaque rangée de votre tableau, **multipliez** la Valeur A par la Valeur B. Inscrivez les résultats dans la quatrième colonne.

Discutez les **devoirs** qui incombent à chaque acteur dans la situation à l'examen. Inscrivez ces devoirs dans la cinquième colonne à l'aide de mots clés. **Évaluez** ces devoirs selon leur importance relative, en vous servant de l'échelle établie à l'étape 2. Calculez la **Valeur C**, soit la moyenne de l'importance des devoirs pour chaque acteur. Si les participants ne s'entendent pas sur une telle évaluation, inscrivez la valeur moyenne et prenez note de cette variation et des raisons invoquées par les participants. Dans la sixième colonne, évaluez la **détermination** dont fait preuve chaque acteur dans l'exercice de ses devoirs, en vous servant de l'échelle établie à l'étape 2. Ceci constitue la **Valeur D**. **Multipliez** la Valeur C par la Valeur D pour chaque rangée. Inscrivez les résultats dans la septième colonne.

Pour obtenir l'**Indice de légitimité** de chaque acteur, multipliez le résultat inscrit dans la quatrième colonne (A x B) par le résultat inscrit dans la septième colonne (C x D). Inscrivez le nouveau résultat dans la huitième colonne.

ACTEURS	Droits			Devoirs			Indice de légitimité (A x B) x (C x D)
	Détails (Valeur A)	Détermination (Valeur B)	(A x B)	Détails (Valeur C)	Détermination (Valeur D)	(C x D)	
							

Positions et intérêts

But Examiner et comparer les positions des acteurs à la lumière de leurs intérêts liés à une action en cours ou envisagée.

Étape 1 Déterminez l'action en cours ou envisagée que vous souhaitez analyser dans un contexte où les positions et les intérêts des acteurs peuvent différer considérablement. Dressez la liste des **acteurs clés** qui feront l'objet de cette analyse et précisez qui prendra part à l'exercice (voir *Identification des acteurs*, p. 75, et *Analyse sociale CLIP*, p. 79).

Étape 2 En utilisant une échelle de valeurs allant de -10 (« très opposé ») à +10 (« très en faveur »), évaluez la **position** que chaque acteur adopte par rapport à l'action établie à l'étape 1. Cette évaluation donne la valeur **P** (pour « Position »). Pour plus de précision, déterminez des **indicateurs** qui décrivent chacune des valeurs de l'échelle.



Étape 3 Pour chaque acteur, faites la liste et évaluez l'importance des différents **gains** qui découleraient de sa position si elle recevait l'appui de tous.

Étape 4 Pour chaque acteur, faites la liste et évaluez l'importance des différentes **pertes** qui découleraient de sa position si elle recevait l'appui de tous.

ACTEURS	-10 I : Perte nette élevée P : Très opposé	0 Neutre	+ 10 I : Gain net élevé P : Très en faveur
Éleveurs	I ←—————● P		
Petits agriculteurs	P ●————→ I		
Association féminine	P ●→ I		

Étape 5 Pour chaque acteur, calculez les **gains nets** ou les **pertes nettes** qui découleraient de sa position si elle recevait l'appui de tous. Utilisez une échelle de -10 (perte nette élevée) à +10 (gain net élevé). Cette évaluation donne la valeur **I** (pour « Intérêts »). Pour ajouter plus de précision à l'exercice, vous pouvez déterminer des **indicateurs** qui décrivent chacune des valeurs de l'échelle.

Assurez-vous de ne pas confondre la notion d'intérêts avec le fait de « s'intéresser » ou « d'être intéressé » par quelque chose. Clarifiez également la distinction entre « intérêts » et « besoins » (notamment ceux qui sont essentiels).

Étape 6 Créez un **tableau** et insérez la liste des acteurs dans la colonne de gauche (voir l'exemple). Dans chaque rangée, insérez les **lettres P et I** dans les cases qui correspondent aux valeurs attribuées à la position et aux intérêts nets de l'acteur. Vous pouvez utiliser les résultats de l'*Analyse sociale CLIP* (p. 91) pour classer les acteurs par rang, en fonction du pouvoir, des intérêts et de la légitimité de chacun. À l'inverse, vous pouvez insérer les résultats de *Positions et intérêts* dans l'*Analyse sociale CLIP* (voir l'exemple à la page 90).

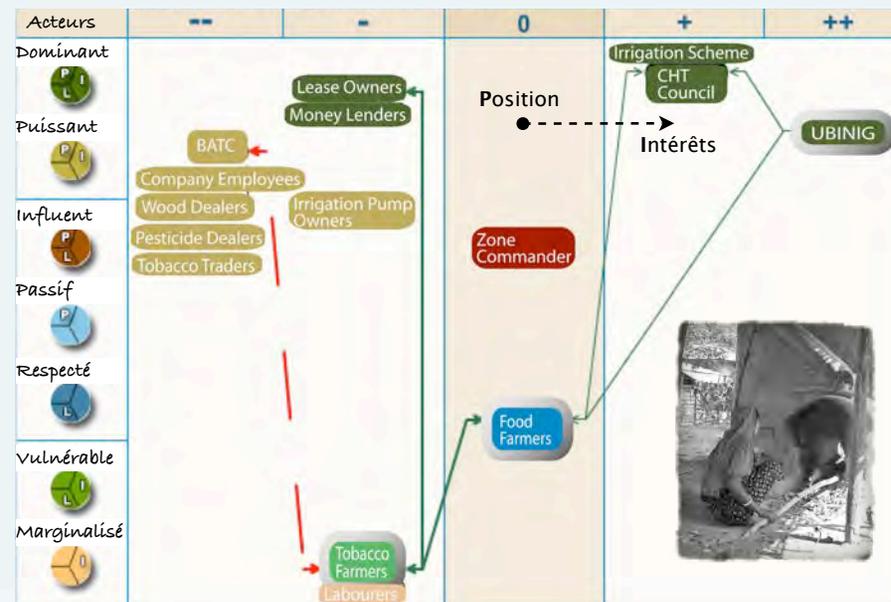
Positions et intérêts

Étape 7 Pour chaque acteur, comparez ses gains ou pertes nets (valeur **I**) avec la position qu'il adopte à l'égard de l'action en cours ou envisagée (valeur **P**). Tracez une **flèche** à partir de la lettre P jusqu'à la lettre I. Ces flèches indiquent à la fois l'**ampleur et la direction du changement** qui pourrait se produire, si des négociations étaient menées en prenant en considérant les intérêts de chacun.

Étape 8 Discutez les **actions** que vous pourriez entreprendre et qui tiendraient davantage compte des intérêts de tous et chacun.

CONSEILS

- Lorsque vous discutez les intérêts qui motivent la position d'un acteur au regard d'une action en cours ou envisagée, prenez note que ce dernier peut adopter une position qui ne coïncide pas nécessairement avec ses intérêts. De plus, il peut invoquer des **causes externes** ou des **principes** pour justifier sa position et non ses intérêts. Si l'interlocuteur fournit une réponse qui reflète les principes auxquels il adhère, et non les intérêts qui le motivent, demandez-lui en quoi ses principes coïncident avec ses intérêts. Poursuivez ce questionnement jusqu'à ce que ses intérêts soient bien définis. Formulez la question de différentes manières telles que « Comment y gagneriez-vous ? » ou « En quoi seriez-vous touché par cette action ? »
- Si votre rôle se limite uniquement à animer la discussion, évitez tout commentaire ou **jugement** positif ou négatif sur les positions ou intérêts mentionnés.



Résumé : UBINIG vient en aide aux agriculteurs de la région sud du Bangladesh qui souhaitent délaisser la culture du tabac et se consacrer à l'agriculture écologique. Un bloc d'acteurs « dominants » et « puissants » a tout à perdre et s'y oppose. Vivant dans des conditions de pauvreté et de marginalité chroniques, les cultivateurs et les travailleurs du tabac ne sont pas convaincus que ce virage est dans leur intérêt, du moins à court terme. UBINIG lance un projet de recherche-action visant à démontrer les bénéfices de l'agriculture écologique à long terme. L'appui du Conseil CHT et des autorités de l'Irrigation Scheme est sollicité. Pour l'instant, ces derniers adoptent une position neutre, malgré le fait qu'ils pourraient y gagner sur le plan politique.

Valeurs, intérêts, positions (VIP)

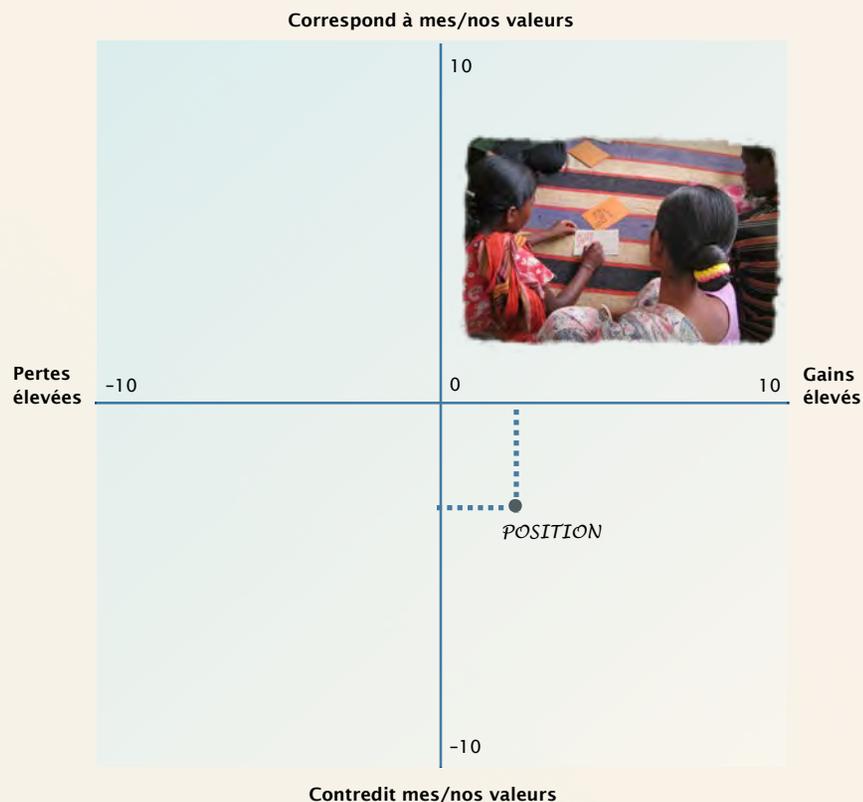
But Comparer les positions que différents acteurs adoptent à l'égard d'un problème ou d'une action (actuelle ou envisagée) à la lumière de leurs intérêts et des valeurs ou principes auxquels ils adhèrent.

Étape 1 Déterminez la **situation** ou l'action pour laquelle les positions prises par les acteurs doivent être évaluées. Il peut s'agir d'une action qui ne satisfait pas entièrement ceux qui la prennent (pour des raisons à déterminer). Établissez comment l'évaluation sera effectuée : individuellement ou en sous-groupes, de manière **anyonyme** ou **non**.

Étape 2 Tracez un **graphique cartésien** en croisant deux lignes de longueur égale. Inscrivez le chiffre 0 au point d'intersection de ces deux axes, et les valeurs -10 et +10 aux extrémités opposées de chaque axe.

Étape 3 Déterminez dans quelle mesure la situation ou l'action à l'examen correspond aux valeurs individuelles ou de chaque sous-groupe. Inscrivez la notation retenue sur l'**axe vertical**. La valeur positive maximale (+10) représente une action ou une situation qui rencontre en tout point les valeurs, et la valeur négative maximale (-10), une action ou une situation qui va complètement à l'encontre de celles-ci.

Étape 4 Utilisez l'**axe horizontal** pour évaluer dans quelle mesure les intérêts (professionnels, économiques, politiques, etc.) sont touchés par la situation ou l'action à l'examen. À cette fin, calculez les pertes ou les gains nets découlant de la situation ou de l'action, que ceux-ci soient actuels ou anticipés. La valeur positive maximale (+10) représente des gains nets très appréciables, tandis que la valeur négative maximale (par ex., -10), de lourdes pertes.



Valeurs, intérêts, positions (VIP)

Étape 5 À partir de l'évaluation obtenue sur chaque axe, tracez deux lignes imaginaires et **marquez** d'un « x » leur point de rencontre. Ce point représente la position de chaque individu ou sous-groupe.

Étape 6 **Discutez** les résultats de l'exercice. Examinez comment vous pourriez **améliorer** ou **modifier** la situation ou l'action à l'examen de manière à mieux refléter les valeurs ou les intérêts des participants.

ADAPTER

- Pour une meilleure compréhension du graphique, **représentez** chacun des cadrans ou scénarios par une profession bien connue, un personnage historique ou une espèce vivante (animal, plante, esprit).
- Utilisez cette technique pour évaluer **différentes interventions** ou plans d'action envisagés.
- Tracez un **graphique cartésien** sur le plancher à l'aide de ruban adhésif de couleur. Chaque participant reproduit le même graphique sur une fiche et y inscrit sa position à l'égard de la situation ou de l'action à l'examen, en se basant sur ses valeurs et ses intérêts. Chacun place sa fiche à l'envers et la remet à un collègue qui fait de même. Les fiches circulent ainsi jusqu'à ce qu'il devienne impossible d'en reconnaître l'origine. Chaque participant se place alors à l'endroit du graphique dessiné au plancher qui correspond à la position indiquée sur la fiche qu'il détient. La discussion des résultats peut ainsi se faire de manière **anonyme**.



« Contrairement aux intérêts et aux énoncés de principe, les besoins essentiels et les valeurs fondamentales vont au cœur des choses et traversent le temps. Ce sont les bases et les forces motrices de la vie en société plutôt que sa réglementation au quotidien. Ils constituent les organes et l'ossature du vivre ensemble, et non son expression en surface et revendications à fleur de peau. Les planificateurs avisés et les médiateurs de conflits ont tout intérêt à s'en rappeler. Cela ne signifie pas qu'il nous faut tout ramener aux valeurs de base et aux besoins essentiels puisque, malgré leur apparente superficialité, les intérêts et les règles ou principes jouent un rôle vital. Il importe de donner corps à ces derniers, en s'assurant qu'ils soient en phase avec ce qui est profondément ressenti et ce qui compte le plus. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 306.

Leçons et valeurs

But Mieux gérer une réponse à un problème en prenant conscience des valeurs auxquelles vous adhérez et en vous inspirant de situations où vous avez agi de manière à respecter ces valeurs et obtenu de bons résultats.

Étape 1 Décrivez le **problème** qu'il vous est difficile de résoudre ainsi que la **réponse** ou la **position** que vous adoptez et qui ne vous satisfait pas entièrement. Inscrivez le problème et la réponse sur une fiche à l'aide de quelques mots ou d'une courte phrase. Prenez note des détails importants à l'endos de la fiche.

Étape 2 Demandez-vous **pourquoi** vous évaluez cette réponse comme insatisfaisante. Si votre explication est formulée de manière négative, cherchez une formulation positive qui exprime le principe ou la valeur qui s'y rattache. Inscrivez cette valeur positive sur une nouvelle fiche et placez-la au-dessus de la fiche initiale.

3e VALEUR

Se comprendre, c'est s'accepter.



LEÇON APPRISE

AUTRE PROBLÈME : Les élèves parlent tout le temps.

RÉPONSE : Nous avons utilisé « L'arbre des problèmes » pour définir quelles étaient les situations qui généraient ce comportement. Nous avons ensuite déterminé, tous ensemble, à l'aide de « L'arbre des moyens et des fins », quelles corrections apporter et quelles mesures prendre si le problème survenait à nouveau.

3e VALEUR

Il faut s'écouter et se comprendre les uns les autres.

LEÇON APPRISE

AUTRE PROBLÈME : À la dernière réunion du personnel, nous avons dû résoudre un problème délicat qui nuisait à notre fonctionnement d'équipe.

RÉPONSE : Nous nous sommes assurés que tous aient l'information nécessaire. Nous avons de plus fait preuve de patience et avons fait des concessions qui montraient à quel point le travail d'équipe nous importait.

2e VALEUR

Ça permet de créer du sens.

1ère VALEUR

Apprendre, c'est saisir le lien entre une action et sa conséquence.

RÉPONSE

Toute la classe se trouve privée de la sortie de fin d'année.

PROBLÈME POSÉ

Les élèves manquent de respect entre eux.

POINT DE DÉPART

Imaginons que nous transposions ces deux leçons, quelle réponse serait donnée ?

CONCLUSION : Nous travaillerons à être plus patients et tolérants les uns envers les autres et utiliserons « L'arbre des problèmes » pour mieux comprendre ce qui explique le manque de respect.

Leçons et valeurs

- Étape 3** Demandez-vous **pourquoi** la valeur établie à l'étape 2 vous importe. Posez-vous la question en variant votre manière de l'énoncer. Par exemple, demandez-vous : « Pourquoi est-ce si important ? » ou « Qu'arriverait-il si nous respections tous cette valeur ? » Inscrivez la **nouvelle valeur** sur une nouvelle fiche et placez-la au-dessus des autres fiches.
- Étape 4** Répétez les étapes antérieures jusqu'à ce que vous sentiez que vous avez atteint une **valeur fondamentale**. Placez celle-ci au sommet de votre hiérarchie des valeurs. Si deux valeurs fondamentales sont identifiées en lien avec le problème établi à la première étape, placez les deux fiches correspondantes au sommet de la hiérarchie.
- Étape 5** Identifiez au moins une **situation où vous avez appliqué votre ou vos valeur(s) fondamentale(s)** avec assurance et obtenu les résultats souhaités. Décrivez ce que vous avez fait dans cette situation. Si la description est vague, utilisez l'*Analyse descendante* (p. 37) pour qu'elle soit plus détaillée et concrète. Demandez « Pouvons-nous donner un exemple ? » ou « Comment savons-nous que notre réaction était équitable, respectueuse, etc. ? »
- Étape 6** **Imaginez-vous** en train d'agir dans la situation décrite au début de l'exercice en mettant à contribution la réponse identifiée à l'étape précédente (Étape 5) et les valeurs fondamentales qui l'ont inspirée.



CONSEILS

- Si l'une ou l'autre des valeurs mentionnées vous paraissent trop concrètes ou **clichées**, utilisez la technique de l'*Analyse ascendante* (p. 37) pour approfondir le sens ce qui est avancé. Demandez : « Pourquoi est-ce que cela [nommez la valeur] importe dans la vie ? » ou « Qu'arrive-t-il quand les gens adhèrent à cette valeur [nommez la valeur] ? » Ces questions permettent d'identifier une valeur qui exprime ce en quoi la personne ou le groupe croit profondément. Vous saurez qu'une valeur se situe au sommet de la hiérarchie lorsqu'elle est perçue comme allant de soi, valable pour tous et essentielle à la vie et à l'image que les participants ont d'eux-mêmes.
- Lorsque vous tentez d'identifier une valeur en demandant « **pourquoi** ? » (« Pourquoi adoptez-vous cette position ? », par exemple), il arrive que les réponses portent davantage sur les causes externes ou sur les intérêts sous-jacents que sur les valeurs auxquelles adhèrent les participants. En pareil cas, précisez votre question jusqu'à ce que les participants expriment leurs principes ou leurs valeurs.
- Si vous êtes animateur sans être partie prenante de la discussion, évitez tout commentaire ou **jugement** positif ou négatif sur les valeurs émises.

Évaluer les options



Guide de la recherche action, la planification et l'évaluation participatives, Module 5,
J. M. Chevalier, D. J. Buckles et M. Bourassa, SAS2 Dialogue, Ottawa, 2013.

VISION DU TOURISME CRI DANS LE NORD DU QUÉBEC

« Le programme ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) du Gouvernement du Québec favorise le développement économique de la province en appuyant différents créneaux d'excellence qui peuvent être concurrentiels dans le contexte nord-américain ainsi qu'à l'échelle mondiale. En octobre 2010, le Ministère du Tourisme et le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation convoquent la première réunion du comité chargé de consulter et de mobiliser les acteurs clés, les gens d'affaires et les leaders de la région afin qu'ils puissent se doter d'une vision commune de leur créneau et créer une image de marque pour la région nordique de la Baie James et de l'Eeyou Istchee (« Terre du peuple »). Seize représentants cris et non-autochtones de la région se présentent à cette rencontre tenue dans la communauté crie d'Ouje-Bougoumou. À la demande du Ministère, J. M. Chevalier se voit confier la tâche d'élaborer le déroulement et d'animer la rencontre, en consultation étroite avec les membres du comité.

La première journée commence par une brève présentation du programme ACCORD, suivie d'une session de remue-méninges centrée sur les critères d'évaluation des projets d'avenir du Nord, ceux d'une industrie touristique prospère. L'après-midi est consacré à la sélection de critères prioritaires que le comité aura à utiliser au moment de concevoir son créneau d'excellence et l'image de marque qui le refêtera. L'exercice porte ses fruits. Tous s'entendent pour dire que le créneau devrait être unique en son genre et atteindre un marché international, en misant sur les infrastructures et les atouts humains et naturels de la région. Le créneau devrait être viable et durable, apporter des bénéfices concrets aux partenaires et aux communautés impliquées, et demeurer sous leur contrôle. Les parties prenantes s'entendent aussi sur le fait que l'approche servant à développer le créneau devrait être participative et régie par des principes de base tels que la confiance mutuelle, le respect de tous, et l'esprit d'équipe.

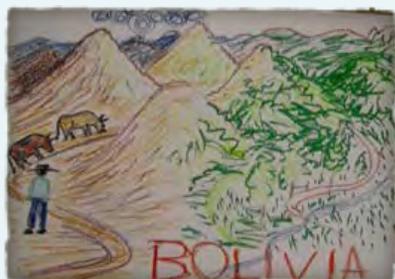
La deuxième journée pose un plus grand défi : celui de s'entendre sur une formulation précise d'une vision commune du tourisme nordique. Cet énoncé formel doit répondre aux critères du groupe, être pleinement approuvé par le comité, et être susceptible de recevoir un appui financier substantiel du Gouvernement du Québec. Par le passé, plusieurs tentatives visant à former un comité composé d'autochtones et de non-autochtones, tous réunis afin d'arrêter une même vision, ont été infructueuses. L'animateur propose une double approche pour dénouer l'impasse : la technique dite du *Carousel* [p. 98] combinée à *La roue socratique* [p. 47] (présentée, avec l'autorisation des participants cris, sous la forme d'un capteur de rêve, symbole d'unité autochtone). Répartis en trois équipes hétérogènes (composées d'autochtones et de non-autochtones), les participants profitent des différentes étapes du *Carousel* pour aplanir les différences de langage et de perspective portant sur la question de l'industrie touristique de leur région, dans l'espoir de générer ensemble une vision partagée que tous seraient disposés à appuyer. Lors des discussions d'équipes, les participants utilisent le capteur de rêves et les critères prioritaires tracés le long de ses rayons pour évaluer les énoncés proposés, qu'il s'agisse des leurs ou de ceux provenant d'autres équipes. Une fois le processus terminé, tous se réunissent brièvement en plénière et tentent de parvenir à une synthèse des énoncés soumis par les trois équipes. Les mots et les expressions clés acceptés de tous sont soulignés et retenus pour être réinvestis dans deux libellés : l'un destiné au grand public, et l'autre au programme ACCORD. Le premier libellé synthétique se lit comme suit : « *Découvrez les grands espaces de la Baie James et de l'Eeyou Istchee. Parcourez les routes de son patrimoine historique. Apprenez et vivez l'expérience de notre histoire vivante, les pratiques traditionnelles des cris dans l'utilisation de leurs terres ainsi que leur mode de vie.* » Légèrement différent, le deuxième libellé, conçu pour le programme ACCORD, recommande que l'on « *positionne la Baie James et l'Eeyou Istchee comme un vaste territoire d'une rare beauté naturelle, riche en biodiversité, habité par une culture crie dynamique et fascinante.* » Bien qu'ils semblent ne soulever aucune controverse, ces deux libellés mettent l'accent sur la culture crie dans une région habitée tant par des autochtones que par des non-autochtones, enjeu et sujet de débat qui ont provoqué quelques tensions au cours de la rencontre. Cela dit, les deux énoncés ont reçu l'appui de tous les membres du comité, une entente qui ne manque pas de surprendre les représentants du gouvernement habitués à plus de résistance. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, pp. 314-315.

Scénario idéal

But Créer un scénario idéal en utilisant l'une des techniques suivantes et en tenant compte des points forts du groupe, des ses acquis et de ses réalisations passées.

TAPISSERIE D'UN MONDE MEILLEUR

Les participants, répartis en équipes homogènes ou hétérogènes, définissent le contexte d'une vision ou d'une mission qu'ils veulent se donner. Ils dessinent sur une feuille conférence les éléments d'un scénario idéal relié à ce contexte, en tenant compte de leurs points forts, de leurs acquis et de leurs réalisations passées (voir *Remue-méninges et Classification*, p. 39). Les dessins peuvent être exécutés sur du papier de bonne qualité et avec des crayons de couleurs vives (par ex., des pastels), de manière à valoriser l'exercice. Ils peuvent s'inspirer de formes de vie ou de situations réelles ou imaginaires (par ex., des animaux, des plantes, des paysages, des activités) qui illustrent leur vision de l'avenir. Ces dessins sont ensuite regroupés de manière à former une tapisserie d'un monde meilleur. À tour de rôle, les équipes présentent et expliquent leur dessin.



VRAI OU FAUX

Les participants définissent le contexte d'une vision ou d'une mission qu'ils veulent se donner et préparent deux histoires portant sur les actions grandioses envisagées. En fait, une de ces histoires doit être véridique. L'autre doit être un projet que le participant, en prenant appui sur ses points forts, souhaite réaliser plus tard et qu'il présente de manière convaincante. Les histoires sont échangées en petits groupes, et les participants ont pour tâche de distinguer les histoires vraies des fausses.

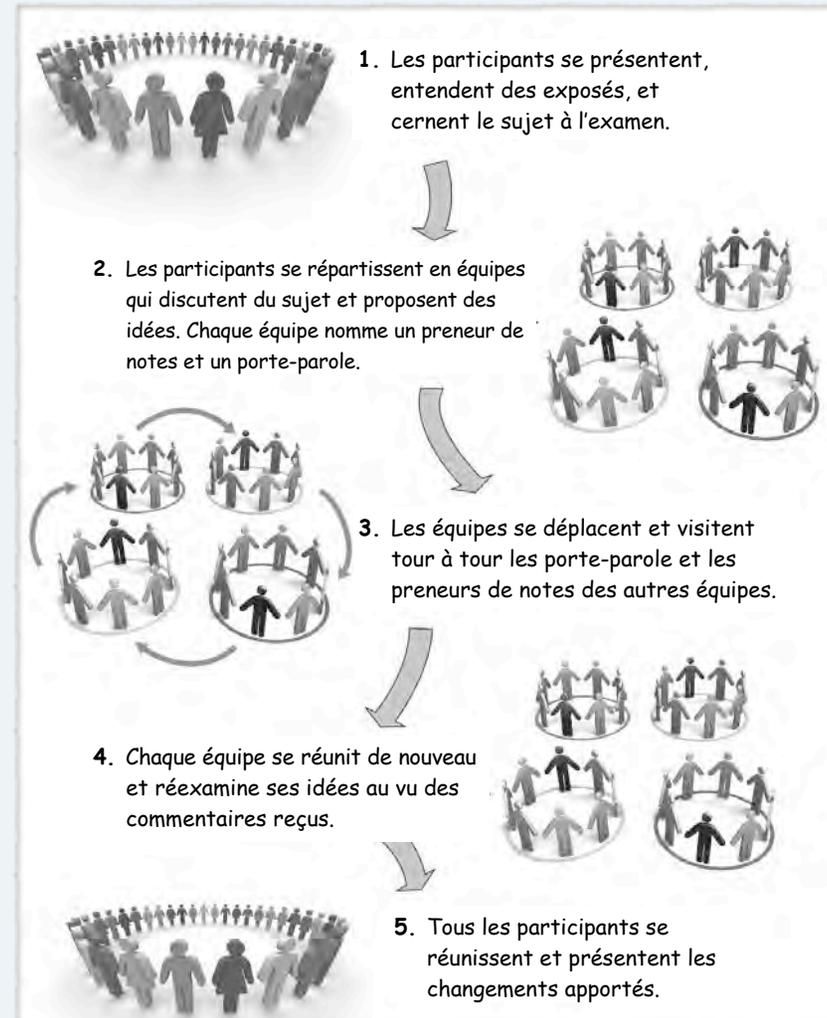
LE CERCLE DE VISION

Assis en cercle, les participants définissent le contexte d'une vision qu'ils veulent se donner. Les yeux clos ou fixés sur un objet placé au centre du cercle, chaque personne visualise un scénario idéal, soit un monde « où nos enfants pourraient se développer pleinement ». Tous les éléments de la vision doivent être formulés dans un langage positif, sans analyse critique, qu'il s'agisse des avantages qui pourraient en résulter ou encore des facteurs, des réalisations et des points forts individuels et collectifs qui peuvent y contribuer. Un premier participant partage un ou deux éléments clés de sa vision en débutant sa présentation par « J'ai un rêve ». Les autres se joignent à la discussion à tour de rôle ou de manière aléatoire, ajoutant de nouveaux éléments, jusqu'à ce que tous aient contribué au *Cercle de vision* ou jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de nouveaux éléments à partager. L'exercice se termine par une discussion de la vision, des éléments qui ont pu causer une surprise et de ceux que les participants souhaitent retenir.

Scénario idéal

LE CARROUSEL

Les participants définissent le contexte dans lequel s'inscrit la mission ou le plan d'action qu'ils veulent se donner. Ils se divisent ensuite en équipes de 5 à 8 personnes afin d'élaborer cette mission ou ce plan d'action dans son ensemble ou en se répartissant ses différents aspects. Chaque équipe nomme un porte-parole et un preneur de notes, formule un énoncé de mission ou élabore un plan, et prépare un bref exposé des résultats de sa réflexion. Une fois ce travail complété, chaque équipe rencontre tour à tour les porte-parole et les preneurs de notes des autres équipes, entendent leurs brefs exposés, commentent de manière constructive les éléments présentés, et retiennent ceux qui pourraient être utiles à leur propre réflexion. (Une autre méthode consiste à ce que les porte-parole et les preneurs de notes se déplacent d'une équipe à l'autre.) Les preneurs de notes consignent les commentaires reçus par écrit. *Le carrousel* se poursuit jusqu'à saturation (aucune nouvelle information vient s'ajouter à ce qui a déjà été dit), jusqu'à ce que toutes les équipes se soient visitées, ou jusqu'à ce que le temps disponible soit écoulé. Chaque équipe se réunit de nouveau et réexamine ses propositions au vu des commentaires reçus et des idées retenues provenant des autres équipes. Cet exercice se termine par une plénière où chaque équipe présente son énoncé ou plan final, en mettant l'accent sur ce que les discussions ont ajouté à sa propre réflexion. Le temps alloué à chaque étape du *Carrousel* doit être défini à l'avance et régulé. Tout comme le World Café, cette méthode permet de développer un consensus de manière progressive et de limiter le temps consacré aux discussions en plénière.

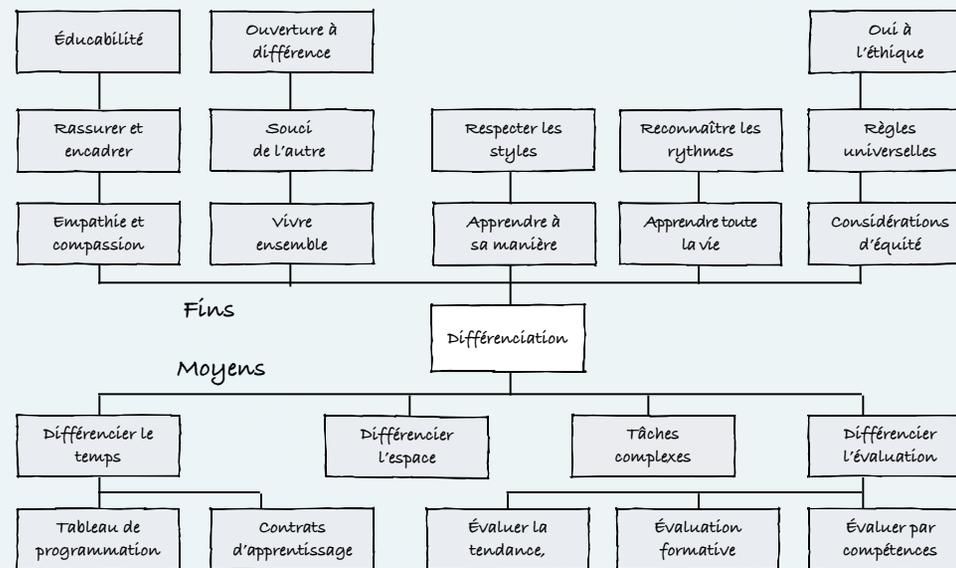
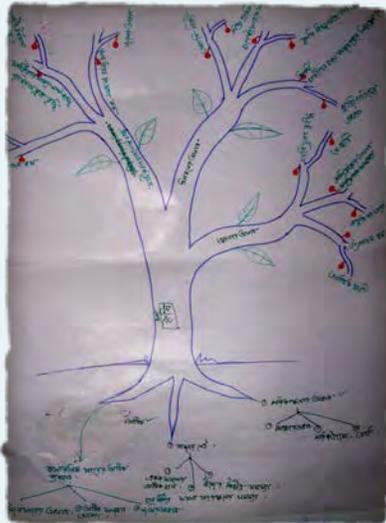


Scénario idéal

L'ARBRE DES FINS ET DES MOYENS

Dessinez un **tronc d'arbre** représentant un objectif principal, des branches au-dessus du tronc représentant les **fins** ou les conséquences heureuses qui découlent de cet objectif s'il était atteint, et les racines au-dessous représentant les moyens d'atteindre l'objectif principal. Pour établir les fins ou les conséquences heureuses découlant de l'objectif, demandez-vous : « Qu'arriverait-il si nous atteignons notre objectif principal ? » Inscrivez chaque fin ou conséquence sur une fiche distincte à l'aide d'une courte expression formulée en termes positifs. Placez les fiches sur l'arbre, comme s'il s'agissait de ses branches et de ses fruits. Si plusieurs fiches ont la même signification, regroupez-les en piles (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39). Si les fins sont directement reliées les unes aux autres, placez les fiches qui découlent des autres au-dessus de ces dernières. Utilisez la même méthode pour déterminer les **moyens**, en les plaçant sur les **racines** de premier et de deuxième niveau de votre arbre. Demandez-vous « Que devons-nous faire ou avoir pour atteindre notre objectif principal ? » Assurez-vous d'inclure tous les moyens nécessaires en laissant toutefois de côté ceux qui risquent, selon vous, d'avoir des effets indésirables. Tracez des lignes verticales entre les moyens de premier et de deuxième niveaux.

Cette technique est l'image miroir de l'*Arbre des problèmes* représentant un problème principal (tronc de l'arbre), ses effets (branches) et ses causes (racines). Si les participants ont déjà complété un *Arbre des problèmes*, convertissez le problème en objectif principal et faites comme s'il avait été atteint, puis convertissez les causes et les effets du problème en moyens et en fins de l'objectif atteint. (Voir autre exemple, p. 66.)



But Identifier les habitudes, les comportements, les craintes, les doutes et autres facteurs qui font obstacle au succès.

Étape 1 Définissez le plan, l'activité ou le projet à l'examen. Chaque participant reçoit deux fiches sur lesquelles il doit inscrire **deux moyens efficaces** pour que ce plan, activité ou projet échoue et que les objectifs du groupe ne soient jamais atteints. En soulignant qu'il s'agit d'un raisonnement par l'absurde, encouragez les participants à faire preuve de créativité.

Étape 2 Les participants partagent leurs idées en plénière et **regroupent** les idées qui se ressemblent (voir *Remue-Méninges et Classification*, p. 39).

Étape 3 À la fin de l'exercice, les participants peuvent identifier les **stratégies positives** ou **facteurs de succès** qui sont en tout point contraires à ces mesures de sabotage.

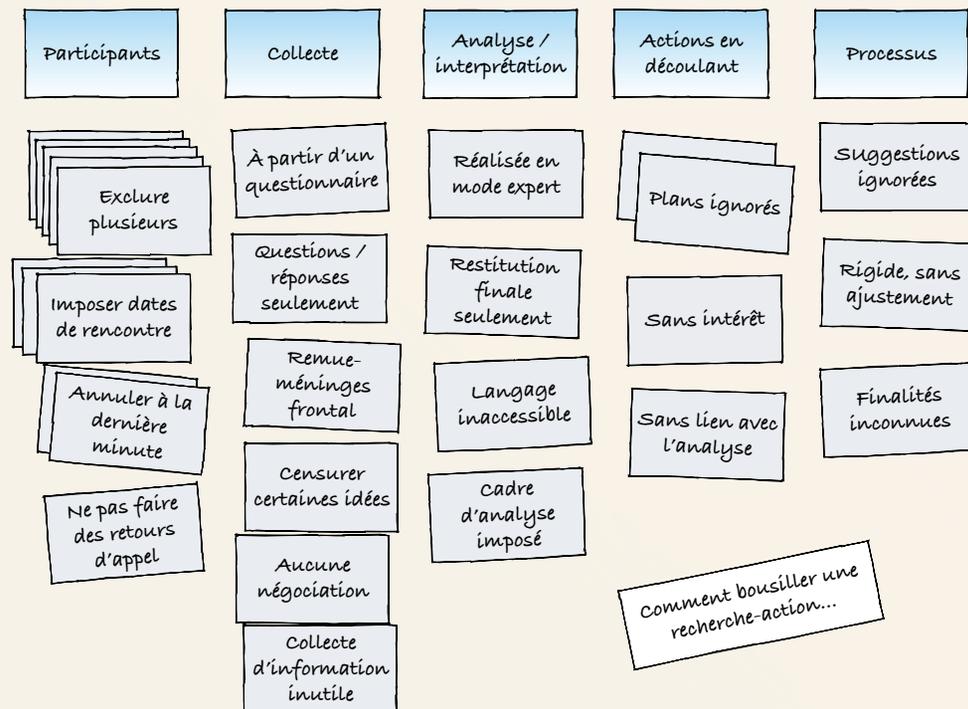


ADAPTER

Distinguez les idées de sabotage qui feront échouer le projet ou l'activité à coup sûr de celles qui ne sont que des irritants ou facteurs de distraction qui mineront l'enthousiasme, l'efficacité ou le plaisir relié à ce dernier.

COMBINER

Si la censure immédiate ou l'esprit trop critique constitue un obstacle au succès, recourez au jeu d'improvisation *Oui mais... Oui et...* Définissez une tâche fictive ou une activité réelle et demandez à chaque participant de présenter une idée critique à tour de rôle, en débutant par « *Oui mais...* ». Puis, répétez le même exercice en générant des idées positives qui commencent par « *Oui et...* ». Une fois ces présentations terminées, discutez du contraste entre les deux types de réponses et des plans qui en découlent. (Voir aussi *L'Écoute active*, pp. 35-39.)



Désaccords et malentendus

But Classer les buts des acteurs en fonction de l'importance que chacun accorde à ces buts et comprendre les désaccords et les malentendus qui peuvent résulter de ces différences de priorités.

Buts concurrents des enseignants et des C.P.

Buts concurrents	Classement des enseignants	Classement des C.P.	Désaccord	Prédictions des enseignants	Incompréhension des enseignants	Prédictions des C.P.	Incompréhension des C.P.
Bonne entente	2	3	1	3	0	5	3
Équité	1	4	3	2	2	2	2
Varié stratégies	4	2	2	4	2	3	1
Adapter les tâches	6	6	0	1	5	6	0
Enseignement explicite	3	1	2	5	4	4	1
Évaluation formative	5	5	0	6	1	1	4
Tous les buts			8/18		14/18		11/18

Étape 1 Dressez la liste des **buts concurrents** que se fixent les participants en lien avec la situation à l'examen. Ces buts peuvent comprendre certaines activités et certains objectifs précis ou des principes auxquels les participants adhèrent. Définissez (ou dessinez) chaque but aussi clairement que possible, en termes positifs.

Étape 2 Répartissez-vous en **deux groupes**, selon un critère de différenciation qui soit pertinent et approprié au contexte (par ex., hommes et femmes, personnel de soutien et cadres, enseignants débutants et enseignants expérimentés). Chaque groupe doit s'isoler de l'autre, inscrire chaque but sur une fiche distincte, puis **classer** tous les buts par ordre d'importance, du premier au dernier, en attribuant le premier rang au but le plus important (voir *Classement*, p. 41). Inscrivez chaque rang sur la fiche du but qui lui est associé.

Étape 3 Une fois ce classement terminé, chaque groupe classe de nouveau ces buts mais cette fois-ci, en essayant de deviner les priorités de l'autre groupe. Chaque groupe génère ainsi deux listes : celle qui exprime ses priorités et celle qui décrit **l'ordre de priorités attribué à l'autre groupe**. Inscrivez les rangs présumés de l'autre groupe à l'endos des fiches correspondantes.

Étape 4 Les deux groupes se réunissent et **comparent** leurs classements des fiches et buts placés en ordre de priorités réelles. Cet exercice comparatif permet de déceler et de discuter les similitudes et les différences entre les classements de chaque groupe et de voir ainsi s'il y a accord ou désaccord. Chaque groupe compare ensuite son classement réel au classement qui lui a été attribué par l'autre groupe de manière à déceler quelle est la compréhension qu'a chaque groupe des buts de l'autre groupe. Les membres de chaque groupe voudront peut-être effectuer leur propre analyse avant d'en faire part à l'autre groupe, notamment si les enjeux sont élevés.

L'exercice se prête à une **représentation spatiale** des priorités de chaque groupe. À cette fin, les participants de chaque groupe se répartissent les fiches où sont inscrits les buts à l'examen et leur classement. Pour voir s'il y a désaccord entre les deux séries de priorités, chaque groupe se place face à l'autre groupe, dans l'ordre de leurs priorités, et compare son classement à celui de l'autre. Pour voir s'il y a malentendu ou incompréhension des priorités de l'autre groupe, à tour de rôle, les membres d'un groupe se placent de manière à refléter l'ordre de priorités attribué à l'autre groupe et ainsi comparer la justesse de son classement.

Désaccords et malentendus

Étape 5 En combinant les niveaux de désaccord et de malentendu, on obtient **six scénarios** (voir tableau ci-joint). Déterminez le scénario qui correspond aux résultats obtenus.

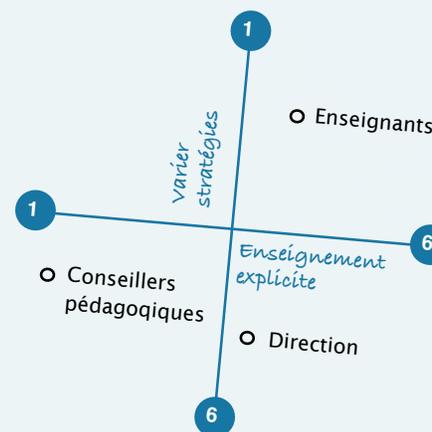
Étape 6 Cette étape est facultative. Créez un **tableau** pour évaluer les niveaux de désaccord et de malentendu qui découlent des priorités et des prédictions des deux groupes (voir le tableau des scénarios). Pour évaluer les **niveaux de désaccord**, additionnez les différences de classement entre les rangs réels attribués par les deux groupes. Divisez ensuite cette somme par la plus grande différence pouvant résulter des deux listes de classement. Par exemple, si les valeurs se situent entre 1 et 6, la plus grande différence est de 18, soit la somme de 6-1, 5-2, 4-3, 3-4, 5-2, et 6-1. Multipliez le résultat par 100, ce qui vous donne le niveau de désaccord en pourcentage. Pour obtenir les **niveaux de malentendu** ou d'incompréhension, refaites les mêmes calculs en comparant le classement réel de chaque groupe au classement qui lui a été attribué par l'autre groupe.



SCÉNARIO	Compréhension	Malentendu	
Accord	Scénario 1 Les acteurs sont d'accord et le savent	Scénario 2 Les acteurs sont d'accord mais l'un d'eux l'ignore	Scénario 3 Les acteurs sont d'accord mais ils l'ignorent
Désaccord	Scénario 4 Les acteurs sont en désaccord et le savent	Scénario 5 Les acteurs sont en désaccord mais l'un d'eux l'ignore	Scénario 6 Les acteurs sont en désaccord et l'ignorent

CONSEILS

- Pour comparer les **classements de plusieurs groupes**, déterminez les deux buts sur lesquels les groupes semblent le plus en désaccord. Créez un graphique cartésien en croisant deux lignes de longueur égale. Utilisez chaque ligne pour représenter un but différent. Inscrivez aux extrémités de chaque ligne le classement le plus élevé et le plus bas. Insérez le nom de chaque groupe à l'endroit du graphique où se croisent ces classements.



Foire de négociations

But Déterminer ce que les acteurs attendent les uns des autres et négocier des ententes qui rencontrent leurs attentes.

Étape 1 Dressez la liste de tous les **acteurs** (individus ou groupes) qui souhaitent travailler ensemble pour rencontrer les objectifs d'un projet. Vous pouvez inscrire dans votre liste la communauté de **tous les acteurs** en tant que groupe distinct. Inscrivez de même le nom de tout **représentant** qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il représente. Créez une « boîte aux lettres » ou affichez au mur une feuille conférence pour chaque acteur.

Étape 2 Déterminez une **échelle** de niveaux d'interaction entre acteurs (par ex., de 0 à 3 ou de 0 à 5). Si vous préférez ne pas utiliser une échelle numérique, servez-vous d'expressions simples ou d'objets mesurables (par exemple, des batonnets de couleurs ou de longueurs différentes).

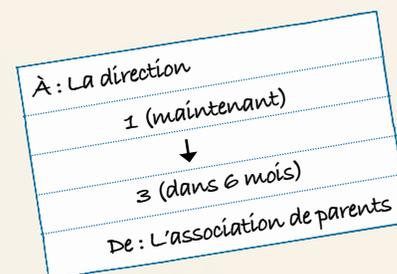
Étape 3 Chaque acteur inscrit le nom de chacun des autres acteurs sur une **fiche** distincte. Sur chaque fiche doivent figurer le nom de l'acteur à qui la fiche est destinée (« À : ... ») ainsi que le nom de l'acteur qui en est l'auteur (« De : ... »). (Voir l'exemple.)

Étape 4 Chaque acteur évalue son niveau d'**interaction actuel** et son niveau d'**interaction souhaité** avec chaque autre acteur (et l'ensemble des acteurs en tant que groupe distinct, s'il y a lieu) et les inscrit sur la fiche de l'acteur à qui l'évaluation est destinée. Les membres d'un groupe représentant un seul acteur peuvent aussi évaluer et inscrire leurs niveaux d'interaction actuel et souhaité entre eux. Assurez-vous de convenir, comme groupe, d'une **limite de temps** précise qui serait nécessaire pour atteindre le niveau d'interaction souhaité (dans six mois, par exemple).

Étape 5 **Justifiez** le niveau d'interaction actuel et souhaité à l'endos de chaque fiche. Ajoutez-y ce qui peut être fait pour atteindre le niveau d'interaction souhaité, en précisant ce que vous souhaitez **recevoir** de l'autre acteur, d'une part, et ce que vous pensez pouvoir lui **offrir**, d'autre part.

Étape 6 Faites une **copie** de chaque fiche. Déposez chaque fiche originale dans la boîte aux lettres de l'acteur à qui elle est destinée, ou collez-la sur sa feuille conférence. Conservez la copie.

Étape 7 Chaque acteur **prend connaissance des fiches** qu'il a reçues des autres acteurs, puis décide qui il souhaite rencontrer immédiatement afin de discuter les attentes mutuelles et les **ententes** qui pourraient en découler.



Foire de négociations

Étape 8 Fixer un temps consacré à la **foire des négociations** durant laquelle les acteurs peuvent rencontrer les autres acteurs de leur choix et discuter leurs attentes et les mesures pour les rencontrer. Lorsque deux acteurs (individus ou groupes) parviennent à une entente, ils peuvent la consigner par écrit et la **signer** tout en prenant note des éléments qui requièrent de plus amples discussions et consultations.

Étape 9 Vous pouvez conclure l'exercice en invitant tous les acteurs à se regrouper dans un grand cercle et à présenter, à tour de rôle, ce qu'ils attendent de la communauté de **tous les acteurs**, en commençant par l'expression « Imaginons que ... ». Chaque présentation peut être saluée en demandant aux participants d'avancer d'un pas vers le centre du cercle. Discutez les attentes de tous et ce qui pourrait être fait pour les rencontrer.



CONSEILS

- Pour **simplifier** l'exercice, éliminez l'évaluation détaillée des niveaux d'interaction actuel et souhaité entre acteurs. Mettez l'accent sur les messages d'offre et de demande visant à créer ou à renforcer les interactions bilatérales ou multilatérales entre acteurs concernés.
- Si plusieurs acteurs n'ont pas à interagir directement, concentrez-vous sur les niveaux d'interaction actuel et souhaité entre ceux qui doivent interagir **directement** (par exemple, entre un ministère et ses partenaires principaux).



- Vous pouvez ajouter de l'**humour** en proposant à chaque acteur d'inscrire à l'endos d'une fiche de leur choix une demande exagérée ou inattendue que les autres acteurs devront repérer. Aussi chaque acteur (individu ou groupe) peut choisir un symbole (comme une plante ou un animal) qui le représente.
- Lorsqu'une entente est co-signée, les parties peuvent saluer l'événement par un geste de **célébration**, que ce soit des applaudissements ou en détachant un ballon gonflé à l'hélium fixé sur une table au centre de la salle.
- Pour créer un **diagramme** représentant les niveaux d'interaction actuels et souhaités entre acteurs, servez-vous de *La roue socratique* (p. 47) ou d'un graphique cartésien.



Niveaux de soutien

But Avant de prendre une décision et de passer à l'action, déterminer si le niveau de soutien du groupe pour un plan d'action est suffisant.

Étape 1 Déterminez un **plan d'action** envisagé et décrivez-le, au besoin. Dessinez-le, donnez-lui un titre ou identifiez un objet qui le représente.

Étape 2 Créez une **échelle** constituée de quatre à neuf énoncés qui décrivent les niveaux de soutien possibles pour un tel plan, du plus négatif au plus positif. Utilisez des termes familiers ou des expressions locales bien connues de tous les participants.

Étape 3 Vérifiez si les participants souhaitent se prononcer individuellement, en sous-groupes ou comme un seul groupe. Vérifier également s'ils préfèrent exprimer ouvertement leur niveau de soutien (par ex., à main levée) ou de manière **confidentielle**.

Étape 4 Selon le mode d'expression choisi, chaque personne, chaque groupe ou le groupe dans son ensemble arrête, à l'égard du plan d'action envisagé, le **niveau de soutien** qui lui convient le mieux.

Étape 5 **Discutez** les résultats et évaluez si l'appui obtenu est suffisamment élevé pour que les participants puissent prendre la décision de passer à l'action. Si le soutien n'est pas celui souhaité ou si certains acteurs clés rejettent le plan d'action, reprenez la discussion de manière à **améliorer** le plan proposé et le niveau de soutien qui en découle.

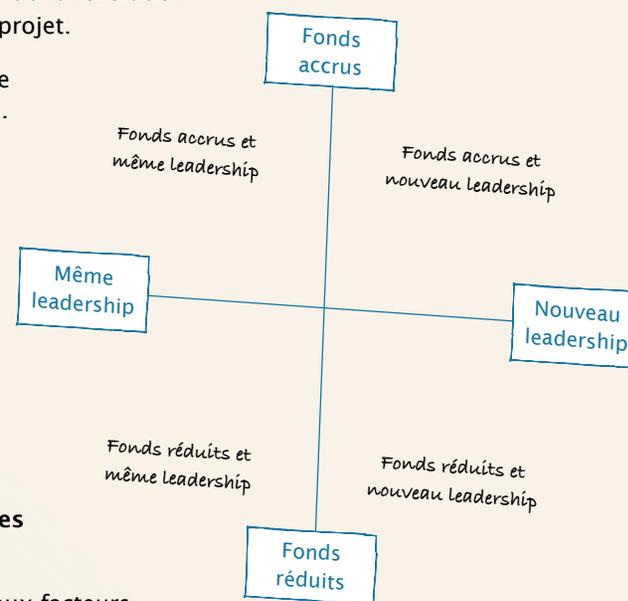


CONSEILS

Une fois les niveaux de soutien exprimés, les participants peuvent aborder les **préoccupations** qu'ils ont à l'égard du plan d'action envisagé, au besoin. Si l'exercice est anonyme, les participants peuvent recourir au **jeu de rôle** et tenter d'expliquer certains résultats *comme si* ces derniers reflétaient leur réponse. Portez une attention particulière au soutien faible exprimé par les acteurs clés.

Source : Adapté de S. Kaner et al. (1996) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Publishers, Gabriola Island.

- But** Déterminez l'information qu'il faut obtenir pour suivre l'évolution *imprévisible* des facteurs d'échec ou de succès d'un projet et ajuster les plans en conséquence.
- Étape 1** Déterminez le plan ou le projet à l'examen et dressez une liste des **facteurs** clés dont l'évolution est hautement imprévisible et qui pourraient avoir une incidence sur ce plan ou projet.
- Étape 2** Établissez les **deux facteurs** hautement imprévisibles qui auraient la plus grande incidence sur votre projet. Utilisez la technique *Classement* (p. 41), si nécessaire.
- Étape 3** Tracez un graphique cartésien en croisant deux lignes de longueur égale. Utilisez le premier facteur pour créer deux **scénarios opposés** que vous placez aux deux extrémités de la ligne horizontale, comme « *même leadership v. nouveau leadership* ».
- Étape 4** Utilisez le deuxième facteur pour créer deux autres **scénarios opposés** que vous placez aux deux extrémités de la ligne verticale, comme « *fonds réduits v. fonds accrus* ».
- Étape 5** Dans chacun des **cadres** du graphique, inscrivez (ou dessinez) les deux scénarios qui s'y trouvent combinés.
- Étape 6** Discutez et inscrivez dans chaque cadre, à l'aide de mots clés, les **conséquences anticipées** qui sont associées à chaque combinaison de scénarios.
- Étape 7** Déterminez quelles **informations** sont requises pour suivre l'évolution de ces deux facteurs. Déterminez également *quand* et *comment* vous pourrez obtenir ces informations, et *qui* en aura la responsabilité. Ajustez les plans de votre projet à la lumière de l'information obtenue, en temps et lieu.



« Pour composer avec les événements du quotidien, il nous faut faire preuve de logique et de rigueur, bien sûr. Mais il nous faut aussi faire preuve de flexibilité et de créativité, notamment quand il s'agit de naviguer à vue de sorte que, chemin faisant, nous tenions compte de l'information acquise à chaque étape, par essais et erreurs. Dans des situations complexes, un bon plan consiste parfois à décider de ne prendre aucune décision, ce qui veut dire choisir de planifier plus tard, soit au moment où les conditions s'y prêtent et que l'exercice s'avère utile et un tant soit peu faisable. À l'instar de la profession médicale, la gestion de ce type de situations dites pernicieuses relève de la science de l'incertitude et de l'art du probable. C'est ici qu'interviennent la phronésis d'Aristote, la praxis de Freire, la pensée systémique souple de Checkland, ou encore l'oeuvre d'art en émergence à la Lyotard. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 78.

Projections

But Visualiser le futur si les tendances actuelles se maintiennent et que les interventions des acteurs n'ont aucune incidence.

Étape 1 Déterminez la **situation** que vous souhaitez examiner et dressez la liste des **éléments positifs et négatifs** qui en font partie. Concentrez-vous sur les éléments que vous considérez les plus importants pour cette analyse.

Étape 2 Créez un **tableau**. Dans la colonne de gauche, insérez la liste des éléments positifs suivie par la liste des éléments négatifs (voir exemple).

Étape 3 Dans la deuxième colonne, indiquez l'**incidence** de chaque élément. Utilisant une échelle de 1 (incidence faible) à 5 (incidence élevée), en ajoutant le signe plus (+) pour les **éléments positifs** et le signe moins (-) pour les **négatifs**.

Étape 4 Discutez les **principales causes** de chaque élément ou tendance. Décrivez ces causes dans la troisième colonne, à l'aide de mots clés.

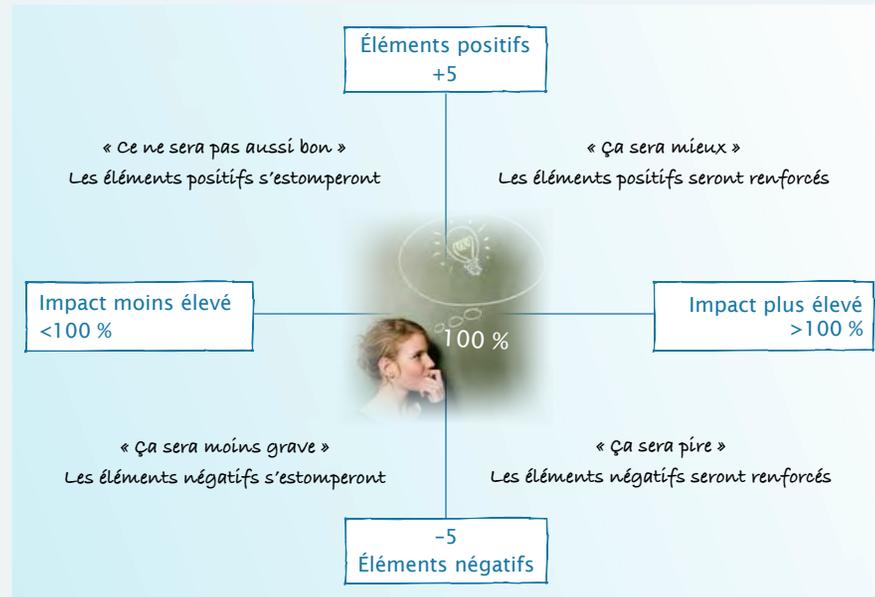
Étape 5 Dans la quatrième colonne, indiquez l'**impact plus ou moins élevé** que vous estimez que chaque cause aura éventuellement dans l'hypothèse que personne n'intervienne pour changer le cours normal des choses. Utilisez une échelle en pourcentage pour évaluer un impact moins élevé (inférieur à 100 %), un impact inchangé (100 %) et un impact plus élevé (supérieur à 100 %). Inscrivez le **temps** qu'il faudra pour que ces changements d'impact se réalisent. Au besoin, déterminez quelles informations vous devez obtenir pour vérifier vos estimations.

TABLEAU DE PROJECTIONS

Éléments de la situation actuelle	A Incidence de -5 à +5	Cause(s) principale(s)	B Impact anticipé < 100 % (inférieur) = 100 % (inchangé) > 100 % (supérieur)	A x B Incidence future
Éléments positifs 1. 2.				
Éléments négatifs 1. 2.				

Étape 6 Calculez l'**incidence future** de chaque élément en multipliant, pour chaque rangée, la valeur A (deuxième colonne) par la valeur B (quatrième colonne). Inscrivez les résultats dans la cinquième colonne. Plus l'incidence future est positive, plus il y a lieu d'être optimiste. Plus elle est négative, plus il y a lieu d'être pessimiste. Si un élément a plus d'une cause, calculez l'incidence future moyenne en faisant la somme des incidences futures attribuables à toutes les causes de chaque élément..

Étape 7 Créez un **graphique cartésien** en croisant deux lignes de longueur égale. Inscrivez les valeurs -5 et +5 aux extrémités de la ligne verticale. Ces valeurs représentent des éléments à incidence soit très négative, soit très positive. Inscrivez <100 % et >100 % aux extrémités de la ligne horizontale. Ces valeurs indiquent le niveau d'**impact anticipé** (moins élevé ou plus élevé) pour chaque élément. Dans chaque coin du graphique, inscrivez le **scénario** que vous obtenez lorsque vous combinez le type d'élément et le niveau d'impact anticipé qui caractérisent le cadran. Vous obtiendrez ainsi les éléments positifs qui s'estomperont (coin supérieur gauche) ou seront renforcés (coin supérieur droit), et les éléments négatifs qui s'estomperont (coin inférieur gauche) ou seront renforcés (coin inférieur droit). Pour faciliter l'analyse, représenter chaque cadran à l'aide d'une expression ou d'un symbole.



Étape 8 En vous basant sur les valeurs insérées dans les colonnes A et B de votre tableau, **placez** chaque élément à l'endroit du graphique où les deux valeurs qui lui sont attribuées se rencontrent. Analyser ces résultats et décrivez brièvement le **scénario** qui découlerait de vos projections des éléments positifs et négatifs de la situation actuelle, en tenant compte de leurs causes et de leur impact futur. Portez une attention particulière aux éléments dont l'impact est susceptible de changer de façon marquée avec le temps (situés à l'extrême gauche ou droite).

CONSEIL Il se peut que chaque groupe préfère réaliser ses propres *Projections* et partager ses résultats avec les autres groupes une fois l'exercice complété.

Trajectoire optimale

But Calculer le temps minimal requis pour compléter un projet, en déterminant les tâches qui doivent être exécutées et complétées de manière séquentielle, ainsi que les tâches qui peuvent être complétées sans dépendre des autres tâches.

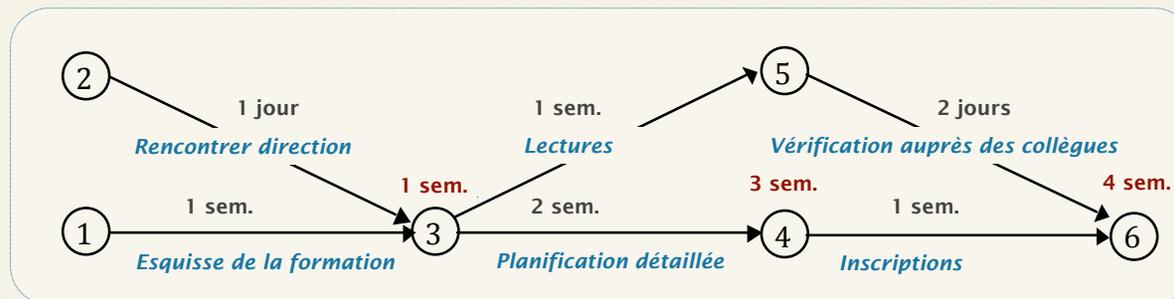
Étape 1 Déterminez le **plan d'action** à l'examen et dressez une liste d'**activités** qui en font partie. Ces activités doivent être concrètes et clairement définies. Inscrivez brièvement ou dessinez chaque activité sur une fiche. Détaillez l'activité à l'endos de la fiche.

Étape 2 Pour chaque activité, indiquez sur la fiche la date de **début** la plus rapprochée (lorsque les ressources seront disponibles, par exemple) ainsi que le **temps estimé** qu'il faudra pour la compléter.

Étape 3 Déterminez les activités qui doivent être complétées de manière **séquentielle**, d'une part, et celles qui peuvent être complétées à n'importe quelle étape, donc de manière **parallèle**, d'autre part. Placez toutes les fiches d'activités dans un diagramme de *Trajectoire optimale*, sur une ligne de temps représentant la durée estimée la plus courte.

Étape 4 Tracez la *Trajectoire optimale* de vos activités. Utilisez le code de votre choix pour y inscrire les détails clés. Par exemple, indiquez le début et la fin de chaque activité à l'aide de **chiffres encadrés**. Tracez des **flèches** (de gauche à droite) entre deux activités qui doivent être complétées de manière séquentielle. Au-dessus de chaque flèche, inscrivez le **temps** qu'il faudra pour compléter l'activité et sous chaque cercle, la date la plus rapprochée.

Étape 5 Si le temps imparti pour compléter le projet est moindre que le temps requis, trouvez des moyens de **réduire** le temps consacré à certaines étapes du projet. À cette fin, vous pouvez mobiliser plus de ressources, être plus efficaces dans l'exécution de certaines tâches, ou vous concentrer sur les activités critiques de votre *Trajectoire optimale* en reportant à plus tard toute activité non essentielle.



Dans ce diagramme, la trajectoire optimale comporte **trois étapes** : l'esquisse du plan de formation (1 à 3), la planification détaillée (3 à 4) et les inscriptions (4 à 6). Chacune doit être complétée de manière à rencontrer l'échéance établie.

Dangers

But Évaluer et prévenir les dangers, perçus ou réels, et savoir les affronter, en s'appuyant sur trois critères : leur degré de gravité, leur probabilité, et la capacité qu'ont les acteurs d'y faire face.

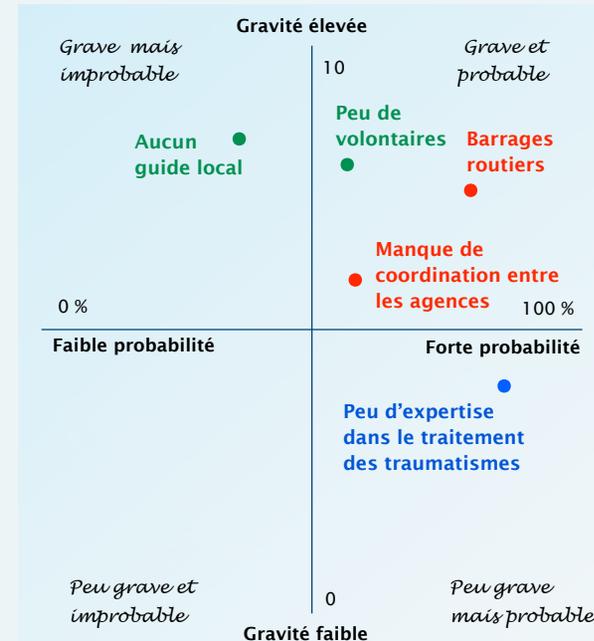
Étape 1 Déterminez la **situation** à l'examen et dressez la liste des dangers qu'elle comporte (en utilisant la technique *Remue-méninges et classification*, p. 39). Inscrivez chaque danger sur une fiche distincte. Organisez les fiches en phases, au besoin. Par exemple, le cycle de gestion de catastrophes comprend quatre phases : la prévention, la préparation, la réaction et le rétablissement.

Étape 2 Évaluer chaque danger à l'aide de trois critères : sa **gravité**, sa **probabilité** et la **capacité** qu'ont les acteurs d'y faire face. Utilisez : une échelle de 0 à 10 pour indiquer le degré de gravité ou l'ampleur des torts et dommages pouvant être causés par chaque danger ; une échelle de 0 % à 100 % pour indiquer la probabilité de l'occurrence de ces torts et dommages ; et les valeurs faible (F), modérée (M) et élevée (E) pour évaluer la capacité des acteurs de les affronter.

Étape 3 Tracez un **graphique** cartésien en croisant deux lignes de longueur égale. Utilisez la ligne verticale pour représenter le degré de gravité de chaque danger, et la ligne horizontale pour son niveau de probabilité. Dans chaque coin du graphique, décrivez le **scénario** que vous obtenez en combinant les deux tendances du cadran.

Étape 4 **Placez** chaque danger à l'endroit du graphique où les deux évaluations qui lui sont attribuées se rencontrent. Déterminez la couleur du point en fonction de la capacité qu'ont les acteurs d'y faire face — rouge pour une capacité faible (F), bleu pour une capacité modérée (M), et vert pour une capacité élevée (E), par exemple.

Étape 5 **Discutez** les résultats de l'analyse. Portez une attention particulière aux dangers les plus graves et d'occurrence plus probable et ce, à plus forte raison si la capacité de les affronter peut être grandement améliorée.



ADAPTER

Les points de vue et les réponses au danger varient selon que l'on est plus ou moins exposé et **vulnérable** au danger (ou à certains dangers). En pareil cas, chaque groupe (hommes et femmes, par exemple) peut effectuer sa propre analyse séparément et partager par la suite les résultats avec les autres groupes, si besoin est. Pour une étude de cas illustrant ce point dans le contexte de la prévention des accidents dans l'industrie de la construction, voir Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge UK, chapitre 10.

Résultats et risques

- But** Évaluer différentes options en considérant les résultats positifs et négatifs découlant de chaque option, la valeur accordée à chaque résultat, ainsi que la probabilité que ces résultats se produisent. Cette technique est une adaptation de la technique BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) utilisée par les négociateurs et les médiateurs de conflit.
- Étape 1** Définissez la situation à l'examen et dressez la liste des **options** envisagées. Chaque option doit être concrète, distincte et appropriée à la situation.
- Étape 2** Créez un **tableau**. Insérez votre liste d'options dans la colonne de gauche. Pour faire cet exercice, vous avez besoin d'envisager un choix entre au moins deux options (par ex., *Adopter le plan A* ou *Ne rien faire*).
- Étape 3** Discutez les **résultats négatifs** qui peuvent découler de chaque option. À l'aide de mots clés, décrivez ces résultats dans la deuxième colonne.
- Étape 4** À l'aide d'une échelle variant entre -1 et -10, indiquez la gravité de chaque résultat négatif. La valeur -10 (ou 10 objets, comme des pierres noires) représente le résultat le plus négatif qui soit et constitue la **Valeur A**. Compte tenu de votre compréhension de la situation, estimez dans quelle mesure (valeur exprimée en %) il est probable que chaque résultat se produise. Cet estimé constitue la **Valeur B**. Pour plus de précision, établissez des **indicateurs** qui définissent ce que veut dire chaque valeur numérique. Dans la troisième colonne, inscrivez les Valeurs A et B de chaque option.
- Étape 5** **Multipliez** la Valeur A par la Valeur B dans chaque rangée (si vous utilisez des pierres, vous calculez le nombre de pierres qui correspond au pourcentage de la Valeur B). Ce calcul vous fournit l'indice négatif que vous inscrivez dans la quatrième colonne.
- Étape 6** Discutez les **résultats positifs** qui peuvent découler de chaque option. À l'aide de mots clés, décrivez ces résultats dans la cinquième colonne.
- Étape 7** À l'aide d'une échelle variant entre -1 et -10, indiquez l'importance de chaque résultat positif. La valeur 10 (ou 10 objets, comme des pierres blanches) représente le résultat le plus positif qui soit et constitue la **Valeur C**. Compte tenu de votre compréhension de la situation, estimez dans quelle mesure (en %) il est probable que ces résultats se produisent. Cet estimé constitue la **Valeur D**. Pour plus de précision, établissez des **indicateurs** qui définissent ce que veut dire chaque valeur numérique de vos échelles. Dans la sixième colonne, inscrivez les Valeurs C et D de chaque option.
- Étape 8** Dans chaque rangée, **multipliez** la Valeur C par la Valeur D (si vous utilisez des pierres, vous calculez le nombre de pierres qui correspond au pourcentage de la Valeur B). Ce calcul vous fournit l'Indice positif de chaque résultat positif. Inscrivez vos calculs dans la septième colonne.



Résultats et risques

Étape 9 Dans la huitième colonne, inscrivez la **somme** des valeurs des quatrième et septième colonnes. **Discutez** les résultats de cet exercice et choisissez la meilleure option sachant que plus la somme d'une rangée est élevée, plus l'option correspondante est attrayante.

TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET DES RISQUES

OPTIONS	RÉSULTATS NÉGATIFS POSSIBLES			RÉSULTATS POSITIFS POSSIBLES			Indice final
	Résultats négatifs	A. Valeur B. Probabilité en %	Indice négatif A x B	Résultats positifs	C. Valeur D. Probabilité en %	Indice positif C x D	
Ignorer la lettre	L'arbre blessé meurt. Les voisins sont vos ennemis.	-10 40 %	-4.0	L'arbre blessé survit.	10 30 %	3.0	-1.0
Aller en justice	Les fruits sont perdus et la bataille est coûteuse. Les voisins sont vos ennemis.	-8 70 %	-5.6	La bataille se termine en victoire.	8 50 %	4.6	-1.6
Signer une entente	Les fruits sont perdus.	-8 100 %	-8.0	Les voisins sont vos amis.	10 90 %	9.0	+ 1.0



Résumé : Vous recevez une lettre d'un voisin vous demandant de lui céder 50 pour cent de toutes les pommes qui poussent dans l'arbre que votre grand-mère a planté à la limite de votre terrain et du sien, il y a de cela environ soixante ans. Vous avez une semaine pour signer cette entente, sans quoi votre voisin vous menace de couper toutes les branches et les racines qui empiètent sur son terrain. Vous savez que votre arbre pourrait en mourir. Vous devez prendre une décision. Vous envisagez trois options : signer la lettre, l'ignorer, ou saisir l'affaire devant la justice dans l'espoir que le juge rejettera les demandes du voisin. À l'analyse, vous constatez que vous avez tout intérêt à signer une entente à l'amiable.

Source : Adaptation de Means, K. et Josayma, C. avec Nielsen, E. et Viriyasakultorn, K. (2002) *Community-Based Forest Resource Conflict Management: A Training Package*, vol. 1 (section 4.4, www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM) et vol. 2 (activity 32, www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM). FAO, Rome.

Contribution et faisabilité

But Évaluer différentes options en utilisant deux critères : la contribution escomptée de chaque option, et dans quelle mesure chaque option est faisable compte tenu des facteurs favorables (forces, occasions) et défavorables (faiblesses, contraintes) qui peuvent avoir une incidence sur cette dernière.

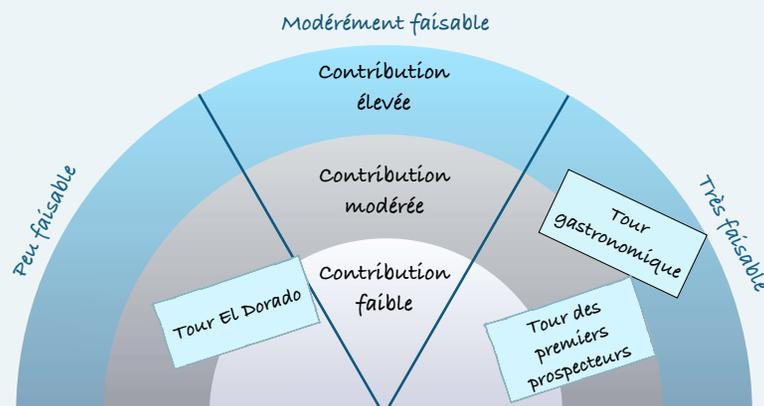
Étape 1 Définissez la situation à l'examen et dressez une liste d'**options** que vous désirez comparer afin d'établir vos priorités. Chaque option doit être concrète, distincte et clairement définie. Dessinez ou inscrivez chaque option sur une fiche. Précisez le détail de chaque option envisagée à l'endos de la fiche ou sur une feuille conférence.

Étape 2 Évaluez et inscrivez sur chaque fiche (ou sur une feuille conférence) si la **contribution** escomptée sera élevée (C-É), modérée (C-M), ou faible (C-F). Indiquez la ou les **raisons** qui justifient votre évaluation. Pour plus de précision, utilisez des **indicateurs** expliquant ce que signifie chaque niveau de contribution. Si l'évaluation est effectuée en groupe, assurez-vous de discuter chaque évaluation jusqu'à ce qu'un consensus émerge ou que l'évaluation soit majoritaire. Vous pouvez également calculer l'évaluation moyenne de chaque option. Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de cette technique.

Étape 3 Évaluez et inscrivez sur chaque fiche dans quelle mesure l'option est très **faisable** (T-F), modérément faisable (M-F), ou peu faisable (P-F) et ce, en utilisant les mêmes procédures qu'à l'étape 2. Prenez en compte les facteurs favorables (forces, occasions) et défavorables (faiblesses, contraintes) qui peuvent avoir une incidence sur chaque option (voir *Champ de forces*, p. 69).

Étape 4 Tracez sur une feuille conférence ou sur le plancher (à l'aide d'un ruban adhésif de couleur) un diagramme en forme d'**arc-en-ciel**, soit une ligne horizontale au-dessus de laquelle sont tracés trois demi-cercles concentriques. **Placez les fiches** représentant les options à faible contribution (C-F) dans le demi-cercle inférieur, celles qui apporteront une contribution modérée (C-M), dans le demi-cercle situé au milieu du diagramme, et celles qui apporteront une contribution élevée (C-M), dans le grand demi-cercle.

Étape 5 Divisez l'arc-en-ciel en **trois parties** égales en traçant deux rayons équidistants partant du point milieu de la ligne de base. **Déplacez** les fiches représentant les options très faisables (T-F) vers la partie droite de l'arc-en-ciel, et celles qui sont peu faisables (T-F), vers la gauche. Laissez au centre les fiches des options modérément faisables (M-F).



Contribution et faisabilité

Étape 6 **Discutez** les résultats de l'analyse et vos priorités selon les niveaux de faisabilité et de contribution escomptée de chaque option. Examinez également comment **améliorer** certaines options de manière à ce qu'elles soient plus réalistes ou qu'elles contribuent davantage à l'atteinte de vos objectifs.

ADAPTER

- Remplacez le diagramme en forme d'arc-en-ciel par un **graphique cartésien** (en croisant deux lignes de longueur égale) où la ligne verticale représente les différents niveaux de contribution (de 0 à 10), et la ligne horizontale, les différents niveaux de probabilité (de 0 à 10).
- Utilisez différents **codes visuels** (couleurs, chiffres, symboles, etc.) vous permettant d'ajouter toute information pertinente, notamment l'ordre dans lequel les options doivent être entreprises, les rapports d'interdépendance entre celles-ci, ou encore le niveau d'avancement de chaque option ou plan d'action (symbolisé par une montre et ses aiguilles ou un diagramme en camembert, par exemple).
- Tracez un diagramme en forme de **nautil** représentant la contribution, la faisabilité et les avancées de chaque option ou plan d'action à l'examen. Ajustez les étapes de la technique comme suit :

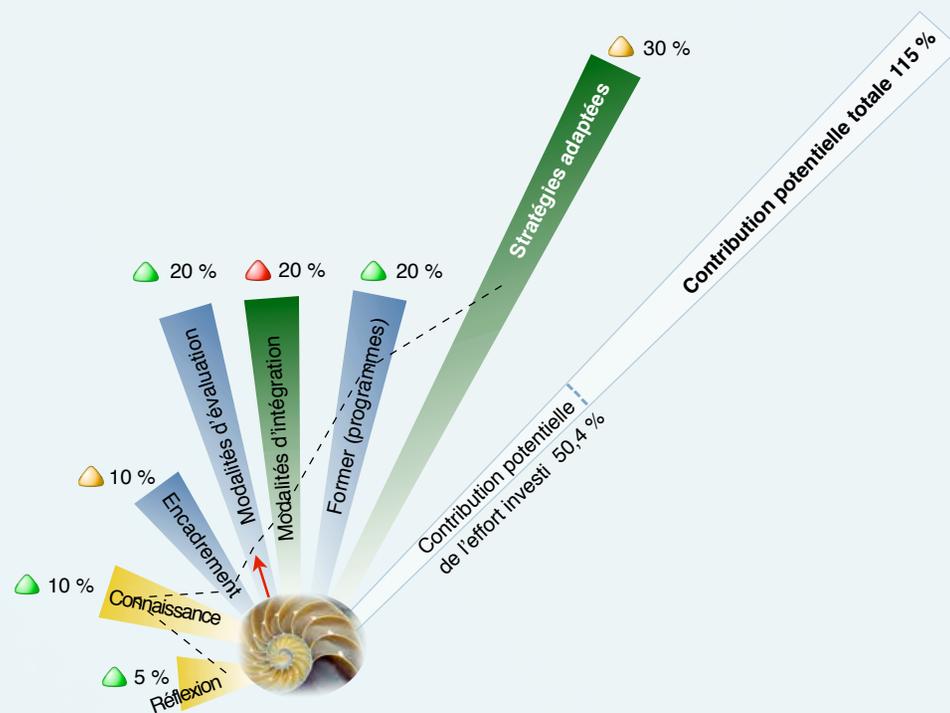
Étape 1 Au lieu d'évaluer le niveau de contribution potentiel de chaque option, de faible à élevé, estimez en pourcentage à quel point l'option envisagée résoudrait le problème à l'étude ou permettrait de rencontrer l'objectif visé. Créez un **tableau**, et inscrivez chaque évaluation calculée en pourcentage dans la colonne A. Placez les options dans la colonne adjacente, par ordre de contribution décroissante (voir exemple, p. 155).

Étape 2 Tracez, sur une feuille conférence ou sur le plancher (avec de la ficelle ou du ruban adhésif de couleur), un graphique dont les rayons représentent les diverses options à l'étude. Ajustez la **longueur de chaque rayon** de manière à ce qu'elle reflète la contribution potentielle du rayon et de son option à l'atteinte de l'objectif visé. Organisez les rayons en **ordre décroissant**. Identifiez chaque rayon par un titre ou toute autre représentation symbolique pertinente. Vous pouvez également utiliser une métaphore pour représenter la situation à l'examen (voir le nautil dans l'exemple, p. 155).



Étape 3 Évaluez en pourcentage le niveau d'avancement de chaque option ou plan d'action envisagé, en calculant l'effort déjà investi proportionnellement à l'effort total requis. Inscrivez ce **pourcentage d'effort déjà investi** dans la colonne B du tableau. Marquez d'un trait ce pourcentage sur chaque rayon d'action en considérant que le centre représente 0 % et l'extrémité opposée, 100 %. **Reliez ces traits** entre eux de manière à tracer le profil de l'effort déjà investi et donc des avancées de chaque option à l'étude.

Contribution et faisabilité



Évaluation du plan d'action	A Contribution potentielle	B Effort investi	A X B Contribution potentielle de l'effort investi	Faisabilité
Stratégies adaptées	30 %	60 %	18,0 %	🟡
Formation (programmes)	20 %	75 %	15,0 %	🟢
Modalités d'intégration	20 %	25 %	5,0 %	🔴
Modalités d'évaluation	20 %	15 %	3,0 %	🟢
Encadrement (évaluation)	10 %	7 %	0,7 %	🟡
Connaissance (ressources)	10 %	80 %	8,0 %	🟢
Favoriser réflexion	5 %	15 %	0,7 %	🟢
Somme	115 %		50,4 %	

Résumé : En fin d'année scolaire, une équipe de conseillers pédagogiques évalue l'atteinte des objectifs de leur plan d'action annuel. L'an dernier, ce même exercice effectué en trois jours s'est avéré, selon leurs dires, fastidieux et peu utile. Souhaitant ne pas revivre la frustration générée par cet exercice obligé, l'équipe utilise la technique *Contribution et faisabilité* et y consacre une journée. Dans un premier temps, elle répertorie les activités réalisées pour honorer chaque action. Pour chacune de ces activités, l'équipe détermine sa contribution potentielle (longueur du rayon) sur le succès scolaire du plus grand nombre d'élèves, l'effort déjà investi proportionnellement à l'effort total requis (marqué sur chaque rayon), et le niveau de difficulté associé à chaque activité (triangles de différentes couleurs). À la lecture du nautilus ainsi généré, l'équipe constate qu'une action, soit les modalités d'évaluation, gagnerait à être développée davantage dans l'année qui vient. À l'analyse, la contribution potentielle totale (115 %) apparaît plus que suffisante pour atteindre l'objectif du plan d'action. L'équipe considère ces résultats fiables et d'autant plus utiles qu'elle sait sur quelles actions se concentrer au cours de la prochaine année. Une discussion sur les manières de procéder aux changements qui s'imposent clôture la rencontre.

Contribution et faisabilité

Étape 4 **Additionnez** les pourcentages de contribution potentielle. Ajoutez un autre rayon au graphique, le plus long, et inscrivez la **contribution potentielle totale** à l'extrémité de ce rayon synthèse. Ce rayon dépasse 100 % lorsque la contribution potentielle totale des actions excède ce qui est requis.

Étape 5 Pour chaque rangée, multipliez la colonne A par la colonne B. Inscrivez le résultat dans la colonne A X B du tableau. Faites la **somme** de ces contributions potentielles. Reportez cette somme à la base du rayon synthèse.

Étape 6 Discutez les résultats de l'analyse et ce qui s'en dégage en termes de **priorités**. Examinez de quelles manières vous pouvez modifier certaines actions pour qu'elles contribuent davantage aux objectifs visés ou pour qu'elles requièrent moins d'effort.



« Le savoir acquis de manière rigoureuse, sous un éclairage tant factuel que théorique, a pris plusieurs formes au fil des siècles et ce, dans des champs aussi variés que la médecine, le droit, la psychologie, l'économie, le sciences naturelles et les sciences sociales. Nous comptons maintenant sur un vaste éventail de « sciences » dont le commun dénominateur est d'exiger et de combiner raisonnement, faits et rigueur. Cela dit, certaines sciences n'ont pas le luxe ou la prétention de pouvoir maîtriser tous les facteurs ou variables ayant une incidence sur les phénomènes qui les concernent. La science dite exacte a elle-même développé des modèles probabilistes qui font le constat de l'indétermination, de l'incertitude et de l'inconnu au coeur du réel. Nous sommes donc loin des modèles basiques de causalité mécanique et linéaire que l'on associe souvent à la pensée factuelle et rigoureuse et que plusieurs tentent encore de démontrer. La science positive de type linéaire n'a plus le monopole du savoir probant. À vrai dire, elle ne l'a jamais eu. »
Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 3.

Attribution et contribution

But Déterminer dans quelle mesure des changements observés peuvent être mis sur le compte d'une intervention spécifique (action, projet, programme) et les implications futures qui en découlent.

Dans un processus judiciaire, ce sont les éléments de preuve légale et scientifique qui permettent d'évaluer la responsabilité de celui qui cause dommage à autrui. Une évaluation s'inspirant des mêmes principes permet de cerner dans quelle mesure des changements ou progrès observés peuvent être mis sur le compte d'une intervention donnée (action, projet, programme). L'examen et les recommandations qui en découlent doivent prendre en compte plusieurs facteurs, notamment les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes visés par l'intervention ; la nature et l'importance des changements observés à chaque niveau ; ce qui se serait passé si l'intervention n'avait pas eu lieu ; les obstacles à surmonter et les facteurs qui ont facilité l'intervention ; l'ampleur des moyens utilisés (temps, ressources) ; et la fiabilité de l'information utilisée pour une telle évaluation.

Étape 1 Décrivez l'intervention (action, projet, programme), sa durée ainsi que ses acteurs ou partenaires principaux. Ajoutez à cette description les objectifs ou résultats escomptés de l'intervention, qu'ils soient établis d'avance ou ajustés en cours de route. Pour plus de précision, indiquez les résultats escomptés qui sont de types immédiat (par ex., des connaissances accrues en matière de gestion des ressources naturelles), intermédiaire (par ex., des changements de comportement découlant des connaissances nouvellement acquises) et ultime (par ex., une sécurité alimentaire accrue). (Voir l'exemple du hockey.)

1. OBJECTIFS, INTERVENTION, DURÉE, PARTENAIRES

Depuis l'hiver 2010, les gestionnaires et partenaires du parc fédéral de la région outaouaise ont mis en place le projet pilote d'un espace de dialogue et de concertation publique afin de mieux répondre à l'accroissement des requêtes et plaintes exprimées par certains usagers des sentiers d'hiver, notamment les clubs sportifs. Tous espèrent ainsi instaurer une nouvelle culture d'implication citoyenne dans la gestion du parc.

2. RÉSULTATS (CHANGEMENTS OBSERVÉS ET SCÉNARIOS PAR DÉFAUT)

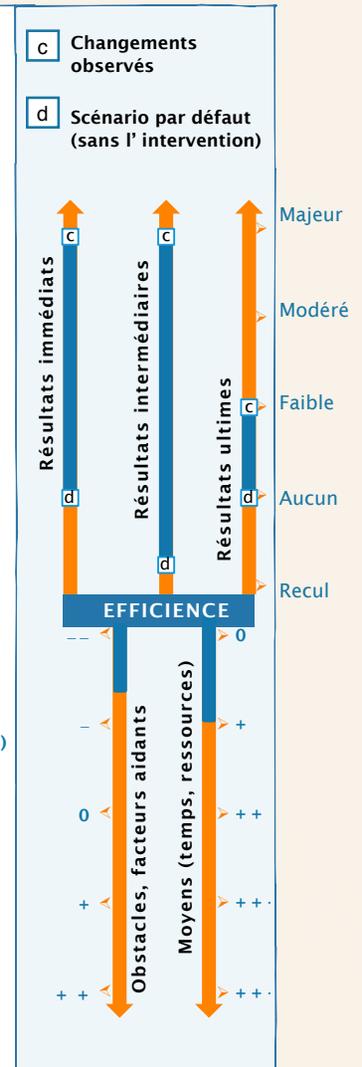
L'objectif immédiat de cette initiative conjointe a été atteint avec succès, soit la création de Parc Dialogue et la tenue de trois rencontres annuelles, avec la participation assidue et active des représentants du parc et de ses usagers. L'information disponible indique que cette table ronde, semi-formelle, décentralisée et animée par une tierce partie, a fortement contribué à l'atteinte des objectifs intermédiaires visés par tous, notamment une réduction marquée des plaintes émises par les usagers des sentiers d'hiver et l'atténuation du stress vécu au quotidien par les gestionnaires du parc. Sans Parc Dialogue (d, scénario par défaut), tout porte à croire que ces changements (c) n'auraient pas eu lieu. En fait, les problèmes auraient vraisemblablement pris de l'ampleur si l'on tient compte de trois facteurs clés : la réduction du personnel du parc, l'usage accru des sentiers d'hiver et des technologies de l'information et de la communication (pour l'acheminement des requêtes), et les aléas qui guettent l'entretien du parc aux prises avec les changements climatiques. Cela dit, l'implantation d'une culture d'implication citoyenne dans la gestion du parc, objectif ultime de cette démarche, demeure encore embryonnaire et incertaine.

3. EFFICIENCE (DES MOYENS AU VU DES RÉSULTATS ET DES CONDITIONS)

La contribution de Parc Dialogue (au niveau des résultats intermédiaires) est d'autant plus appréciée que les moyens investis dans ce projet (temps, ressources) ont été fort modestes et que les conditions initiales étaient plutôt défavorables (forte méfiance des clubs de sports d'hiver et de leurs représentants à l'égard des gestionnaires du parc).

4. RECOMMANDATIONS

Le projet pilote « Parc Dialogue » devrait être mieux documenté et converti en mécanisme de concertation permanent. Aussi devrait-on envisager de transposer la même démarche à d'autres champs d'activités du parc, dont les programmes récréatifs d'été.



Attribution et contribution

Étape 2 Dans un premier temps, décrivez les **changements (c)** observés en lien avec les objectifs visés. Indiquez ceux qui sont de type immédiat, intermédiaire et ultime. Dans chaque cas, indiquez s'il y a eu progrès majeur, modéré, faible ou inexistent ou si, au contraire, la situation s'est détériorée. Inscrivez vos réponses dans l'histogramme supérieur du graphique ci-joint (p. 117). Justifiez vos réponses en indiquant vos sources. Si les progrès sont inconnus, circonscrivez de manière plus précise l'intervention et les objectifs que vous souhaitez évaluer (étape 1) ou faites des plans pour obtenir l'information dont vous avez besoin avant de procéder aux prochaines étapes.



Au hockey, un coéquipier peut avoir comme objectif immédiat de faire une passe décisive. Il le fait en espérant que son coéquipier sache recevoir la passe et fasse une autre passe décisive ou marque le but (objectif intermédiaire). L'objectif ultime est que l'équipe remporte la victoire.

Dans un deuxième temps, déterminez dans quelle mesure les changements observés à chaque niveau auraient eu lieu n'eût été de l'intervention. Il s'agit du **scénario par défaut (d)**, lequel prend en compte les autres facteurs et interventions qui auraient contribué, de manière directe ou indirecte, à l'évolution de la situation indépendamment de l'intervention. Indiquez s'il y aurait eu progrès majeur, modéré, faible ou inexistent ou si, au contraire, la situation se serait détériorée et aurait accusé un recul, n'eût été de l'intervention. Inscrivez vos réponses dans l'histogramme supérieur du graphique. Justifiez vos réponses en indiquant vos les informations sur lesquelles elles prennent appui.

Discutez l'écart entre les changements observés (c) et le scénario par défaut (d) à chaque niveau. Chaque écart correspond à la contribution de l'intervention, c'est-à-dire à ses **résultats immédiats, intermédiaires ou ultimes**.

Étape 3 Dans un premier temps, discutez et évaluez l'ampleur des **moyens** (temps, ressources) utilisés pour atteindre les résultats de l'intervention. Dans l'histogramme inférieur du graphique, indiquez si l'ampleur de ces moyens est très élevée (+++), élevée(++), modérée(+) ou modeste(+) *lorsque mise en relation avec les résultats atteints* (déterminés à l'étape 2). Justifiez votre réponse en indiquant les informations sur lesquelles elle prend appui.

Dans un deuxième temps, discutez et évaluez les **conditions** de l'intervention, c'est-à-dire les autres acteurs ou facteurs qui ont contribué ou nui à l'intervention et à l'atteinte de ses résultats. Dans l'histogramme inférieur du graphique, indiquez si ces conditions ont été très favorables(++), modérément favorables(+), neutres(0), modérément défavorables(-) ou très défavorables(--). Justifiez votre réponse en indiquant vos sources. (Pour une analyse plus détaillée de ces conditions, utilisez les techniques *Ligne du temps*, p. 59, ou *Champ de forces*, p. 69.)

Pour évaluer l'**efficacité** de l'intervention et de sa contribution, jauger les résultats atteints (histogramme supérieur) au vu des moyens et des conditions de l'intervention (histogramme inférieur). À titre d'exemple, une intervention est d'autant plus efficace qu'elle remporte un franc succès malgré de sérieux obstacles et qu'elle n'exige pas d'y consacrer beaucoup de temps ou de ressources (voir l'exemple, p. 117).

Étape 4 Discutez les implications et les **recommandations** qui découlent de cette évaluation. Y a-t-il lieu d'apporter des changements aux objectifs, à la composition des parties prenantes de l'intervention ou à leurs rôles respectifs ? Faudrait-il modifier l'action ou les activités du projet ou du programme, en tenant compte de leurs effets imprévus, positifs ou négatifs (résultats non délibérés) ? Les moyens utilisés devraient-ils être réduits, accrus ou redirigés en fonction de nouvelles possibilités ou des conditions de l'intervention (acteurs et facteurs aidants ou nuisibles) ? Devrait-on s'assurer d'obtenir plus d'information sur les changements observables et les conditions de l'intervention ?



« Les systèmes de valeurs et de connaissances varient grandement d'une époque, d'un individu et d'une culture à l'autre. Par conséquent, il faut se méfier de tous ces schèmes exhaustifs, théories universelles et concepts à la mode qui font fi d'innombrables traditions langagières, modes de vie et manières de comprendre le réel. Aujourd'hui plus que jamais, l'esprit curieux doit explorer ce vaste répertoire de connaissances que constituent les savoirs locaux, en ayant recours à des modes d'exploration autres que l'observation et la description qui s'arrêtent à la surface des choses. Cela dit, les savoirs traditionnels ne doivent pas non plus être célébrés en prenant naïvement pour acquis qu'ils sont figés dans le temps. Les théories qui momifient la tradition, en attribuant une science distincte à chaque peuple ou groupe social, sonnent le glas du savoir apprendre de l'être humain. L'idée selon laquelle une tradition qui se veut authentique doit demeurer inchangée acculte la faculté d'apprendre au mur – en la confinant à ce que les gens savent déjà et à leurs habitudes de pensée. Pour qu'une tradition soit florissante et perdure, il lui faut puiser à même le savoir vivant. C'est à cette condition qu'elle saura affronter des problèmes vécus et entamer des conversations susceptibles de lever les barrières. La pensée sur mesure est peut-être une habitude de l'esprit, mais il en va de même de la faculté d'apprendre qui permet de s'éloigner des sentiers battus. En somme, le mot savoir n'est pas un substantif, mais un verbe, en mouvement. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 406.

Analyse de domaine

But Comprendre comment les acteurs perçoivent un sujet ou domaine, ce qu'ils en pensent et, ce faisant, créer de nouvelles occasions d'apprendre.

Principes

La théorie systémique qui sous-tend l'*Analyse de domaine* est une adaptation de la Psychologie des Construits Personnels développée par George Kelly dans les années 1950. La méthode part du principe que les gens construisent et comprennent un sujet ou domaine en le découpant en parties constitutives et en précisant à quel point chaque partie est semblable ou différente de l'autre. Par exemple, notre connaissance des aliments ayant « bon goût » suppose que l'on a une idée de ce que ces aliments ont en commun et des mots pour l'exprimer. Elle suppose également que l'on sait ce que veut dire l'inverse, soit les aliments ayant « mauvais goût ». Dans la Psychologie des Construits Personnels, un sujet à l'examen est un « **domaine** », et les parties qui le composent, ses « **éléments** ». Les mots et les idées décrivant de quelles façons les éléments sont semblables ou différents sont les « **construits** » ou les « caractéristiques ». L'*Analyse de domaine* présentée ci-dessous, à orientation sociale plutôt que personnelle, montre comment un groupe d'acteurs construit du sens en déterminant, dans un contexte donné, les éléments constitutifs du domaine à l'étude ainsi que leurs caractéristiques. L'analyse permet du même coup de résoudre certains problèmes associés au domaine.

L'*Analyse de domaine* peut être utilisée dans plusieurs contextes, qu'il s'agisse de l'analyse des composantes d'un système écologique (*Domaine écologique*), des activités en cours ou planifiées (*Domaine d'activités*), de problèmes qui font obstacle à un projet (*Domaine de problèmes*), des acteurs et de leurs profils (*Domaine social*), ou encore des options ou plans d'action envisagés (*Domaine des options*). Tout en étant flexibles, les consignes détaillées qui suivent valent pour tous ces contextes et pour toutes les variantes de la méthode, y compris celles effectuées à l'aide du logiciel RepGrid (repgrid.com).

- Étape 1** Déterminez le sujet ou **domaine** ainsi que les **éléments** qui en font partie. Le nombre d'éléments habituellement utilisé varie entre 6 et 12. Ces éléments doivent être concrets, distincts et clairement définis. S'ils ont un caractère trop abstrait ou flou, précisez-les à l'aide de l'*Analyse descendante* (p. 37). À cette fin, demandez : « *Qu'entendez-vous par là ?* » ou « *Pouvez-vous donner un exemple ?* ». Vous pouvez également recourir à la **description** et au **récit** afin de dégager les éléments clés du sujet à l'examen. Inscrivez ou dessinez chaque élément sur une fiche distincte et décrivez-le brièvement à l'endos de la fiche.
- Étape 2** Établissez une **échelle d'évaluation** de 1 à 5 ou de 1 à 7 (voir *Mesurer avec mesure*, p. 45). Créez un tableau sur une feuille conférence ou sur le plancher (à l'aide de ruban adhésif de couleur). Écrivez le mot **Caractéristiques** dans la première case de la colonne de gauche.
- Étape 3** (Cette étape et les deux étapes qui suivent sont facultatives.) Vous pouvez choisir une **caractéristique clé** que les participants souhaitent examiner en lien avec le sujet à l'examen et un problème majeur qui lui est associé. Écrivez cette caractéristique sur une fiche, à l'aide de mots clés (par ex., « aisée ») ; ajoutez les détails descriptifs à l'endos. Donnez-lui la valeur 1. Ajoutez, sur la même fiche, la caractéristique **contraire** (par ex., « difficile ») et attribuez-lui la valeur maximale (5 ou 7, selon l'échelle choisie). Placez cette fiche indiquant les caractéristiques opposées et leurs valeurs sous la première colonne, dans la deuxième rangée.
- Étape 4** En vous servant de la caractéristique clé et de son contraire ainsi que de l'échelle établie à l'étape 2, **évaluez chaque élément** de manière consensuelle. Inscrivez chaque valeur ainsi obtenue sur une fiche distincte. Écrivez la raison justifiant chaque valeur à l'endos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Placez cette fiche dans la rangée de la caractéristique clé, sous l'élément correspondant.

Analyse de domaine

Étape 5 Vous pouvez vous servir de la première caractéristique pour **réorganiser** les fiches des éléments et celles affichant leurs valeurs, en les plaçant en ordre, de la plus basse valeur à la plus haute. Cette réorganisation vous aidera à interpréter le tableau.

Étape 6 Pour arrêter les prochaines caractéristiques, choisissez **trois éléments** de la rangée du haut au hasard. Trouvez deux éléments qui partagent une caractéristique que le troisième n'a pas. La caractéristique doit *se rapporter au domaine et au but de l'exercice* (par ex., deux activités font appel à une « compétence transversale »). Sur une nouvelle fiche, décrivez brièvement cette caractéristique et attribuez-lui la valeur 1. Déterminez ensuite la caractéristique qui distingue le **troisième élément** des deux premiers (par ex., la troisième activité fait appel à une « compétence disciplinaire »), et attribuez-lui la valeur maximale (5 ou 7, selon l'échelle choisie). Décrivez la caractéristique et son contraire à l'endos de la fiche et placez-la dans la troisième rangée de la colonne de gauche.

Étape 7 Reprenez le processus décrit à l'étape 6 pour générer **d'autres caractéristiques** et leurs contraires. Ajoutez une **nouvelle rangée** pour chaque caractéristique et son contraire.

Caractéristiques	Activité A	Activité B	Activité C	Activité D	Activité E	Activité F
Aisée (1) Difficile (5)	4	1	2	3	5	5
Transversale (1) Disciplinaire (5)	4	5	3	2	1	2
Savoirs préalables (1) Nouveaux savoirs (5)	1	3	2	4	5	4

Étape 8 En vous servant de chaque caractéristique et de son contraire ainsi que de l'échelle établie à l'étape 2, **évaluez chaque élément** de manière consensuelle. Inscrivez chaque valeur ainsi obtenue sur une fiche distincte. Écrivez la raison justifiant chaque valeur à l'endos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Placez chaque fiche dans sa rangée, sous l'élément correspondant.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Étape 9 Pour interpréter les résultats de l'exercice, examinez d'abord le **processus** lui-même à chacune de ses étapes, y compris la manière dont les participants ont interagi et sont parvenus à une décision. Vous pouvez aussi réexaminer le **contenu** de l'exercice, y compris le choix du domaine ou sujet à l'examen, le but visé, les éléments et les caractéristiques choisis, le genre d'information ou de connaissances utilisé pour évaluer les éléments, etc. Sur une feuille conférence, résumez tous les points principaux de cet examen.

Étape 10 Examinez ensuite les **valeurs inscrites dans les colonnes** pour déterminer si les valeurs attribuées se concentrent plutôt au milieu ou près des pôles. Déterminez les éléments qui ont des valeurs semblables pour les mêmes caractéristiques, y compris la caractéristique clé et son contraire (établies à l'étape 3), et tracez des flèches qui les relie de manière à les regrouper en « familles ».

Analyse de domaine

Étape 11 Examinez enfin les valeurs des rangées pour déterminer si certaines varient peu et d'autres beaucoup, ou si certaines caractéristiques semblent plus importantes que d'autres. Vérifiez également si certaines caractéristiques sont étroitement associées en examinant si les valeurs de sa rangée **coïncident** avec celles d'une autre. Reliez ces rangées par des flèches. Accordez une attention particulière aux caractéristiques qui ont des valeurs semblables à la **caractéristique clé et son contraire** établis à l'étape 3. Celles-ci peuvent contribuer à expliquer un aspect important de votre analyse.

NOUVEAU REGARD SUR VOTRE ANALYSE

Étape 12 Vous pouvez **modifier** la liste des éléments, leurs caractéristiques et leurs contraires ainsi que leurs valeurs à tout moment en cours de l'exercice.

Si deux éléments se ressemblent beaucoup, vous pouvez chercher une **nouvelle caractéristique** qui les différencie. Utilisez la nouvelle caractéristique et son contraire pour évaluer tous les éléments et inscrivez ces valeurs dans une nouvelle rangée.

Si deux caractéristiques sont très étroitement associées, vous pouvez chercher un **nouvel élément** qui permet de les différencier (en combinant des caractéristiques qui n'ont pas tendance à s'associer). Placez cet élément dans une nouvelle colonne et attribuez-lui des valeurs pour chaque caractéristique et son contraire.

Étape 13 Résumez tous les points principaux et les observations de votre *Analyse de domaine*. Examinez ensuite les **occasions d'apprentissage** qui en découlent (décrites ci-dessous) ainsi que les stratégies à envisager.

Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de l'*Analyse de domaine*.

CONSEILS SUR LES ÉLÉMENTS

- Selon le but de l'exercice et le rôle de l'animateur, vous pouvez **fournir** ou **négoier** certains ou tous les éléments, ou encore laisser aux **participants** le soin de les déterminer.
- La liste d'éléments peut inclure un **élément idéal ou problématique** que vous souhaitez comparer aux autres éléments.

CONSEILS SUR LES CARACTÉRISTIQUES (CONSTRUITS)

- Chaque caractéristique et son contraire peuvent être **fournis**, **négociés** ou **générés** par les participants, en fonction du but de l'exercice et du rôle de l'animateur.
- Les caractéristiques attribuées aux éléments ne sont pas des énoncés de fait qui sont vrais ou faux. Ces énoncés doivent plutôt **traduire fidèlement** les connaissances et les points de vue des acteurs au sujet du domaine à l'étude.



Analyse de domaine

CONSEILS SUR LES CARACTÉRISTIQUES OU CONSTRUITS (suite)

- Les caractéristiques doivent être en lien **direct** avec le domaine à l'examen. Elles doivent être **précises, clairement définies** et formulées en utilisant des substantifs ou des verbes concrets (d'action, par exemple) plutôt que par des termes abstraits comme des qualités ou des idées.
- L'analyse peut inclure des caractéristiques de type **solutions** ou actions concrètes associées aux éléments si celles-ci s'avèrent utiles pour comprendre le domaine à l'étude (voir *Domaine de problèmes*, p. 133).
- Lorsque vous définissez la caractéristique contraire, évitez d'employer des **expressions négatives** (comme « non transversale », par opposition à « transversale »). Les formulations négatives sont souvent vagues et vides de sens. Lorsque définies avec précision, les caractéristiques contraires permettent de mieux comprendre ce que pensent les participants au sujet du domaine à l'examen.
- Lorsqu'utile, vous pouvez utiliser certaines caractéristiques dont l'échelle varie entre « moins » et « plus ». Citons, à titre d'exemples, le coût, l'importance, la fréquence ou la faisabilité des éléments à l'étude (voir *Domaine des options*, p. 134).
- Si les participants **ne peuvent déterminer** ce que deux éléments ont en commun ou ce qui les différencie du troisième, vous pouvez clarifier la question en utilisant l'*Analyse descendante* (p. 37), choisir trois autres éléments au hasard, ou ne retenir que deux éléments au lieu de trois.
- La détermination des caractéristiques et de leurs contraires peut également se faire en posant une **question passe-partout** : « Pouvez-vous penser à une caractéristique nouvelle, différente et son contraire ? ». Une autre méthode, celle du **contexte intégral**, consiste à passer en revue tous les éléments pour en trouver deux qui sont aussi semblables que possible et repérer un tiers élément qui se distingue le plus de ces deux éléments et de quelle manière. Le **récit** ou la **description** détaillée du sujet à l'étude (par exemple, les cas de succès ou d'échec d'un projet, réel ou imaginé) peut également s'avérer utile lorsqu'il s'agit de déterminer les éléments et les caractéristiques en lien avec le sujet.
- Pour **comparer deux listes** et aplanir leurs différences, consultez *Remue-méninges et classification* (p. 39).
- Pour arrêter **rapidement** les caractéristiques et leurs contraires, vous pouvez répartir les participants en **groupes** de deux ou trois. Demandez à chaque groupe de choisir au hasard trois éléments auxquels ils doivent assigner une caractéristique appropriée et son contraire. Dressez la liste de ces caractéristiques et leurs contraires, clarifiez-en le sens, et amalgamez celles qui sont quasi-identiques (voir *Domaine social*, p. 151).
- Vous pouvez utiliser une caractéristique plus d'une fois en autant que son contraire ne soit pas le même (par ex., « légal » par opposition à « politique » dans un cas, puis à « personnel » dans un autre).
- Vous pouvez **regrouper** les caractéristiques en catégories fournies par l'animateur ou déterminées par les participants (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39). Vous pouvez aussi **organiser** ces catégories par ordre d'importance, ce qui vous aidera à interpréter les résultats de l'exercice.

Analyse de domaine

CONSEILS SUR L'ATTRIBUTION DES VALEURS

- Si une caractéristique et son contraire **ne s'appliquent pas** à un élément, n'écrivez rien sur la fiche correspondante. Si celles-ci ne s'appliquent pas à plusieurs éléments, reformulez-les ou éliminez-les.
- Si les valeurs sont à peu près **les mêmes** pour tous les éléments évalués au regard d'une caractéristique et de son contraire, redéfinissez cette caractéristique et son contraire ou éliminez-les.
- Pour évaluer les éléments sans devoir vous concentrer sur un tableau, créez deux fiches distinctes pour la caractéristique et son contraire que vous éloignez l'une de l'autre. Évaluez ensuite chacun des éléments en plaçant sa fiche quelque part le long de ce continuum entre la caractéristique choisie et son contraire. Convertissez l'emplacement de chaque élément en évaluation numérique que vous inscrivez dans un tableau ou dans le logiciel RepGrid. Répétez cet exercice pour chaque caractéristique et son contraire.

Caractéristique	1	2	3	4	5	Contraire
<i>Savoir écouter</i>				<i>Jean S.</i>		<i>Éloquence</i>

CONSEILS SUR L'INTERPRÉTATION

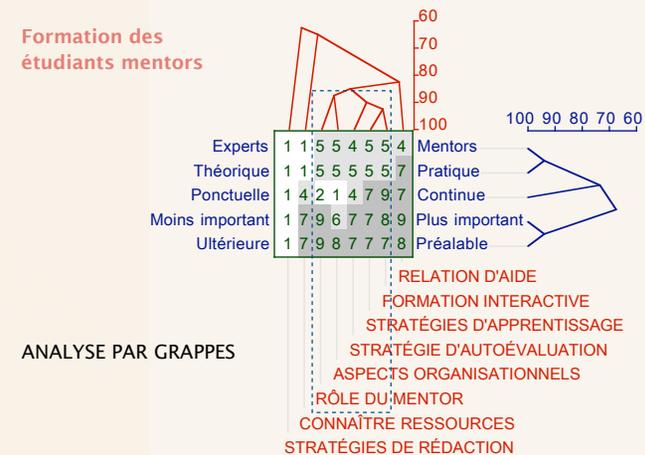
- Lorsque vous comparez les éléments, concentrez-vous sur les caractéristiques et leurs contraires qui éclairent le sujet à l'examen. Évitez une **interprétation exhaustive** des éléments et de leurs caractéristiques.
- Tel que mentionné à l'étape 5, vous pouvez **réorganiser** les éléments placés dans la première rangée du tableau selon l'ordre des valeurs attribuées au regard de la première caractéristique clé et de son contraire (inscrites dans la deuxième rangée). Cette réorganisation vous aidera à interpréter le tableau.
- Vous pouvez **rapprocher** les colonnes des éléments qui affichent des valeurs semblables. Faites de même pour les rangées et les caractéristiques dont les valeurs sont étroitement associées, positivement ou négativement. (Utilisez du ruban adhésif de couleur pour déplacer les fiches d'un seul coup).
- Vous pouvez effectuer l'analyse de vos résultats à l'aide d'un graphique cartésien, en vous concentrant sur **deux caractéristiques** (et leurs contraires) de votre choix. Aux extrémités opposées de chaque ligne du graphique, indiquez l'échelle (par ex., 1 et 5) ainsi qu'une des caractéristiques et son contraire. Inscrivez le chiffre 3 au croisement des deux lignes. Placez chaque élément dans le graphique en indiquant sa valeur sur la ligne horizontale ainsi que sa valeur sur la ligne verticale. Marquez d'un « x » le point de rencontre de ces deux valeurs, et inscrivez-y le nom de l'élément. Moins il y a d'écart entre les éléments, plus ils s'apparentent l'un à l'autre au regard des deux caractéristiques retenues.



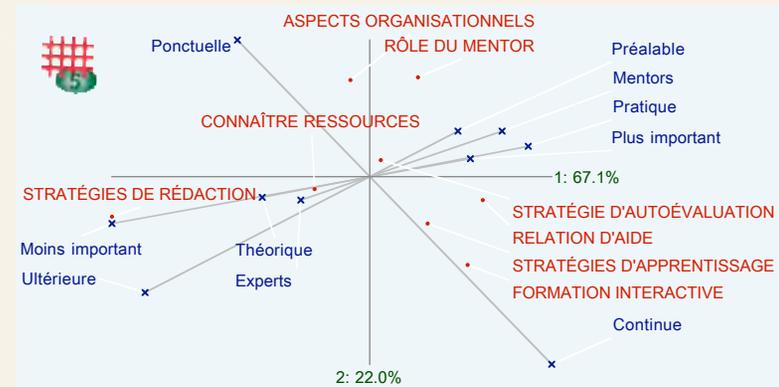
- Lorsque vous trouvez des correspondances importantes entre les valeurs de différentes rangées, déterminez si les caractéristiques associées de près ont la même **signification** ou si certaines constituent des **exemples**, des **causes ou des effets** des caractéristiques auxquelles elles sont associées.
- Pour faciliter une analyse participative, préparez un tableau pour chaque élément et ses valeurs et répartissez les tableaux parmi les participants (voir exemple, p. 136). Chaque participant doit alors trouver d'autres participants qui ont des éléments ayant des caractéristiques semblables, en portant une attention particulière aux ressemblances reliées à la caractéristique clé et son contraire (établis à l'étape 3). Les **participants regroupés autour d'éléments similaires** préparent ensuite une présentation sommaire de ce que leurs éléments ont en *commun*. Après avoir écouté toutes les présentations, les participants relèvent les *principales différences* observées entre les groupes d'éléments.

CONSEILS MATHÉMATIQUES

- Vous pouvez enregistrer les éléments, leurs caractéristiques et leurs valeurs dans RepGrid (repgrid.com/SAS/) et vous servir du logiciel pour effectuer les calculs décrits ci-après. La commande Focus crée un tableau où les éléments (à la base du tableau) dont les valeurs sont les plus semblables sont placés côte à côte. Les caractéristiques dont les valeurs sont les plus semblables sont aussi placées côte à côte (sur chaque côté du tableau), et les correspondances négatives sont converties en relations positives. Un dendrogramme (lignes se rejoignant à différents points au-dessus et à la droite du tableau) souligne les pourcentages de similitude entre les éléments de même qu'entre les caractéristiques. C'est ce qu'on appelle l'**analyse par grappes**.
- La commande PrinGrid crée un graphique cartésien dont les calculs sont fondés sur l'analyse en **composantes principales**. Le graphique représente de manière bi-dimensionnelle les rapports multi-dimensionnels qui existent entre plusieurs éléments et leurs caractéristiques. Il indique par un point la position de chaque élément et par une ligne droite la position de chaque caractéristique. Une ligne courte signifie que les valeurs des éléments basées sur la caractéristique varient peu. Plus les points et les lignes sont rapprochés, plus ils entretiennent des liens étroits, que ces rapprochements se situent entre les éléments (points), entre leurs caractéristiques (lignes), ou entre les éléments et leurs caractéristiques. Les pourcentages associés à la ligne horizontale et à la ligne verticale (les composantes principales 1 et 2) précisent à quel point le graphique rend compte de la distribution des éléments et de leurs caractéristiques (voir les exemples).



ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES



Analyse de domaine

CONSEILS MATHÉMATIQUES (suite)

- Pour calculer manuellement le degré d'**écart entre deux éléments** ou colonnes, calculez la somme des différences (SD) entre les valeurs de chaque rangée (en excluant les rangées comprenant des cases vides). Calculez ensuite la différence totale maximale entre toutes les valeurs ; il s'agit de la valeur maximale (VM) moins 1, multipliée par C, soit le nombre de rangées où les éléments ont été évalués. Le degré d'écart entre deux éléments correspond à la SD divisée par la différence totale maximale de toutes les valeurs, multipliée par 100. Pour transposer ce degré d'écart en une **valeur de similitude** exprimée en pourcentage, soustrayez-le de 100. En d'autres termes, la formule est : $[100 - (SD \times 100)] / [(VM-1) \times C]$. Par exemple, à partir du tableau de l'étape 7 (p. 122), la somme des différences (SD) entre les valeurs inscrites pour les éléments E et F est de 2, et la différence totale maximale est de 12, soit $[(5 - 1) \times 3]$. L'écart entre ces deux colonnes est donc de 16,7 % $(2/12 \times 100)$ de sorte que ces deux éléments sont semblables à 83,3 %.

- Pour calculer le degré d'**écart entre les caractéristiques** de deux rangées, calculez la somme des différences (SD) entre les valeurs de chaque colonne (en excluant les colonnes comprenant des cases vides). Calculez ensuite la différence totale maximale pour toutes les valeurs ; il s'agit de la valeur maximale (VM) moins 1, multipliée par E, soit le nombre d'éléments qui ont été évalués. Le degré d'écart entre deux caractéristiques correspond à la SD divisée par la différence totale maximale de toutes les valeurs, multipliée par 100. Pour transposer ce degré d'écart en une **valeur de similitude** exprimée en pourcentage, soustrayez-le de 100. En d'autres termes, la formule est : $[100 - (SD \times 100)] / [(VM-1) \times E]$. Par exemple, à partir du tableau de l'étape 7 (p. 122), la somme des différences (SD) entre les valeurs inscrites dans les deux dernières rangées est de 14, et la différence totale maximale est de 24, soit $[(5 - 1) \times 6]$. Le degré d'écart est donc de 58,3 % $(14/24 \times 100)$ et le degré de similitude, de 41,7 %.

Deux rangées qui ont un degré de similitude très faible entretiennent une **relation inverse** : chaque fois qu'une valeur maximale est attribuée dans une case d'une rangée, la valeur opposée est attribuée dans la case correspondante de l'autre rangée. Lorsque cela se produit, vous pouvez inverser toutes les valeurs d'une rangée (par ex., de 2 à 4 ou de 5 à 1 sur une échelle de 1 à 5). Les relations positives sont plus faciles à interpréter. Par exemple, lorsqu'on inverse les valeurs inscrites dans la dernière rangée du tableau de l'étape 7 (p. 122), le degré de similitude entre les deux dernières rangées est de 83,3 %.



Analyse de domaine

OCCASIONS D'APPRENTISAGE

L'*Analyse de domaine* permet de comprendre un domaine à l'étude de façon multidimensionnelle, en examinant les multiples ressemblances et différences perçues entre ses éléments. La technique offre du même coup l'**occasion d'apprendre** et de résoudre différents problèmes, qu'ils soient de nature structurelle, communicationnelle, temporelle, ou adaptative.

APPRENTISSAGE STRUCTUREL

Convergence

Il y a convergence lorsqu'un ensemble d'éléments obtient des valeurs proches d'un pôle pour plusieurs caractéristiques. Pour ces mêmes caractéristiques, un second ensemble reçoit des valeurs moyennes, alors qu'un dernier ensemble se voit attribué des valeurs proches de l'autre pôle. Si cette convergence pose problème, cherchez de nouveaux éléments qui seraient susceptibles de combiner les caractéristiques différemment, notamment la caractéristique clé établie à l'étape 3 (voir exemples, pp. 133-134).

Polarisation

Il y a polarisation lorsque la plupart des éléments peuvent être regroupés en deux catégories opposées. Un premier ensemble d'éléments affiche certaines caractéristiques, alors que l'autre ensemble est en tout point son contraire. Si cette polarisation pose problème, cherchez de nouveaux éléments qui seraient susceptibles de combiner les caractéristiques différemment, notamment la caractéristique clé établie à l'étape 3. Voir l'exemple de la technique *Domaine d'activités*, p. 132, ainsi que Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge UK, ch. 19.

Dispersion

Il y a dispersion lorsque peu d'éléments ou de caractéristiques obtiennent des valeurs semblables (ou inversées). Aucune tendance ne se dégage du système, chaque élément étant fondamentalement différent des autres. Si cette dispersion pose problème, cherchez d'autres éléments ou d'autres caractéristiques susceptibles de dévoiler une tendance importante du système (voir l'exemple de la technique *Domaine social*, p.135).

Imprécision

Il y a imprécision lorsque les caractéristiques varient peu d'un élément à l'autre. Si cette situation pose problème, recherchez la cause probable. Il se peut que : les éléments soient trop imprécis ; que les participants connaissent peu le sujet à l'étude ; qu'ils préfèrent discuter les rapports d'interaction qui existent entre les éléments plutôt que leurs ressemblances et différences ; ou encore que les participants soient incapables de s'entendre et aplanissent leurs divergences en attribuant des valeurs moyennes.



Analyse de domaine

APPRENTISSAGE COMMUNICATIONNEL

Désaccord

Il y a désaccord entre des tableaux dressés par différentes personnes (ou groupes) quand les valeurs attribuées diffèrent de manière significative. Pour connaître le niveau de désaccord, additionnez tous les écarts entre les valeurs obtenues pour une même case, et divisez le résultat par la somme maximale des écarts entre toutes les cases (soit la valeur maximale moins 1, multipliée par le nombre d'éléments qui ont été évalués). Si le niveau de désaccord observé pose problème, relevez les points de désaccord et leurs causes probables. Poursuivez la discussion jusqu'à ce qu'un consensus se dégage.



Pour *comparer plusieurs caractéristiques et tableaux* représentant différents points de vue (individuels ou collectifs), déplacez vers le haut de chaque tableau les caractéristiques dont les valeurs sont associées de près à la caractéristique clé (établie à l'étape 3). Ces premières caractéristiques à correspondance élevée permettent de comparer ce que chaque individu ou groupe a à l'esprit lorsqu'il réfléchit aux aspects clés du sujet à l'étude. Comparez ensuite les différents tableaux, en cherchant les accords et désaccords au regard de ces dernières caractéristiques (à correspondance élevée). Si les tableaux renferment plusieurs caractéristiques, regroupez-les par catégories (voir les *Conseils sur les caractéristiques*, p. 123) et réorganisez chaque catégorie selon son rapport avec la caractéristique clé. Cherchez ensuite, pour chacune de ces catégories, les accords et désaccords qui existent entre différents tableaux. Le logiciel RepGrid permet de comparer plusieurs tableaux qui ont des éléments et caractéristiques en commun. En combinant les niveaux de désaccord et de malentendu (ci-dessous), vous obtenez les six scénarios présentés dans la technique *Désaccords et malentendus* (p. 101).

Malentendu

Il y a malentendu quand une partie (par ex., les hommes) ne peut prédire comment l'autre partie (par ex., les femmes) évalue certains éléments. Pour connaître le niveau de malentendu, chaque partie doit deviner comment l'autre évalue les mêmes éléments au regard des mêmes caractéristiques. Additionnez ensuite les écarts observés entre les valeurs attribuées par une partie et les prédictions de l'autre partie (pour les mêmes éléments). Divisez le résultat par la somme maximale des écarts pour toutes les cases (soit la valeur maximale moins 1, multipliée par le nombre d'éléments). Si le niveau de malentendu observé pose problème, déterminez les principaux points et les causes probables de ce malentendu. Comparez et discutez les valeurs jusqu'à ce qu'il y ait meilleure compréhension des points de vue de chaque partie.

Confusion

Il y a confusion quand les parties décrivent le même sujet ou domaine en se servant d'une liste différente d'éléments ou de caractéristiques. Si cette confusion pose problème, recherchez des éléments communs ou des caractéristiques partagées de manière à créer un cadre de référence commun.

Analyse de domaine

APPRENTISSAGE TEMPOREL

Instabilité



Il y a instabilité lorsqu'au fil du temps, la perception d'un sujet ou domaine et la façon de caractériser ses éléments changent rapidement ou fréquemment, sans que de tels changements soient justifiés. Si cette instabilité pose problème, déterminez les facteurs qui peuvent l'expliquer et, en fonction de ces derniers, modifiez la liste d'éléments et de caractéristiques pour que ceux-ci soient plus significatifs. Discutez plus longuement les valeurs qu'il convient d'attribuer, ou prenez plus de temps pour recueillir les données dont vous avez besoin afin de compléter l'exercice.

Résistance au changement

Il y a de la résistance au changement lorsqu'au fil du temps, des occasions d'apprentissage se présentent (telles que décrites ci-dessus), mais qu'aucun effort n'est consenti pour ajuster les perceptions exprimées dans l'*Analyse de domaine*. Si cette résistance au changement pose problème, déterminez les facteurs qui peuvent l'expliquer ou prenez plus de temps pour discuter la question, les éléments et leurs caractéristiques. Soulignons ici qu'il est généralement plus difficile de modifier la liste des éléments et des caractéristiques qui font partie d'un domaine que de modifier les valeurs accordées aux éléments. En effet, la première tâche porte sur le « *comment l'on doit penser* » un domaine, alors que la seconde porte sur « *ce que l'on doit penser* » du domaine en question, et donc les liens entre ses éléments et ses caractéristiques.

APPRENTISSAGE ADAPTATIF

Incapacité à prédire

Il y a incapacité à prédire lorsque les caractéristiques et les valeurs attribuées aux éléments ne sont pas confirmées par l'expérience ou des événements observables. Pour connaître la valeur prédictive de votre analyse, choisissez des caractéristiques clés (et leurs contraires) que vous croyez pertinentes et, pour chacune, trouvez des indicateurs qui décrivent bien ce que signifie chacune des valeurs de l'échelle retenue pour l'exercice. Ensuite, pour chaque élément, recueillez des données fiables en lien avec ces indicateurs. L'information ainsi recueillie vous permet de voir si les valeurs attribuées aux éléments sont confirmées ou non. Si l'incapacité à prédire pose problème, reprenez l'évaluation de vos éléments ou tentez de trouver des caractéristiques qui présentent une plus grande valeur prédictive.

Domaine écologique

Le *Domaine écologique* permet d'examiner les éléments d'un système écologique ainsi que les points et les degrés de similitude et de différence qui s'en dégagent, d'après le modèle « construit », soit la représentation que s'en donnent les participants. L'analyse soulève diverses questions, notamment sur les manières de caractériser et de regrouper les éléments ou processus à l'examen (par ex., les sols, les variétés de riz, les changements climatiques). Enfin et surtout, l'analyse offre aux participants la possibilité de questionner, de confronter et de modifier leur propre compréhension des éléments ou phénomènes à l'étude, de façon à mieux répondre aux défis qu'ils posent.

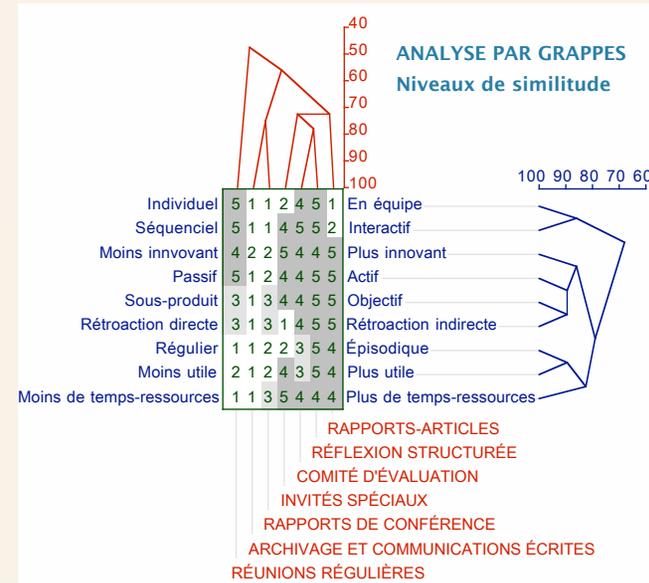


Résumé : En mars 2009, COPAGEN convoque ses membres à une réunion à Dakar afin d'évaluer leurs stratégies de préservation et de valorisation des semences paysannes en Afrique de l'ouest et ce, en réponse à de nombreux défis, notamment l'introduction des organismes génétiquement modifiés (OGM) dans la production agricole. L'atelier, conçu et animé par J. Chevalier, soulève la question de savoir comment valoriser les savoirs locaux en matière de cultures paysannes, en utilisant un approche qui se veut à la fois méthodique et stratégique et ne se borne pas aux entretiens et questionnaires couramment utilisés. À cette fin, les participants testent la technique *Domaine écologique* en dressant d'abord une liste de cultures agricoles connues de tous, suivie d'une description de leurs caractéristiques clés (et leurs contraires) : l'*utilité* d'une culture, ce qui la rend *vulnérable*, et le type de *stratégie* que l'on adopte pour la protéger. L'analyse montre que le niébé et le sorgho rouge sont des aliments passablement sains et savoureux tout en ayant de multiples usages. Ces cultures sont néanmoins hautement vulnérables à la sécheresse. Aussi se prêtent-elles bien aux stratégies de mise en marché et aux normes de comportement traditionnelles qui leur sont applicables. Le millet (souana, moutini), aliment sain et savoureux, résiste tout aussi peu à la sécheresse. Mais les stratégies pour le protéger sont plutôt de nature technique (application de l'huile de nim et technique Zai de plantation). Pour ce qui est de l'igname Laboko, l'aliment est particulièrement savoureux mais est très vulnérable aux parasites et à la contamination par les OGM. Cette analyse sommaire, représentée par les deux vecteurs de l'analyse de composantes principales, explique 94,5 % de la variance du système (65,9 % + 28,6 %). Compte tenu de ces résultats, les participants considèrent qu'il conviendrait de concentrer leur efforts sur les techniques traditionnelles d'amélioration des plantes afin d'augmenter leur résistance à la sécheresse.

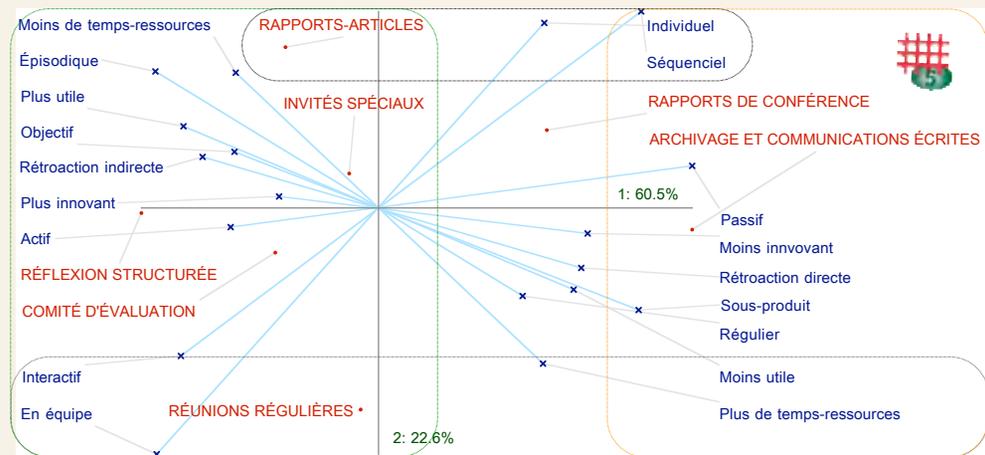


Le *Domaine d'activités* permet d'examiner les actions ou activités qui font partie d'un domaine et les points et degrés de similitude et de différence qui s'en dégagent, d'après le modèle « construit », soit la représentation que s'en donnent les participants. L'analyse soulève diverses questions, notamment sur les caractéristiques qui peuvent poser problème, qu'il s'agisse des coûts et bénéfices découlant des actions à l'étude, des valeurs et difficultés qui leur sont associées, ou encore des savoirs et compétences que ces actions exigent. Enfin et surtout, l'analyse offre aux participants la possibilité de questionner, de confronter et de modifier leur propre compréhension de ces actions, de façon à mieux répondre aux défis qu'elles posent.

Résumé : Cet organisme est aux prises avec un double système d'activités centrées sur la gestion des connaissances. D'une part, le personnel se consacre à des activités qu'il effectue de manière épisodique et qu'il juge *utiles*, notamment les exercices de réflexion structurée, la production d'articles basés sur les rapports soumis à l'organisme, les rencontres avec invités spéciaux, et les réunions du comité d'évaluation. Ces activités ont des *objectifs* immédiats, sont réalisées en *temps réel* (sauf pour ce qui est de la production d'articles), et permettent un partage *actif* de l'information ainsi qu'une *rétroaction directe* et un examen approfondi des projets en cours. D'autre part, ce même personnel considère qu'il consacre plus de *temps et de ressources* à des *sous-produits* de son travail qui lui semble *moins utiles* et généralement moins innovants. Ces activités comprennent l'archivage et les communications écrites, les rapports de conférence et de visites ainsi que les réunions de programme convoquées sur une base régulière. Le partage de l'information s'y fait de manière plus passive, plus séquentielle et plus individualisée. Cette analyse sommaire, représentée par les deux vecteurs de l'analyse de composantes principales, explique 83,1 % de la variance du système (60,5 % + 22,6 %). Compte tenu de ces résultats, les participants considèrent qu'ils devraient prévoir plus de temps pour ce qui est utile à leur travail et repenser certaines activités jugées moins utiles (notamment les réunions de programme) de manière à ce qu'elles soient plus efficaces.



COMPOSANTES PRINCIPALES



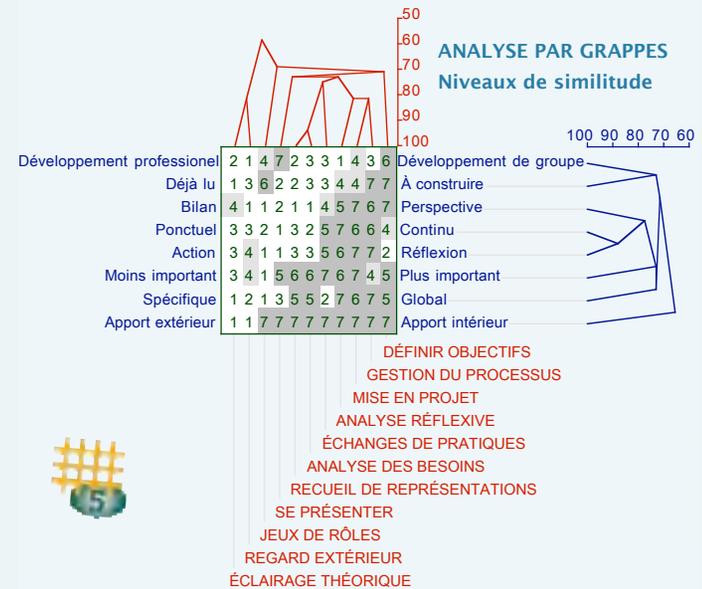
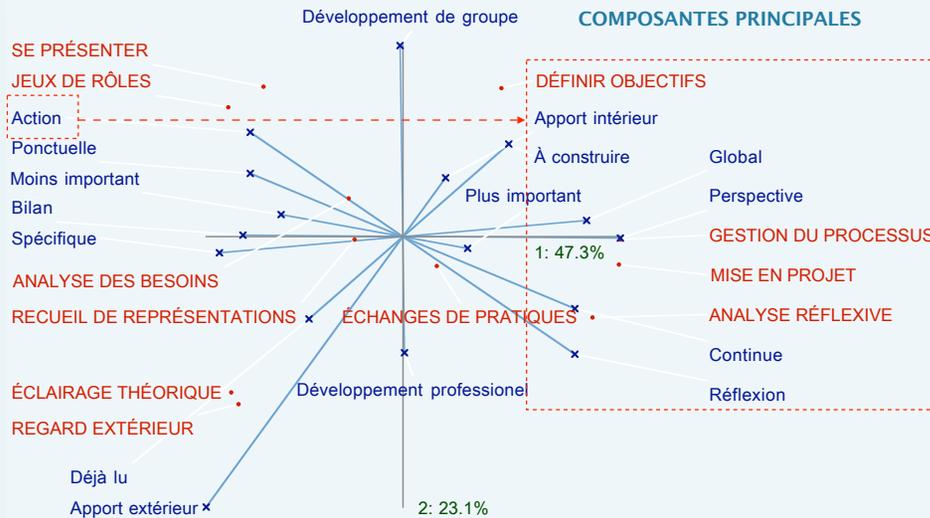
Domaine de problèmes

La *Domaine de problèmes* permet d'examiner un ensemble de problèmes et les points et degrés de similitude et de différence qui s'en dégagent, d'après le modèle « construit », soit la représentation que s'en donnent les participants. L'analyse soulève diverses questions, notamment sur les niveaux de difficulté et les types de réactions associés à de tels problèmes. Enfin et surtout, l'analyse offre aux participants la possibilité de questionner, de confronter et de modifier leur compréhension des problèmes à l'examen, de façon à mieux répondre aux défis qu'ils posent.

Résumé: Des enseignants universitaires éprouvent des difficultés à accompagner leurs étudiants dans certaines tâches d'apprentissage qui leur paraissent particulièrement importantes, notamment comment bien « Définir les objectifs », assurer une « Gestion du processus » efficace, et voir à la « Mise en projet » des étudiants. Ces tâches sont particulièrement problématiques du fait qu'elles sont *réflexives*, exigent une mise en *perspective*, et sont à *construire* de manière *continue*. À l'analyse, les participants constatent que les modes d'accompagnement centrés sur l'*action*, habituellement de nature *ponctuelle* et soumise à des *bilans*, posent moins problème. La discussion qui s'ensuit permet de conclure que l'accompagnement *réflexif* qui intègre mieux l'*action* pourrait atténuer les difficultés à l'examen.



DIFFICULTÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT

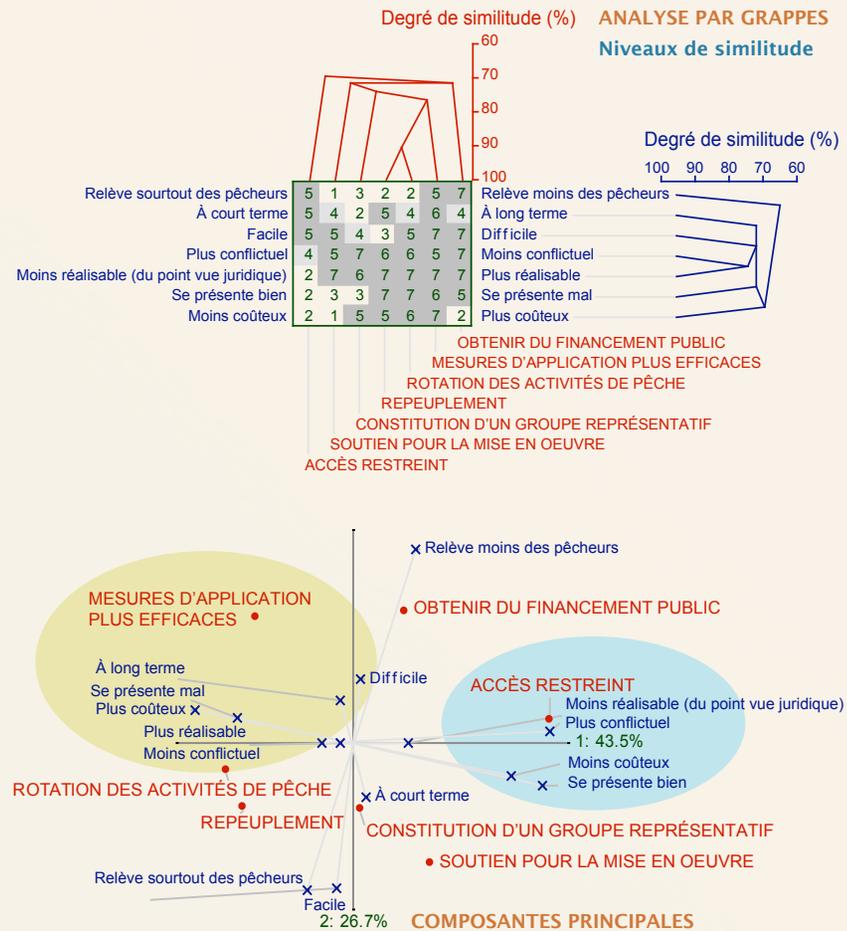


Domaine des options

Le *Domaine des options* permet de comparer et d'évaluer différents plans d'action ou solutions envisagées en utilisant les critères ou caractéristiques de leur choix. Aussi l'analyse offre aux participants la possibilité de questionner, de confronter et de modifier leurs grilles d'évaluation et les résultats ou conclusions qui en découlent, de façon à mieux répondre aux défis posés.



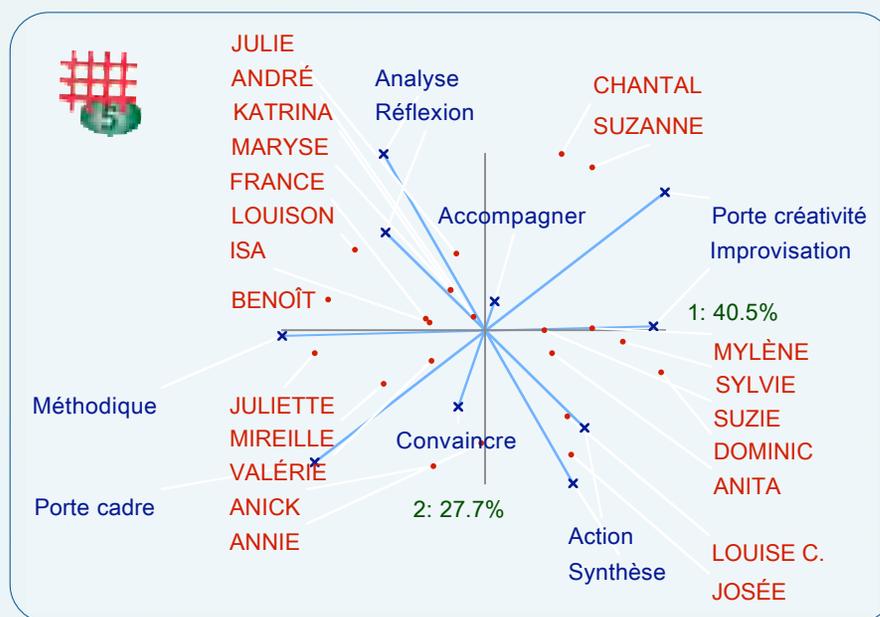
Résumé : Environ 2000 pêcheurs artisanaux font la récolte de mollusques et crustacés dans la zone de pêche commune à Ancud, une localité côtière au centre du Chili. Le Fondo de Investigación Pesquera tient une rencontre de deux journées à laquelle sont conviés 57 pêcheurs, représentants officiels et scientifiques soucieux d'assurer une meilleure gestion des pêches. Conçue et animée par J. Chevalier et C. Tapia, la rencontre débute par un remue-méninges sur les mesures à envisager et les critères qui permettraient de les évaluer (au nombre de 7 dans chaque cas). De l'avis des participants, la mesure qui consiste à *restreindre l'accès* à la zone serait peu coûteuse. Elle est néanmoins peu réalisable, prendrait du temps et créerait des conflits, du moins au début. Une *application* plus efficace des normes qui régissent le secteur de la pêche, chose réalisable sur le plan légal, serait coûteuse, prendrait du temps et ne peut se faire sans interventions extérieures. *Obtenir du financement* public implique aussi un problème de dépendance et pose plusieurs difficultés. Cela dit, deux autres mesures envisagées par les participants semblent prometteuses : *constituer un groupe* qui représenterait et coordonnerait les efforts de l'ensemble des pêcheurs, et s'assurer du *soutien* que les organismes responsables de la pêche artisanale peuvent apporter au repeuplement de certaines espèces et à la pêche par rotation. Cette analyse sommaire, représentée par les deux vecteurs de l'analyse de composantes principales, explique 70,2 % de la variance du système (43,5 % + 26,7%). Ajoutons que l'analyse a aussi permis d'élaborer de nouvelles stratégies pour obtenir des fonds, faire respecter les normes qui régissent la pêche artisanale, et promouvoir la récolte par rotation.



Domaine social

Le *Domaine social* permet de comprendre comment les acteurs (individus ou groupes) se perçoivent eux-mêmes et définissent les points et les degrés de similitude et de différence qui existent entre eux. Les caractéristiques utilisées peuvent varier selon le cas, en fonction du sujet que les participants souhaitent aborder, qu'il s'agisse de leurs profils professionnels ou affiliations institutionnelles ; des intérêts qu'ils ont dans le maintien d'une situation ou l'adoption d'un plan d'action ; du pouvoir qu'ils peuvent exercer dans une situation donnée ; des expressions de confiance ou de respect qui les unissent ou leur font défaut ; de leurs actions, attitudes ou positions à l'égard de certains enjeux ; ou encore des savoirs, compétences, valeurs, styles de leadership ou mode d'apprentissage qui les caractérisent dans la situation à l'examen. Enfin et surtout, l'analyse offre aux participants la possibilité de questionner, de confronter et de modifier leur compréhension des différences sociales à l'étude, de façon à mieux répondre aux défis qu'elles posent.

Résumé : Un groupe de formateurs ressources désire connaître quelles compétences chacun mobilise en situation difficile, notamment lorsque les apprenants montrent de nombreux indices de désintérêt, voire de résistance. L'analyse des compétences donne à voir diverses polarisations. Certains formateurs utilisent la réflexion, l'analyse et une approche méthodique (*les réflexifs*) pour contrer la résistance alors que d'autres privilégient la synthèse, l'action et l'improvisation (*les créatifs*). Cela dit, la plupart des participants se disent partiellement insatisfaits de leur façon de gérer la résistance du personnel sur le terrain. Ils acceptent donc de se poser « la question qui tue » : comment réunir les compétences contraires et dénouer les polarisations qui freinent la mise en place d'une approche globale à l'égard du défi posé. Les réflexifs se demandent comment utiliser l'improvisation tout en restant méthodiques, alors que les créatifs se posent la question inverse, à savoir comment utiliser davantage la réflexion et l'analyse tout en se montrant capables d'improviser.



Domaine social

ADAPTER

Les participants peuvent choisir de s'évaluer et de se comparer (à l'aide des caractéristiques qu'ils jugent appropriées) en mettant l'accent sur l'examen de leur profil respectif, sans avoir à compiler les données dans un tableau collectif. La procédure est alors la suivante :

Étape 1 Vous vous répartissez en **groupes de trois** de façon aléatoire. Chaque groupe identifie deux de leurs membres (une paire) qui, au regard de la question qu'ils se posent (par ex., leur type de leadership), sont semblables d'une certaine façon et en même temps, différents du troisième. L'exercice consiste à trouver une caractéristique que les deux premiers ont en commun, puis de chercher la caractéristique contraire ou complémentaire que possède le troisième.

Étape 2 Dressez une liste des **caractéristiques et de leurs contraires**. Clarifiez le sens de chaque paire de caractéristiques et regroupez celles qui se ressemblent. Si la liste est trop longue, ramenez-la aux caractéristiques que vous croyez les plus significatives. Pour vous aider à interpréter les résultats de votre analyse, classez les caractéristiques par ordre d'importance (voir les *Conseils sur les caractéristiques*, p. 123).

Étape 3 Chaque participant s'attribue la **valeur** qui le décrit le mieux au regard de chaque caractéristique et de son contraire, en utilisant une échelle de 1 à 5. Pour s'assurer que tous ont la même compréhension de ce que signifie chacune des valeurs de l'échelle retenue pour l'exercice, des indicateurs peuvent être utilisés. Chaque participant crée une fiche portant son nom et y trace un tableau dans lequel il note les caractéristiques selon un ordre et un format prédéfinis (voir l'exemple).

Étape 4 Chaque participant trouve d'autres acteurs qui se sont évalués de manière **identique** ou **semblable** (à une valeur près) sur plusieurs caractéristiques, en accordant une attention particulière aux ressemblances des rangées décrivant les caractéristiques jugées plus significatives. Cet exercice permet de former des familles de participants qui partagent des profils semblables.

Étape 5 Chaque groupe ou « **famille** » ainsi formée prépare puis présente une brève description des caractéristiques que ses membres partagent. Chaque fois qu'un groupe se présente, les autres peuvent s'en **rapprocher** s'ils ont des caractéristiques semblables, ou s'en **éloigner** dans le cas inverse. La discussion se termine en examinant les principales différences entre les groupes et les stratégies à mettre en place pour faciliter les **échanges** entre eux.

Fiche de l'acteur : Jean S.

Caractéristiques	1	2	3	4	5	Contraires
Écoute				x		Éloquence
Organisation			x			Créativité
Efficacité		x				Engagement
Rassembleur				x		Visionnaire
Expérience				x		Détermination

Analyse dynamique

But Comprendre comment les éléments d'un système interagissent et déterminer les points d'entrée ou leviers d'intervention possibles.

PRINCIPES

Un système est un ensemble de parties interdépendantes qui se comportent comme un tout. Chaque partie doit être comprise non pas isolément mais plutôt dans son rapport aux autres parties et à l'ensemble. L'*Analyse dynamique* permet de mieux saisir comment les acteurs définissent et perçoivent non seulement les différences entre les parties d'un ensemble (composé d'éléments naturels, d'actions, de facteurs, d'acteurs, de valeurs ou de compétences), mais aussi leurs interactions et leurs rapports à l'ensemble. Enfin et surtout, la méthode offre la possibilité de déterminer les points d'entrée ou leviers d'intervention permettant de mener à bien de véritables changements et de nouveaux apprentissages.

Éléments	A	B	C	D	Contribution totale
A	x				
B		x			
C			x		
D				x	
Dépendance totale					

L'*Analyse dynamique* s'inspire des modèles d'entrées-sorties utilisés en science économique et servant à décrire les interactions entre les secteurs d'une économie. Les étapes et les consignes présentées ci-dessous sont génériques. Elles sont suivies de variantes portant sur des sujets aussi variés que les interactions entre les éléments ou processus de nature écologique (*Domaine écologique*, p. 143), les facteurs ayant une incidence sur un problème clé (*Dynamique causale*, p. 145), les activités d'un projet (*Dynamique d'activités*, p. 147), les compétences requises pour atteindre un ensemble d'objectifs (*Dynamique de compétences*, p. 149), les rapports d'influence, de confiance ou de communication qu'entretiennent les acteurs (*Dynamique de réseau*, p. 150), les valeurs ou principes qui guident le comportement (*Dynamique de valeurs*, p. 152), ou encore l'ensemble des acteurs, des problèmes et des actions qui caractérise une situation donnée (*Dynamique sociale*, p. 151).

Étape 1 Cernez la situation à l'examen et dressez la liste des **éléments** clés qui en font partie (voir *Remue-méninges et classification*, p. 39). Ces éléments doivent être concrets, distincts et clairement définis. S'ils ont un caractère trop abstrait ou imprécis, ayez recours à l'*Analyse descendante* (p. 37) pour ajouter des détails et de la précision. À cette fin, demandez « Qu'entendez-vous par là ? » ou « Pouvez-vous donner un exemple ? ». Vous pouvez également recourir à la **description** et au **récit** pour explorer le sujet et en dégager les éléments. Inscrivez ou dessinez un symbole représentant chaque élément sur une fiche. Décrivez chaque élément à l'endos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Si vous utilisez le tableau décrit dans les étapes qui suivent, faites une copie de chaque fiche. Pour une *Analyse dynamique* sans tableau, voir les *Conseils*, p. 141.

Étape 2 Créez un **tableau** sur une feuille conférence ou au plancher (à l'aide d'un ruban adhésif de couleur). Dans la première rangée, placez une série de fiches (A, B, C, D) sur lesquelles sont inscrits les éléments. Placez la deuxième série des fiches identiques dans la première colonne, en respectant le même ordre (A, B, C, D).

Analyse dynamique

Étape 3 Établissez une **échelle d'évaluation** indiquant à quel point chaque élément contribue à chacun des autres éléments (les valeurs peuvent varier entre 0 et 10, où 0 signifie aucune contribution et 10, une contribution maximale, par exemple). Créez des **indicateurs** décrivant ce que signifie chaque valeur de l'échelle, au besoin.

Étape 4 Utilisez l'échelle établie à l'étape 3 pour **évaluer** le degré de contribution de chaque élément à chacun des autres éléments. Demandez « À quel point l'élément de cette rangée (nommez l'élément) contribue à l'élément de cette colonne (nommez l'élément) ? » Clarifiez la question au besoin et adaptez-la au sujet à l'examen (voir les applications spécifiques de l'*Analyse dynamique*). Vous pouvez attribuer la même valeur à plus d'un élément.



Évaluez tous les éléments, **colonne par colonne**, en vous demandant à quel point l'élément de la rangée contribue à l'élément de la colonne. Si les participants inversent la question et indiquent, par exemple, comment l'élément de la colonne A contribue à celui de la rangée B, inscrivez la valeur dans la case appropriée, puis revenez à votre question concernant la contribution de la rangée A à la colonne B.

Inscrivez chaque valeur sur une nouvelle fiche et les **raisons** données à l'endos de celle-ci ou sur une feuille conférence. Placez la **fiche** dans la case qui correspond au point d'intersection entre la colonne de l'élément évalué et la rangée de l'élément qui contribue à ce dernier. Il arrive parfois qu'un élément peut interagir avec lui-même (comme le font les membres d'un groupe, par exemple). En pareil cas, vous pouvez inscrire la valeur de cette interaction dans la case appropriée.

Étape 5 Une fois le tableau complété, additionnez toutes les valeurs de chaque rangée et créez une dernière colonne intitulée « **Contribution totale** ». Inscrivez-y la somme ainsi obtenue, dans la rangée appropriée. Cette somme indique dans quelle mesure chaque élément contribue à l'ensemble des autres éléments. (Les titres de cette colonne diffèrent pour la *Dynamique écologique*, la *Dynamique causale* et la *Dynamique de réseau*.)

Étape 6 Additionnez toutes les valeurs de chaque colonne et créez une dernière rangée intitulée « **Dépendance totale** ». Inscrivez-y la somme ainsi obtenue, dans la colonne appropriée. Cette somme indique dans quelle mesure chaque élément dépend de l'ensemble des autres éléments. (Les titres de cette rangée diffèrent pour la *Dynamique écologique*, la *Dynamique causale* et la *Dynamique de réseau*.)

Étape 7 Évaluez le pourcentage ou **niveau global d'interaction** dynamique entre tous les éléments. Pour obtenir ce pourcentage, additionnez toutes les valeurs inscrites dans la dernière colonne intitulée « Dépendance totale », puis divisez le résultat par la somme que l'on obtiendrait si chaque case affichait la valeur maximale de l'échelle établie à l'étape 3. Insérez le pourcentage qui en résulte au bas de la dernière colonne.

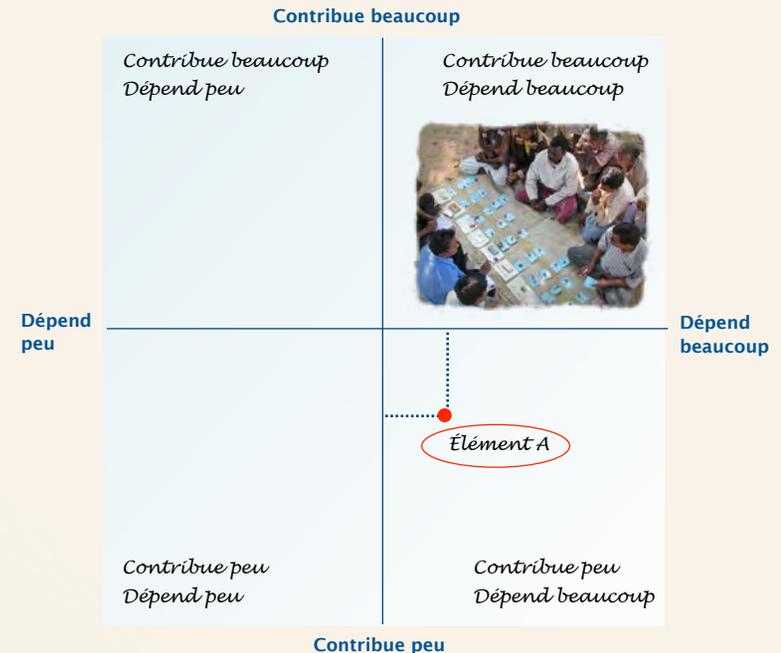
Analyse dynamique

Étape 8 Créez un **graphique cartésien** (en croisant deux lignes de longueur égale). Décrivez la situation et le contexte (déterminés à l'étape 1) au-dessus du diagramme à l'aide de mots clés ou d'un dessin. Inscrivez la valeur minimale (habituellement 0) à une extrémité de chaque ligne et à l'autre extrémité, la somme maximale obtenue si toutes les cases d'une rangée ou colonne affichaient la note maximale de l'échelle établie à l'étape 3 (par exemple, si l'échelle varie entre 0 et 10 et que l'évaluation porte sur l'interaction entre quatre éléments, la somme maximale est de 30). Inscrivez le chiffre correspondant à la valeur du **point milieu** de la somme maximale à l'intersection de ces lignes (la somme des valeurs maximales divisée par deux). La **ligne verticale** permet d'inscrire la contribution totale de chaque élément (la valeur inscrite à la fin de chaque rangée). La **ligne horizontale** permet d'inscrire la dépendance totale de chaque élément (la valeur inscrite au bas de chaque colonne).

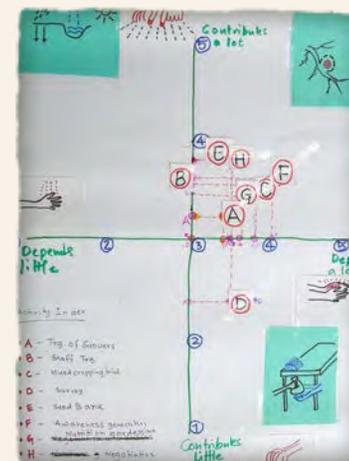
Étape 9 Chaque **cadran** du graphique cartésien regroupe des éléments qui se distinguent de la manière suivante : ceux qui contribuent et dépendent beaucoup se retrouvent dans le cadran supérieur droit ; ceux qui contribuent beaucoup et dépendent peu, dans le cadran supérieur gauche; ceux qui contribuent peu et dépendent beaucoup, dans le cadran inférieur droit; et ceux qui contribuent et dépendent peu, dans le cadran inférieur gauche. Inscrivez chaque titre dans le cadran correspondant. Pour faciliter l'interprétation de vos résultats, trouvez un symbole ou un concept qui caractérise chaque cadran.

Étape 10 Pour **placer chaque élément** dans le graphique, trouvez sa position sur la ligne verticale (en vous servant de la valeur de sa contribution totale inscrite à la fin de sa rangée) et sur la ligne horizontale (en vous servant de la valeur de sa dépendance totale inscrite au bas de sa colonne). Tracez une ligne imaginaire à partir de chacune de ces deux positions, et marquez leur point de rencontre du nom de l'élément. (Un fichier Excel permettant de compiler les données et de générer ce graphique est disponible sur le site www.participatoryactionresearch.net.)

Étape 11 Insérez dans le graphique toute **autre information** jugée utile, par ex., dans quelle mesure les acteurs peuvent agir sur chaque élément, dans quel ordre devraient-ils le faire, ou encore le temps et le niveau d'effort qu'il faudrait pour modifier la contribution de l'élément aux autres éléments. Créez votre propre **code** (couleurs, cercles, lettres majuscules, etc.) pour identifier ces caractéristiques additionnelles (voir exemple dans *Dynamique causale*).



Les valeurs qui **contredisent** les principales tendances de votre tableau peuvent avoir une incidence sur votre analyse ; par exemple, il se peut qu'un élément contribue beaucoup à un élément critique du graphique, tout en contribuant peu aux autres. Pour relever ces contradictions, comparez chaque valeur inscrite dans le tableau avec la valeur moyenne de sa rangée pour voir si les deux valeurs sont inférieures ou supérieures au point milieu de l'échelle établie à l'étape 3 (soit 5 sur une échelle entre 0 et 10, par exemple). Si l'une de ces deux valeurs est supérieure au point milieu alors que l'autre lui est inférieure, comparez la valeur inscrite dans la même case avec la valeur moyenne de sa colonne. Si l'une de ces deux valeurs est de nouveau supérieure au point milieu alors que l'autre lui est inférieure, **encerclez** la valeur de la case à l'examen. À la lumière de ces résultats, tracez dans votre graphique des flèches indiquant les interactions qui s'écartent des tendances du système. Utilisez des **flèches à ligne continue** pour les valeurs des cases qui sont supérieures au point milieu de l'échelle. Ces flèches continues indiquent des éléments situés dans les cadrans inférieurs du graphique qui contribuent de manière plus forte qu'anticipé à certains éléments situés dans les cadrans de gauche (voir exemple dans *Dynamique de compétences*). Tracez des **flèches en pointillé** pour les valeurs des cases qui sont inférieures au point milieu de l'échelle. Ces flèches en pointillé indiquent des éléments situés dans les cadrans supérieurs du graphique qui contribuent de manière plus faible qu'anticipé à certains éléments des cadrans de droite (voir exemple dans *Dynamique causale*).

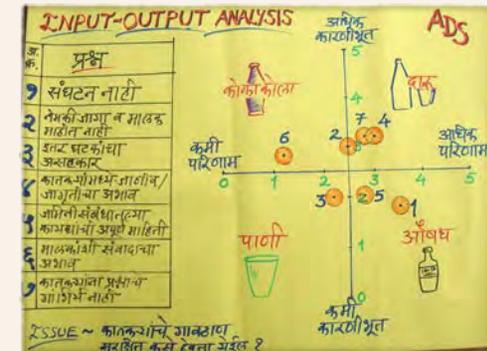


INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Étape 12 Discutez le niveau d'intégration dynamique des éléments, tel que calculé à l'étape 7. Discutez l'emplacement des éléments dans votre graphique et le scénario intégré, hiérarchique ou dispersé qui en résulte.

- Il y a **intégration** lorsqu'il y a plusieurs éléments dans le cadran supérieur droit de votre graphique. Ceci reflète un niveau élevé d'interaction entre les éléments, soit plus de 60 % (calculé à l'étape 7). Ce scénario indique que ces éléments contribuent aux autres éléments en même temps qu'ils dépendent d'eux. Par conséquent, le fait d'augmenter ou de réduire la contribution d'un élément peut avoir un **effet d'entraînement** sur les autres éléments, ce qui, à son tour, aura une incidence sur l'élément modifié (voir exemple dans *Dynamique causale*, p. 150).
- Il y a **hiérarchie** lorsque votre graphique affiche essentiellement des éléments dans le cadran supérieur gauche et dans le cadran inférieur droit. Ce scénario reflète un niveau d'interaction moyen entre les éléments, soit entre 40 % et 60 % (calculé à l'étape 7). Dans un système hiérarchique, le fait d'augmenter ou de réduire la contribution d'un élément situé dans le cadran supérieur gauche a une incidence directe sur les éléments du cadran inférieur droit (voir exemple dans *Dynamique sociale*, p. 151).
- Il y a **dispersion** lorsque plusieurs éléments apparaissent dans le cadran inférieur gauche de votre graphique. Ce scénario reflète un faible niveau d'interaction entre les éléments, soit moins de 40 % (calculé à l'étape 7). La dispersion signifie qu'il y a peu d'interaction entre les éléments et que seule une action directe sur chacun peut le modifier. Soulignons que ces éléments peuvent jouer un rôle important même s'ils interagissent peu avec l'ensemble des autres éléments.

Étape 13 Résumez les principales conclusions qui se dégagent de votre analyse et du scénario établi à l'étape 12. Discutez le déroulement de l'analyse, la manière dont les participants y ont contribué, les éléments qui ont été inclus ou omis au début de l'analyse, les données et savoirs qui ont servi à l'évaluation de chaque élément, ainsi que l'information ajoutée au graphique à l'étape 11. S'il y a lieu, modifiez l'évaluation d'un ou de plusieurs éléments et recalculez le niveau global d'interaction (voir l'étape 7). Une fois l'analyse complétée, discutez ce qu'il faut faire pour que les éléments interagissent différemment. Déterminez quels éléments peuvent servir de points d'entrée ou de leviers d'intervention de manière à surmonter le manque persistant de synergie, les effets non souhaités ou les cercles vicieux du système à l'examen.



CONSEILS

- Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 45). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de l'*Analyse dynamique*.
- Les éléments d'une *Analyse dynamique* peuvent être **actuels** ou **anticipés** (par ex., les activités en cours ou les activités envisagées).
- Si certains éléments du système à l'étude ont une **incidence négative** sur d'autres éléments, utilisez une échelle comprenant des valeurs négatives (variant de -10 à +10, par exemple). Ces valeurs indiquent qu'il y a conflit ou tension entre certains éléments.
- Si vous préférez mettre l'accent sur la conversation au moment de l'évaluation plutôt que sur l'élaboration d'un tableau, deux options s'offrent à vous. 1) Vous pouvez utiliser **une feuille conférence par élément**. Sur chacune de ces feuilles, placez les fiches décrivant les niveaux de contribution des autres éléments. Une fois toutes les feuilles complétées, passez à l'étape 3 et compilez les résultats dans un tableau. Procédez ensuite à l'élaboration du graphique décrit à l'étape 8. 2) Une **autre option** consiste à créer un seul ensemble de fiches pour les éléments que vous placez dans une colonne à la vue de tous les participants. Retirez et isolez la première fiche, et examinez dans quelle mesure chaque autre fiche de la colonne contribue à cet élément. Une fois cette discussion terminée, isolez une nouvelle fiche et reprenez le même exercice. Continuez jusqu'à ce que tous les liens aient été évalués, en vous assurant de consigner les valeurs dans un tableau. Lorsque le tableau est complété, procédez à l'élaboration du graphique tel que décrit à l'étape 8. Ces deux façons se prêtent aussi à l'utilisation d'images ou d'objets (au lieu des fiches) et au travail dans des espaces exigus.
- Si vous souhaitez comparer l'interaction observée avec l'interaction souhaitée, divisez chaque case du tableau créé à l'étape 2 en deux parties égales. Dans la partie du haut, insérez la **contribution actuelle** de l'élément et dans celle du bas, sa **contribution idéale**. Compilez les résultats sur un même graphique. Discutez ce qu'il faut faire pour atteindre cette contribution idéale, et consignez les détails à l'endos de la fiche.

Analyse dynamique

« L'esprit logique fonctionne de façon holistique. Il fabrique des systèmes à partir de pièces distinctes. Il établit des règles sur les interactions entre les pièces, et définit les rapports entre les parties et le tout. Cela dit, à la différence d'une machine, l'esprit logique doit aussi tirer les leçons de ces interactions, leur donner du sens, faire face à la complexité, s'adapter et savoir évoluer. À cette fin, il lui faut comprendre comment chaque « tout » nous place devant un « trou » — devant ce qui ouvre la voie à un sens plus signifiant et une meilleure intégration des parties entre elles et avec le tout.. Pour reprendre les propos de Kafta, la logique a beau être inébranlable, elle ne résiste pas à l'homme qui veut vivre... et continuer d'apprendre. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 400.



Éléments	A	B	C	D	Contribution totale
A	x				
B					
C					
D				x	
Dépendance totale					

Dynamique écologique

La *Dynamique écologique* examine comment les éléments d'un système écologique interagissent, à partir des connaissances que possèdent les parties prenantes. L'analyse appuie la réflexion systémique concernant les éléments de la nature (par ex., des espèces ou variétés végétales) ou phénomènes environnementaux (par ex., la dégradation des sols, les changements climatiques, etc.). Elle permet du même coup de déterminer les points d'entrée du système et les leviers d'intervention possibles.

Éléments	Riz	Maïs	Sorgho	Fève	Millet perlé	Gramme noir	Sésame	Pois perdrix	Gramme vert	Contribution totale
Riz	x	0	0	0	0	-3	0	0	-3	-6
Maïs	-2	x	0	5	2	0	3	0	0	8
Sorgho	-3	0	x	5	0	-4	0	-4	-4	-10
Fève	-5	-3	0	x	0	-3	-4	-2	-3	-20
Millet perlé	-4	-5	0	5	x	-3	0	-4	-3	-14
Gramme noir	-3	0	0	0	0	x	0	0	0	-3
Sésame	-5	2	-3	-5	-5	0	x	-1	0	-17
Pois perdrix	-5	0	-2	4	-2	0	0	x	0	-5
Gramme vert	0	0	0	-3	0	0	0	0	x	-3
Dépendance totale	-27	-6	-5	11	-5	-13	-1	-11	-13	-70

Les premières étapes de la *Dynamique écologique* consistent à circonscrire le système à l'examen, dresser les éléments qui en font partie, et établir l'échelle de valeurs positives et négatives qui convient (de -10 à +10, par exemple). Les participants se demandent ensuite dans quelle mesure chaque élément a un effet favorable ou défavorable sur les autres éléments. L'exercice permet de déterminer à quel point le système repose sur des liens de coopération (à l'avantage de tous les éléments concernés) ou de compétition et d'exploitation (les éléments tirant profit des autres, à leur dépens). Au moment d'évaluer chaque élément, demandez « Dans quelle mesure cet élément (nommez l'élément de la rangée) favorise ou défavorise cet autre élément (nommez l'élément de la colonne) ? » Lorsque les deux réponses s'appliquent, estimez l'effet net. Le graphique qui sert à compiler les résultats comprend deux axes. L'axe vertical représente l'indice « favorise/défavorise les autres éléments », et l'axe horizontal, l'indice « favorisé/défavorisé par les autres éléments ». Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.



Dynamique écologique

Résumé : Dans ce système indien de cultures mixtes, les cultures du riz, de pois perdrix et du sorgho (encerclés) sont les plus importantes. L'analyse indique que certaines cultures interagissent positivement. Par exemple, le maïs a des effets bénéfiques sur les autres cultures, ou, à tout le moins, ne leur nuit pas, en échange de quoi il tire avantage de la culture du sésame (indiqué par la flèche). De même, les fèves croissent grâce aux tiges de maïs, de sorgho et de pois perdrix qui leur servent de tuteurs. Cela dit, le graphique révèle que la plupart des cultures sont légèrement en compétition les unes avec les autres. Les agriculteurs s'en accommodent, sachant qu'un système diversifié leur permet de mieux gérer le risque. Certaines récoltes sont particulièrement vulnérables aux impondérables environnementaux tels que la sécheresse ou les attaques d'organismes nuisibles, tandis que d'autres cultures y résistent. De plus, une catastrophe naturelle susceptible de nuire à certaines cultures a pour effet de favoriser les cultures rivales. Un système diversifié permet aussi aux agriculteurs d'ajuster la quantité de graines qu'ils sèment et la date à laquelle ils entreprennent cette tâche en fonction des besoins du marché et de la consommation domestique ou animale. Par exemple, un agriculteur peut augmenter la proportion de riz cultivé dans son champ et réduire celle du millet perlé en réponse aux fluctuations du marché. Source: Lundy, C. (2006) *Growing Seed Knowledge: Shifting Cultivation and Agricultural Biodiversity among Adivasi Communities in India*. Thèse de maîtrise en anthropologie, Carleton University, Ottawa.



« Toutes les formes de savoir, y compris les méthodes et théories bien étayées, se comportent comme des organismes vivants qui possèdent et présentent des caractéristiques spécifiques dès qu'ils prennent vie. Mais pour exister, le savoir dépend aussi de sa capacité d'adapter et de combiner nombre d'idées et de caractéristiques qu'il récupère d'ailleurs. Puisque les espèces vivantes survivent et évoluent, elles apprennent à réunir ce qui au départ semblait séparé, comme les grands esprits le font. En fin de compte, les apôtres des modèles définitifs et exhaustifs ont ceci en commun avec les tenants du désordre absolu qu'ils simplifient trop. Les uns comme les autres ignorent le fait qu'à l'instar des humains, les corpus de connaissances se différencient en même temps qu'ils se mélangent et se confondent. » Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, trad. de J. M. Chevalier, Routledge UK, p. 429.

Dynamique causale

La *Dynamique causale* examine comment les facteurs reliés à un problème donné agissent les uns sur les autres. L'analyse appuie la réflexion systémique sur les points d'entrée du système et les leviers d'intervention possibles.

La *Dynamique causale* se penche sur les rapports de **cause à effet** entre les éléments d'un système, et non sur les rapports de « contribution » et de « dépendance » mis en évidence dans les autres applications de l'*Analyse dynamique*. La technique part d'un **problème clé** et d'une liste des facteurs qui ont un effet direct sur celui-ci. Le problème clé est inclus dans la liste des facteurs s'il interagit directement avec ceux-ci. Il en est exclu si les facteurs ne sont que des exemples ou des manifestations de ce dernier.

Au moment d'évaluer chaque facteur, demandez « Dans quelle mesure le facteur de cette colonne (nommez-le) découle ou est une conséquence du facteur de cette rangée (nommez-le) ? » Le tableau qui affiche les valeurs ainsi obtenues permet de calculer l'**indice de causalité** à la fin de chaque rangée ainsi que l'**indice des effets** au bas de chaque colonne et ce, pour chaque facteur. L'**axe vertical** du graphique cartésien qui accompagne ce tableau représente le premier indice (de causalité) et l'**axe horizontal**, le second indice (des effets). (Voir L'*Analyse dynamique* pour les consignes génériques.) Chaque cadran du graphique regroupe des facteurs qui se distinguent de la manière suivante : ceux qui sont principalement des **causes** se retrouvent dans le cadran supérieur gauche ; ceux qui sont principalement des effets, dans le cadran inférieur droit ; ceux qui sont à la fois des **causes et des effets**, dans le cadran supérieur droit ; et ceux qui sont relativement **indépendants** des autres, dans le cadran inférieur gauche. Inscrivez chaque titre dans le cadran approprié. Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.

VERSION AVANCÉE

Poids apparent et poids réel

- 1 Il est parfois important de s'attaquer **directement** à certains facteurs qui ont une incidence plus élevée que les autres sur le problème principal. Pour déterminer quels sont ces facteurs, distinguez le poids apparent de chaque facteur de son poids réel. Pour établir le **poids apparent** d'un facteur, évaluez dans quelle mesure ce facteur a une incidence sur le problème clé (défini à l'étape 1) et ce, à l'aide d'une échelle de 1 à 5 ou à 10. Cette évaluation représente votre estimation a priori de l'importance de ce facteur par rapport au problème principal établi en début d'analyse. Inscrivez ce poids apparent dans sa case respective dans la rangée du haut (voir exemple). Inscrivez la **somme des poids apparents** de tous les facteurs dans la dernière colonne de cette rangée du haut. Tout facteur ayant un poids apparent inférieur à 3 sur une échelle variant de 1 à 10 est si faible qu'il devrait être retiré.
- 2 Complétez les étapes 4 à 7 de l'analyse (l'évaluation des interactions entre facteurs). Reprenez ensuite votre discussion concernant le poids de chaque facteur en évaluant l'importance que revêtait ce facteur *si tous les autres facteurs disparaissaient et n'existaient plus*. Vous obtenez ainsi le **poids réel** d'un facteur, c'est-à-dire votre estimation du poids d'un facteur pris isolément, sans l'incidence des autres facteurs. Utilisez la même échelle que celle établie pour le poids apparent. La valeur attribuée au poids réel d'un facteur doit être identique ou **inférieure** à celle de son poids apparent. Dans la rangée du haut, inscrivez le poids réel à la suite du poids apparent de chaque facteur (et faites la somme des poids réels dans la dernière colonne).
- 3 Complétez les autres étapes de l'analyse, y compris le graphique cartésien (étapes 8 à 11). Comparez les poids apparent et réel de chaque facteur et modifiez la **taille** de chaque point représentant un facteur dans le diagramme de manière à en indiquer le **poids réel**. Utilisez des points plus gros quand le **poids réel d'un facteur se rapproche de son poids apparent** (signifiant qu'il est peu touché par les autres facteurs). Tenez compte de ces facteurs persistents qui ont un poids réel élevé lorsque vous faites l'analyse et l'interprétation des résultats. L'incidence de ces facteurs sur le problème principal a tendance à **persister** même lorsque des mesures sont prises pour atténuer les autres facteurs. Lorsque vous planifiez une stratégie d'intervention, discutez la façon dont vous pouvez vous attaquer directement à ces facteurs.

Dynamique causale

FACTEURS	Deux campus	Isolement ressenti	Manque de soutien	Résistance du milieu	Manque de vision nationale	Priorités mal définies	Gestion des examens	Indice de causalité (1)
Poids : apparent, réel	5, 3	2, 0	3, 1	3, 1	4, 4 (2)	5, 1	5, 3	27, 13 = 52 %
Deux campus	x	5	3	2	0	1	4	15/30
Isolement ressenti	0	x	4	3	0	1	4	12/30
Manque de soutien	0	1	x	0	0	0	4	5/30
Résistance du milieu	0	3	1	x	3	0	4	11/30
Manque de vision nationale	0	5	4	4	x	1	5	19/30
Priorités mal définies	0	3	2	0	0	x	5	10/30
Gestion des examens	0	4	1	0	0	⑤ (3)	x	10/30
Indice des effets	0/30	21/30	15/30	9/30	3/30	8/30	26/30	82/210 = 39 %

- (1) L'Indice de causalité indique la contribution totale de chaque facteur aux autres facteurs, et l'Indice de l'effet, sa dépendance totale. Chaque indice peut être exprimé en pourcentage.
- (2) Le caractère gras du chiffre indique un facteur qui bénéficie peu de l'atténuation des autres facteurs.
- (3) Le cercle indique une incidence qui s'écarte des tendances observées dans le tableau. Dans l'exemple, les difficultés que présentent la gestion des examens ont une incidence relativement élevée (valeur supérieure à la moyenne de la colonne et de la rangée) sur le problème des priorités mal définies.

Résumé : Un organisme collégial estime que l'**implantation d'un service en adaptation scolaire** n'est pas aussi satisfaisante pour ses membres qu'elle devrait l'être. À l'aide de la technique *Dynamique causale*, les membres de l'organisme définissent les facteurs clés qui leur paraissent compromettre cette implantation. En plaçant ces facteurs selon leurs indices de causalité et d'effet sur le graphique (p. 147), ils constatent que deux facteurs agissent comme des causes principales. À l'analyse, ils se rendent compte qu'ils possèdent un certain pouvoir d'influence sur l'un, soit le *Manque de vision nationale*. Ils décident donc de rendre ce facteur prioritaire en travaillant de concert avec les autres établissements collégiaux afin d'influencer les instances nationales. Selon leur analyse, ce travail aura une incidence directe sur les trois facteurs qui se trouvent dans le cadran des effets. Les participants remarquent de plus que la *Gestion des examens* est responsable en partie des *Priorités mal définies* du fait que cette question occupe un pourcentage indu de leur temps. Ils examinent quelles mesures prendre pour que ce facteur ait une incidence moindre en utilisant la technique *Champ de forces* (p. 69).



Dynamique causale



Légende

La **taille** des points indique le poids réel du facteur (voir explication à la page précédente). La couleur indique le pouvoir d'action des acteurs sur le facteur, soit faible (rouge), modéré (jaune) ou élevé (vert). Les **chiffres** entre parenthèses reflètent l'ordre dans lequel les participants pensent agir sur chaque facteur. La **flèche** souligne une relation causale positive qui va à l'encontre des principales tendances du graphique.

Niveau d'interaction entre les facteurs

Le **niveau global d'interaction** (NGI), établi à l'étape 7 de l'*Analyse dynamique*, permet d'évaluer dans quelle mesure les facteurs identifiés par l'analyse interagissent entre eux. Le NGI est plus faible lorsqu'il y a des facteurs indépendants (dans le cadran inférieur gauche du graphique) et lorsque les facteurs ont un poids réel qui diffère peu de leur poids apparent. Pour obtenir ce niveau global d'interaction entre les facteurs (NGI), multipliez le **pourcentage total de l'indice de causalité** (le pourcentage inscrit au bas de la dernière colonne) par le **pourcentage de réduction du poids réel total**. Pour obtenir le pourcentage de réduction du poids réel total, soustrayez le poids apparent total (le premier chiffre qui figure dans la case en haut de la dernière colonne sous « Indice de causalité ») du poids réel total (le deuxième chiffre de cette même case), et divisez le résultat obtenu par le poids apparent total. En d'autres termes, $NGI = \% \text{ total de l'Indice de causalité} \times (\text{poids apparent total} - \text{poids réel total}) / \text{poids apparent total}$. Dans l'exemple présenté ci-dessous, le pourcentage total de l'Indice de causalité est de 82/210, soit 39 %. Le pourcentage de réduction du poids réel total se calcule comme suit : $(27 - 13)/27 = 51,8 \%$. Le NGI est donc de 20,2 %, soit le résultat de 39 % x 51,8 %, un poids relativement faible. Ce calcul éclaire la discussion de toute analyse dynamique, quel que soit le scénario (intégration, hiérarchie ou dispersion).

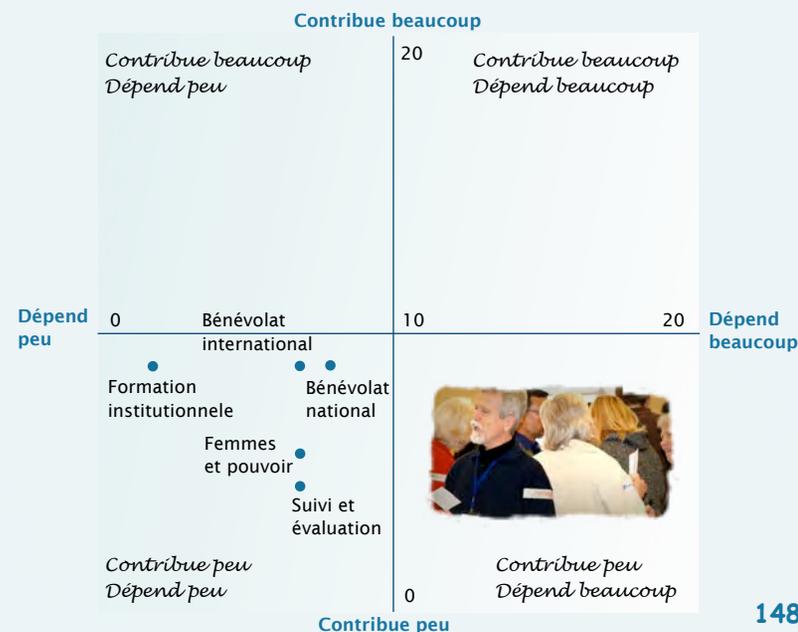
Dynamique d'activités

La *Dynamique d'activités* permet d'examiner dans quelle mesure les activités agissent les unes sur les autres et s'intègrent dans un projet donné. L'analyse appuie la réflexion systémique sur les points d'entrée, les leviers d'intervention et les effets de synergie du système.

ACTIVITÉS	Bénévolat national	Bénévolat international	Femmes et pouvoir	Suivi et évaluation	Formation institutionnelle	Contribution totale
Bénévolat national	x	4,0	3,0	2,0	0,5	9,5/20
Bénévolat international	4,0	x	2,0	3,0	0,5	9,5/20
Femmes et pouvoir	2,0	2,0	x	2,0	0,5	6,5/20
Suivi et évaluation	1,5	1,5	2,0	x	0,5	5,5/20
Formation institutionnelle	1,0	0,5	1,0	1,0	x	3,5/20
Dépendance totale	8,5/20	8,0/20	8,0/20	8,0/20	2,0/20	34,5/100

La *Dynamique d'activités* part d'une série d'activités faisant partie d'un projet ou d'une démarche en cours ou envisagée. L'analyse porte sur la contribution que chaque activité apporte aux autres. Au moment d'évaluer chaque activité, demandez « Dans quelle mesure l'activité de cette rangée (nommez-la) contribue à l'activité de cette colonne (nommez-la) ? » Le tableau qui affiche les valeurs ainsi obtenues permet de calculer l'**indice de contribution** à la fin de chaque rangée ainsi que l'**indice de dépendance** au bas de chaque colonne et ce, pour chaque activité. L'**axe vertical** du graphique cartésien qui accompagne ce tableau représente le premier indice et l'**axe horizontal**, le second indice. Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.

Résumé : Ce programme de coopération internationale comprend diverses activités qui interagissent peu. Dans l'ensemble, chaque activité apporte une contribution limitée aux autres, à l'exception du bénévolat national et international qui contribue davantage. Frappée par cette situation, l'équipe s'interroge sur les mesures à prendre pour augmenter l'intégration de leurs activités, notamment en ce qui a trait à leur plan de suivi et d'évaluation comme à leur plan de formation institutionnelle.



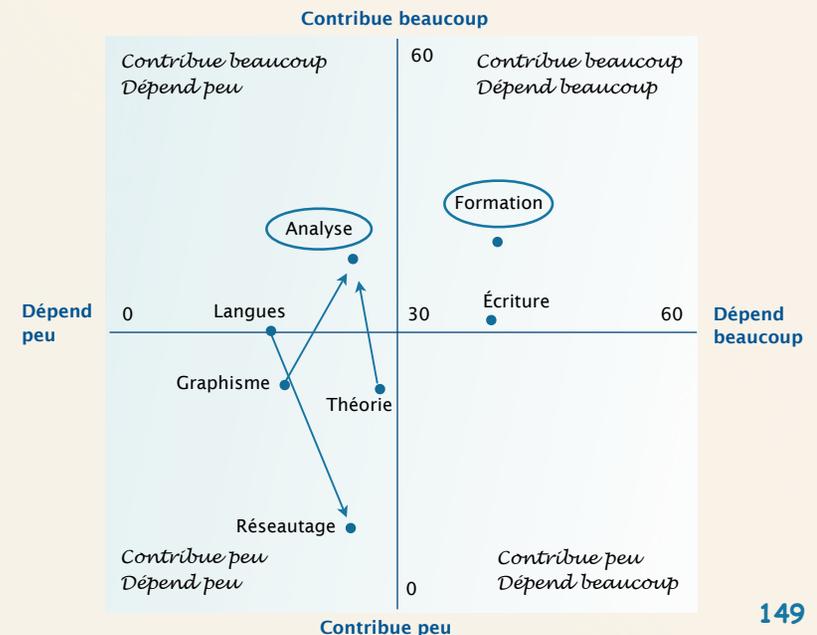
Dynamique de compétences

La *Dynamique de compétences* examine comment chaque compétence mise à contribution dans un contexte donné contribue aux autres compétences. Elle favorise une réflexion systémique qui permet de mobiliser les compétences de manière plus intégrée.

COMPÉTENCES	Analyse	Formation	Langues	Réseautage	Graphisme	Théorie	Écriture	Contribution totale
Analyse	x	8	2	0	7	9	8	34/60
Formation	5	x	4	8	5	6	9	37/60
Langues	1	9	x	9	1	2	8	30/60
Réseautage	0	4	3	x	0	0	0	7/60
Graphisme	6	9	0	0	x	4	6	25/60
Théorie	7	5	0	2	4	x	7	25/60
Écriture	7	6	7	3	1	7	x	31/60
Dépendance totale	26/60	41/60	16/60	22/60	18/60	28/60	38/60	189/420 (45 %)

La *Dynamique de compétences* part d'un ensemble de compétences qui sont mobilisées dans le cadre d'un projet ou d'une série d'activités. L'analyse porte sur la contribution que chaque compétence apporte aux autres. Au moment d'évaluer chaque compétence, demandez « Dans quelle mesure la compétence de cette rangée (nommez-la) contribue à la compétence de cette colonne (nommez-la) ? » Le tableau qui affiche les valeurs ainsi obtenues permet de calculer l'**indice de contribution** à la fin de chaque rangée ainsi que l'**indice de dépendance** au bas de chaque colonne et ce, pour chaque compétence. L'**axe vertical** du graphique cartésien qui accompagne ce tableau représente le premier indice et l'**axe horizontal**, le second indice. Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.

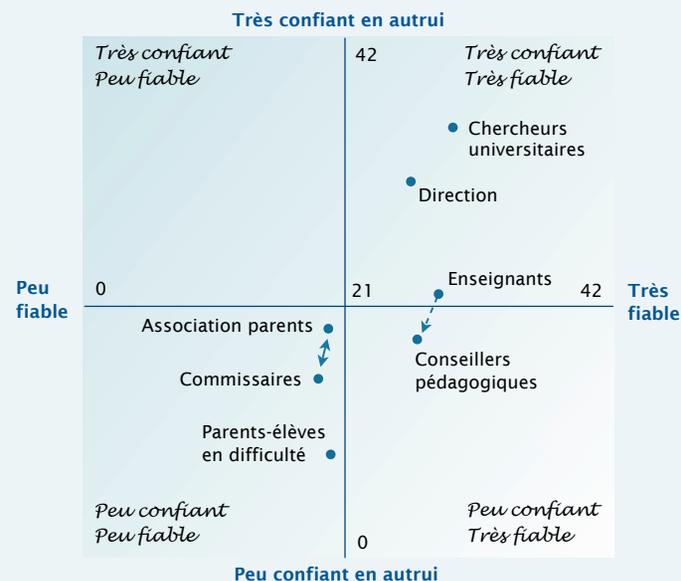
Résumé : Les compétences en matière de *formation* et d'*analyse* (encadrées dans le diagramme) sont considérées comme les compétences clés dans ce projet. Elles génèrent les plus hautes valeurs et, tout comme l'*écriture*, contribuent davantage aux autres compétences. Les compétences en matière de *graphisme* et de *théorie* renforcent le travail d'*analyse*, alors que les compétences en *langues* sont utiles lorsqu'il est question de *réseautage*. Par contre, le savoir *réseauter*, très influencé par la maîtrise des *langues*, contribue peu aux autres.



La **Dynamique de réseau** examine les rapports d'influence, de confiance ou de communication qui existent entre les acteurs dans une situation donnée.

La **Dynamique de valeurs** part de la liste des acteurs concernés par un projet ou une situation donnée. Elle porte sur les rapports d'influence, de confiance ou de communication que ces acteurs entretiennent entre eux. Un **réseau d'influence** (ou de pouvoir) repose sur des liens de prestige, de richesse, de connaissances ou de statut que les acteurs utilisent afin d'influencer les décisions des autres. Un **réseau de communication** met en jeu des liens de transmission de connaissances, de savoir-faire et de points de vue. Un **réseau de confiance** repose sur des liens de fiabilité entre acteurs qui comptent sur l'appui de leurs pairs lors d'actions qui les engagent (voir exemple). Au moment d'évaluer chaque acteur, demandez « Dans quelle mesure l'acteur de cette rangée (nommez-le) influence, accorde sa confiance ou transmet de l'information à l'acteur de cette colonne (nommez-le) ? »

Le tableau qui affiche les évaluations ainsi obtenues permet de calculer l'indice d'**influence exercée**, de **confiance accordée** ou d'**information transmise** à la fin de chaque rangée ainsi que l'indice d'**influence subie**, de **confiance reçue** ou d'**information obtenue** au bas de chaque colonne et ce, pour chaque acteur. L'**axe vertical** du graphique cartésien qui accompagne ce tableau représente le premier indice et l'**axe horizontal**, le second indice. Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.



Résumé : L'implantation d'un changement repose sur la confiance entre les parties. Dans l'école à l'étude, les parties concernées ont tendance à ne pas se fier aux autres pour défendre leurs intérêts. Les enseignants doutent que ce changement soit dans leur intérêt et plusieurs se méfient des conseillers

ACTEURS	Enseignants	Commissaires	Association de parents	Conseillers pédagogiques	Chercheurs universitaires	Parents-élèves en difficulté	Direction	Confiant en autrui
Enseignants	x	2	1	2	7	5	5	22/42
Commissaires	3	x	6	1	4	0	2	16/42
Association de parents	4	7	x	3	2	0	3	19/42
Conseillers pédag.	2	0	2	x	6	4	4	18/42
Chercheurs univers.	6	5	5	7	x	5	7	35/42
Parents-élèves en diff.	5	0	0	3	3	x	2	13/42
Direction	5	4	4	7	6	5	x	31/42
Fiable	25/42	18/42	18/42	23/42	28/42	19/42	23/42	154/294 (52,4 %)

pédagogiques, des commissaires et des associations de parents d'élèves ayant un handicap. Les conseillers pédagogiques sont encore plus méfiants qu'eux. Cependant, les plus méfiants de tous demeurent les parents d'élèves en difficulté ainsi que les commissaires. Les chercheurs universitaires et la direction de cette école susceptibles de jouer un rôle critique du fait qu'ils ont la confiance des autres et qu'ils ont eux-mêmes confiance dans les parties concernées.

Dynamique sociale

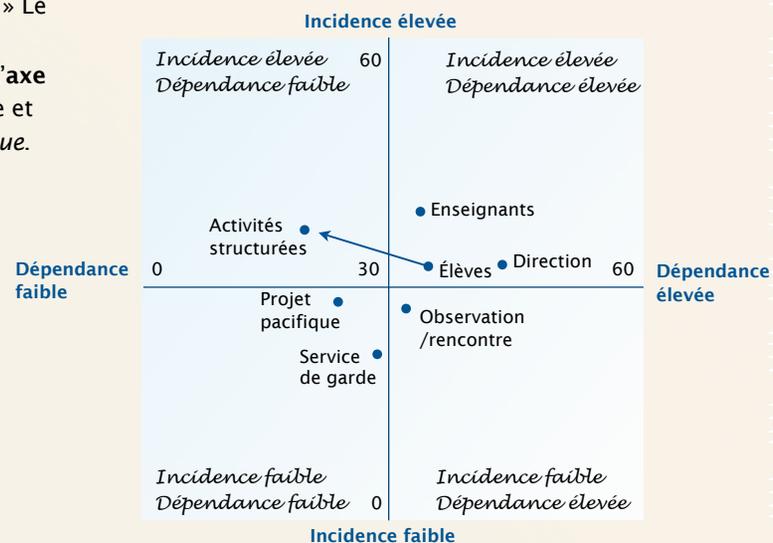
La *Dynamique sociale*, aussi connue sous le nom de *Sinfonie*, examine comment les acteurs, les problèmes et les actions agissent les uns sur les autres dans une situation donnée. L'analyse enrichit la réflexion systémique sur les points d'entrée du système et les leviers d'intervention possibles.

La *Dynamique sociale* part d'un ensemble d'acteurs, de problèmes et d'actions qui constituent les facteurs clés d'une situation à l'examen. L'analyse porte sur l'incidence que chacun de ces facteurs a sur les autres facteurs. Au moment d'évaluer chaque facteur, demandez « Dans quelle mesure le facteur (acteur, problème, action) de

FACTEURS	Activités structurées	Projet pacifique	Observation/rencontre	Élèves	Service de garde	Direction	Enseignants	Incidence
Activités structurées	x	0	8	8	4	9	10	39/60
Projet pacifique	2	x	6	2	9	7	1	27/60
Observation/rencontre	0	0	x	8	2	8	8	26/60
Élèves	7	2	4	x	3	8	8	32/60
Service de garde	2	9	1	4	x	4	2	22/60
Direction	2	9	3	4	7	x	7	32/60
Enseignants	8	5	9	8	4	8	x	42/60
Dépendance	21/60	25/60	31/60	34/60	29/60	44/60	36/60	230/420 (54,8 %)

cette rangée (nommez-le) a une incidence sur le facteur de cette colonne (nommez-le) ? » Le tableau qui affiche les valeurs ainsi obtenues permet de calculer l'**incidence** de chaque facteur à la fin de chaque rangée ainsi que sa **dépendance** au bas de chaque colonne. L'**axe vertical** du graphique cartésien qui accompagne ce tableau représente le premier indice et l'**axe horizontal**, le second indice. Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.

Résumé : Une école préoccupée par la violence qui sévit dans la cour durant les périodes de récréation met en place plusieurs actions pour contrer ce problème. À l'analyse, parmi ces actions, les *activités structurées* apparaissent comme ayant une incidence élevée sur les autres facteurs, activités et acteurs confondus. Or, l'analyse révèle aussi que les *élèves*, chargés de ces activités structurées, ont une incidence élevée sur ces dernières. Il est donc décidé de demander au comité étudiant gérant ces activités de les repenser en fonction du problème de la violence à l'école. Compte tenu du rôle clé que jouent les *enseignants*, la *direction* et les *élèves*, il est également proposé de former un parlement scolaire dont la première mission consistera à mettre en place des mécanismes de gestion de la démocratie scolaire. Enfin, l'analyse permet de conclure que le *service de garde* et son *projet pacifique* n'ont pas une incidence directe sur la situation à l'examen, et que les mesures d'*observation/rencontre* gérées par les enseignants dépendent des autres facteurs.

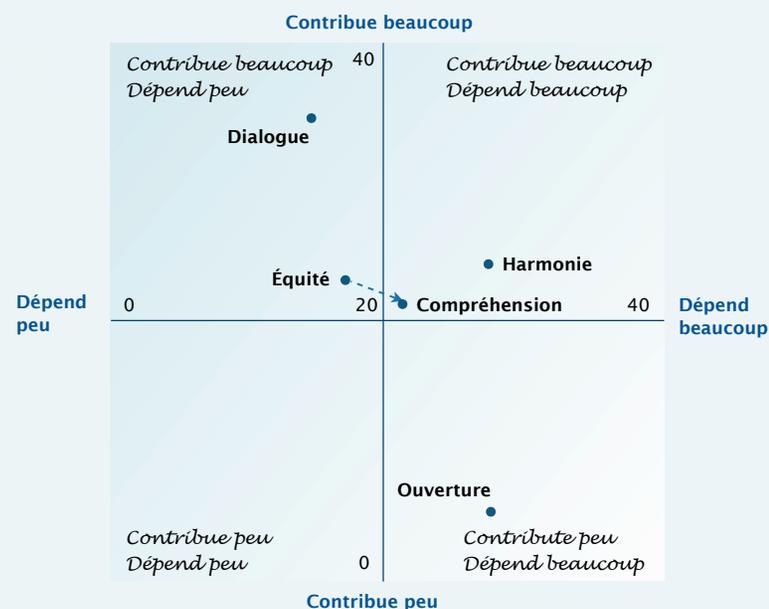


Dynamique de valeurs

La *Dynamique de valeurs* examine dans quelle mesure les valeurs, les principes ou les règles de conduite qui guident le comportement et les positions qu'adoptent des acteurs dans une situation donnée se renforcent mutuellement et agissent tantôt en tant que finalités ou effets, tantôt en tant que moyens d'atteindre les autres valeurs.

La *Dynamique de valeurs* part d'un ensemble de valeurs qui sont évoquées ou mobilisées dans le cadre de la gestion d'un projet ou d'un problème clé. L'analyse porte sur l'appui que l'application de chaque valeur apporte à l'application des autres valeurs. Au moment d'évaluer chaque valeur, demandez « Dans quelle mesure l'application de la valeur de cette rangée (nommez-la) contribue à l'application de la valeur de cette colonne (nommez-la) ? » Le tableau qui affiche les évaluations ainsi obtenues permet de calculer l'**indice de contribution** à la fin de chaque rangée ainsi que l'**indice de dépendance** au bas de chaque colonne et ce, pour chaque valeur. L'**axe vertical** du graphique cartésien qui accompagne ce tableau représente le premier indice et l'**axe horizontal**, le second indice. Pour les consignes détaillées, voir l'*Analyse dynamique*.

Un système de valeurs est dit **intégré** quand plusieurs valeurs se situent dans le cadran supérieur droit du graphique cartésien, agissant du même coup en tant que finalités ou effets et moyens d'atteindre les autres valeurs. Dans un système de valeurs **hiérarchique**, les valeurs du cadran supérieur gauche servent à atteindre les valeurs du cadran inférieur droit. Dans un système de valeurs **fragmentaire**, la plupart des valeurs, principes ou règles éthiques sont évoqués ou appliqués de manière relativement indépendante.



VALEURS	Équité	Dialogue	Ouverture	Compréhension	Harmonie	Contribution totale
Équité	x	4	7	②	10	23/40
Dialogue	8	x	8	9	10	35/40
Ouverture	0	2	x	2	1	5/40
Compréhension	7	2	6	x	6	21/40
Harmonie	3	7	6	8	x	24/40
Dépendance totale	18/40	15/40	27/40	21/40	27/40	108/200 (54 %)

Resumé : Dans ce projet, les valeurs d'*harmonie* et de *compréhension* représentent à la fois des finalités en soi et des règles éthiques contribuant à l'application des autres valeurs. Ces valeurs phares donnent sens au projet ainsi qu'à sa démarche. Le *dialogue* et l'*équité* agissent principalement comme moyens pour atteindre les autres valeurs, tandis que l'*ouverture* représente un effet ou une finalité des activités en cours.

www.participatoryactionresearch.net

