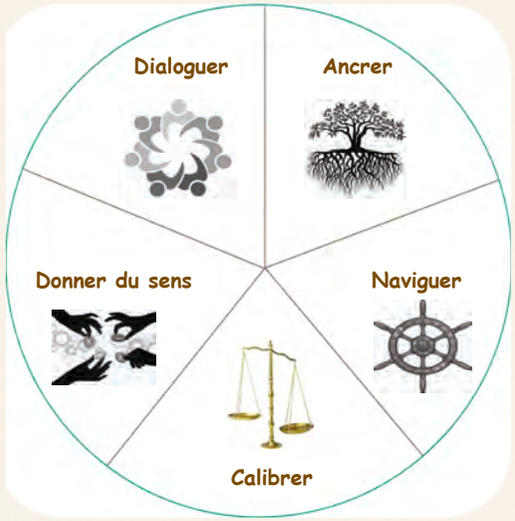
Jacques M. Chevalier, Daniel J. Buckles et Michelle Bourassa

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

SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada, 2021

Édition révisée, www.participatoryactionresearch.net



Copyright

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 assujetti à la licence de Creative Commons Attribution-Noncommercial 2.5 Canada License. Il est disponible gratuitement, en format PDF, sur notre site 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 fin 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.

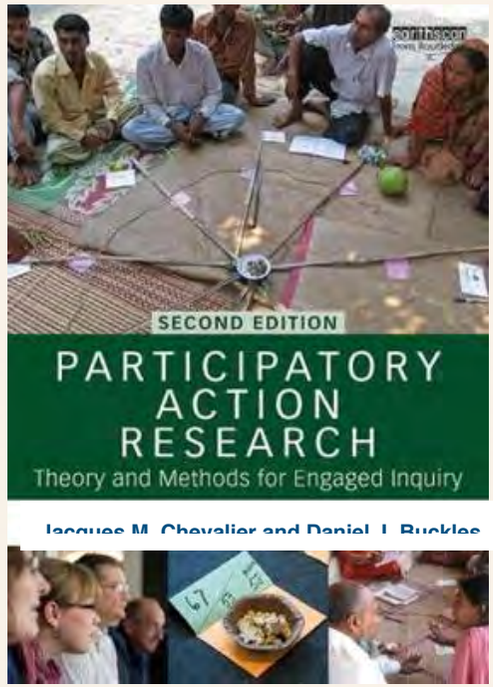
Cet ouvrage est une adaptation et traduction libre de *Handbook for Participatory Action Research, Planning and Evaluation* (2021), Jacques M. Chevalier et Daniel J. Buckles, SAS2 Dialogue, Ottawa. Nous remercions Pierre Boudreau et Yves Pincince pour leur aide à la traduction.

Droits d'auteurs © Jacques M. Chevalier, Daniel J. Buckles et Michelle Bourassa (2021).

Citation exacte : Chevalier, Jacques M., Buckles, Daniel J. et Bourassa, M. (2021) *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*, SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada.

Les extraits du livre apparaissant dans ce guide sont des traductions libres de l'anglais.

Une version complète des méthodes présentées dans ce Guide, leurs fondements théoriques et des études de cas les illustrant sont disponibles dans l'ouvrage de Jacques M. Chevalier et Daniel J. Buckles, intitulé *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge UK, 2013 (1ère édition) et 2019 (2e édition).



SAS 2
Dialogue

Table des matières

- L'initiative SAS2 ii
- Aperçu du Guide iii
- Science et société entrelacées iv

1 LA DÉMARCHE APPRENANTE

Allier théorie et pratique
- Fondements théoriques 3
- La RAP en 3D 6
- Design de processus 7
- Les savoir-faire 15
- Aspects éthiques 23

Créer un système apprenant
- Formation, action, recherche (FAR) 24
- Ordre et chaos 25
- Schéma d'activités 27
- Planification, Évaluation, Recherche (PER) 29
- Postures 31

2 S'ENTENDRE, OBSERVER, MESURER

Se concerter
- Validation 34
- Participation 35

Établir les faits et mesurer
- Remue-méninges et classification 37
- Classement 39
- Notation 41
- Mesurer avec mesure 43
- La roue socratique 45
- Pondération 49
- Information CAP (Collecte, Analyse, Partage) 51

3 COMPRENDRE LES PROBLÈMES

Raconter et situer
- Ligne du temps 57
- Réponses antérieures 59
- Cartographie participative 61

Examiner les facteurs
- Arbre des problèmes 63
- Lacunes et conflits 65
- Champ de forces 67
- Paradoxe 69

4 CONNAÎTRE LES ACTEURS

Cibler les acteurs concernés
- Identification des acteurs 73
- Acteurs clés 75

Analyser le tissu social
- Analyse sociale CLIP 77
- Pouvoir 81
- Intérêts 83
- Légitimité 85

Savoir ce qui compte
- Positions et intérêts 87
- Valeurs, intérêts, positions (VIP) 89
- Leçons et valeurs 91
- Conflit éthique 93

5 ÉVALUER LES OPTIONS

Imaginer un monde idéal
- Scénario idéal 99
- Le carrousel 100
- Arbre des moyens et des fins 101
- Sabotage 102

Gérer les attentes
- Désaccords et malentendus 103
- Foire de négociations 105
- Niveaux d'appui 106

Entrevoir le futur
- Projections 107
- À suivre 109
- Dangers 110
- Résultats et risques 111
- Contribution et faisabilité 113
- Attribution et contribution 117

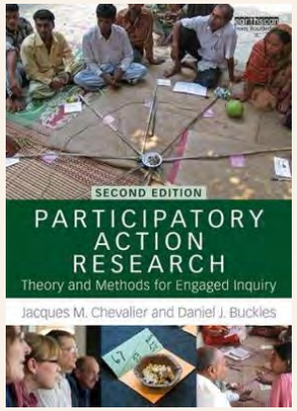
6 PENSER LE SYSTÈME

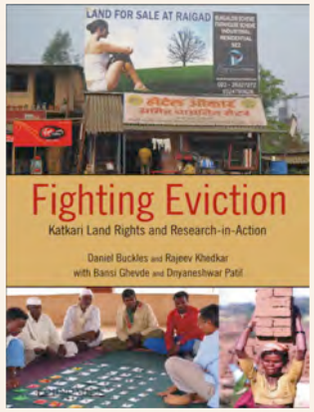
Repenser les interactions
ANALYSE DYNAMIQUE 121
- Dynamique écologique 125
- Dynamique causale 127
- Dynamique sociale 131
- Dynamique d'activités 13

Repenser la grille
ANALYSE DE DOMAINE 135
- Domaine écologique 141
- Domaine d'activités 142
- Domaine de problèmes 143
- Domaine des options 144
- Domaine social 145

L'initiative SAS2

Ce guide présente la collection complète des « **moyens habiles** » **conçus pour mobiliser les parties prenantes et les donnés probantes** quand il est question de conférer du sens à des situations complexes et d'agir selon la situation. Ces moyens habiles de la RAP s'inspirent de plusieurs disciplines, perspectives théoriques et approches méthodologiques. De par leur flexibilité et leur caractère participatif, ils s'adressent aussi bien aux novices qu'aux chercheurs et animateurs expérimentés qui misent sur l'engagement des parties prenantes au sein **d'organismes citoyens ou dans leur milieu de travail, éducatif ou associatif**. Les personnes œuvrant dans des milieux universitaires, les secteurs privés, gouvernementaux ou de bénévolat les utilisent dans leur recherche-action et pour la planification et l'évaluation de leurs projets ou programmes, favorisant ainsi l'apprentissage organisationnel et la résolution de problèmes au niveau local ou à plus grande échelle.





Grâce à une série de subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), nombre d'organismes et d'intervenants répartis sur cinq continents ont contribué à divers moments au développement de ces moyens habiles dans le cadre de l'initiative « SAS2 ». Depuis près de vingt ans, des partenaires communautaires, des professionnels œuvrant dans différents domaines, des universitaires et leurs étudiants ont collaboré étroitement avec les auteurs. L'initiative a donné lieu au lancement de centaines de projets de recherche-action ou de formation professionnelle, à court et à long terme dans des domaines aussi variés que le développement durable, le changement organisationnel, l'éducation, l'équité de genre, la santé publique, la gouvernance, les ressources naturelles et la gestion de conflit.

Une version complète de l'approche et des moyens habiles présentés dans ce guide ainsi que leurs fondements théoriques et des études de cas les illustrant est disponible dans les livres suivants :

- Chevalier, J. M. et Buckles, D. J. (2019) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*, Routledge, London UK, 1ère édition en 2013.
- Buckles, D, Khedkar, R., Ghevde, B. et Patil, D. (2013) *Fighting Eviction: Tribal Land Rights and Research-In-Action*, Cambridge University Press India, New Delhi.

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 site www.participatoryactionresearch.net.

Jacques M. Chevalier est professeur du chancelier émérite 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, Gatineau, Canada. **Daniel Buckles** est professeur adjoint au département de Sociologie et d'Anthropologie de l'université Carleton, Ottawa, Canada.

Aperçu du Guide

Ce Guide contient six modules. Le M**odule 1** présente une vision d'ensemble du savoir accompagner en matière de recherche-action. Il sera question de la tapisserie au complet et non de ses fils. Nous y abordons les fondements théoriques de la recherche-action participative (RAP) ainsi que les lignes directrices du *Design de processus*. Il s'agit là du processus de réflexion-action qui progresse dans un va-et-vient entre la question à l'étude, le contexte et les « moyens habiles » qui conviennent à la situation, aux personnes impliquées et aux buts visés. L'approche préconisée soulève des questions de fond sur le rapport entre ordre et chaos dans la vie sociale, mais aussi sur les savoir-faire requis pour bien choisir et utiliser les moyens habiles d'une démarche de réflexion-action ou de recherche-action adaptée à son contexte. Le module offre plusieurs repères et un ensemble de conseils pratiques pour l'utilisation de ces outils ou méthodes, inspirés des principes de la RAP. Afin d'illustrer l'approche, nous présentons quatre exemples combinant des outils dans la séquence jugée appropriée. Nous décrivons également quelques techniques permettant de composer avec l'incertitude et de mieux intégrer la planification, la recherche, l'action, la formation et l'évaluation en situation réelle.

Le **Module 2**, lui aussi de portée générale, décrit un ensemble de méthodes à tout usage, les unes se prêtant au choix des niveaux de participation appropriés et les autres, à la collecte de données ainsi qu'à l'identification, à la classification, au classement et à la notation d'éléments dans le domaine à l'étude.

Trois autres modules soulèvent les questions clés que l'on finit toujours par se poser en situation réelle, à savoir :

- Quels sont les problèmes que les parties prenantes souhaitent examiner et mieux comprendre (**Module 3**) ?
- Qui sont les acteurs touchés par la situation ou capables d'intervenir, sur la base de leurs valeurs et intérêts, et comment interagissent-ils (**Module 4**) ?
- Quelles sont les scénarios possibles, les actions ou solutions qui peuvent être envisagées et les risques qui en découlent (**Module 5**) ?

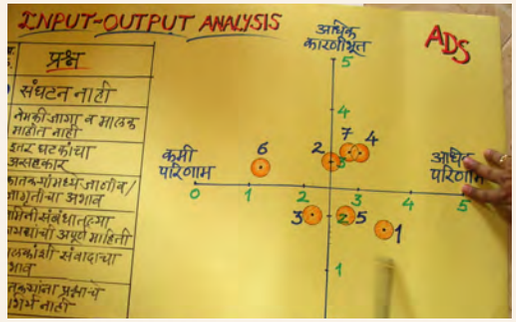
Le **Module 6** propose des méthodes pour mieux comprendre le fonctionnement de tout système complexe, inspirées de l'approche des « systèmes souples ». La première section, intitulée *Analyse dynamique*, adapte l'analyse intrant-extrant, bien connue en économie, pour faire le point sur la manière dont les éléments d'un système interagissent et repérer les comportements et les changements possibles qui en découlent. Une seconde section porte sur L'*Analyse de domaine,* notre adaptation sociale de la psychologie des construits personnels développée par George Kelly. Cette méthodologie permet de mieux comprendre les éléments et les caractéristiques d'un domaine ou champ d'action tel que perçus et compris par les participants. Elle met en lumière les différentes « socio-représentations » de la situation. Elle peut aussi créer des occasions d'apprentissage et de résolution de problème ancrées dans le savoir des parties prenantes.

Science et société entrelacées

Tissage méthodologique

Ce guide met un ensemble de concepts et d'outils de recherche et de réflexion -action à la disposition des parties prenantes aux prises avec une situation incertaine et des intérêts et points de vue divergents. Ces concepts et outils vont bien au-delà des méthodes qualitatives et quantitatives typiquement utilisées en recherche en sciences humaines. Ils mettent l'accent sur la conception et l'utilisation de *moyens habiles* de co-construction des connaissances qui soutiennent l'expérimentation sociale et le changement qui font avancer les idéaux de justice sociale et de démocratie. L'objectif visé est de contrer l'élitisme scientifique guidé par des intérêts particuliers, les effets dévastateurs d'une science productiviste sur la vie humaine et son habitat, et le positivisme qui fait fi du rôle que jouent l'intersubjectivité et l'intervention humaine dans l'évolution des sociétés.

L'art de **la recherche, de la planification et de l'évaluation participatives**, tel que conçu et décrit dans ce guide, ressemble à l'entrelacement des fils d'une tapisserie aux textures et couleurs variées. Cet art mobilise la richesse des connaissances des personnes qui, de par leurs liens entre eux et avec leur environnement, sont à même de tisser une compréhension commune des actions à poser. Les *moyens habiles de la RAP* nous incitent à réfléchir avec prudence, intelligence et rigueur aux effets de chaque décision sur le bien-être de tous et de ce monde dans lequel nous vivons.



Science en société

Si nous voulons réaliser la vision d'une science véritablement « en société », il nous faut passer de la parole au geste et réinventer l'art de la recherche. Pour ce faire, nous devons réconcilier les exigences de la recherche rigoureuse, du dialogue authentique et de l'action cohérente. De nouvelles façons de faire de la recherche, non plus *sur et pour* les personnes mais plutôt *avec* elles, s'imposent. Cela dit, toute démarche visant à résoudre des problèmes potentiellement complexes soulève immanquablement des questions ayant trait à l'incertain et à l'imprévisible ; à la pluralité des acteurs et des facteurs qui pèsent sur une situation-problème au niveau local ou global ; à la diversité des disciplines, connaissances et théories qu'il faut prendre en compte dans un contexte donné ; et à la gamme des outils à concevoir sur mesure et à agencer dans la séquence qui convient pour mieux répondre aux exigences de la recherche-action.

SAS² Dialogue

Module 1

La démarche apprenante

SAS 2 Dialogue

Upaya-kaushalya

L'expression ***moyens habiles*** est adaptée du concept bouddhiste de *upaya-kaushalya* ou art de la compassion. Cet art consiste à faire ressortir le potentiel d'apprentissage découlant d'une situation donnée et, ce faisant, transformer notre compréhension du réel et notre manière de vivre. Les *moyens habiles de la recherche-action participative* incitent les chercheurs à repenser et transformer leurs propres pratiques, en concevant de nouvelles méthodes et technologies qui leur permettent de joindre le geste à la parole, tout en étant guidés par le souci de l'autre et la pleine conscience du monde qui les entoure. L'enjeu est de taille : il en va de la quête d'un savoir vivant et la réalisation de ce que nous sommes et souhaitons devenir, des êtres réfléchis qui communiquons et tendons la main aux autres et à cet univers que nous habitons. Cela signifie que la façon que nous choisissons de mener nos recherches importe autant que l'apprentissage et la transformation souhaités. Les *moyens habiles* reflètent d'abord et avant tout la **cohérence des fins et des moyens** de notre pensée en action.

« Les règles qui nous paraissent aujourd'hui essentielles sont :

1. La question est réelle (aucune réponse connue) et partagée (négociée è partir des préoccupations conjointes de toutes les personnes, chercheurs inclus).
2. Les dispositifs ne sont jamais de simples outils, toujours une partie constitutive du travail de réflexion ; leur choix comme leur mode d'utilisation sont fonction de la situation et non d'a priori ; pour être utiles, ces dispositifs ne peuvent se substituer ni parler à la place des acteurs parce qu'en terrain inconnu, seule la science de l'incertain et l'art du probable ont force évocatrice.
3. Le savoir est vivant, se modifiant à chaque avancée dans un processus itératif, à la fois rigoureux (prend appui dur les savoirs, les observations et les discussions préalables) et autocritique (mixe les points de vue, incluant les divergents) afin de véritablement clarifier, codifier, mais sans jamais forcer un consensus, ni se considérer définitif.
4. Le savoir est une coconstruction plurielle, à la fois théorique (comprendre d'où nous venons, où nous en sommes, ce que nous voulons devenir), réflexive (notre contribution à cette compréhension) et praxique (quelles conditions prévalent et quelles mesures prendre pour rebâtir notre contribution).
5. Le savoir est pertinent socialement, dans le sens d'être travaillé de manière à se faire moralement juste et en même temps, prudent et sage, se sachant toujours en recherche même une fois certaines décisions prises. » (Michelle Bourassa et Ruth Philion, « Accompagner, une interfécondation », Actes du congrès de l'AREF, 2010, p. 7. Voir aussi Michelle Bourassa, Louise Bélair et Jacques Chevalier, Les outils de la recherche participative, Éducation et Francophonie XXXV- 2, 2007)

Fondements théoriques

Promouvoir l'humanisme et le pluralisme

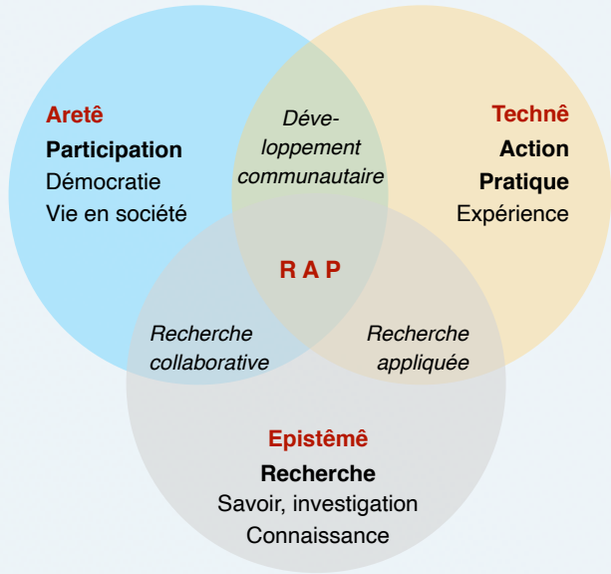
À première vue, la RAP ressemble à une grande tente qui accueille un groupe disparate de partisans et visiteurs. Nonobstant leur diversité apparente, tous les adeptes de la RAP ont ceci en commun : une posture humaniste et critique à l'égard de toute technocratie ou science qui se prétend « pure et dure ». S'inscrivant en faux contre le positivisme, la RAP reconnait l'apport essentiel de tout ce qui est humain aux avancées de la connaissance et de la vie en société. Elle valorise l'expérience intersubjective et la participation de tous les acteurs concernés, plutôt que de s'en remettre aux compétences des seuls spécialistes ou experts. Les praticiens de la RAP s'écartent ainsi de cette ligne officielle qui érige un mur entre la réalité dite objective et la participation active de tous au façonnement du monde dans lequel nous vivons.

Intégrer R, A et P

Les positions humanistes sur la *science en société* varient grandement. Ce qui rend la RAP unique, c'est son engagement à pleinement intégrer les trois éléments de l'acronyme, soit R pour recherche (avancement de la connaissance), A pour action (essai, expérimentation) et P pour participation à la société. Au cœur de la RAP se trouve ce processus collectif qui cherche à comprendre le monde tout en agissant de manière réfléchie. La démarche consiste à concevoir un apprentissage par l'action où l'on porte attention à une situation-problème, avec soin et rigueur, dans un souci de respect des divergences et des expressions de solidarité qui façonnent le cours de nos vies.

La pensée latérale au service d'une vision intégrée

Intégrer le R, le A et le P est plus facile à dire qu'à faire. Plusieurs variantes de la RAP limitent la participation (P) à son strict minimum : les participants sont appelés à fournir des données pour la recherche, sans plus. D'autres remettent l'action (A) à plus tard, éliminant toute volonté de procéder à l'expérimentation immédiate d'une transformation sociale souhaitée. Certaines variantes considèrent qu'il y a R (recherche) dès que les parties prenantes s'expriment sur un problème à résoudre, sans qu'il y ait contribution à l'avancement des connaissances générales pour autant. Pour éviter ces glissements de sens, il importe de garder à l'esprit les trois piliers de la démarche. Les praticiens doivent par contre continuer à faire preuve de pensée latérale lorsqu'il s'agit d'explorer toute idée, méthode ou cadre de référence qui s'apparente à la RAP et qui peut y contribuer de manière innovante (une nouvelle technique de dynamique de groupe, par exemple). Celle-ci peut constituer un apport considérable sans qu'elle rencontre nécessairement toutes les exigences de la recherche, de l'action et de la participation.



La RAP est d'abord et avant tout un effort concerté pour acquérir de nouvelles connaissances (du grec *epistêmê),* appuyer la réflexion pratique (du grec *technê)* et renforcer l'éthique (du grec *aretê)* de la vie en société et de la démocratie. Le but est simple : mieux comprendre le monde en tentant de le rendre meilleur. À la différence du développement communautaire, la RAP vise à faire avancer les connaissances générales. À la différence de la recherche collaborative, elle vise l'action immédiate. Et contrairement à la recherche-action ou recherche appliquée, elle met à contribution toutes les parties concernées par la situation-problème.

Fondements théoriques

La participation, de la parole aux actes

Hormis la dimension sociale inhérente à toute production de connaissances, le P de la RAP peut signifier deux choses. Pour certains praticiens, tous les participants doivent contribuer à la prise de décision à toutes les étapes du projet et ce, à titre de co-chercheurs ou co-investigateurs. Pour d'autres, chaque participant est un partenaire qui apporte une contribution distincte et complémentaire considérée comme nécessaire à la réalisation du projet commun et de ses objectifs partagés. Ces deux perspectives semblent aller de soi. Elle sont néanmoins problématiques en ce qu'elles suggèrent une conception rigide de la participation au *projet de tous*. Dans les deux cas, les paramètres de l'action doivent être clairement définis, dans un esprit qui se veut égalitariste et communautaire. Cette approche exige des acteurs qu'ils soient en tout temps liés par la même intention, que ce soit à travers des actions communes ou complémentaires. Formant une seule communauté, tous participent à chaque phase du cycle de la recherche-action. À notre avis, cette vision communautaire est réductrice. Nous proposons une vision plus réaliste et davantage pluraliste de la participation — une approche qui réunit des *projets partenaires* interagissant sur un pied d'égalité, sans que toutes les parties prenantes soient les partenaires d'un même et unique projet. La RAP se trouve ainsi à la croisée de chemins de ceux qui souhaitent aborder certains enjeux communs en respectant certaines règles, mais pour des raisons qui peuvent différer. Elle offre un point de convergence pour de multiples initiatives et conversations (publiques, sociales, territoriales, organisationnelles, professionnelles, universitaires) qui prennent place entre différents lieux et démarches déjà en cours. Les personnes concernées peuvent s'y attarder pour un certain temps, mais ce qu'elles y font et les règles ou principes qui régissent leur conduite sont le reflet de leurs origines, des buts qu'elles poursuivent et des rapports qu'elles entretiennent avec d'autres acteurs. Les règles et principes directeurs de la rencontre ne sont jamais la résultante d'un seul projet en cours, et chaque partie agit dans une certaine mesure selon des termes, des conditions et des liens sociaux qui lui sont propres.

Déterminer la portée et l'ampleur de l'action

La théorie et la pratique de la RAP soutiennent l'action collective et le changement social au service du bien commun. Cela dit, les divergences abondent quant à la manière dont les praticiens définissent la portée et l'ampleur des changements qu'ils souhaitent réaliser. À cet égard, trois écoles de pensée et leurs multiples variantes ont jalonné l'histoire de la RAP. La première renvoie aux travaux de Kurt Lewin. Elle s'articule autour de l'exercice de la raison **instrumentale** — l'apprentissage rationnel et pragmatique visant à résoudre les problèmes d'ordre organisationnel, tout particulièrement dans le milieu de travail. La deuxième école découle d'adaptations groupales des « thérapies par la parole ». Elles permettent d'aborder les enjeux de la psyché humaine et leur impact sur les comportements sociaux. L'accent est alors mis sur la dimension **expressive** de la raison — les aspects psychosociaux des comportements interpersonnels et groupaux et les prises de conscience et changements transformationnels souhaités. La troisième et dernière école de pensée préconise une approche anti-hégémonique, d'inspiration habermassienne, freirienne, féministe ou néomarxiste. Celle-ci souligne l'importance de la raison **communicationnelle** fondée sur la pensée critique et l'action émancipatrice, au profit d'une véritable justice sociale et l'instauration d'une démocratie radicale. Nous adhérons sans réserve à ces objectifs transformationnels. Nous invitons néanmoins tous les praticiens à tirer profit des enseignements conceptuels et méthodologiques de ces trois écoles afin d'enrichir leur pratique. L'enjeu consiste à faire preuve de jugement lorsque vient le temps de déterminer la dimension que l'on doit mettre de l'avant dans la situation qui nous préoccupe et les dispositifs qui conviennent à la tâche.

Définir le type d'enquête

Le terme *recherche* est également sujet à des interprétations divergentes. En ce qui nous concerne, nous estimons que les moyens habiles de la RAP peuvent s'adapter à différent types d'enquêtes, qu'elles soient de nature diagnostique, évaluative ou scientifique. Les praticiens ont le choix entre se pencher sur une situation problème (établir un diagnostic), évaluer les résultats d'une intervention planifiée (évaluer un projet), ou contribuer à l'avancement des connaissances générales (mener une recherche scientifique). Ces trois formes peuvent recourir aux mêmes méthodes d'enquête et se compléter mutuellement. Cela dit, elles reflètent différents objectifs et peuvent se voir accorder une pondération différente, selon les circonstances et les besoins.

Fondements théoriques

Le design de processus et ses moyens habiles

Le design de processus (décrit ci-dessous) est l'art d'élaborer la méthodologie qui convient à la situation et faire en sorte que les bonnes questions soient posées aux bonnes personnes et aux bons moments. Cela signifie que ses praticiens doivent choisir puis séquencer les outils qui rencontrent les objectifs visés et ce, au niveau de détail approprié — le niveau qui soit *juste assez bon* pour rencontrer les besoins et attentes des acteurs concernés. Le succès de l'utilisation du ou des outils retenus n'étant jamais assuré, il est souvent sage de procéder par itération et d'ajuster les plans lorsque nécessaire. Le *Design de processus* se distingue des méthodologies pré-formatées qui recourent aux mêmes techniques et méthodes et promettent des résultats indépendamment de la situation et de la question posée. La démarche se distingue également des schémas conceptuels généraux qui considèrent les techniques ou méthodes de type « petit m » comme étant neutres et tout à fait secondaires par rapport aux buts visés. Ce guide soutient plutôt que le choix des outils, techniques ou méthodes et leur mode d'utilisation jouent un rôle déterminant dans toute démarche de recherche ou réflexion -action. L'attention que nous portons au design de processus et à son potentiel d'innovation conceptuelle et pratique part du principe suivant : toutes les méthodes et technologies, qu'elles soient simples ou avancées, sont autant de *moyen habile*s que nous avons d'interagir entre nous et avec ce monde que nous habitons.

La recherche authentique vise à changer le monde en commençant par le monde de la recherche. Gandhi a raison : tout repose sur les moyens après tout. Les savoir-faire ancrés dans les moyens habiles sont indispensables. Ils incarnent notre manière d'avancer sur le chemin du savoir.

Au-delà des méthodes conventionnelles

Au moment d'entreprendre une recherche, le principe de la participation ne se traduit pas toujours en pratique. Les chercheurs ont trop souvent tendance à voir leurs méthodes et techniques d'enquête comme de simples outils, intrinsèquement neutres et qu'il est inutile de repenser. À peu d'exceptions près, la collecte et l'analyse de données quantitatives ou qualitatives se font à l'aide de méthodes conventionnelles, dont le questionnaire, l'observation participante ou non participante, le groupe de discussion et l'entretien centré sur des questions, thèmes, événements ou histoires de vie. Même si ces outils ont fait leur preuve, il n'en demeure pas moins que les données générées par les « informateurs » participants sont extraites et analysées par des experts chercheurs. Cette manière de procéder rend impossible l'engagement véritable des acteurs concernés dans la détermination des buts et des étapes de la recherche, sans parler de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données, ou encore de la planification et de l'évaluation de l'action collective qui pourrait découler du projet. La RAP diffère en ce qu'elle soutient de véritables conversations, à l'aide de méthodes qui se veulent à la fois réflexives, rigoureuses et dialogiques, sur des questions d'importance réelle pour les parties concernées. Ouvrant la porte à une panoplie de méthodes de prise de parole et de recherche, la RAP encourage ses praticiens à sortir des sentiers battus et laisser une large place à la pensée latérale et à la créativité. Pour ce faire, toutes les méthodes doivent être appréciées à leur juste valeur, sans exclure d'emblée ce qui serait trop facile ou trop compliqué, le qualitatif ou le quantitatif, le récit ou les statistiques, le rationnel ou l'artistique, le sérieux ou le ludique, le chronophage ou le simple et rapide. Mais avant tout, il importe d'inventer des nouveaux dispositifs qui accordent une place de choix à la réflexion collective et à l'action concertée.

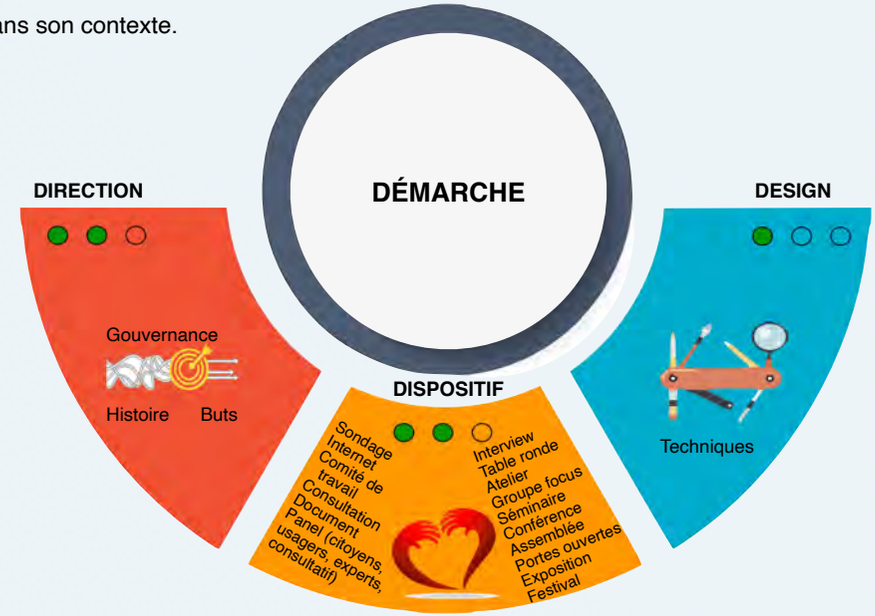
La RAP en 3D

But **Planifier ou évaluer la cohérence et l'efficacité réelle d'une démarche de RAP en posant trois questions clés, celles des trois « D ». D'abord, quelle *direction* prend cette recherche-action et qui l'assume ? Ensuite, quel *dispositif* (ou type de « contenant ») est mis en place permettant d'encadrer les activités qui en découlent ? Et enfin, quel est le *design* précis des méthodes et techniques utilisées à chaque étape du processus ?**

Étape 1 Définissez **l'objet** de cette analyse (programme ou projet) et situez-le dans son contexte.

Étape 2 Le succès d'une RAP repose sur la **direction** et le sens d'orientation de ceux qui la dirigent, c'est-à-dire sur une idée claire d'où viennent les parties prenantes, quels sont leurs objectifs et qui en assume la responsabilité. Le design de la démarche et sa mise en œuvre doivent être guidés par les visées collectives et leur histoire, et non par des événements isolés. Discutez et évaluez, sur une échelle de 0 à 3, le degré de mobilisation et d'engagement des acteurs clés dans la **direction** et la réalisation du projet, d'une part, et le **sens d'orientation** ou direction claire concernant la démarche à suivre et les buts visés, d'autre part.

Étape 3 Le succès d'une RAP repose sur le choix d'un cadre ou **dispositif** qui puisse mobiliser aussi bien les personnes que l'information nécessaire pour atteindre les objectifs visés. La gamme des dispositifs retenus peut varier considérablement et prendre la forme d'une simple consultation de documents, un sondage ou un entretien, un groupe de discussion ou un atelier de travail, une table ronde ou un panel d'utilisateurs, un laboratoire d'innovation sociale, une assemblée publique, une journée portes ouvertes, une exposition ou foire communautaire, un séminaire, un colloque, une conférence, un groupe de travail, un panel de citoyens, un comité aviseur ou une commission d'experts, et ce, en présentiez ou en mode virtuel (Internet et média sociaux). Discutez et estimez, sur une échelle de 0 à 3, l'adéquation entre la visée du projet et le choix du dispositif ou type de *contenant* (*holding*) servant à encadrer les activités qui en découlent.



Dans cet exemple, bien que des améliorations puissent être apportées, le processus de collaboration en cours est bien dirigé et va dans la bonne direction (note de 2 sur 3). Le dispositif choisi convient, sans être optimal (note de 2 sur 3). Cependant, le design et le choix des méthodes pour favoriser la collaboration et guider les activités de la démarche sont inefficaces à plusieurs égards (note de 1 sur 3).

Étape 4 Les résultats d'une démarche de RAP dépendent de la direction suivie, de ceux qui l'assument et du cadre ou dispositif choisi pour atteindre les but visés. Mais les résultats dépendent également de l'attention que les organisateurs portent aux détails des méthodes et techniques qui conviennent à chaque étape du processus (dont les *moyens habiles* présentés dans ce guide), choisies selon les circonstances et besoins du moment, au-delà des directives générales ou procédures standardisées applicables à tous les contextes. Discutez et estimez, sur une échelle de 0 à 3, votre choix des méthodes et techniques utilisées pour le **design** des activités clés de la démarche ainsi que leur pertinence au vu des buts énoncés et du cadre ou dispositif choisi pour les atteindre.

Étape 5 Examinez toute **modification** que vous pourriez apporter au plan d'action à partir des conclusions retenues au cours des étapes précédentes.

Design de processus

Purpose **Le *Design de processus* est une approche à la fois systémique et flexible qui permet de bien planifier une démarche de recherche-action participative en choisissant, en combinant et en adaptant les outils et les dispositifs appropriés.**

Voici les différentes étapes du *Design de Processus* pour planifier une démarche de réflexion ou recherche -action participative, en se rappelant qu'il faut prendre en compte les circonstances de chaque projet et ajuster les plans au vu de l'inconnu et de l'imprévu.

Étape 1 Déterminer le contexte général et le type de planification requis

Le *Design de processus* commence par la description du contexte général et du scénario ou type de planification qui convient le mieux à la situation. À cet égard, on peut distinguer trois scénarios, selon les niveaux de certitude et de complexité des objectifs à atteindre. Il importe de choisir le scénario ou type de planification qui soit adapté à la situation, car il en va du succès de la démarche.

Le **premier scénario** correspond à toute situation qui présente 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. Un certaine cohérence et un certain consensus se dégagent sur la question des objectifs poursuivis (voir le quadrant supérieur droit dans *Ordre et Chaos*, p. 25). En pareille situation, il est logique de planifier d'abord et d'agir ensuite. Il convient de garder à l'esprit que certaines interventions ne requièrent aucune recherche formelle ou plan détaillé puisqu'il n'y a aucun besoin pressant qui le justifie 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.

Le **deuxième scénario** met en jeu des situations complexes qui impliquent plusieurs acteurs et contiennent une part importante d'incertitude et de défis à relever (voir les quadrants inférieurs et ceux du côté gauche dans *Ordre et Chaos*, p. 25). 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 actions et les résultats observés est complexe et enchevêtrée. En pareille situation, caractérisée par un bonne dose d'inattendu et d'inconnu, définissez le niveau de précision et de participation et l'échéancier qui conviennent à votre démarche. Tout plan que vous élaborez n'est qu'une hypothèse de travail que vous pouvez modifier lorsque de nouveaux événements ou études orientent la réflexion et l'action différemment.

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. Devant ce scénario, les prochaines étapes du *Design de processus* vous permettront de planifier chaque événement et son suivi immédiat.

Design de processus

Étape 2 Cerner le but de la recherche-action

Déterminez le type de recherche-action que vous désirez effectuer selon les principaux enjeux à l'origine de votre démarche, en incluant sa portée et les résultats attendus. Comme elles ont une valeur stratégique, formulez vos questions de recherche en tenant compte des personnes concernées et de comment les informations et conclusions tirées pourraient leur être utiles. (Il convient ici d'établir une distinction entre une question de recherche qui nous « intéresse » parce qu'elle pique notre curiosité et une question qui doit être posée et qui exige une réponse. Cela ne signifie pas qu'un questionnement en mode RAP se doit d'être uniquement d'ordre pratique et exempt de tout enjeu théorique. La maxime de Kurt Lewin tient toujours : *rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie*.)

Étape 3 Identifier les modalités préétablies

Afin de préciser vos plans, il vous faut d'abord identifier ce qui a déjà été discuté et les modalités préétablies, notamment qui prendra part à votre démarche de planification et de recherche-action participative, les rôles des participants et des membres du comité organisateur, du comité de pilotage ou du comité consultatif, sans oublier le temps que pouvez consacrer aux activités de recherche-action et les intrants disponibles (données, documents, 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, une définition claire et s'il y a une équipe, la distribution des tâches peuvent s'avérer nécessaires (voir *Schéma d'activités*, p. 27-28).

Étape 4 Déterminer et clarifier les principales questions, en ordre séquentiel

La prochaine étape consiste à préciser les idées et les questions principales auxquelles votre recherche-action est censée apporter des réponses, en employant des termes et un langage qui ont un sens pour les participants. 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. Vient ensuite une tâche essentielle, relativement sans importance dans la recherche conventionnelle avec des sujets humains, soit de placer chaque question ou sous-question dans un ordre séquentiel, en utilisant la logique d'intrant et d'extrant. La réponse à chaque question sert ainsi de point d'entrée à la question suivante, ce qui facilite l'émergence graduelle d'un consensus en phase avec le but général et l'engagement de tous à poursuivre la réflexion et en assurer le suivi.

Étape 5 Choisir les techniques et déterminer la séquence

Le choix des outils se fait seulement une fois toutes les étapes précédentes complétées. Les techniques retenues doivent refléter les objectifs visés et leur contexte. Choisissez et ordonnez les techniques qui vous aideront à répondre aux questions décrites à l'étape 4. Puis déterminez toutes les sous-étapes et les procédures à suivre pour chaque technique en choisissant le niveau approprié d'application (simple ou avancé) ainsi que la technologie qui convient. Décidez quel niveau de précision et d'explication des consignes est requis pour assurer une participation optimale de tous. Ajustez le poids relatif de la collecte de données quantitatives, de l'analyse formelle, de la description et du récit. Ce calibrage méthodologique garantit l'atteinte des objectifs visés et une meilleure gestion du temps disponible.

Design de processus

Étape 6 Prévoir le processus de documentation

Décidez du genre de compte rendu des discussions dont vous aurez besoin 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. Ne laissez pas l'expérience de partage en cours éclipser le besoin de traces colligées pour orienter les actions à venir. Cela dit, ne prenez pas pour acquis que plus vous aurez de documentation, mieux ce sera.

La documentation de l'exercice peut comprendre les éléments suivants : la situation à l'étude et son contexte ; le but visé ; un sommaire de la démarche ; 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 mettre à l'essai les activités telles que planifiées et une formation pour les personnes qui seront mises à contribution. Le temps à consacrer, le niveau de planification et le nombre de réunions requises pour concevoir une recherche-action dépendent de l'importance et de la complexité des enjeux, de l'ampleur de l'information requise ainsi que du nombre de personnes qui doivent s'impliquer dans la démarche (voir *Validation*, p. 34). Un projet de RAP peut s'échelonner sur quelques heures, semaines, mois ou même années (voir exemples dans Chevalier et Buckles, 2019).

Exemples de *Design de Processus*

L'utilisation répétée d'un outil que vous maîtrisez ou d'une méthode générique qui s'appliquerait à toutes les situations est le moyen le plus sûr d'échouer ! Chaque recherche doit adapter sa méthodologie et ses outils aux objectifs visés et au contexte. Il importe de choisir, de séquencer et de calibrer le niveau d'utilisation de chaque méthode en conséquence. Les méthodologies que l'on peut créer sont aussi variées que les situations problèmes qui se présentent.

Les trois méthodologies que nous décrivons ci-dessous illustrent ce point. Chacune émerge d'un contexte spécifique (pour plus de détails, voir Chevalier et Buckles, 2019). Vous pouvez vous en servir et les adapter, en faisant preuve de jugement et en fonction du contexte.

CONSEIL

Loin d'être linéaire, le *Design de processus* suppose un mouvement itératif entre les différentes étapes de la démarche et peut être modifié à tout moment.

À NOTRE FAÇON…

Aussi importants que soient les « moyens habiles » de la RAP, il va de soi que le *Design de processus* peut mettre à contribution les façons de faire relevant de la culture locale et des procédures et coutumes déjà établies. Incluez dans vos plans de recherche-action les façon de faire qui ont cours dans le milieu et qui pourraient faciliter la collecte et l'analyse des données, l'arrêté des priorités, l'élaboration de plans et leur mise en œuvre, la résolution de problèmes ainsi que l'interaction entre les parties prenantes. Lorsque ces méthodes fonctionnent, la meilleure stratégie de recherche-action, c'est tout simplement de la faire, sans formalité. À moins que la formation en matière de recherche-action ou l'innovation méthodologique fassent partie intégrante de l'intervention, l'introduction de nouvelles techniques n'est jamais une fin en soi.

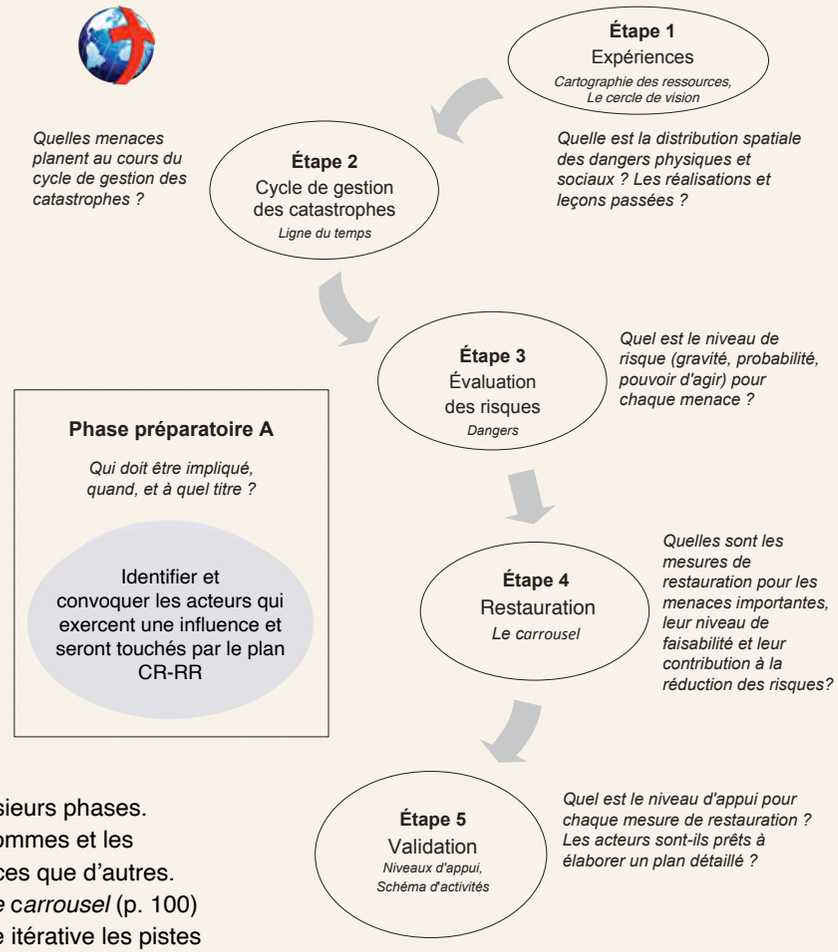
Quant il s'agit de concevoir une démarche de recherche-action (et de suivi-évaluation), l'approche que nous préconisons consiste à inventer, combiner et reconfigurer toute une panoplie de méthodes et techniques de recherche et d'animation de groupe qui conviennent aux objectifs visés. En matière de méthodologie, il faut se méfier du prêt à porter et du copie/colle. Le design précis d'une RAP et du suivi-évaluation passe par l'utilisation de principes, règles et outils flexibles permettant de concevoir des méthodologies adaptées au contexte, dans des situations réelles.

« Je suppose que si le seul outil que vous avez est un marteau, vous serez tenté de tout traiter comme s'il s'agissait d'un clou. » Abraham Maslow

Design de processus

Design de processus, 1e exemple : Aide humanitaire et réduction des risques en cas de catastrophes

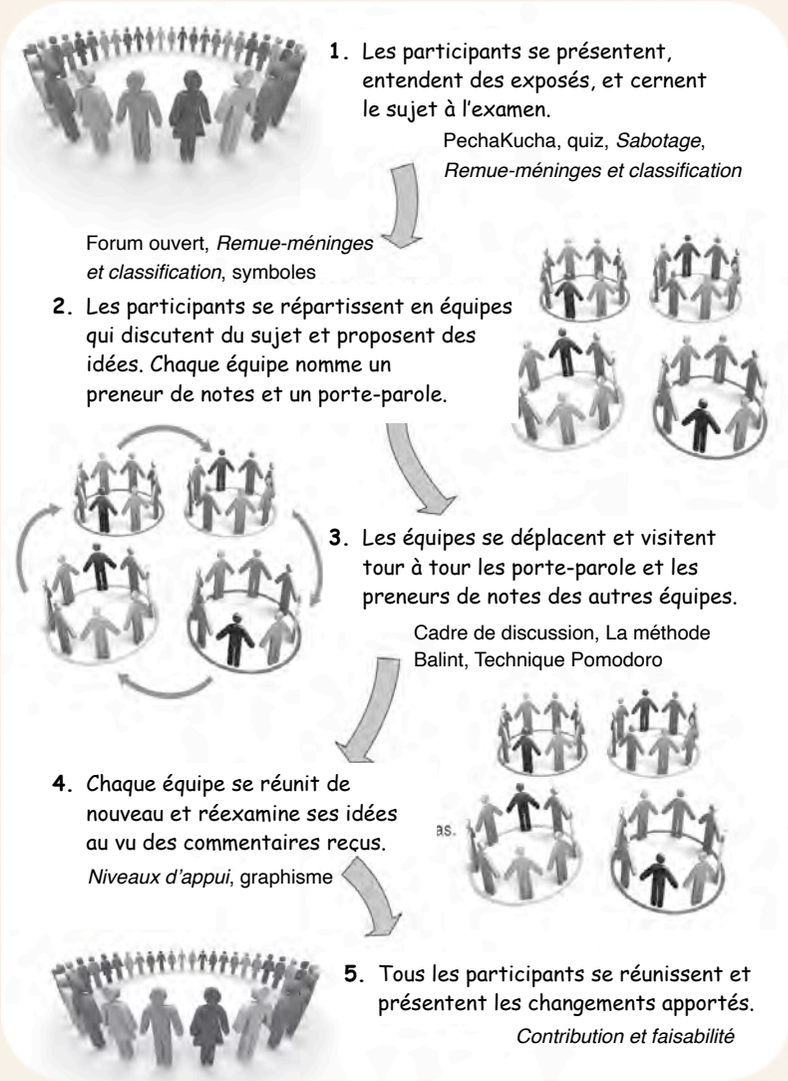
On sait que le succès de l'aide humanitaire et de la réduction des risques en cas de catastrophes locales dépendent de l'implication active des personnes concernées de près ou de loin par ces sinistres. La contribution des parties prenantes et ce qui les motive jouent un rôle déterminant. Co-construite avec la Fondation Camillian Disaster Service International, le design de processus dont il est question ici permet d'élaborer des plans que les populations à risque peuvent mettre en place pour améliorer les efforts de secours en cas de catastrophe et renforcer les capacités requises pour réduire les dommages et assurer leur sécurité. La phase préparatoire met l'accent sur la création d'une équipe stratégique ayant charge d'identifier et de réunir les parties prenantes touchées ou qui peuvent contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'un plan d'aide (en utilisant *Identification des acteurs* et *Acteurs clés*, p. 73-76). Dans la deuxième phase, une série d'analyses s'emboitent les unes dans les autres ; les conclusions tirées de l'une servent de point d'entrée de la suivante. La *Cartographie participative* (p. 61) est adaptée et jumelée avec des exercices de vision pour dresser un inventaire des expériences sociales et locales en matière de désastres et des leçons apprises. Les observations émergeant de ces discussions sont réparties sur une *Ligne de temps* (p. 57) qui reprend les quatre étapes classiques de la gestion des catastrophes que sont la prévention, la préparation, l'intervention d'urgence et la reprise. Les participants décrivent ce qui se passe à chaque étape et ce qui retient davantage leur attention. La technique *Dangers* (p. 110) sert ensuite à évaluer de manière détaillée le niveau de risque associé à chaque menace principale provenant d'une ou plusieurs phases. L'exercice peut se faire avec différents groupes, de manière séparée, dont les hommes et les femmes, afin de voir si certains groupes sont plus vulnérables à certaines menaces que d'autres. La discussion se poursuit avec deux autres exercices, à l'aide des techniques *Le carrousel* (p. 100) et *Contribution et faisabilité* (p. 113), lesquelles permettent d'élaborer de manière itérative les pistes de solution pour contrer les principales menaces à la sécurité des populations concernées. Certaines menaces peuvent faire l'objet de discussions et plans d'action plus détaillés, selon le contexte, le mandat confié aux participants, le temps disponible et le degré d'information requis pour compléter l'analyse. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, p. 333-341.)



Design de processus

Design de processus, 2e exemple : Maladie porcine et *Le carrousel*

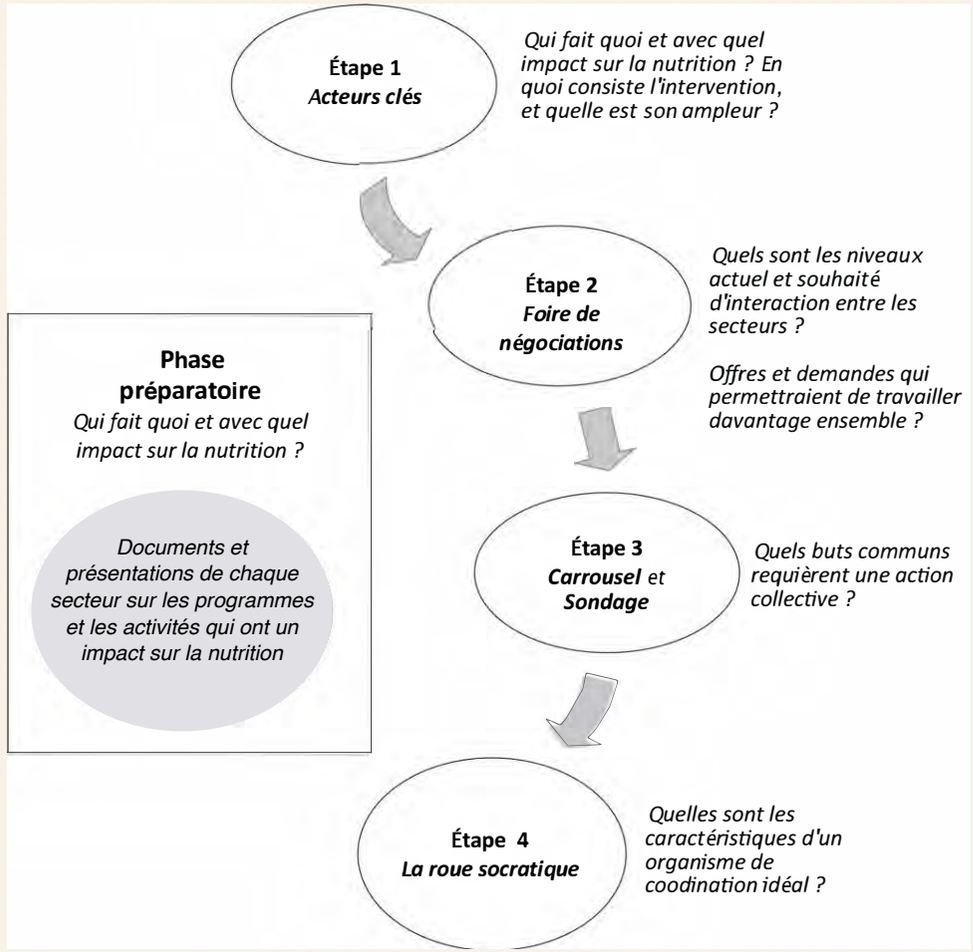
En 2016, les producteurs de porcs du Québec et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec lancent une initiative RAP d'une durée de trois ans pour trouver comment réduire l'impact du syndrome reproducteur et respiratoire porcin (SRRP). Environ 70 personnes représentant toutes les sphères de l'industrie, y compris des petits et gros producteurs, des transformateurs, des fonctionnaires du ministère et des scientifiques, participent à l'initiative. La première rencontre débute par des présentations informatives de type PechaKucha suivies d'un quizz de questions sur les statistiques connues du SRRP — questions auxquelles tous répondent à l'aide de manettes de télévote. À l'étape suivante, un exercice de *Sabotage* (p. 102) combiné avec *Remue-méninges et classification* (p. 37) permet à chaque participant de décrire, sur une fiche, une façon efficace de faire persister la maladie, voire même d'aggraver la situation. Les participants sont invités à former des équipes autour de fiches semblables, chaque équipe ayant comme tâche de préparer une présentation brève sur leur plan de sabotage. S'ensuit une discussion sur un ton davantage positif, de type forum ouvert, où tous sont conviés à explorer des solutions prometteuses. Chacun décrit sa solution préférée à l'endos de sa fiche de sabotage et compare sa fiche à celle des autres afin de se joindre à ceux qui proposent des solutions semblables (voir *Remue-méninges et classification*). Les six équipes ainsi formées disposent alors d'environ trente minutes pour élaborer une solution concrète et réaliste, en utilisant un symbole qui la représente bien. Un cadre de discussion pré-défini assure que chaque proposition contienne les éléments clés, dont la liste des acteurs concernés, les écueils à éviter (évoqués dans l'exercice de sabotage) et les mesures de suivi immédiat. Vient ensuite *Le carrousel* (p. 100), technique qui permet à chaque équipe de recevoir la rétroaction des autres équipes, en utilisant les trois étapes de la méthode Balint. Dans un premier temps, le porte-parole de l'équipe expose la proposition et les visiteurs ne font qu'écouter. Dans un deuxième temps, les visiteurs posent leurs questions de clarification. Dans un dernier temps, les visiteurs discutent entre eux de la proposition ; le porte-parole demeure silencieux et le preneur de notes transcrit les commentaires reçus. Chaque visite est suivie d'une pause, à la manière *Pomodoro*. Une fois ces visites terminées, l'animateur distribue des manettes de télévote et invite tous les participants à indiquer leur *Niveau de soutien* (p. 106) pour chaque proposition entendue. Ayant pris la mesure des changements qu'il faut apporter pour atteindre un consensus, chaque équipe se réunit de nouveau et procède au travail de révision qui s'impose. La rencontre se termine sur de brèves présentations des propositions révisées, en utilisant des feuilles conférences et supports visuels. Puis chacune des propositions est évaluée collectivement en utilisant le graphe C*ontribution et faisabilité* disposé sur le plancher (p. 113). Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, p. 311-315.



Design de processus

Design de processus, 3e exemple : Politique nutritionnelle au Burkina Faso

Dans plusieurs régions du Burkina Faso, les taux élevés de malnutrition vont bien au-delà de ce que l'OMS définit comme le seuil d'une situation de crise. En fait, la malnutrition est le facteur sous-jacent d'un important pourcentage (45 %) de décès d'enfants. Les mesures politiques adoptées pour remédier à la situation consistent à coordonner les efforts de planification nutritionnelle provenant de différents secteurs, dont l'agriculture, l'eau et les installations sanitaires, l'éducation, la santé, la protection sociale et les instituts de recherche. Bien que chaque secteur puisse apporter sa contribution, aucun ne peut à lui seul agir sur les causes complexes et interdépendantes de la malnutrition. La démarche choisie pour créer des synergies entre ces secteurs comporte deux étapes : une présentation des projets en cours dans chaque secteur ayant un impact sur la nutrition, suivi d'une analyse des types d'intervention et l'ampleur de l'impact de ces projets, en utilisant la technique *Acteurs clés* (p. 75). Ces deux étapes permettent de dresser l'état des lieux des mesures en place pour contrer la malnutrition dans chaque secteur et du potentiel de collaboration intersectorielle existant. Vient ensuite la *Foire de négociations* (p. 105). Chaque secteur doit d'abord déterminer ses niveaux actuel et attendu d'interaction avec chacun des autres secteurs et avec l'ensemble des secteurs pris comme un tout. Il lui faut aussi déterminer ce qu'il demande et ce qu'il offre à chacun des autres secteurs et au regroupement des secteurs, l'objectif général étant de collaborer plus étroitement à la résolution du problème de malnutrition. *Le carrousel* (p. 100) combiné avec un sondage font ressortir deux grandes priorités : la création et le financement d'un cadre politique favorable et l'identification d'un organisme de coordination qui veillerait au décloisonnement des secteurs d'intervention. Les participants utilisent *La roue socratique* (p. 45) pour établir les critères permettant d'identifier l'organisme le plus apte à éliminer les cloisons entre les secteurs impliqués et assurer une intervention concertée pour s'attaquer aux causes multiples et interdépendantes de la malnutrition.



Design de processus

Design de processus, 4e exemple : La surveillance des antibiotiques en santé animale au Québec

Ce projet est financé par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, dans le cadre de la Politique gouvernementale de prévention en santé. Il s'inscrit dans une démarche de concertation pour la mise en place d'un système de monitorage permettant de suivre en continu l'utilisation des antibiotiques dans le secteur de la santé animale au Québec. Près d'une centaine de personnes représentant des secteurs d'activités variés en santé animale (éleveurs et médecins vétérinaires des différentes filières animales, meuniers, transformateurs, distributeurs de médicaments, santé publique) sont invitées à participer aux différentes étapes de ce processus de concertation qui s'est déroulé de mai 2019 à novembre 2020 et qui fut couronné de succès. Environ 75 participants ont contribué de manière active à l'élaboration d'un ensemble de recommandations portant sur les aspects principaux du futur système, soit les principes régissant la gouvernance du système, ses groupes consultatifs, le choix du lieu d'hébergement, la production et la publication d'un rapport annuel public et le financement du système proposé.

La démarche de concertation se déroule en deux phases (voir les détails à la p. 14).

1. La première phase commence par la création de l'équipe responsable de l'étude et du comité organisateur représentant les différents secteurs et acteurs concernés, suivie d'une rencontre d'une journée complète avec tous les participants, en présenciel. Le dispositif d'animation et de réflexion retenu pour la journée est *Le carrousel* (p. 100) précédé de brèves présentations sur la question du jour.

2. La deuxième phase survient en temps de pandémie et se poursuit en mode virtuel, toujours dans un esprit de **co-construction délibérative et itérative**. Les recommandations générales découlant de la première phase sont alors soumises à de nombreuses **consultations par entretien**, puis à deux tours d'évaluation et de révisions en utilisant une f**ormulaire Google** créé à cette fin. Des documents de travail et de synthèse des avancées alimentent les discussions, et chaque tour est précédé de rencontres préparatoires et de **visioconférences** Zoom.

« À l'expérience, nous savons aujourd'hui que choisir le bon dispositif, au bon moment, repose, pour utiliser la belle formule d'Hameline (1986), sur notre habileté à nous faire passeurs, accepter de manœuvrer à visibilité réduite et de ne pas tout maîtriser. Nous avons appris à nous interroger pour savoir quand nous devrions marcher devant et diriger, quand il nous faut plutôt marcher côte à côte dans une réflexion ensemble et quand marcher derrière dans une posture davantage méditative afin de nous laisser imprégner par la singularité du moment, ses non-dits et ses résistances (Chambers, 1997, 34). Nous avons aussi appris à nous demander quand modifier le trajet, quand laisser des questions sans réponse, quand encore passer le bâton pour que, dans une sorte d'auteur-ité (Marshall, 1008, 693), des formes endogènes émergent. » (Michelle Bourassa et Ruth Philion, « Accompagner, une interfécondation », Actes du congrès de l'AREF, 2010, p. 10)

Design de processus

Mai 2019. Création de l'équipe responsable de l'étude et du comité organisateur représentant les différents secteurs concernés.

Le 10 juin 2019. Élaboration d'une vision pour un système de monitorage avec plus de 60 représentants des différents secteurs de la santé animale (présentations suivie de la technique *Le carrousel*).

De septembre 2019 à janvier 2020. Consultations et entretiens plus spécifiques auprès de 100 éleveurs, vétérinaires et meuniers afin de définir les sources de données, les objectifs du monitorage et les retours en information. Consultations ensuite par secteurs (équins, bovins laitiers, petits animaux, petits ruminants, santé publique, porcs, volaille, veaux lourds) pour discuter du lieu d'hébergement des données, de l'usage secondaire et de la propriété intellectuelle des données ainsi que du financement et de la gouvernance du système envisagé.

Le 31 mars 2020. Rapport préliminaire déposé au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

De mars à juillet 2020. Planification de la deuxième phase de concertation par l'équipe responsable et le comité organisateur, puis préparation des documents de travail et création d'un site Web.

Le 12 août 2020. Visioconférence Zoom et lancement de la deuxième phase de concertation.

Du 24 au 26 août 2020. Premier tour d'élaboration et dévaluation des recommandations (avec formulaire Google).

Le 28 août 2020. Envoi de la synthèse des résultats du premier tour (statistiques et commentaires).

Le 31 août 2020. Visioconférence Zoom sur les propositions qui n'ont pas reçu un appui fort, susceptibles d'être modifiées.

Le 4 septembre 2020. Envoi d'un document de travail et de synthèse des propositions modifiées découlant du premier tour.

Du 8 au 29 septembre 2020. Deuxième tour d'élaboration et d'évaluation des recommandations (après révisions), et partage d'un document de « Foire aux questions ».

Le 23 octobre 2020. Distribution de la synthèse des résultats et des commentaires du second tour d'évaluation.

« L'ouverture politique et la culture des espaces ouverts en matière de production des connaissances apportent une nouvelle dimension à la technê qui rompt avec les formes antérieures de la technologie moderne. Nous savons que les TIC et le capitalisme avancé peuvent faire bon ménage. Les grandes entreprises tirent d'énormes profits de l'utilisation des technologies informatiques et de la spécialisation flexible du travail comme de la production de masse, sur mesure et à bon marché. Les entreprises du secteur des TIC sont parmi les plus gigantesques au monde. En fait les TIC ne sont pas nécessairement inclusives, participatives, égalitaires ou autonomisantes. Elles peuvent servir "des intérêts étriqués sans générer aucun bénéfice sur le plan social" (Certom et Pimbert, 2015 , p. 517) ou saper la légitimité des formes de leadership efficace. Ajoutons que les avalanches de micromessages colportant des faussetés et "faits alternatifs" font maintenant partie de l'arsenal des outils dont disposent les démagogues d'extrême droite qui font tout pour utiliser et abuser des plus hautes fonctions de l'État à leurs propres fins. Cela dit, les applications et les retombées des TIC sont hautement diversifiées et d'une grande portée, à tel point que le dualisme entre Technologie et Humanisme — leitmotiv au cœur de la RAP depuis ces 80 dernières années — ne se justifie plus. Plus que jamais, les chercheurs engagés doivent adapter leurs pratiques à de nouvelles façons de comprendre et de construire la vie en société, au-delà des communautés organiques et groupes à échelle réduite (Embury, 2015 , p. 531). Aussi doivent-ils faire preuve d'une plus grande flexibilité et créativité dans leur utilisation de la technê à des fins de recherche collaborative et d'engagement social et pour mieux relever les grands défis de notre époque. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 62)

Les savoir-faire

Le *Design de processus* aide à structurer la démarche de conception et d'animation des initiatives de RAP. Cette dernière ne constitue pas une science régie par des règles strictes. Il s'agit plutôt d'un art qui demande de la pratique et qui exige du praticien qu'il fasse preuve de jugement et de créativité. L'intégration de la recherche et du dialogue en contexte réel impliquant une pluralité d'acteurs présente plusieurs défis, dont la nécessité d'acquérir un ensemble de savoir-faire essentiels à l'utilisation des « moyens habiles » de la RAP. Ces savoir-faire, axés tant sur la réflexion rigoureuse et factuelle que sur la mobilisation des parties concernées, au service du bien commun, sont au nombre de cinq. Nous les présentons ci-dessous et proposons des conseils utiles pour les parfaire.

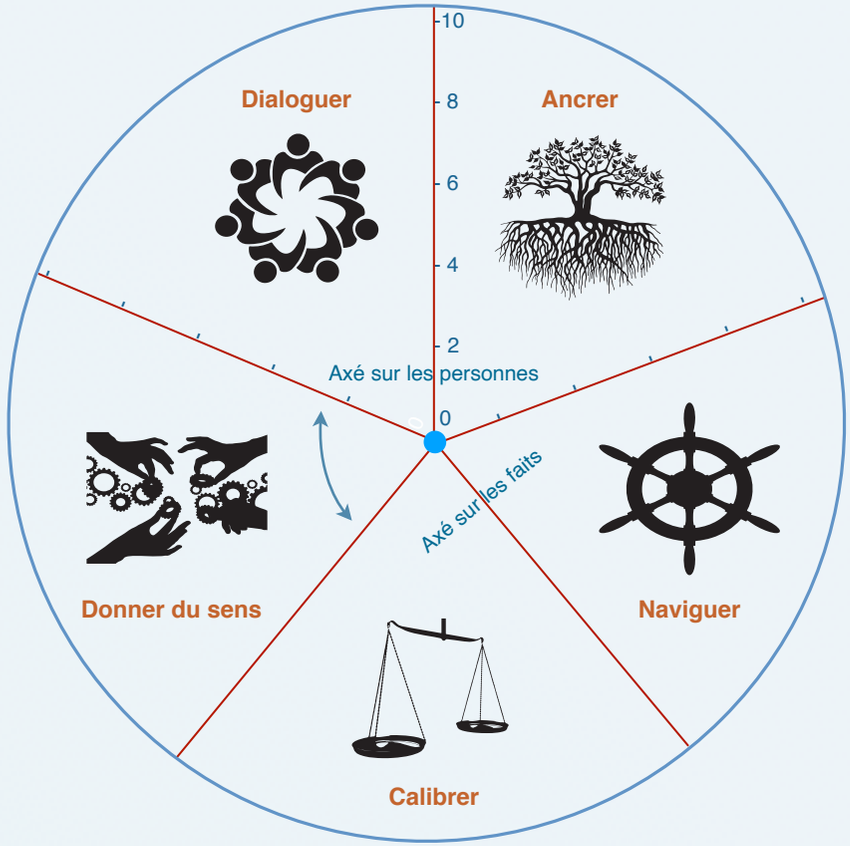
DIALOGUER. Pour mobiliser les connaissances de tous, il faut savoir accompagner le dialogue entre les personnes dont les points de vue, les origines, les intérêts et les styles d'apprentissage diffèrent.

ANCRER. Pour gagner en pertinence, la démarche doit tenir compte des ressources et des besoins existants et prendre racine dans des événements et processus qui sont porteurs de sens pour les personnes concernées.

NAVIGUER. Afin de mieux composer avec l'incertain et l'inconnu, il faut savoir combiner une variété d'outils de recherche, de planification et de participation et les appliquer ax moments opportuns.

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

DONNER DU SENS. 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 peuvent rendre compte d'une situation complexe de manière convaincante et inspirante.



ADAPTER. Vous pouvez utiliser *La roue socratique* (p. 45) pour évaluer vos savoir-faire individuels ou collectifs en recherche-action participative. Pour ce faire, indiquez votre niveau de compétence actuel et souhaité sur chaque rayon de la roue.

Les savoir-faire

LORSQUE VOUS DIALOGUEZ...

Déterminez votre rôle en tant qu'animateur ou en tant que tierce partie

- La présence d'un animateur ou d'une équipe d'animateurs externes peut s'avérer nécessaire lorsqu'il y a tension ou méfiance, que les acteurs restent campés sur leur positions, que les participants craignent de s'exprimer librement, ou que des règles de procédure s'imposent.
- L'animateur ou la tierce partie 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 ou si le groupe l'y autorise.

Créez un environnement sécurisant

- 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 ainsi qu'aux questions posées et aux règles permettant d'encadrer la démarche.

Faites émerger les idées et pratiquer l'écoute attentive

- Posez des questions ouvertes de type : *Parlez-moi de…* ou *Que voulez vous-dire…* Les questions fermées donnent des réponses de type « oui » ou « non ».
- Reformulez votre question pour la rendre plus claire, ou 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…*
- 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…* Terminez la discussion en proposant une synthèse et en validant son exactitude (*Pouvons-nous conclure que…? Est-il juste d'affirmer que… ?*).
- Lorsque vous animez une discussion de groupe, regroupez les idées en les inscrivant clairement sur une ou plusieurs feuilles conférence à l'aide de crayons feutres de différentes couleurs (alternez la couleur d'une idée à l'autre). Pour faciliter cette prise de notes, un co-animateur peut consigner les mots clés et synthèses que l'animateur principal lui dicte.
- Faites ressortir les sous-entendus, les émotions ressenties et les messages non verbaux qu'expriment votre interlocuteur (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…).*
- Évitez un débit de parole trop rapide et les interruptions fréquentes. Écoutez ce qui est dit sans penser à votre prochaine intervention. N'essayez pas de combler les moments de silence ; 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 parce que les gens aient demandé un temps d'arrêt.
- Faites une place à l'humour, aux rires et au plaisir durant le processus.
- 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.

Les savoir-faire

LORSQUE VOUS DIALOGUEZ (suite)…

- En écoutant ce que les autres ont à dire, prenez conscience de votre état d'esprit, y compris les questions qui vous préoccupent et tout parti pris, sentiment ou réaction immédiate que vous pourriez avoir et qui pourraient nuire pas à votre capacité d'écoute. 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.

- 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 attentive 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.

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 ou en sous-groupe (p. 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 différents (groupes mixtes, hétérogènes) ou semblables (homogènes). Des sous-groupes mixtes 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 influencer la façon de comprendre ou d'aborder les mêmes enjeux, dont notamment l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'origine ethnique, la religion, le niveau de scolarisation, le lieu et la durée de résidence, le métier ou la fonction as sein d'un projet ou programme.
- Gérez les écarts dans la distribution des évaluations numériques. Lorsque vous examinez ou comparez plusieurs scores, le sondage en temps réel peut vous aider à visualiser leur répartition globale. 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 permet 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 (privilégiez le point de vue majoritaire au lieu de retenir la valeur moyenne).

Les savoir-faire

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 de responsabilisation et d'apprentissage mutuels capable de répondre aux questions que se pose chaque partie prenante concernant ses préoccupations et contributions.
- Déterminez dans quelle mesure vous pouvez combiner l'auto-évaluation individuelle ou collective avec l'évaluation menée par une tierce partie ou un expert.

LORSQUE VOUS ANCREZ...

Clarifiez les 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…).* Adoptez différents modes d'écoute attentive pour vous assurer que les attentes de tous soient bien comprises.

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 a un effet énergisant et permet de mieux saisir les enjeux affectifs d'une situation. Elle facilite le travail d'équipe, la gestion des tensions et l'apprentissage en situation réelle.

Créez un environnement confortable

- Prévoyez 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, jouissent d'une lumière naturelle et sont munis de tables et chaises amovibles permettant le travail d'équipe et le déplacement libre durant les pauses.

Réfléchissez sur 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 ?*).

Les savoir-faire

LORSQUE VOUS NAVIGUEZ…

Formulation

- 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.
- Relevez les sujets qu'il convient de laisser temporairement de côté ou de discuter ultérieurement.
- Assurez-vous que les participants ont accès aux documents et à l'information nécessaires à la tenue d'une discussion éclairée.

Choisissez les points d'entrée et la séquence des questions à poser

- Choisissez le point d'entrée de votre démarche en fonction des questions clés que vous vous posez, du but visé et des décisions déjà prises.
- Cernez les autres questions qui doivent être abordées et leur ordre séquentiel. Choisissez le moment opportun pour clore un sujet et passer au suivant.

Choisissez la technologie et les techniques d'animation appropriées

- 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.
- 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.
- Dressez une liste du matériel et de l'équipement dont vous aurez besoin (p. ex., fiches, autocollants, ruban adhésif, ciseaux, crayons feutres à faible odeur, stylos et crayons noirs ou de couleurs, matériel pour dessiner ou modeler, feuilles conférence et chevalets, ordinateur portatif, projecteur, etc.).

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 d'animation et d'analyse ainsi que les types de tableau et de diagramme de façon à éviter la monotonie.

Les savoir-faire

LORSQUE VOUS CALIBREZ…

Utilisez le questionnement ascendant ou descendant

- 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 (voir *Leçons et valeurs*, p. 92): *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 anecdotique, 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 ?*

Appliquez 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.

Gérez le temps

- Prévoyez suffisamment de temps pour que les participants puissent franchir toutes les étapes d'une 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 (p. ex., chaque groupe se voit assigner soit un plan d'action qu'il doit évaluer à partir des mêmes critères, soit un seul critère qu'il doit utiliser pour évaluer une liste commune de plans d'actions).

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 ou sont en mesure de 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.

Définissez le niveau d'application

Évaluez dans quelle mesure votre démarche de recherche-action doit être simple ou élaborée. Cela vous permettra de déterminer le nombre de questions qu'il vous faut aborder ainsi que les outils dont vous aurez besoin et les étapes à franchir. 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 clés (p. ex., le niveau de satisfaction au travail) ? Ou serait-il préférable d'approfondir l'analyse en explorant les différents aspects du sujet à l'étude (p. ex., l'*Analyse sociale CLIP,* p. 77, pour aborder le facteur « pouvoir » sous tous ses aspects) ?

Les savoir-faire

LORSQUE VOUS CALIBREZ (suite)…

- 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 et faire l'objet d'un suivi en temps opportun.

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 trouver le juste milieu et viser le juste niveau, c'est-à-dire le niveau de détail et de participation optimal qui reflète les contraintes et les visées de la démarche. La technique *Validation* (p. 34) est utile en ce qu'elle soulève la question du niveau de participation et/ou d'information vérifiable qui s'avèrent nécessaires avant de passer à l'action. Toutes les recherches ne requièrent pas le maximum de participation et d'information vérifiable. Chaque démarche doit s'ajuster aux objectifs stratégiques, au temps disponible et à l'urgence d'agir. Comme dans toute chose, il est bon de se rappeler que le mieux peut devenir l'ennemi du bien.

LORSQUE VOUS DONNEZ DU SENS...

Recadrez de manière positive

- Réagissez aux propos négatifs en les reformulant de manière positive, s'il y a lieu (*Si je vous comprends bien, vous souhaitez que la réunion d'équipe soit brève et s'en tienne à l'essentiel…*).

Évaluez la congruence des propos

- 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 semblent converger ou diverger (*Certaines personnes semblent dire que..., D'autres estiment que…, La plupart considèrent que…*).

Combinez l'analyse formelle, le récit et le ressenti

- 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, la trame des événements et le ressenti. Ces deux modes de réflexion peuvent s'emboîter, en ajustant le poids relatif de chaque mode, selon le contexte. Au besoin, utilisez les conclusions d'un type de réflexion comme point de départ pour un autre. À titre d'exemple, vous pouvez utiliser les récits portant sur les succès et les échecs d'un projet pour faire ressortir les critères d'évaluation d'une intervention donnée qui deviendront les rayons de La r*oue socratique* (p. 45), ou procéder à l'inverse.
- Assurez-vous d'intégrer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de manière collaborative. Les personnes qui génèrent les données devraient, le plus souvent possible, être les mêmes qui en font l'analyse et l'interprétation.

LORSQUE VOUS DONNEZ DU SENS (suite)...

Utilisez des concepts prédéfinis ou émergents

- Certaines techniques, comme *Paradoxe*, *Lacunes et conflits* ou *l'Analyse sociale CLIP*, emploient des concepts prédéfinis adaptés des sciences sociales. 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 de collecter des données et 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.

Expliquez la technique ou non

- Lorsque l'on entreprend une discussion, 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 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.

Aspects éthiques

Au Canada, *L'énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (2014) exige que les chercheurs obtiennent un **consentement préalable, libre, éclairé et continu** de tous les participants à la recherche. Ces derniers doivent posséder une compréhension raisonnablement complète de l'objectif de la recherche, ce que leur participation implique et tous les risques et avantages prévisibles qui peuvent en découler. Comme la protection de la vie privée est un facteur qui contribue au bien-être des personnes, le caractère **confidentiel** de la recherche est assuré par la collecte et l'utilisation de données d'enquête ou autres qui sont anonymes ou dépouillées de tout renseignement identificatoire. De plus, des **critères d'inclusion** doivent être précisés pour éviter qu'une personne ou qu'un groupe porte une part inéquitable du fardeau direct de la participation à la recherche. Il importe par ailleurs qu'aucune personne ou groupe ne soit injustement exclu de la recherche. Cela pourrait les priver arbitrairement des avantages potentiels de leur participation au partage d'informations, au renforcement des compétences, à l'apprentissage par l'action communautaire et à la résolution de problèmes. Par souci de justice, il importe enfin de préciser les différents rôles et fonctions des chercheurs et de leurs assistants et d'établir les mécanismes nécessaires pour divulguer, minimiser ou éliminer tout **conflit d'intérêts** qui pourrait en découler, qu'il soit réel, potentiel ou perçu.

Les trois conseils et autres organismes de recherche canadiens abordent d'autres considérations éthiques ayant trait aux études menées par, pour ou avec telle ou telle communauté (par exemple, une communauté territoriale, organisationnelle ou d'intérêts).

- Ainsi, quand il s'agit de recherche collaborative, au lieu d'agir en tant que *sujets* ou *participants*, les personnes impliquées doivent être traitées comme des **partenaires** qui partagent la même compréhension des objectifs du projet et des responsabilités qui leur incombent à chaque étape du processus. Ces objectifs et responsabilités font l'objet de discussions préliminaires, de négociations et d'ajustements en cours de recherche.
- Pour certains, le fait de prendre parole et d'être entendu importe davantage que le respect de leur vie privée et la confidentialité de leur propos. La **reconnaissance de leur voix** et de leur contribution à la recherche prévaut et peut se faire par le biais de citations, remerciements ou l'octroi de droits de co-auteurs ou de propriété intellectuelle.
- La meilleure façon de pallier les **risques** associés à une recherche qu'endossent toutes les parties prenantes passe alors par l'expression du respect de chacun et de la diversité des points de vue et des intérêts en jeu. Cela dit, en recherche, l'engagement au regard de la justice sociale et de l'action émancipatoire peut avoir des répercussions négatives pour certains individus ou groupes qui font l'objet de critiques.

Les **conventions** de recherche qui portent sur les attentes des parties prenantes et les moyens d'atténuer les risques prévisibles peuvent prendre la forme de documents écrits ou d'expressions coutumières de confiance et de respect mutuels. Dans certains contextes, une entente réciproque peut être entérinée par une entente verbale ou par une simple poignée de main au lieu d'un formulaire de consentement dûment signé. Pour certains projets de type collaboratif, il arrive que les questions éthiques soient imbriquées dans des engagements et liens personnels qui se forment et s'étalent sur de longues périodes. Pour ce qui est des peuples autochtones, les ententes peuvent porter sur les obligations, les droits et les intérêts aussi bien collectifs qu'individuels. Les ententes qui se veulent respectueuses des systèmes de valeurs et savoirs autochtones choisissent parfois d'étendre les obligations de respect et de partenariat éthique aux défunts, aux générations futures et aux formes de vie autres qu'humaines.

La RAP est toujours un pas vers l'inconnu. Les objectifs et les activités peuvent évoluer et générer de nouveaux risques au fur et à mesure que le projet avance. L'inconnu étant l'un de ses principaux enjeux, la RAP tend à privilégier des méthodes qui sont flexibles, dynamiques, inductives et réflexives. S'adaptant continuellement au contexte social et à ses défis émergents, la RAP ne peut se permettre de confiner le questionnement éthique à la phase de conception et de proposition de recherche-action. Pour que la démarche soit couronnée de succès, il faut s'assurer de réévaluer les attentes et les problèmes qui surgissent en cours de route et de réorienter ou d'explorer de nouvelles options, ou même de suspendre la recherche, au besoin.

Formation, action, recherche (FAR)

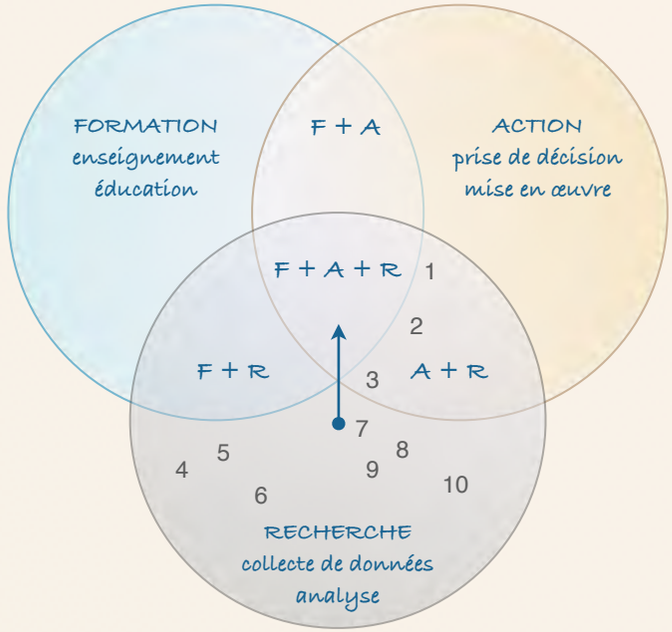
But **Évaluer et déterminer la façon de combiner et d'intégrer les trois composantes d'une démarche apprenante : 1) la formation, comportant des activités éducatives ; 2) l'action, dont la prise de décision et la mise en œuvre d'une stratégie d'intervention ; et 3) la recherche, c'est-à-dire la collecte,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

Étape 1 Déterminez le projet ou le programme que vous souhaitez examiner et dressez la liste des **activités principales** 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 chaque activité ainsi que le projet ou programme 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 alimente 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 (p. 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 ou programme. Discutez et inscrivez, dans le diagramme, l'endroit où vos activités devraient se situer. Tracez une flèche de la position actuelle à celle souhaitée (voir exemple). Déterminez les actions et les premiers jalons que vous pourriez mettre en place afin d'atteindre ce profil visé.



Dans cette université du Honduras, les dix activités du corps professoral sont principalement axées sur la recherche et la formation. Or, l'université souhaite modifier ses manières d'enseigner et de faire de la recherche afin de créer un environnement universitaire davantage en phase avec les communautés locales. Elle veut notamment repenser ses activités de vulgarisation agricole ainsi que les stages et les projets de recherche de ses étudiants pour mieux répondre aux priorités des communautés locales. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, p. 73-76.)

CONSEILS

- 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 *Dynamique d'activités* (p. 133) pour mesurer et repenser le niveau d'interaction entre les composantes du projet ou programme.

Ordre et chaos

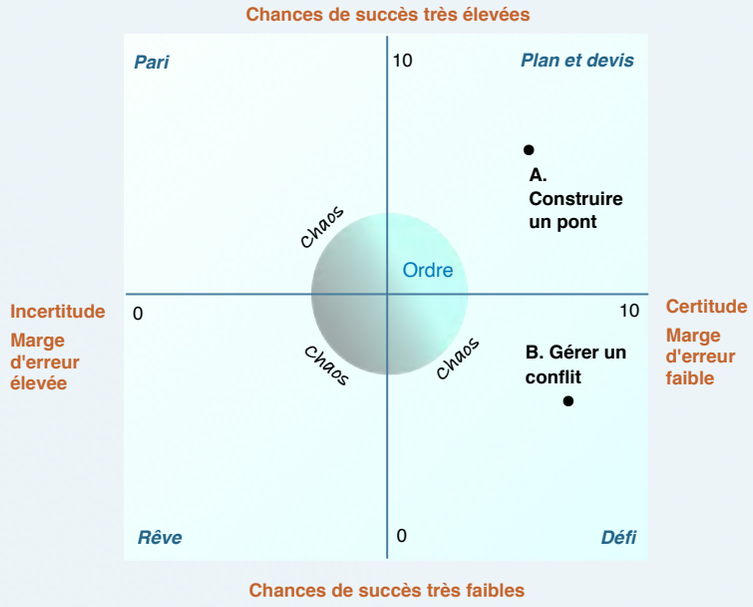
But **Déterminer la méthode de planification et de suivi qui vous convient en répondant aux questions suivantes : comment évaluez-vous vos chances d'atteindre les objectifs visés, et quelle degré de confiance accordez-vous à l'information et aux connaissances que vous détenez sur les conditions et les 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 le plan d'action et les **objectifs** visés par ce dernier.

Étape 2 Tracez un **graphique** cartésien (au mur ou sur le plancher) en croisant deux lignes de longueur égale. 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 et aux connaissances 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 et fiable 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 objet) représentant votre projet ou programme.



Dans l'exemple A, la planification (construction d'un pont) peut prendre appui sur l'expérience acquise et une excellente connaissance des exigences en matière d'ingénierie. Des améliorations sont nécessaires de façon marginale. Dans l'exemple B, la planification (gestion d'un conflit) ne peut se faire sans la collecte d'informations additionnelles quant aux conditions et facteurs de réussite, lesquels constituent un véritable défi.

Les quatre quadrants du diagramme représentent différents scénarios de planification :

- Un **rêve** ou une **vision** d'un avenir meilleur (coin inférieur gauche) est un changement envisagé qui comporte beaucoup d'inconnus et semble difficile à réaliser.
- Un **défi** (coin inférieur droit) est un changement envisagé qui est difficile à réaliser pour des raisons connues.
- Un **pari** (coin supérieur gauche) est un changement envisagé qui semble avoir de bonnes chances de réussite malgré un certain degré d'inconnu.
- **Un plan et devis** (coin supérieur droit) est un changement envisagé qui a de bonnes chances de réussir pour des raisons bien connues. (La véritable zone de confort dans ce quadrant se situe au-dessus de sept sur dix pour les deux questions posées.)

Ordre et chaos

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 les **conditions** qui vous permettraient d'augmenter les 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 (bailleurs de fond et porteurs d'un projet, par exemple). 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 une gestion axée sur les résultats (GAR) ? Ou s'agit-il plutôt d'un **défi**, d'un **pari** ou d'un **rêve** — une hypothèse de travail qui doit être testée et confrontée à la réalité. Dans ce dernier cas, la démarche entreprise doit composer avec l'incertitude et tenir compte de la complexité en prenant appui sur la recherche-action et la planification en mode continu.

« Lorsque l'horizon de planification est truffé d'incertitudes, il est mal avisé de concevoir un plan en se basant sur des repères stables et bien définis. En eaux troubles, seuls les idiots laissent leur plan de navigation diriger leur vaisseau. Élaborer un plan jusque dans le moindre détail est irresponsable s'il fait fi de l'inconnu. Or, l'approche conventionnelle en gestion de projets ou en évaluation, celle de la planification suivie de son exécution, est à ce point linéaire qu'elle ne permet guère de gérer les situations complexes, qu'il s'agisse de désamorcer un conflit, d'éradiquer l'injustice ou une maladie, ou de mener la lutte contre les changements climatiques. Lorsque la situation-problème est complexe et difficile à cerner, l'action ne peut être qu'un simple dérivé de la planification. En pareil cas, un plan efficace n'exige pas que l'on conçoive tout ce qui doit être fait dans le menu détail afin d'atteindre les résultats visés. L'approche de type "vue d'ensemble" est davantage indiquée — approche parsemée d'imprécisions et d'hypothèses qui pourraient être infirmées et donner lieu à de nouvelles idées et directions qu'il faut envisager et leru suivi immédiat. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 86)

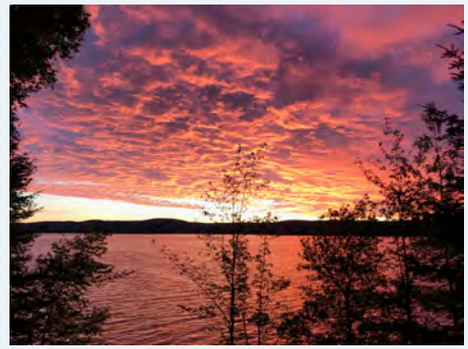
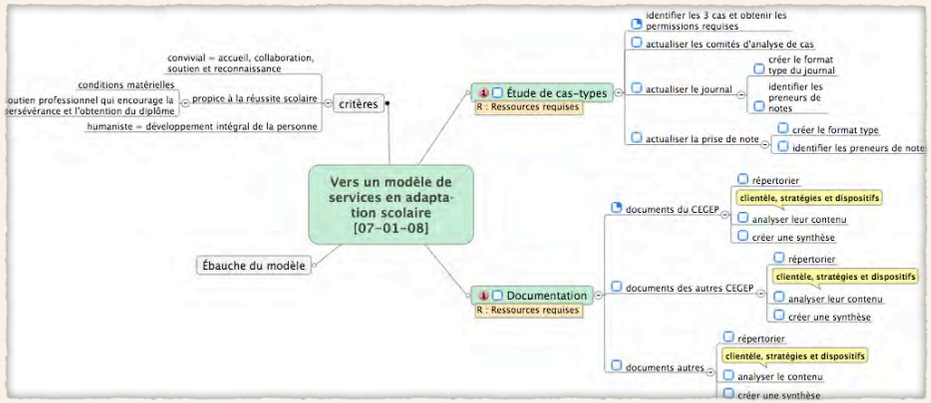


Schéma d'activités

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 et au dos, son objectif.

Étape 2 Organisez les fiches en **groupes et en sous-groupes** d'activités semblables (voir *Remue-méninges et classification*, p. 37). Créez une fiche et une étiquette pour chaque groupe et chaque sous-groupe d'activités.

Étape 3 Débutez votre **schéma d'activités** 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 ensemble 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** (quatre mois d'avance, par exemple).

Il importe de se rappeler que certaines activités peuvent être réalisées sans planification formelle. De même, 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 Au dos de chaque fiche d'activité que vous souhaitez planifier dans l'immédiat, 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.

Schéma d'activités

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, pourquoi, quand et comment. Servez-vous d'un logiciel de cartographie conceptuelle pour organiser et compiler le détail et monitorer votre schéma d'activités, au besoin.

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

ADAPTER

- Organisez les activités selon l'**ordre** de leur mise en œuvre. Placez les activités continues (ou non planifiées) dans un espace distinct de votre schéma.
- Vous pouvez inclure dans votre schéma toute activité importante qui est antérieure au projet ou qui aura lieu une fois le projet terminé. Cela vous permettra de situer l'exercice de planification au milieu d'un processus plus large, en tenant compte des nombreux acteurs qui interviennent au fil du temps (au-delà des limites de temps et de rôles fixées par tout projet).
- Lorsque le projet ou programme atteint un certain niveau de complexité, organisez les participants en **équipes**, chaque équipe ayant la responsabilité de générer un *Schéma d'activités* pour un sous-ensemble d'activités. Une fois ce travail d'équipe terminé, discutez les liens et les recoupements entre sous-ensembles et, s'il y a lieu, modifiez vos plans et schémas d'activités.

AVANTAGES MÉTHODOLOGIQUES

Le *Schéma d'activités* permet de distinguer les activités qui requièrent une planification formelle, immédiate et détaillée de celles qui ne requièrent aucune planification ou 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 d'activités* 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 suppose des **activités axées sur les résultats** comme point de départ (p. ex., créer une table de concertation afin de promouvoir la gouvernance démocratique d'un parc forestier), à ne pas confondre avec les objectifs spécifiques ou généraux qui servent de point de départ et que l'on doit traduire en actions, comme le préconisent la plupart des méthodologies de gestion de projet, notamment la Gestion axée sur les résultats (GAR). Les schémas et plans d'action qui mettent l'accent sur les *activités envisagées et ce qu'elles visent* 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.

Planification, Évaluation, Recherche (PER)

But **S'assurer qu'un système se fasse apprenant, en intégrant et en atteignant un équilibre entre la planification, l'évaluation et la recherche.**

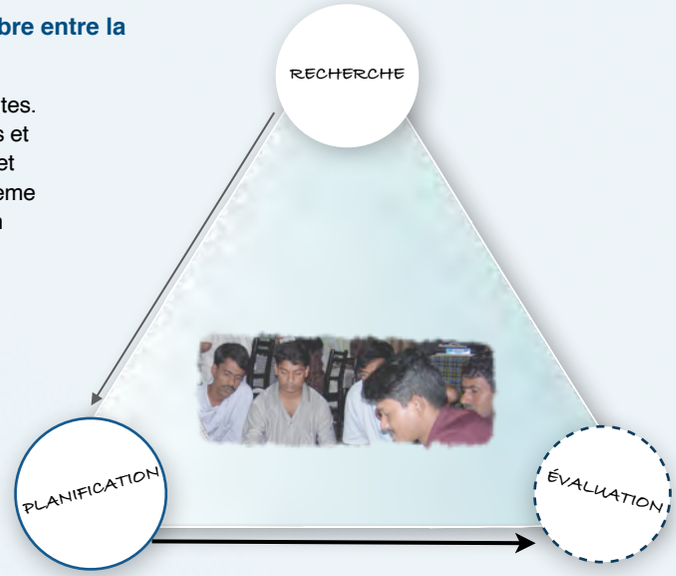
La planification (P) sert à définir l'action et les objectifs visés en misant sur les ressources existantes. L'évaluation (E) dresse le bilan des résultats obtenus au vu des objectifs visés, à l'aide de critères et d'indicateurs de progrès bien définis. La recherche (R) permet d'examiner et d'expliquer les faits et les situations 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 concrète, mobiliser les parties concernées et déployer un éventail de méthodes aux bons moments et au niveau de détail approprié.

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

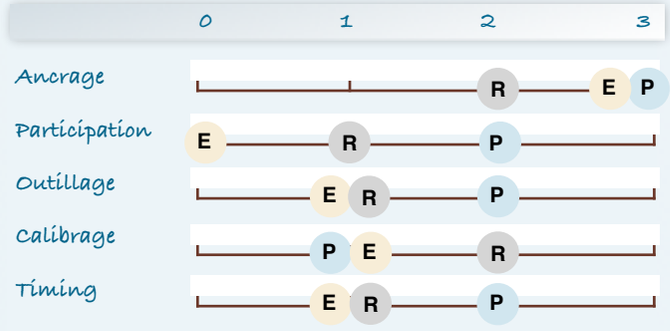
Étape 2 Décrivez et comparez les **niveaux d'effort** investis dans chacune des trois activités sur une période de temps donnée. À cette fin, tracez un triangle. Servez-vous des trois sommets du triangle pour représenter les trois activités (planification, évaluation, recherche) d'un système apprenant. Puis tracez un cercle autour de chaque activité en ajustant la taille du cercle selon le niveau d'effort consacré à chaque activité.

Étape 3 Si plus d'une activité est encerclée, évaluez dans quelle mesure chacune **contribue** aux autres activités encerclées. 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) ? Est-ce que la recherche (R) tient compte de ce qui a été planifié et des résultats de l'évaluation (E) ? 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 Sur une échelle de 0 à 3 (où 3 représente la valeur la plus élevée), déterminez dans quelle mesure chaque activité encerclée s'appuie sur la **participation** des parties concernées et le dialogue au sujet de leurs divergences. Puis, en vous servant de la même échelle, déterminez dans quelle mesure chaque activité encerclée est **ancrée** dans l'action et le vécu. Enfin, déterminez dans quelle mesure chaque activité encerclée 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.



Dans cet exemple, l'organisation accorde une attention particulière à la planification en s'inspirant de ses recherches en lien avec ses projets. La planification, participative et bien ancrée dans l'action, est d'une très grande utilité pour éclairer son travail d'évaluation. Les autres apports et interactions sont plutôt faibles et des améliorations s'imposent en matière de recherche et de suivi-évaluation.



Planification, Évaluation, Recherche (PER)

Étape 5 **Évaluez** dans quelle mesure ce profil PER convient à vos besoins. Demandez-vous où vous souhaiteriez consacrer **plus d'effort** et pourquoi. En situation complexe, un système qui se veut apprenant doit se montrer flexible et s'assurer d'équilibrer et d'intégrer le P au I et au E.

« À notre avis, les méthodologies d'évaluation de nature générique, schématique ou éclectique doivent être utilisées avec prudence . . . Pour atteindre son but, toute recherche doit s'armer d'une méthodologie précise. La démarche exige que l'on choisisse et combine les outils ou techniques appropriées, que l'on adopte une approche spécifique à l'acquisition des connaissances et, idéalement, que l'on formule une hypothèse ou une perspective théorique sur le sujet traité . . . Ces distinctions nous permettent de bien saisir en quoi **une technique, une méthode, une théorie** ou **une approche** prise en soi, sans égard au contexte, diffère d'une méthodologie cohérente qui n'a de sens que dans une situation donnée. Aucune méthodologie de suivi/évaluation (SE) ne peut s'appliquer à toutes les situations. 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. Il n'existe donc pas de cadre de référence universel propre au SE, mais seulement des questions de type SE. Toute technique, qu'il s'agisse d'une méthode d'analyse de sol ou de récits sur des tentatives de résolution de conflit, peut servir 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 détail qui convient à la situation. Il s'ensuit que l'on peut utiliser pratiquement toutes les méthodes d'enquête ou de recherche présentées dans ce guide à des fins de suivi-évaluation et ce, par le biais d'évaluations pré et post projet (en produisant des données de base et en mesurant les résultats atteints). Par exemple, les parties prenantes d'un conflit peuvent monitorer les avancées sur le plan social en utilisant l'Analyse sociale CLIP [p. 81]. L'analyse en question se fait d'abord en amont, avant de faire des plans et de les mettre en œuvre, puis an aval pour voir de quelle façon les conditions et rapports sociaux ont évolué et pourquoi . . . La RAP appliquée à la démarche d'évaluation n'impose aucune méthode en particulier. Elle n'est pas pour autant indifférente aux méthodes. Pour qu'il y ait apprentissage ancré dans l'action, l'évaluation d'une démarche et de ses résultats doit reposer sur une méthodologie finement ciselée qui combine à la fois les données probantes et l'engagement des parties prenantes. L'art de la RAP consiste à concevoir des méthodologies qui s'ajustent aux niveaux d'information, de planification et de participation permettant d'atteindre les résultats escomptés, en tenant compte des contraintes de temps et de ressources inhérentes à toute recherche. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 99–100)

Posture

But **Identifiez les multiples tâches que vous assumez et que vous menez de front (recherche, action, formation, consultance) quand vous pratiquez la RAP. Évaluez les interactions entre ces fonctions et les efforts que vous entreprenez pour trouver un meilleur équilibre et une plus grande intégration entre toutes.**

Étape 1 Précisez la **situation** sur laquelle vous souhaitez vous pencher. Énumérez les fonctions ou **tâches** que vous assumez. S'agit-il des tâches assurées par votre organisation, par votre projet, par votre équipe ou par vous-même à titre d'individu ?

Étape 2 Reproduisez le **schéma** ci-dessous à main levée ou en utilisant un support électronique (Power point).

Étape 3 Dans le carré en haut à gauche, utilisez la ligne horizontale du bas pour évaluer le temps et les efforts que vous consacrez à **l'étude d'un sujet de recherche et les enquêtes qui en découlent**, sur une échelle de 1 à 10 (de la droite vers la gauche). Utilisez la ligne verticale pour évaluer le temps et les efforts que vous consacrez à **rédiger et publier** des articles et documents, en utilisant le même type d'échelle (du bas vers le haut). À partir de l'évaluation obtenue sur chaque ligne, tracez deux lignes. L'espace situé à l'intérieur de ces deux lignes imaginaires représente la place que vous accordez à la **recherche**.

Étape 4 Dans le carré du bas à gauche, utilisez la ligne horizontale du haut pour évaluer le temps et les efforts que vous consacrez à consacrez à l'**enseignement** ou la transmission des connaissances propres à votre champ de spécialisation, sur une échelle de 1 à 10 (de la droite vers la gauche). Utilisez la ligne verticale pour évaluer le temps et les efforts que vous consacrez aux aspects **pédagogiques** de votre enseignement, en utilisant le même type d'échelle (du haut vers le bas). À partir de l'évaluation obtenue sur chaque ligne, tracez deux lignes. L'espace situé à l'intérieur de ces deux lignes imaginaires représente la place que vous accordez à la **formation**.

Étape 5 Dans le carré en bas à droite, utilisez la ligne horizontale du haut pour évaluer le temps et les efforts que vous investissez dans une démarche de réflexion-action à titre d'**expert de contenu**, sur une échelle de 1 à 10 (de la gauche vers la droite). Utilisez la ligne verticale pour évaluer le temps et les efforts que vous investissez dans cette démarche de réflexion-action à titre de **facilitateur de processus**, en utilisant le même type d'échelle (du haut vers le bas). À partir de l'évaluation obtenue sur chaque ligne, tracez deux lignes. L'espace situé à l'intérieur de ces deux lignes imaginaires représente la place que vous accordez à ce travail **d'expert-conseil ou facilitateur**.

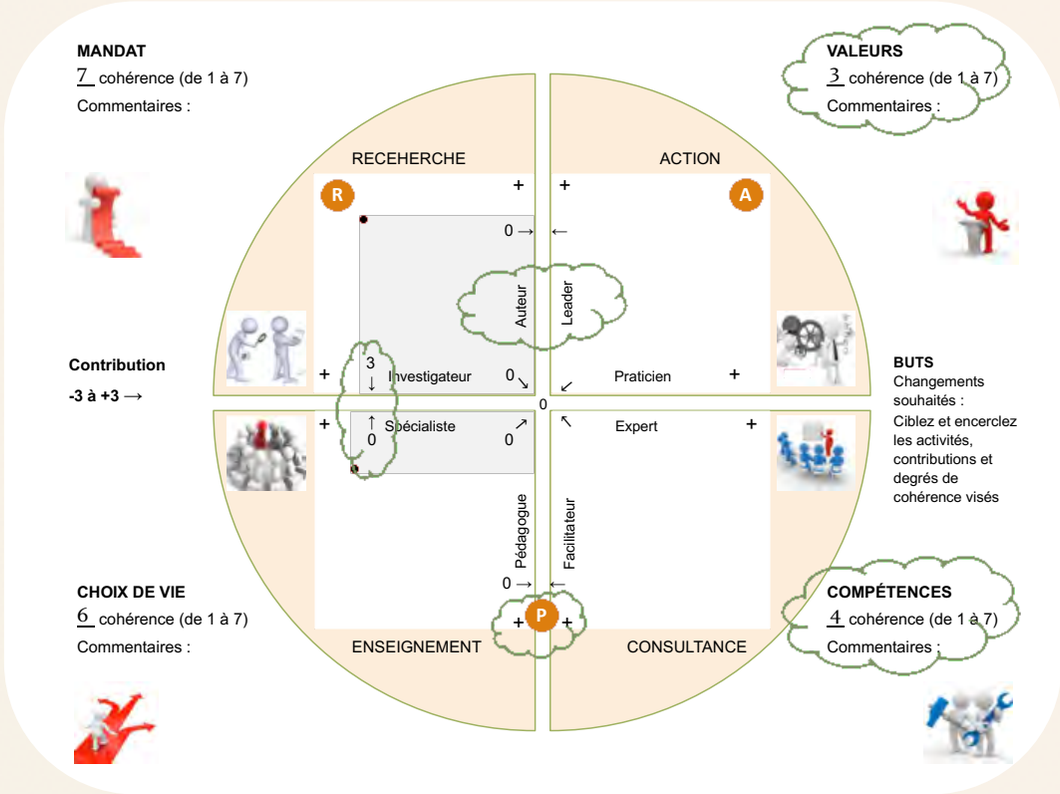
Étape 6 Dans le carré en haut à droite, utilisez la ligne horizontale du bas pour évaluer le temps et les efforts que vous consacrez **à l'action** à titre de **leader ou décideur** sur une échelle de 1 à 10 (de la gauche vers la droite). Utilisez la ligne verticale pour évaluer le temps et les efforts que vous consacrez à cette action à titre de simple **partie prenante**, en utilisant le même type d'échelle (du bas vers le haut). À partir de l'évaluation obtenue sur chaque ligne, tracez deux lignes. L'espace situé à l'intérieur de ces deux lignes imaginaires représente la place que vous accordez à **l'action**.

Étape 7 Utilisez une échelle de -3 à +3 pour évaluer dans quelle mesure chaque fonction ou tâche que vous assumez **contribue** à chacune des trois autres (la vôtre ou celle de quelqu'un d'autre) ou entre en conflit avec celles-ci. Insérez chaque score dans le schéma en l'accompagnant d'une flèche indiquant le sens de la contribution.

Posture

Étape 8 Utilisez une échelle de 1 à 7 pour évaluer dans quelle mesure votre profil est en adéquation avec le **mandat** qui vous est confié (en haut à gauche), les **valeurs** qui vous sont chères (en haut à droite), les **compétences** que vous avez développées (en bas à droite) et le **style de vie** qui vous convient (en bas à gauche). Ajoutez des commentaires pour expliquer le choix de vos scores inférieurs à 6.

Étape 9 **Discutez** les résultats de votre évaluation. Entourez les endroits où vous souhaitez qu'il y ait **changement,** qu'il s'agisse des tâches elles-mêmes, de leurs interactions ou de leur adéquation avec votre mandat, vos valeurs, vos compétences ou le style de vie souhaité. Identifiez des objectifs à atteindre et des **stratégies** à mettre en place pour diminuer ces zones de tension ou d'insatisfaction et réduire le malaise qui subsiste.



Dans cet exemple, les membres de l'équipe du projet consacrent une grande partie de leur temps à la réalisation de leur mandat de chercheurs, en menant des recherches et en écrivant des articles spécialisés sur les activités de subsistance, l'utilisation des terres et les systèmes de connaissances des peuples autochtones dans une région précise d'Amérique latine. Les villageois aident à la collecte continue de données ethnographiques, mais ils ne s'attendent pas à ce qu'il y ait des retombées immédiates ou futures dans leurs communautés. Les chercheurs principaux interrompent leur travail de recherche pour donner des cours d'anthropologie sociale, illustrant certains thèmes abordés dans la littérature à l'aide de leurs données de terrain. Compte tenu de leur éthique participative et de leur engagement à l'égard des peuples autochtones, les membres de l'équipe du projet souhaitent utiliser au mieux leurs connaissances et compétences tant sur le plan organisationnel que pédagogique afin d'appuyer les activités de développement local de manière significative. Pour ce faire, l'équipe envisage de réorienter ses activités de recherche et d'enseignement de manière à renforcer les liens entre l'action et la recherche participatives et favoriser le partage des connaissances et le développement de moyens de subsistance durables dans un proche avenir.

S'entendre, observer, mesurer

Validation

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

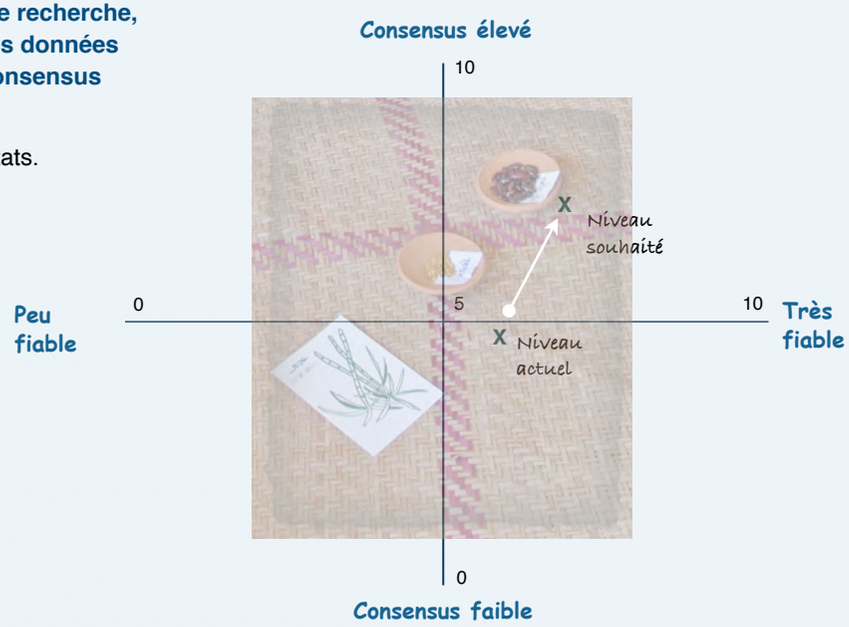
Étape 1 Déterminez la recherche que vous souhaitez évaluer ainsi que ses résultats.

Étape 2 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 suffisantes 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 et ses conclusions sont fondées 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 active de tous et la mise en commun des idées. La valeur 0 correspond à la situation opposée : le degré de participation est faible, aucun consensus n'est atteint ou il existe un profond désaccord quant aux résultats obtenus.

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

Étape 5 Utilisez la même méthode pour établir les niveaux de **fiabilité** et de **consensus** qui vous semblent nécessaires à la prise de décision ou la mise en œuvre 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 ».



Dans cet exemple, les coordonnateurs du projet reconnaissent que la participation de certains groupes (femmes, personnes âgées) a été jusqu'à présent faible (niveau 2) et ce, malgré les ressources disponibles et l'utilisation de moyens de communication adaptés aux conditions locales (niveau 4). Cette lacune doit être comblée en identifiant les obstacles entravant la participation.

Étape 6 Servez-vous des résultats de cette évaluation pour établir ce que vous êtes en mesure de décider et de mettre en place dans l'immédiat. Déterminez ensuite ce qu'il vous faut de plus en termes de données, d'analyse, de participation et de consensus pour **compléter la démarche** à votre satisfaction.

CONSEIL Avant d'établir les niveaux de fiabilité et de consensus visés, examinez les **facteurs** qui influeront 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. Gardez à l'esprit que toutes les recherches n'exigent pas la participation maximale des parties prenantes ni des données absolument exhaustives. Chaque recherche doit être conçue en fonction des objectifs stratégiques, du temps disponible et des besoins que l'on considère pressants. Tenez compte de ces facteurs lorsque vient le moment de décider quel niveau de consensus et d'information vérifiable il vous faut avant d'aller de l'avant. Tel que mentionné précédemment, le mieux est souvent l'ennemi du bien.

Participation

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

Étape 1 Consultez les parties prenantes pour évaluer leur **niveau de participation** au projet. Révisez la description des niveaux possibles (ci-dessous), s'il y a lieu. Sur une feuille conférence, tracez et graduez une **diagonale** en utilisant une échelle de 0 à 7. Au vu de votre évaluation, déterminez 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 36. Indiquez par un « x », sur la ligne diagonale, dans quelle mesure ces conditions sont effectivement remplies dans votre projet. 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 **Informer et éduquer :** obtenir l'information appropriée 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 et les actions qui s'imposent. Évaluer les retombées du projet ou programme après sa mise en œuvre.

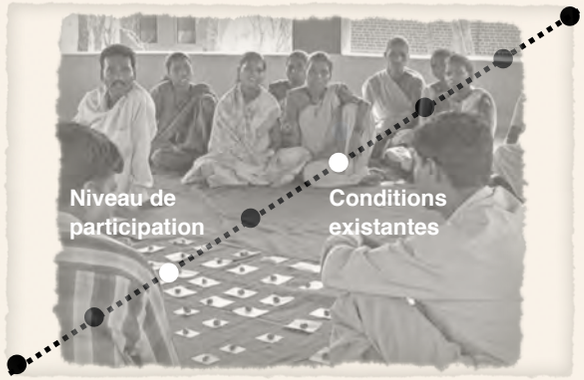
3 **Promouvoir la participation :** offrir les incitatifs et les ressources nécessaires à la mobilisation des parties concernées pour la mise en œuvre du plan d'action d'un projet ou programme.

4 **Favoriser le sens de l'initiative :** inviter les parties concernées à poursuivre les activités reflétant les objectifs d'un projet ou d'un programme 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 œuvre un certain nombre d'activités faisant partie d'un projet ou programme, au sein d'une structure de gestion collaborative ou d'un plan de travail conjoint.

7 **Décider et agir conjointement :** mettre à contribution toutes les parties prenantes dans l'analyse de la situation, la planification des activités, leur mise en œuvre, l'attribution ou le partage des responsabilités, la reddition de comptes et l'évaluation des résultats obtenus au vu des ressources allouées.



Dans cet exemple, le comité organisateur reconnaît que la participation des femmes et des personnes âgées a été plutôt faible (niveau 2) et ce, malgré las disponibilité des ressources et des moyens de communication adaptés aux conditions locales (conditions actuelles au niveau 4). Des mesures doivent être prises pour combler cet écart, en s'attaquant aux autres facteurs qui freinent la participation de ces derniers.

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 aux enjeux liés à la situation
- Le besoin d'une meilleure *communication*
- La nécessité d'un *consensus*
- Le besoin de mesures permettant d'exprimer les *différences*
- 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
- Le degré de *clarté* et de *complexité* associé aux enjeux de l'intervention
- Le niveau de *leadership* et d'*engagement* sur lequel les parties peuvent compter pour tout plan
- 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

« À l'ère numérique, la démocratie pleine et entière doit élaborer ses propres solutions logicielles, pour ainsi dire — tous ces moyens habiles qui favorisent le dialogue authentique et la réflexion rigoureuse en milieu de travail, à l'école, dans les entreprises, sur la place publique et dans la vie associative. Toutes les voies que l'on peut utiliser pour faciliter l'interaction multipartite jouent un rôle important à cet égard. Elles permettent à chaque partie prenante de contribuer au bien-être de tous et à l'instauration d'un contrat social adapté à l'environnement immédiat. Tout cela peut se faire en temps réel, sans devoir attendre que l'État dicte la façon dont les parties prenantes doivent interagir et gérer leurs affaires. » (Chevalier and Buckles, 2019, p. 277)

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 au dos de la fiche. Les éléments doivent être **concrets**, clairement définis et pertinents. Si les éléments ou les critères sont vagues, précisez-les à l'aide du questionnement descendant (p. 20, 92).

Étape 2 Demandez à un participant choisi au hasard de présenter et d'expliquer une fiche, 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 Révisez vos regroupements d'éléments en vous demandant s'il y a des éléments importants qui sont **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. 43-44). 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 lapse 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.
- Vous pouvez utiliser la *Ligne du temps* (p. 57) et organiser les éléments ou les colonnes d'éléments en **ordre séquentiel**, notamment lorsqu'il s'agit de les présenter de façon logique ou encore d'arrêter 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

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 (voir cercles à la p. 37), coïncident avec ceux générés par le groupe dans son ensemble. Comptez aussi le nombre d'éléments périphériques qui sont les mêmes.

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. 37) 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.

Listes d'éléments comparées et négociées

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

Pour créer une nouvelle **liste à partir de deux listes** différentes, créer un tableau (voir exemple) où la première liste d'éléments (ou piles d'éléments) figure dans la colonne de gauche, et la deuxième liste, dans la rangée du haut. Identifiez les éléments (ou piles d'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 (ou piles d'éléments) identiques ou synonymes apparaissent dans le même ordre, au début de chaque liste. Inscrivez la lettre « x » et placez les fiches correspondantes dans les cases du tableau qui se trouvent aux points d'intersection de ces éléments (ou piles d'éléments).

Pour calculer le niveau d'**accord** entre deux listes, comptez le nombre d'éléments (ou piles d'éléments) placés dans la case marquées d'un « x », puis divisez ce nombre par le nombre total d'éléments (ou piles 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.

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 de différentiation 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 nœuds des embranchements. Chaque individu ou groupe doit alors placer les éléments aux extrémités jugées logiques, en se basant sur les étiquettes inscrites sur l'arbre. 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 nœuds 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. 37, et *Information CAP*, p. 51). Les éléments doivent être **concrets**, clairement définis et pertinents. Si les éléments ou les critères sont vagues, précisez-les à l'aide du questionnement descendant (p. 20, 92). Décrivez ou dessinez chaque élément sur une fiche distincte. Détaillez chaque élément au dos 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 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 critères. Dans la rangée du haut, inscrivez tous les éléments. Insérez une dernière rangée qui contiendra éventuellement le **classement moyen** de chaque élément. Assurez-vous que tous les participants ont la même compréhension des éléments et des critères.

	OPTIONS			
CRITÈRES	Clinique	Égouts	Route	Électricité
Rapport coût-efficacité	4	2	1	3
Durabilité	3	2	4	1
Appui	4	2	3	1
Équité de genre	3	2	4	1
Classement moyen	3.5	2	3	1.5

Dans cet exemple, les investissements en électricité se classent au premier rang pour tous les critères à l'exception d'un, soit le rapport coût-efficacité (en raison de l'éloignement des principales lignes de transport d'électricité).

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 (p. 40) ou par piles (p. 44). 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 au dos de la fiche correspondante.

Classement

Étape 7 Pour chaque élément, inscrivez le **classement moyen** dans la dernière rangée. Pour obtenir ce classement moyen, additionnez les évaluations inscrites dans la colonne de l'élément (ou chaque évaluation multipliée par le nombre de fois qu'elle est attribuée à un élément) et divisez le résultat par le nombre de valeurs attribuées à l'élément.

Étape 8 **Comparez** s'il y a lieu les divers tableaux de classement complétés par différents individus ou groupes, basés sur les mêmes critères ou des critères différents.

Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 43-44). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de la technique *Classement.*

ADAPTER

Si vous devez évaluer plusieurs éléments, vous pouvez **comparer les éléments**. Commencez l'exercice en classant (premier, second) 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. Inscrivez les noms de tous les éléments dans la colonne de gauche ainsi que dans la rangée du haut (voir l'exemple). 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 situées à la gauche du tableau). Inscrivez dans l'avant-dernière colonne le nombre de fois que chaque élément se place au premier rang. 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 placé au premier rang.

TABLEAU DE COMPARAISON PAR PAIRES

Options	Pêches	Banque de céréales	Route	Crèche pour enfants	Somme	Classement
Pêches	x	Banque de céréales	Route	Pêches	1	3
Banque de céréales	x	x	Route	Banque de céréales	2	2
Route	x	x	x	Route	3	1
Crèche pour enfants	x	x	x	x	0	4

Dans cet exemple, le projet de construction d'une route est classé au premier rang et reçoit la préférence.

COMBINER

Pour calculer les niveaux de désaccord et de malentendu entre les classements de différents individus ou groupes, voir *Désaccords et malentendus*, p. 103.

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, ce qui n'est pas le cas lorsqu'on utilise la technique *Classement*.**

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. 37, et *Information CAP*, p. 51). Les éléments doivent être concrets, clairement définis et pertinents. Si les éléments sont vagues, précisez-les à l'aide du questionnement descendant (p. 20, 92). Décrivez ou dessinez chaque élément sur une fiche distincte. Détaillez chaque élément au dos 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 ci-dessous).

Étape 3 Établissez une **échelle de notation** allant de 1 à 5 (ou plus, jusqu'à 10). Si vous voulez apporter plus de précision à cet exercice, déterminez des **indicateurs** ou marqueurs de progrès (p. 41) 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 proposé.

Étape 4 Chaque participant (ou le groupe entier) **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 9.

NOTATION BASÉE SUR DEUX OU PLUSIEURS CRITÈRES

Étape 5 Pour évaluer des éléments à l'aide de **plusieurs critères**, établissez ces critères formulés de manière positive ainsi que 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** (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 d'évaluation. 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.

Critères	Arts et artisanat	Pêche	Chasse	Route historique
Impact anticipé élevé				
Efficient				
Savoir-faire disponible				
Bénéfique pour tous				
Écologique				
Somme				

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. 49).

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 somme sur une fiche distincte et placez chaque fiche dans sa case. Pour faciliter l'interprétation des résultats, inscrivez les **raisons** données pour chaque valeur au dos 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 attribuées. 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 totales 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. 43-44). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de la technique *Notation*.

COMBINER

- Pour une représentation visuelle des résultats, utilisez *La roue socratique* (p. 45) pour chaque élément.
- Pour calculer les niveaux de désaccord et de malentendu entre les évaluations de différents individus ou groupes, voir *Désaccords et malentendus* (p. 103).

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 du questionnement descendant (p. 20, 92).
- 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** (ceux que « l'on s'attend de voir », ceux que « l'on souhaite voir » et ceux que « l'on aimerait beaucoup voir »), 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 négocier certains ou tous les éléments ainsi que les critères d'évaluation (au vu des objectifs visés et des discussions antérieures), 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 nous 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** ou des marqueurs de progrès qui permettent de préciser le sens de chaque valeur numérique sur l'échelle d'évaluation. N'oubliez pas que les indicateurs doivent être concrets et **observables** (p. ex., le nombre ou la proportion de femmes qui sont membres du comité de direction) tandis que les critères sont plutôt des concepts qui peuvent être subdivisés en sous-critères s'ils sont trop généraux (p. 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 (p. ex., de 0 à 5) ou doit varier selon leur importance (voir *Pondération*, p. 49).
- Assurez-vous d'assigner un sens **positif** aux valeurs les plus élevées de l'échelle d'évaluation ; cette procédure est plus intuitive et facilite 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 (p. 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 (p. 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 dans un tableau.

ATTRIBUTION DE VALEURS

- Décidez si l'évaluation des éléments doit être effectuée **individuellement**, en **sous-groupes** ou par le **groupe** dans son ensemble, **ouvertement** ou de manière **anonyme**.
- 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 un évaluation précise de chaque élément.

Mesurer avec mesure

ATTRIBUTION DE VALEURS (suite)...

- 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.
- Ajoutez de **l'humour** en invitant les participants à s'asseoir en cercle, avec une chaise de moins que le nombre de participants. Un participant au centre du cercle complète la phrase suivante : *Qui pense comme moi que … ?* Tous les participants en accord avec l'énoncé doivent se déplacer vers une chaise vacante. Le jeu reprend avec la personne qui ne parvient pas à s'asseoir sur une chaise. Un observateur évalue le nombre de participants qui expriment leur accords avec chaque énoncé.
- 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.
- Pour générer et enregistrer les évaluations de tous, procédez à des sondages en temps réel à l'aide de manettes de **télévote** ou d'une application Internet pour téléphones intelligents.

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.
- Pour qu'une recherche-action soit couronnée de succès, il faut **prendre le temps voulu**. Entre autres choses, les participants doivent prévoir suffisamment de temps pour examiner les résultats d'un exercice qu'ils viennent de compléter et échanger sur ce qu'ils en comprennent et les décisions qui en découlent.

EN GRAND GROUPE

- Pour accompagner une évaluation en grand groupe, inscrivez et décrivez chaque élément sur une feuille conférence (p. ex., chaque facteur de la *Dynamique causale* ou chaque critère ou « construit » de l'*Analyse de domaine* ; voir Module 6). 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 (p. 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 quelques sessions de 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. Vous pouvez aussi inviter des experts ou observateurs externes. 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, prenez les dispositions nécessaires pour que tous aient eu accès en amont de la rencontre aux informations qui sont susceptibles d'éclairer leurs réflexions. Pour rejoindre un public plus large, envisagez d'utiliser une plateforme web qui puisse appuyer ce processus délibératif.

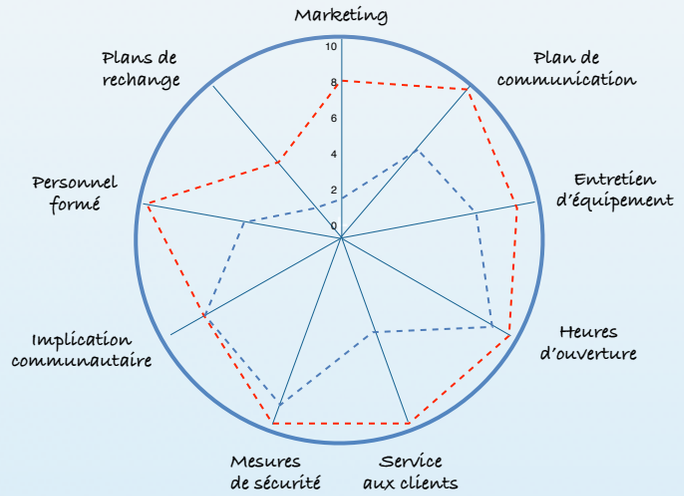
La roue socratique

But **Comparer une série d'éléments ou alternatives (activités, options, objectifs d'apprentissage, profils de compétences, styles de leadership, etc.) en leur attribuant des valeurs numériques basées sur plusieurs critères. L'évaluation en mode itératif permet de suivre les progrès accomplis en comparant les données obtenues aux données de référence, au résultat souhaité ainsi qu'au résultat final.**

Étape 1 Cernez l'élément ou la **situation** à l'examen et établissez les critères qu'il vous faut pour évaluer les éléments. En fonction du temps alloué et du but de l'exercice, déterminez si vous souhaitez **générer** les critères (en soumettant la question directement au groupe ou en utilisant *Remue-méninges et classification*, le récit, la photographie), les choisir parmi une **liste préétablie** en fonction des objectifs visés, ou encore **négocier** plusieurs ou tous les critères. Chaque critère doit être défini en termes **concrets**, précis et clairs.

Si vous évaluez différents plans d'action, vous pouvez choisir comme critères l'impact anticipé des activités envisagées, leur faisabilité et efficience, leurs effets sur le plan de l'égalité des sexes ou du développement durable, le niveau d'appui exprimé, l'acceptabilité culturelle, la correspondance aux compétences locales, etc.

Performance actuelle (bleue) et attendue (rouge) de l'auberge crie



Dans cet exemple, les participants ont évalué l'état actuel (bleu) des éléments nécessaires au bon fonctionnement d'un pavillon touristique cri ainsi que l'état souhaité pour la prochaine année (rouge). Cette évaluation a permis de planifier de nouveaux investissements dans le développement d'affaires du pavillon.

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 (p. 43) qui décrivent à quoi renvoie chaque valeur de l'échelle. Par exemple, une valeur de 4 sur 5 pour le « niveau d'appui au sein de la communauté » pourrait signifier qu'il y a un niveau d'appui très élevé pour la mise en œuvre 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. Décrivez chaque rayon à l'aide de mots clés, ou illustrez-le à l'aide d'un objet, d'un dessin ou d'une personne. Vous pouvez utiliser une métaphore appropriée pour représenter la roue dans son ensemble et le but de l'exercice (une roue de navigation, par exemple).

Étape 4 Utilisez chaque critère de la roue pour **évaluer** les éléments ou alternatives à l'examen en vous servant de l'échelle créée à l'étape 2. 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. 43-44). 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 lapse de temps donné. Discutez ce que vous comptez faire pour combler les écarts observés et insérer ces actions dans votre plan de travail (voir le *Schéma d'activités*, p. 27-28 et le *Design de processus*, p. 7-14).

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. Pour obtenir le profil d'ensemble correspondant à chaque étape du processus, inscrivez les valeurs retenues à l'aide de marqueurs de couleurs différentes.

APPRENTISSAGE SOCRATIQUE

Comme dans toute bonne démarche scientifique, il importe de créer une base de référence fiable permettant de mesurer l'effet des changements apportés. Mais il y a un problème : lorsque les gens évaluent leurs propres compétences ou accomplissements, la perception de ces éléments peut évoluer. *La roue socratique* reconnaît cet effet en ajoutant une quatrième notation : 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 dans l'après-coup du savoir acquis en cours de réalisation. Grâce à cette évaluation, d'inspiration socratique, vous constaterez que vous en saviez plus ou aviez accompli plus de choses que prévu ou, au contraire, que vous en saviez moins ou aviez accompli moins de choses que vous ne le pensiez au départ. 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).

Critères d'évaluation	Évaluation initiale A	Évaluation visée B	Progrès attendu B – A	Évaluation initiale révisée C	Évaluation 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 en vous basant sur les évaluations et la configuration d'ensemble de chaque roue. La version dynamique de cette méthode consiste à demander aux participants de se déplacer dans la salle, de comparer leurs roues et de se regrouper en familles en se basant sur les ressemblances observées. 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).

Dans cet exemple, des agriculteurs évaluent deux options de cultures en utilisant les mêmes critères d'évaluation. Ayant mis en évidence les forces et faiblesses associées à chaque culture, les participants choisissent d'explorer une troisième option qui comblerait les lacunes des deux premières.

La roue socratique

CHOIX MÉTHODOLOGIQUES : VARIATIONS SUR UNE ROUE

Buts

- *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 (p. 43) ?
- Quelle échelle numérique, simple ou avancée, devrait-on utiliser ?
- L'échelle devrait-elle varier en fonction de l'importance de chaque critère (voir *Pondération*, p. 49) ?
- 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 ?

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 ?

La roue socratique

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, en fonction des objectifs visés. 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. 100) afin de comparer et débattre des points de vues exprimés par différents groupes.
- En combinant *La roue socratique* avec *Le champ de forces* (p. 67), vous pouvez évaluer 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.
- 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. 105) pour discuter les attentes de chacun.
- Utilisez la technique *Domaine social* (p. 145) et le logiciel RepGrid pour établir les éléments de convergence et de divergence entre les profils individuels ou de groupes, tels que représentés dans *La roue socratique*.

« La technique Pondération [voir p. 49] se résume à un diagramme en bâtons numériques empruntant la forme d'une spirale. 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'analyse en mode visuel. Il en va de même de La roue socratique, un graphique d'évaluation où tous les rayons sont de longueur égale. La roue socratique suit la même logique qu'un graphique radar dans un tableur électronique, à la différence près que sa représentation visuelle permet aux participants d'examiner d'un coup d'œil la distribution des évaluations et de les discuter sans devoir enregistrer, scanner et comparer les nombres inscrits dans un tableau. Ceux qui apprécient voir le tout plutôt que chaque détail apprécieront la différence et ceux qui ont peur des maths, plus nombreux qu'on ne l'imagine, pourront plus aisément participer à la discussion. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 125)

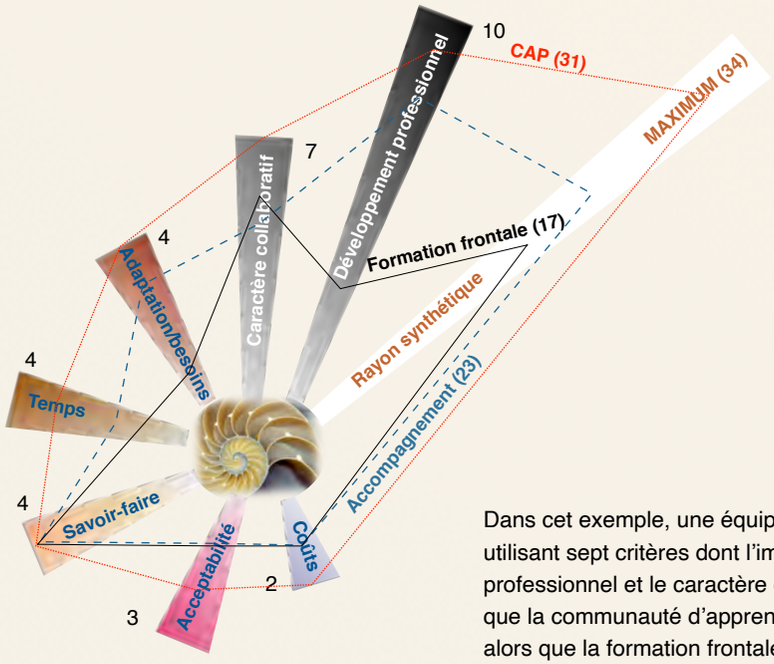
Pondération

But **Évaluer et comparer les éléments d'une liste en utilisant différents critères et des valeurs ajustées selon le poids relatif que les participants leur attribuent.**

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. 37).

Étape 2 Définissez les **critères** qu'il vous faut pour évaluer les éléments en prenant soin d'utiliser des termes **positifs**. 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 **négocier** certains ou tous les critères. Chaque critère doit être défini en termes **concrets**, précis et clairs. Voir exemples à l'étape 2 de *La roue socratique* (p. 45).

Étape 3 Pour chaque critère, choisissez l'**échelle d'évaluation** et la valeur maximale en fonction de son importance relative. Vous gagnez en précision si vous définissez des indicateurs ou des marqueurs de progrès (p. 43) pour chaque valeur de l'échelle numérique choisie.



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**

Dans cet exemple, une équipe-école doit choisir parmi trois stratégies de mise en œuvre de son plan d'action en utilisant sept critères dont l'importance varie. 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 d'apprentissage professionnelle (CAP) se démarque comme étant la meilleure stratégie alors que la formation frontale est la moins prometteuse.

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** pour chaque élément et inscrivez-la au bas de cette colonne (voir exemple).

Étape 5 À la lumière des résultats obtenus, tracez un **graphique** en forme de nautile sur une feuille conférence ou sur le plancher à l'aide de rubans de couleur représentant les rayons. Le nautile est constitué du nombre de rayons qui correspond au nombre de critères (étape 2). La **longueur** de chaque rayon est déterminée par la valeur maximale attribuée au critère. Chaque rayon est placé en ordre croissant de la gauche à la droite du nautile. **Nommez** ou représentez chaque rayon. Vous pouvez utiliser un dessin, un objet ou une métaphore pour représenter chaque rayon ou le graphique (le nautile, 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 sur une feuille conférence 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. 43-44). 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** de chaque élément adjacent de manière à tracer son profil.

Étape 9 Révisez 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 l'évaluation de chaque élément (en le rendant plus réaliste, avec une portée plus grande, etc.).

COMBINER

Consultez les choix méthodologiques présentés dans *La roue socratique* (p. 47). Pour comparer les évaluations effectuées par deux individus ou groupes, consultez *Désaccords et malentendus* (p. 103).

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 le site de Cornell University Web Centre for Social Research Methods (www.socialresearchmethods.net/kb/index.php).

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 inattendues. De caractère privé et flexible, l'entretien réalisé en mode 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 l'étendue du 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, familiaux, 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)

LE SPECTACLE POPULAIRE (l'improvisation théâtrale, la danse, le chant, l'humour) et **LA SIMULATION** (jeux, jeu de rôle, modélisation) 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 créent des mouvements, des chants ou 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 : Offrant une expérience à la fois éducative et enrichissante, ces méthodes se combinent bien avec d'autres méthodes réunies sous la bannière *Information CAP*. Le spectacle populaire peut mettre en valeur les traditions et les cultures locales et rejoindre un large public, y compris des gens qui parlent différentes langues ou sont de niveaux d'éducation différents. Elles 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. Elles 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 (notamment par 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 simplistes et 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 ET MULTIMEDIA sont utiles pour partager les informations, relater les événements et animer des discussions de groupe. Les montages multimédia combinant texte, images, vidéo et audio se prêtent à plusieurs formats et à l'utilisation de logiciels, de plateformes web et des média sociaux. Les visuels fixes, notamment la photographie, le dessin, la caricature, les murales, les calendriers, 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 présentations audiovisuelles sont faciles d'accès et permettent de communiquer efficacement des messages, des informations ou des comptes-rendus à un large auditoire. Elles stimulent la discussion lors de rencontres entre les parties concernées par le sujet à l'examen, permettent de surmonter l'obstacle que constitue l'analphabétisme et font tomber les barrières culturelles, linguistiques et générationnelles.

Limites : L'efficacité d'une présentation audovisuelle varie selon le choix et la qualité du matériel utilisé. Le montage peut également être coûteux en temps et en argent. L'information transmise de manière visuelle peut être partielle et simpliste.

LES DIAGRAMMES, GRAPHIQUES, PICTOGRAMMES, 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. Lorsque la tension entre les gens est palpable, la réflexion à partir de graphiques permet d'éviter les échanges trop personnalisés et de mettre l'accent sur l'analyse des résultats.

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

Information CAP (Collecte, Analyse, Partage)

L'INTERNET offre un vaste éventail de méthodes de collecte, d'analyse et de partage d'informations tels que les bavardoirs, les blogs, les tableaux blancs et les sites de sondage électroniques, les listes d'envois électroniques, les wikis, les forums et les réseaux virtuels. Il permet à des participants géographiquement éloignés de discuter les sujets d'intérêt commun, en temps réel ou différé, et d'échanger l'information qui leur est utile (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.

« La vraie question n'est pas de savoir si l'on doit demander aux personnes concernées de fournir les renseignements requis, ce qui va de soi depuis déjà longtemps. Elle réside plutôt dans l'origine et la raison de cette requête, c'est-à-dire qui la fait et à quelles fins. En dépit des nombreuses fonctions que les sondages et les entretiens ont remplies au fil des temps, les réponses historiques à ces deux questions attirent l'attention sur un enjeu fondamental, celui du pouvoir : plus précisément, l'écart de pouvoir entre ceux qui posent les questions — fonctionnaires, gens d'affaires, cadres d'organisations, compagnies d'assurance, agences gouvernementales ou chercheurs — et ceux qui sont contraints d'y répondre. Toutes les variantes du suivi/évaluation participatif résistent à cette tradition. Elles encouragent plutôt les gens à se dire et à s'écouter mutuellement, en recueillant l'information dont ils ont collectivement besoin afin d'évaluer les résultats de leur démarche au vu des objectifs qu'ils se sont donnés. Cette démarche d'apprentissage par l'action concertée remet en question la pratique séculaire des personnes en position de pouvoir qui extraient et contrôlent les informations dont elles ont besoin dans la poursuite de leurs seuls intérêts ou objectifs. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 90)

« Il est bon de connaître de nombreux outils et de savoir comment les combiner. Cela signifie-t-il que les multi-méthodes soient intrinsèquement meilleures ? Pas vraiment. Il est impossible de savoir à l'avance quelle méthode ou quel amalgame de méthodes devra être utilisé pour mesurer les progrès réalisés dans tel ou tel contexte. Le succès d'une démarche de suivi-évaluation réside plutôt ailleurs, dans le développement de méthodologies qui s'ajustent aux besoins spécifiques du projet en cours. Au bout du 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 et Buckles, 2019, p. 90)

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 ou de 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 DONNÉE 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 de comparer 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

Module 3

« La RAP est une démarche sociale permettant à la fois de comprendre une situation et d'agir en conséquence. L'examen des causes profondes d'une situation problème marque une étape importante de la démarche. En découlent les décisions ayant trait au plan d'action et à l'enchaînement des moyens et des fins permettant d'obtenir les résultats attendus. L'analyse s'avère d'autant plus plus utile lorsqu'elle prend en compte les principaux acteurs et facteurs susceptibles d'intervenir en cours de route. La tâche peut être complexe, d'où l'importance de ne pas trop simplifier l'analyse pour des raisons de commodité. Tout raccourci qui nous permet d'éluder un enjeu obscur ou une situation inextricable relevant de l'histoire naturelle et sociale peut coûter cher. À cet égard, ce que Bertrand Russell disait de la représentation linéaire de la causalité tient toujours : "Comme beaucoup de choses que les philosophes jugent acceptables, [la causalité] est une relique d'une époque révolue. Tout comme la monarchie, elle survit uniquement parce qu'elle est supposée à tort ne causer aucun dommage" (Russell 1913, p. 1). Wittgenstein est du même avis : "la superstition, c'est de croire au lien de causalité" (Wittgenstein 1922, n ° 5, p. 1361). Cela dit, nous serions mal avisés de laisser la science positive occuper seule le champ de la causalité et de la critiquer pour son attachement à cette vieille idée. Le enjeux sont trop nombreux, qu'il s'agisse de notre façon de comprendre les liens entre les événements que nous vivons, les causes qui nous tiennent à cœur, ou encore la responsabilité que nous assumons quand nous choisissons les bons moyens de nous acquitter de nos obligations morales. Pour mener à bien leurs activités, les scientifiques auraient intérêt à se pencher sur les nombreux volets de la pensée causale. Certes, leur travail consiste à générer les données probantes dont ils ont besoin afin d'avancer des arguments à la fois clairs et convaincants. Mais ils gagneraient également à ouvrir la recherche à l'examen et au débat publics, quitte à réfléchir davantage aux finalités et aux intérêts desservis par celle-ci et à poser un regard critique et éthique sur les moyens utilisés pour atteindre les résultats souhaités. À défaut, la science risque de perdre tout son pouvoir dans la lutte contre les ""trumperies" et faits alternatifs de notre ère "post-vérité". » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 184-185)

Ligne du temps

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

Étape 1 Déterminez le **processus** ou la situation-problème 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 consignant ou en le dessinant 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 au dos de la fiche ou sur une feuille conférence.

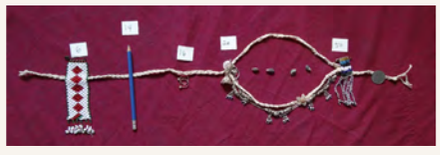
Étape 3 Discutez chaque moment clé et placez la fiche ou feuille correspondante à l'endroit approprié sur la ligne du temps. Poursuivez la démarche jusqu'à ce que vous ayez établi la **liste complète** des moments clés dont les participants se souviennent, en ordre chronologique. Pour simplifier l'analyse,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

CONSEIL Lorsque l'exactitude ou la cohérence des comptes-rendus font problème, les participants peuvent envisager de recueillir d'autres données afin de s'assurer que leur compréhension de l'historique est fondée et, si nécessaire, recourir aux avis des historiens.

La ligne de vie des femmes Kalbeliya (Marianne Saulnier, Thèse de doctorat, Jaipur, Rajasthan, Inde, 2018). Cette *Ligne du temps,* réalisée en groupe de six personnes, cerne les moments importants dans la vie des danseuses Kalbeliya. Chaque moment est représenté chronologiquement par un objet positionné sur une corde.

1. **Bijou perlé qu'on retrouve sur le costume des danseuses**. Il représente le premier concert public officiel des jeunes filles, vers l'âge de six ans.
2. **Crayon de bois**. Il représente l'obligation pour certaines filles d'arrêter l'école et de se concentrer sur la carrière de danseuse, au plus tard à quatorze ans.
3. **Bagues d'orteils.** Portées par les femmes mariées, elles correspondent à la cérémonie du mariage vers seize ans.
4. **Boucle d'oreille en argent**. Elle symbolise le déménagement des nouvelles mariées dans la famille de l'époux. Dépendamment du souhait de leur belle-famille, certaines pourront ou non continuer à danser. La courbe du bas désigne les femmes qui continuent à danser, et la courbe du haut, celles qui ne dansent plus et qui restent principalement à la maison.
5. **Chaine pour chevilles doublée de sonnailles**. Cet idiophone est porté par les danseuses pour rythmer les mouvements de danse.
6. **Fleur en métal**. Elle désigne le moment où certaines danseuses d'expérience deviennent gestionnaires de contrats.
7. **Coquillages**. Ils sont partagés par les deux parcours et représentent les enfants, généralement au nombre de quatre.



8. **Parure perlée Kalbeliya**. Elle correspond à la fin de carrière des danseuses. À partir de ce moment, les deux parcours sont identiques.
9. **Pièce de deux roupies**. Elle signifie l'obligation pour certaines femmes de mendier durant leur vieillesse, dépendamment de leur situation financière.

Au terme de cet exercice, les participantes ont amorcé une discussion sur les attentes imposées aux femmes dans la communauté Kalbeliya et se positionner face à celles-ci. La ligne de vie a été l'occasion pour les danseuses Kalbeliya de mettre en lumière leurs réalisations personnelles et de s'exprimer sur leur avenir.

Ligne du temps

COMBINER

Ligne du temps et *Acteurs clés* (p. 73). Sur des fiches distinctes, et pour chacun des moments clés (événement, étape, changement), indiquez ou dessinez les individus ou groupes qui ont joué un rôle important. Au dos de la fiche, vous pouvez consigner l'information pertinente portant sur chaque individu ou groupe, en incluant les actions prises, les intérêts en cause, etc.

Ligne du temps et *Champ de forces* (p. 67). 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

Plusieurs lignes, en parallèle ou qui s'entrecroisent. L'exercice peut inclure plusieurs thèmes tracés sur différentes lignes qui se chevauchent ou qui se croisent à des moments particuliers.

Passé et futur. Séparez les événements placés sur la ligne du temps en deux séries : d'un côté, ceux du passé et de l'autre, les événements à venir que l'on peut anticiper, conformément aux plans, si tout se passe comme prévu.

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

Diagramme de Venn. Le diagramme de Venn peut servir à représenter différents faits qui jalonnent l'histoire locale (dont les activités de subsistance, par exemple). Un cercle représente le passé, un deuxième, le présent, et le troisième, ce qui est probable. Certains éléments peuvent relever d'une seule catégorie et du cercle correspondant, alors que d'autres se trouvent à l'intersection de deux voire des trois cercles. Par exemple, la pêche à l'électricité dans un territoire autochtone n'a débuté que récemment et se maintiendra probablement dans les années à venir.

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 (il y a 20 ans, par exemple) 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				

Cartographie participative (p. 61). Un autre moyen d'enrichir l'analyse consiste à combiner la *Ligne de temps* avec une *Cartographie participative* des sites où les événements ont eu lieu.

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 concernée**s par ce problème (voir *Acteurs clés*, p. 73).

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.

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.

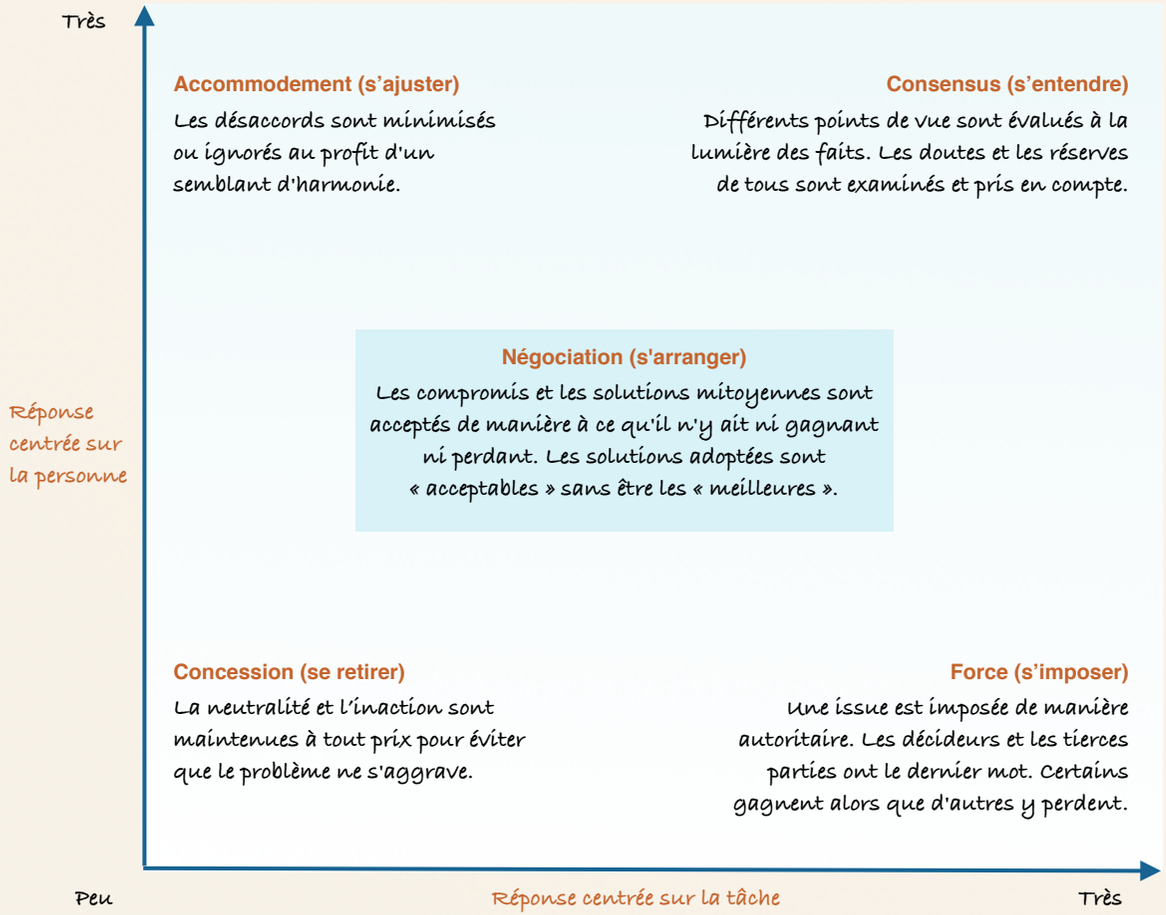
Réponses ou réactions Selon l'acteur	A Type de réponse Coutumier, juridique-administratif, alternatif	B Stratégie Force, concession, accommodement, négociation, consensus

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** (voir page suivante) 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. 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 participative

But **Visualiser les sites et événements marquants d'une région et valoriser ses ressources humaines et physiques (acteurs, institutions, caractéristiques naturelles, territoires).**

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 ces ressources ou événements cartographiés seraient susceptibles de contribuer à la résolution de certains problèmes en lien avec le sujet à l'étude.

COMBINER

- *Cartographie participative* et *Récit*. L'exercice de cartographie peut s'inspirer de **récits** portant sur des sites qui éveillent des souvenirs d'expériences personnelles mémorables.
- *Cartographie participative* et *Ligne du temps* (p. 57). Une fois la carte complétée, demandez-vous comment les ressources répertoriées diffèrent de celles qui existaient auparavant et quels sont 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.

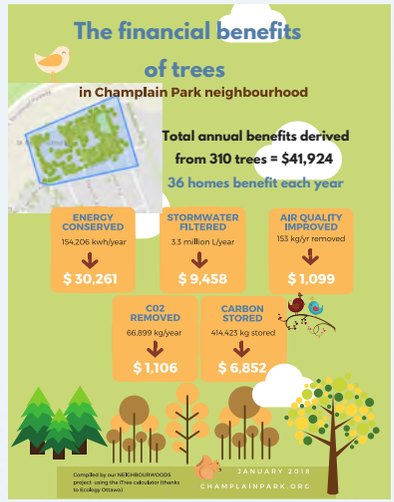
La *Ligne du temps* réalisée par la communauté crie du village de Nemaska (*Terre de poissons abondants*) utilise des fils de différentes couleurs pour visualiser les routes thématiques reliant différents sites touristiques. Les touristes qui choisissent la route Nemaska :

1. visiteront d'abord les sites Web de la communauté et de l'association COTA ;
2. rejoindront l'agent de tourisme par téléphone ;
3. se rendront en voiture à Nemaska ;
4. feront le plein à la station-service ;
5. verront les affiches (bienvenue, pêche) le long de la route ;
6. entreront dans le village et se rendront au restaurant ;
7. s'enregistreront au gîte Nemaska ;
8. se rendront au bureau de la bande pour trouver des informations ;
9. visiteront le vieux Nemaska et feront du shopping ;
10. iront à la pêche et y observeront la faune, accompagnés d'un guide ;
11. achèteront de l'artisanat et des souvenirs à la boutique ;
12. visiteront les barrages d'Hydro-Québec ;
13. rentreront à la maison.

Cartographie participative

- *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 sciences citoyennes, les systèmes d'information géographiques (SIG) et autres **technologies numériques**, y compris l'Internet (voir Chevalier and Buckles, 2019, ch. 8).



Les chênes centenaires d'Ottawa

Dans plusieurs villes du monde, les espaces verts et les zones arborées se dégradent rapidement, ce qui compromet les efforts pour rendre les villes plus résilientes, viables et saines. Dans les quartiers à faible revenu, l'absence d'espaces arborés s'ajoute au problèmes auxquels font face la population et les prive des avantages qui en découlent. À Ottawa (Canada), une association communautaire s'est formée en se donnant comme mission de protéger ces arbres. Elle a réalisé, sur le terrain et en ligne, une collecte de données sur les arbres de la ville et cartographié leur distribution. Elle a aussi remis en question les interventions de l'industrie de la construction, des élus locaux et des urbanistes, tous ayant failli à la tâche, celle de faire une place à la nature au cœur des enjeux de la planification et de l'aménagement urbains. Lors d'une manifestation contre une proposition de développement résidentiel et les coupes d'arbres demandées, les habitants du quartier touché ont produit une **cartographie Google** des arbres ayant survécu aux vagues successives de développement résidentiel. Un organisme provincial a par la suite reconnu ces arbres (plus âgés que le Canada et issus d'une ancienne forêt de chênes) comme faisant partie du patrimoine arboré. Un **blog** complétant l'inventaire a permis d'attirer l'attention sur ces arbres protégés en principe, mais vulnérables en pratique. À cela se sont ajoutés des **réunions** périodiques entre résidents et de nombreux **articles dans les journaux** locaux. Les voix favorables à la préservation des arbres centenaires se sont ainsi fait entendre et mis en évidence les conséquences de la disparition des arbres dans la ville.

Comme la question des arbres perdus devenait de plus en plus préoccupante pour la population, les promoteurs immobiliers ont adopté de nouvelles stratégies. Le mouvement de contestation et les objectifs de la cartographie des arbres ont dû s'ajuster du même coup. L'association communautaire s'est associée à des universitaires spécialisés en foresterie afin de mettre en place un processus de **cartographie participative** basée sur un protocole normalisé appelé ***Neighbourwoods***. Révisé par des pairs, ce protocole de pointe combine les données de terrain avec le calcul des bienfaits des arbres fourni par le calculateur *i-Tree* créé par l'*USDA Forestry Service*. L'association a pu ainsi démontré les avantages financiers annuels que les arbres cartographiés apportent en lien avec la gestion des eaux pluviales, l'économie d'énergie due à leur ombrage, l'amélioration de la qualité de l'air ainsi que l'élimination et le stockage du dioxyde de carbone. Grâce à ces données fondées sur des normes reconnues, les résidents participants on été en mesure de contester les politiques urbaines qui échouent dans la protection des arbres et la promotion d'une infrastructure verte indispensable. Ils ont pu également participer aux objectifs de bonne gestion des arbres en identifiant les espaces où des arbres devaient être plantés et en orientant le choix des espèces d'arbres nécessaires au maintien d'une saine diversité. À l'approche des élections municipales, le travail de cartographie participative a été réorienté vers l'identification des *Arbres perdus d'Ottawa,* en utilisant une **application logicielle pour téléphones intelligents**. L'application permet aux citoyens de positionner une icône sur la carte en l'associant à une photo et au **souvenir personnel** d'un arbre perdu en raison de facteurs naturels ou humains. Le partage d'émotions sur cette plateforme a eu comme effet d'encourager les résidents à discuter avec les candidats de leurs quartiers des mesures à prendre pour sauver la forêt urbaine en déclin. Enfin, les participants se sont servis de l'application **Google Docs** pour formuler un ensemble de recommandations sur les révisions des règlements municipaux. En combinant ces applications logicieiles avec chiffres concrets, souvenirs personnels et gestes politiques au niveau local, les résidents ont su agir en temps réel sur des événements les touchant de près.

Arbre des problèmes

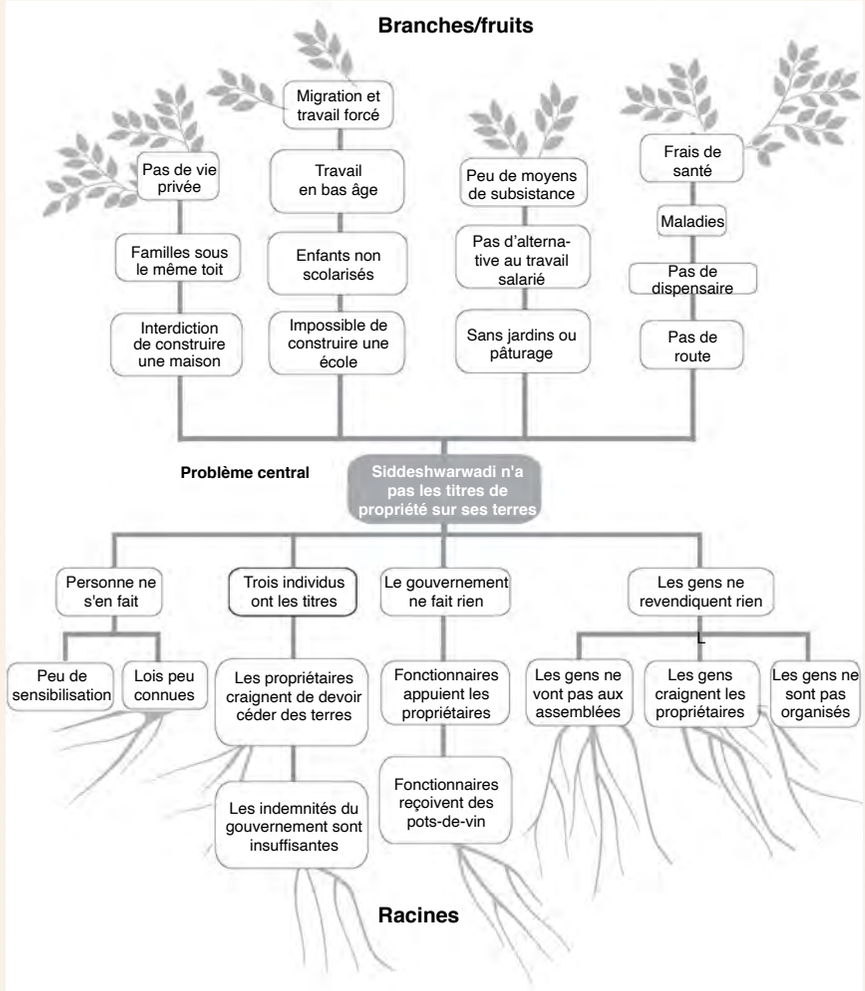
But **Comprendre les causes et les effets d'un problème clé.**

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 4 ou 5 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 au dos 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 au dos de la fiche ou sur une feuille conférence. Placez ces nouvelles fiches sous les causes directes correspondantes.

Dans cet exemple, les Katkari (Inde) menacés d'expulsion abordent les causes (ou racines) permettant d'expliquer le fait qu'ils ne détiennent pas les titres de propriété sur leurs terres et les effets sur eux (ou mauvais fruits), dont surtout l'impact sur la scolarisation de leurs enfants. La discussion débouche sur l'identification des causes sur lesquelles ils peuvent agir de manière immédiate (en s'organisant mieux pour revendiquer les titres de propriété des terres qu'ils occupent, par exemple).



Arbre des problèmes

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). 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. Inscrivez (ou dessinez) chaque effet sur une fiche distincte, et placez ces nouvelles fiches en rangées au-dessus du problème clé.

Étape 6 Cherchez les fiches qui peuvent s'insérer aisément à plusieurs endroits du diagramme. Elles sont souvent symptomatiques de **cercles vicieux** — de 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**, c'est-à-dire celles que vous jugez les plus importantes, les plus urgentes ou les plus faciles à résoudre. Déterminez les effets qui sont les plus troublants pour les parties concernées. De tels effets peuvent offrir de nouvelles occasions d'agir et vous motiver à porter davantage attention au problème clé et à ses causes.

CONSEILS

- Regroupez les fiches qui expriment en des termes différents la **même cause ou le même effet**. Lorsque vous décrivez les causes d'un problème, assurez-vous de ne pas consigner la cause et son effet sur la même fiche.
- 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 p. 101).

Lacunes et conflits

But **Déterminer si les difficultés encourues proviennent de lacunes ou de conflits sur le plan du pouvoir, 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 dessiner ou repérer un objet pour le représenter. Puis déterminez les principales causes du problème. Les techniques *Remue-méninges et classification* (p. 37) et *Ligne du temps* (p. 57) 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** (consultez les définitions ci-dessous). Discutez et clarifiez les types d'enjeux à l'aide d'exemples locaux et choisissez les termes ou les symboles 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 Classement.

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). Inscrivez votre réponse sur chaque fiche et justifiez celle-ci au dos 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 (p. 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.

Lacunes et conflits

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.

TABLEAU DES LACUNES ET CONFLITS

ENJEUX	Lacunes	Conflits	Classement
Pouvoir	Il est impossible de recruter du nouveau personnel pour gérer les plaintes, faute de budget.	Il y a peu de consultations publiques lorsque le parc élabore ses plans d'action.	2
Intérêts (gains et pertes)	Le personnel du parc est débordé et le moral est bas.		4
Valeurs morales	Les usagers du parc se perçoivent comme des clients et non comme des partenaires.		3
Information et communication	Les communications sont inefficaces et prennent du temps.	Certains usagers du parc peuvent se montrer agressifs lorsqu'ils sont mécontents.	1

Dans cet exemple, les lacunes et conflits ayant trait à la façon de communiquer les plans augmentent les autres tensions qui existent entre le public et les gestionnaires d'un parc national.

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 dont chacun échange des renseignements et fait 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 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 freinent ou qui contribuent à une situation-problème ou à l'atteinte des objectifs d'un projet.***

Étape 1 Définissez la **situation-problème** ou le **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 Décrivez les **facteurs existants** qui **contribuent** à cette situation-problème ou à l'atteinte des objectifs de ce projet. Pour générer ces facteurs, utilisez *Remue-méninges et classification* (p. 37), au besoin. Inscrivez chaque facteur sur une fiche distincte et consignez les détails au dos de la fiche ou sur une feuille conférence. Placez ces facteurs au-dessous de la ligne horizontale.

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

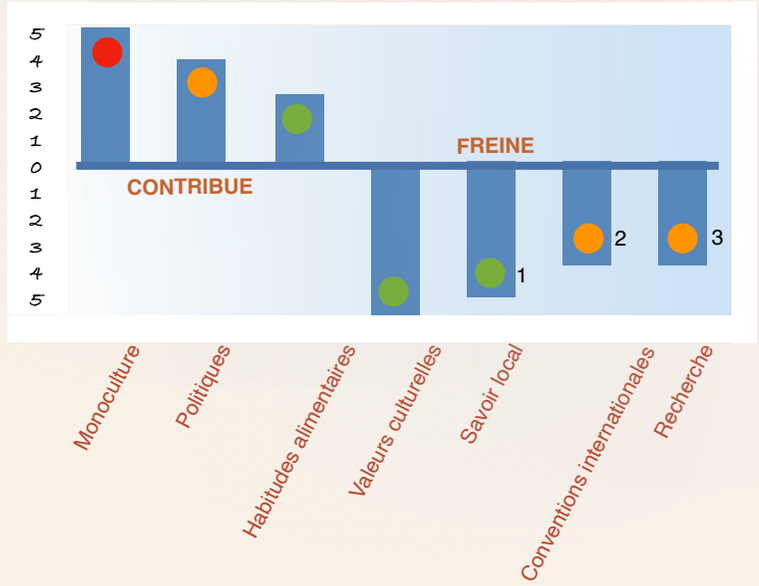
Étape 4 **Évaluez l'importance** ou poids relatif de chaque facteur en lui attribuant une valeur allant de 1(faible) à 5 (élevée). **Prenez note** des explications données pour justifier chacune des valeurs. Créez des colonnes représentant chaque facteur, et ajustez la taille de chacune en fonction de 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 orange** si les participants ont une maîtrise partielle, et un **cercle rouge** s'ils ne croient pas être en mesure d'agir sur le facteur.

Étape 6 Discutez les mesures susceptibles de **renforcer** ou d'**atténuer** les facteurs ayant une incidence sur la situation-problème ou le projet à l'examen et sur lesquels les participants peuvent agir, notamment dans l'immédiat. Utilisez une échelle de 1 à 3 pour déterminer l'ordre de priorité de ces facteurs.

* En général, le *Champ de forces* porte non pas sur les facteurs qui ont une incidence sur une situation-problème mais bien sur la recherche de solutions. Dans le premier cas, les facteurs, en contribuant au problème, sont négatifs. Lorsque l'exercice porte sur la recherche de solutions, tel que préconisé par Lewin, les facteurs qui contribuent au changement deviennent positifs.

SITUATION: PERTE DE BIODIVERSITÉ



Dans cet exemple, une meilleure utilisation des savoirs locaux et des conventions internationales permettrait de renforcer les facteurs qui freinent la perte de biodiversité. De nouvelles recherches sont aussi nécessaires pour mieux comprendre et faire connaître les bénéfices des cultures mixtes de telle sorte que les agriculteurs dépendent moins de la monoculture.

Champ de forces

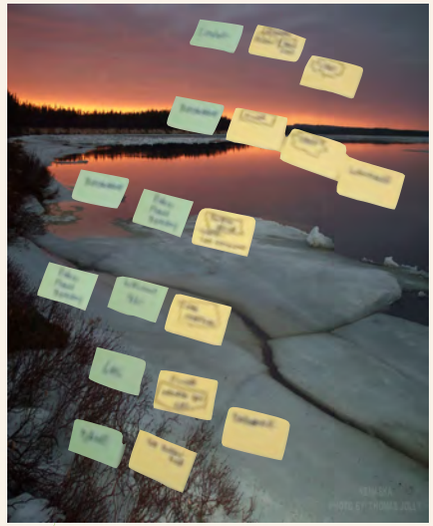
COMBINER

Champ de forces* et *Ligne du temps (p. 57)

Convertissez la ligne horizontale du *Champ de forces* en ligne chronologique des événements ou des étapes en lien avec la situation-problème ou le projet à l'examen. Puis, évaluez la contribution ou l'effet de frein 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.

Champ de forces* et *Forces, faiblesses, possibilités, contraintes

Distinguez parmi vos facteurs ceux qui représentent des forces ou des possibilités d'action en lien avec la situation-problème ou le projet 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.)



Avertissement : « Le cadre conceptuel, inspiré des travaux de Lewin, vise à identifier les facteurs de changement et les forces contraires qui agissent dans une situation donnée, d'une part, et les moyens susceptibles de rompre leur équilibre, d'autre part. Dans la théorie lewinienne, cet exercice a comme objectif de rendre les rapport sociaux plus fluides, lesquels resteraient autrement bloqués par les structures de pouvoir en place ainsi que les conflits d'intérêts et de valeurs et les problèmes de communication qui se posent dans la situation à l'examen. En pratique, le Champ de force n'est pas lié à une philosophie sociale particulière, et son application s'écarte souvent de l'approche lewinienne centrée sur la lutte contre l'autoritarisme et l'oppression sociale. On peut se servir de la technique sans tenir compte de son origine théorique et des objectifs ou implications qui en découlent. L'animateur peut se contenter de poser des questions directes et simples auxquelles les participants répondent comme bon leur semble, en fonction de leurs valeurs, de leurs intérêts et de ce qui prioritaire pour eux. À notre avis, le fait que l'outil soit à ce point flexible est une force. Mais il cache aussi une faiblesse. Lorsqu'il fait partie d'une simple boite à outils, le Champ de forces devient une coquille vide utilisée à n'importe quelle fin, sans égard aux idéaux d'action transformatrice orientée vers le bien commun, tels que préconisés par Lewin. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 208)

Paradoxe

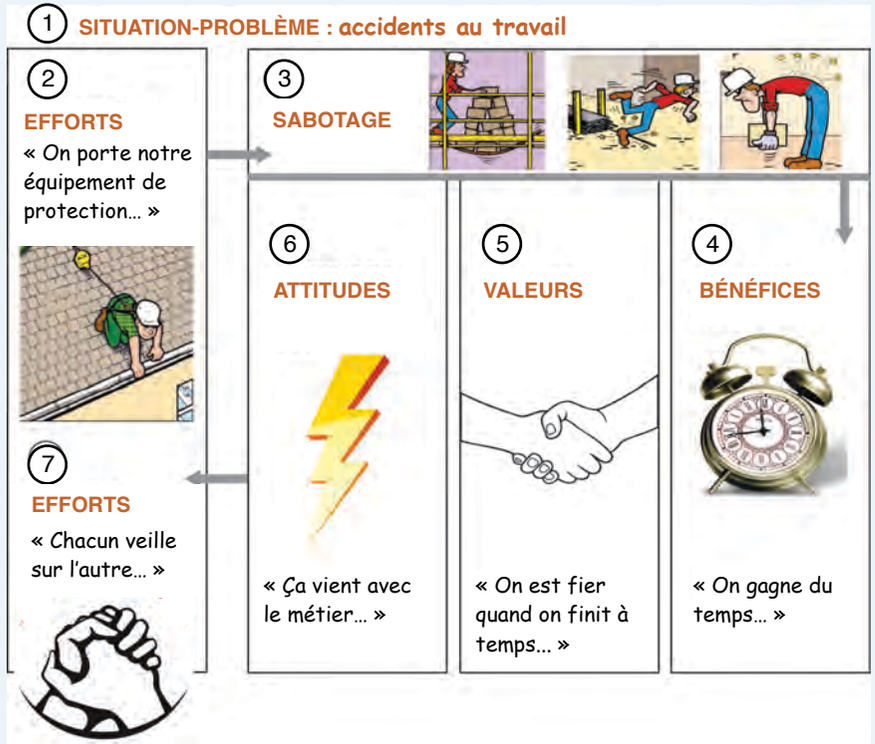
But **Reconnaître les efforts déployés pour résoudre un problème tout en abordant les conduites individuelles et collectives qui le maintiennent, semblent incompréhensibles ou passent sous le radar.**

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 le **problème** sur lequel le groupe désire se pencher (p. 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 résoudre ou pour atténuer le problème (p. 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.



Dans cet exemple, les ouvriers examinent les bénéfices, les valeurs et les attitudes qui contribuent aux accidents sur les chantiers de construction et dont ils parlent peu. L'équipe se demande aussi comment réconcilier les exigences de sécurité, de saine compétition, de responsabilité professionnelle et de la qualité du travail dans des situations où le risque demeure inévitable. Les observations finales font état de l'importance du respect, de la confiance et de l'esprit d'équipe, éléments qui sont souvent absents dans les équipes mixtes et les projets impliquant plusieurs équipes. Ces constats sont pourtant essentiels pour la prévention du stress, des tensions, des conflits et des incidents ou accidents qui peuvent en résulter. Ils ouvrent la porte à des discussions plus poussées sur la sécurité au travail avec des ouvriers plus jeunes, discussions menées dans un esprit de confiance mutuelle et en tenant compte des intérêts des travailleurs, de l'employeur et de leurs clients. (Pour en savoir plus, voir Chevalier et Buckles, 2019, chap. 10.)

Paradoxe

Étape 3 Examinez tout ce que vous **pourriez faire** pour vous assurer que le problème soit **maintenu** et même **aggravé** (p. 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 » (voir l'exemple).

Étape 4 Identifiez ce que vous gagneriez à mettre en place toutes ces conduites qui maintiendraient ou aggraveraient le problème à l'étude (p. 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 ».

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 (p. 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 (p. 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 (p. ex., certains manquent de conscience professionnelle).

Étape 6 Discutez dans quelle mesure et pourquoi il y aurait toujours problème même si tous les efforts pour le résoudre étaient pris (p. ex., le danger fait partie du métier). Illustrez ces risques par des exemples concrets. Demandez de quelle manière chaque acteur ou le groupe réagit au fait que le problème est à certains égards imprévisible ou inévitable (p. ex., on évite d'en parler). Dessiner ou inscrire 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 (p. 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 (par exemple, « l'entraide est essentielle pour faire du bon travail et le terminer à temps »).

« Dans le monde réel, les raisons que nous avons d'ignorer la raison sont tellement nombreuses qu'elles peuvent échapper au regard critique et demeurer imperméables à toute remise en question. Parmi nos secrets les mieux gardés, il y a tout ce qui nous semble parfaitement évident parce qu'il ne peut en être autrement. Non pas qu'il nous faut questionner tout ce qui semble aller de soi, chose qui n'est sans doute guère possible ni même souhaitable. Ceux qui pensent pouvoir lever le voile sur toutes leurs suppositions et les justifier sont comme ces chiens qui courent après leur queue ; leurs chances de réussir sont plutôt minces. Certaines suppositions méritent néanmoins d'être contestées, surtout quand elles nous empêchent de découvrir des manières de mieux comprendre le réel et d'agir en conséquence. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 213)

Connaître les acteurs

« Toutes les formes d'analyse des acteurs en mode participatif revêtent un caractère pragmatique. Elles nous permettent d'examiner les relations et les intérêts spécifiques de chaque acteur ou groupe dans une situation où l'action collective s'impose. Ces analyses nous aident à cerner les différences principales qui existent entre les acteurs concernés et les zones d'intérêt mutuel et d'intervention possible. Les parties prenantes peuvent ainsi tenir compte de la dynamique sociale de leur plan d'action ou de l'objectif poursuivi, question d'éviter toute solution qui serait purement technique ou qui serait centrée sur les seuls bénéficiaires de l'action, la communauté dans son ensemble, ou une classe sociale considérée comme la force motrice de l'histoire (dans certains modèles, les classes populaires, et dans d'autres, les grandes entreprises créatrices d'emplois). » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 254)

« De nombreuses organisations reconnaissent l'importance d'identifier les parties prenantes d'un projet et de les inclure dans leur processus de planification. Leur représentation ou participation active à la recherche sur les enjeux sociaux n'est pas pour autant assurée. Les "portraits instantanés" des parties prenantes dressés par des gestionnaires de projet relèvent de l'ingéniérie sociale, à ne pas confondre avec les analyses que les parties prenantes peuvent mener elles-mêmes afin de cerner les obstacles au changement et les stratégies pour les surmonter. La réticence à laisser les acteurs identifier les parties prenantes, leurs caractéristiques et leurs liens ne date pas d'hier. Elle s'explique par ce vieux fossé qui sépare les perspectives participatives et subjectives (dites émiques) de ces analyses qui se veulent objectives (dites étiques), menées par des experts ou des scientifiques. Quelle que soit la posture que l'on adopte sur cette question, le fait est que les deux camps on tendance à s'ignorer mutuellement. Les scientifiques ont une longue tradition de recherche qui répond aux exigences de leur discipline. Les partisans des méthodes participatives valorisent davantage le regard de ceux qui sont directement touchés par la situation et se méfient des recherches dirigées par les seuls experts. Nous tentons de démontrer qu'il y a une synergie possible entre ces deux postures. » (Chevalier et Buckles, 2019, 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 le 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 bailleurs de fonds, 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. 57).

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. Des subdivisions très spécifiques (entre groupes environnementaux A et B, par exemple) peuvent sous-estimer les points que ces acteurs ont en commun dans la situation à l'étude. À l'inverse, répartissez un groupe d'acteurs en **sous-groupes** si les différences l'emportent sur les similitudes. Une caractérisation générale d'une communauté territoriale ou d'une grande organisation peut masquer des différences importantes.
- Vous pouvez inclure dans votre liste l'**ensemble des acteurs** en tant que groupe distinct.
- Ajoutez à votre liste le nom de tout représentant officiel, porte-parole ou leader qui, dans la situation à l'examen, agit aussi en tant qu'acteur différent de ceux qu'il **représente**.
- 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, y compris les organisateurs et les bailleurs. Vous éviterez ainsi de créer l'illusion que certains acteurs sont désintéressés.

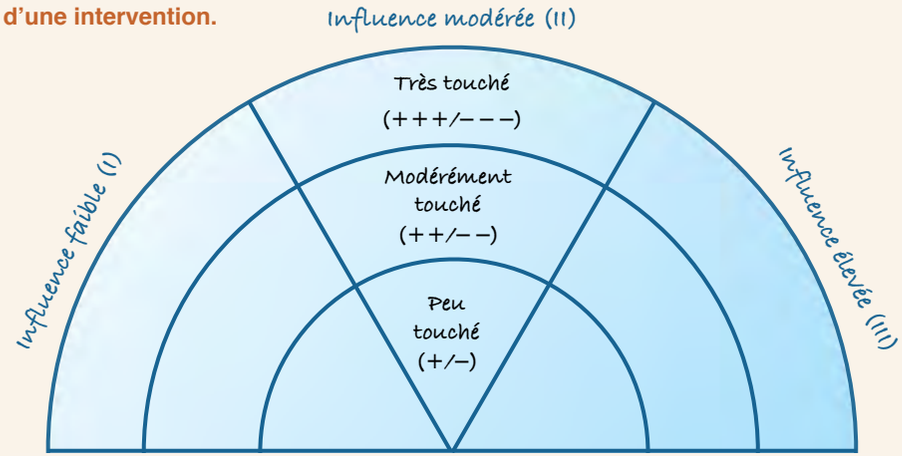
Identification des acteurs

« La contribution de l'analyse des acteurs est liée à sa capacité d'aborder la complexité des forces sociales en jeu. Pour s'attaquer aux inégalités de pouvoir et aux problèmes structurels et institutionnels qui sont au cœur de plusieurs situations de conflit, il s'avère essentiel de garantir aux parties prenantes les plus vulnérables une représentation adéquate ainsi qu'une protection face à toute retombée négative . . . Cela dit, l'analyse des acteurs est généralement d'inspiration pragmatique et tire ses origines de la science managériale. Elle ne se prête pas nécessairement à une remise en cause des fondements mêmes des structures économiques et politiques en place, qu'elles soient locales ou mondiales. Ceux qui s'en servent peuvent facilement succomber à tentation d'un 'néocorporatisme' naïf et sacrifier la pensée critique aux études expéditives et aux accords rapides passés entre les intervenants de tous les secteurs, en incluant le gouvernement, le monde des d'affaires, les travailleurs et la société civile. En pareil cas cas, tout consensus obtenu sous pression risque d'occulter les intérêts divergents qui réapparaîtront inévitablement sans qu'il y ait eu effort de conciliation. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 258)

« La tendance à réduire l'État à une partie prenante parmi tant d'autres acteurs intervenant au niveau local ou mondial constitue un problème majeur. La théorie des parties prenantes repose sur l'idée que le bien commun peut être assuré par la simple addition des intérêts négociés. En réalité, laissées à elles-mêmes, les parties prenantes forment une 'communauté inopérante' d'individus, de groupes, d'organisations ou d'États indépendants ayant des valeurs et des intérêts souvent antagonistes ou au mieux, pluriels. Aussi essentiel soit-il, le dialogue entre les parties fondé sur la poursuite des intérêts particuliers ne suffit guère quand il s'agit d'assurer le bien-être de tous . . . Cet angle mort se retrouve également dans toute éthique des affaires qui gomme la distinction entre les activités de la société civile dans son ensemble et les gestes isolés que posent les entreprises sensibles à leur devoir civique. Quand il s'agit du vivre ensemble, le tout représente plus que la somme de ses parties et doit faire entendre sa propre voix. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 278)

Acteurs clés

But **Déterminer quels acteurs doivent prendre part aux délibérations, à la prise de décision, à l'action ou à la recherche visant à définir les objectifs d'une intervention.**



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 (consultez les Conseils dans *Identification des acteurs*, p. 73) . Représentez chaque acteur sur une fiche distincte.

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

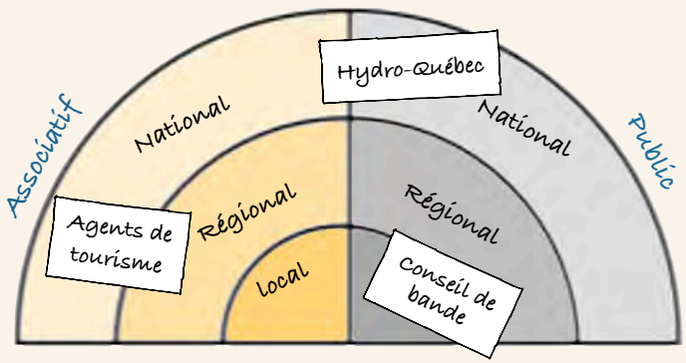
Étape 5 Divisez l'arc-en-ciel en trois parties égales en traçant deux rayons qui partent du point milieu de la ligne de base (voir exemple). **Déplacez** vers la droite les fiches de chaque acteur ayant une influence élevée (III) sur la situation ou l'action. Déplacez vers la gauche les fiches des acteurs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

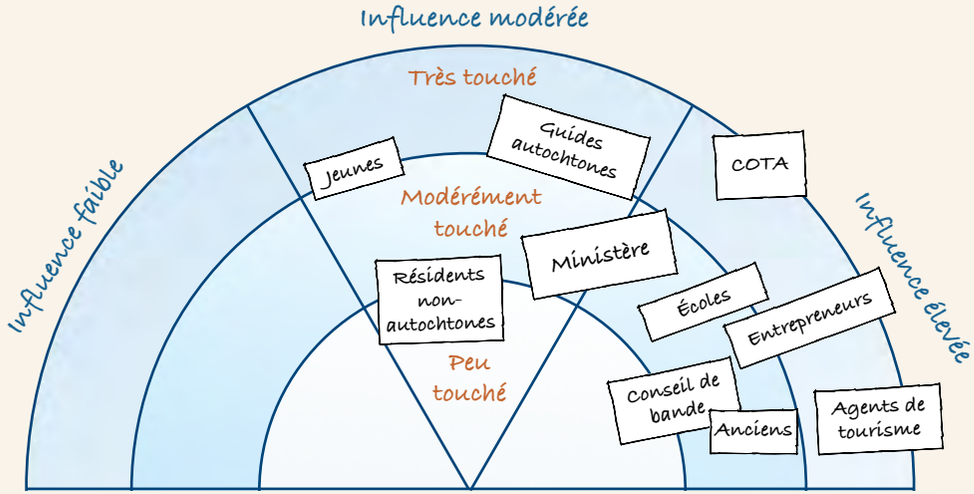
Étape 6 Discutez les résultats de votre analyse et ce qui peut être fait pour **accroître ou réduire** les pertes, les gains, ou l'influence qu'exercent certains acteurs sur la situation ou l'action envisagée.

Acteurs clés

COMBINER

- Le **récit** permet 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. 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. 57).
- Tout en prenant garde de ne pas renforcer les stéréotypes, utilisez le **théâtre d'improvisation** ou des **personnages** bien typés pour mieux comprendre et ressentir ce que les parties prenantes pourraient éprouver ou faire dans une situation donnée.
- Utilisez des **méthodes plus avancées** telles que l'*Analyse sociale CLIP* (p. 77) ou le *Domaine social* (p. 145) pour approfondir les relations entre les parties prenantes et les considérations stratégiques relatives à la défense des intérêts de certains groupes.





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 la situation ou 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 les représentants du secteur public (à la droite) et ceux œuvrant 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'**intervention** 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, y compris ceux qui prennent part à l'analyse (voir Conseils dans *Identification des acteurs*, p. 73). Dessinez ou inscrivez le nom de chaque acteur sur sa proche fiche (voir exemple).

Étape 2 **Révisez** les définitions de pouvoir, d'intérêts et de légitimité (ci-dessous) et, au besoin, remplacez-les par des termes et des concepts que les participants estiment plus justes ou représentatifs. Examinez quelques exemples qui sont directement reliés à la situation ou l'intervention à l'examen. Vous pouvez utiliser des symboles ou des dessins illustrant chaque concept (p. ex., un poing ou un doigt pointé 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'intervention 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'intervention 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'intervention 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) : .....

(P) ouvoir Élevé ☐ Modéré ☐ Faible/Nul ☐

Description : .....

(I) ntérêt Élevé ++ ☐ Modéré + ☐ Faible/Nul ☐

Perte modérée – ☐ Perte élevée — ☐

Description : .....

(L) égitimité Élevée ☐ Modérée ☐ Faible/Nulle ☐

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 ou l'intervention 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. 81.)

Les **INTÉRÊTS (I)** sont les gains et les pertes découlant d'une situation ou d'une intervention en cours ou envisagée. Ces gains et pertes ont une incidence sur les formes de pouvoir ou ressources que détiennent les parties prenantes. (À ne pas confondre cette notion d'intérêts avec le fait de « s'intéresser » ou « d'être intéressé » par quelque chose. (Voir *Intérêts*, p. 83.)

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. 85.)

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'intervention en cours ou envisagée.

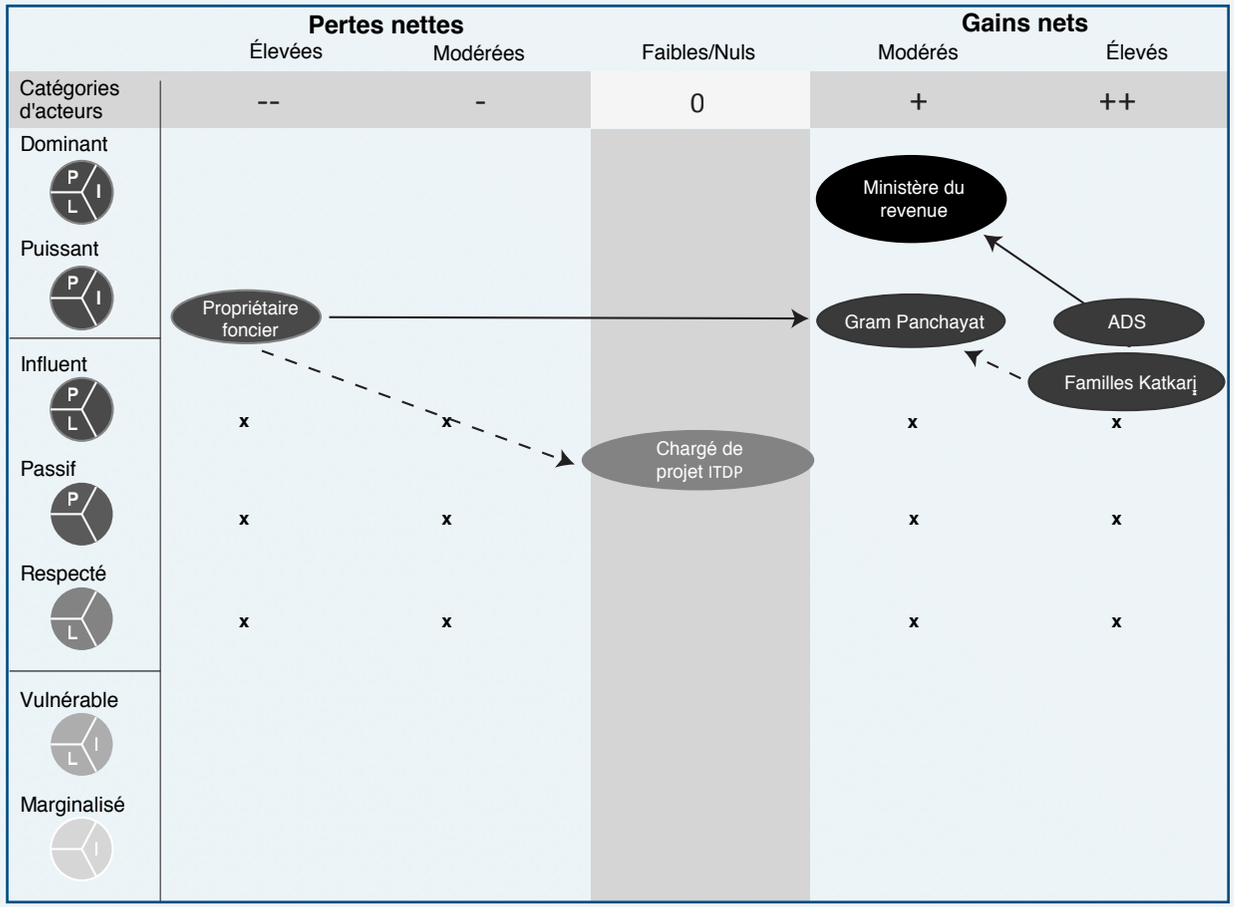
Étape 6 Créez un **tableau**. Dans la colonne de gauche, inscrivez les catégories d'acteurs proposées dans le tableau de la page 79. Ces catégories sont organisées en trois blocs placés, en ordre vertical, selon le poids que leur position au regard des enjeux de pouvoir, d'intérêt et de légitimité leur 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 (p. ex., des acteurs « dominants » qui ont des intérêts « faibles ou nuls »). Le tableau servant d'exemple (p. 79) 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 (p. ex., des bulles de gris à intensité graduée et des flèches continues ou en traits, selon le degré de conflit ou de collaboration observé). Incluez tous les liens qui peuvent avoir une incidence sur la situation ou l'intervention 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

Dans cet exemple, les Katkari (Inde) sont confrontés à une question stratégique : aller de l'avant ou non avec la revendication des titres de propriété des terres villageoises qu'ils occupent ? L'analyse qu'ils font des acteurs impliqués, des relations qu'ils entretiennent entre eux et des conditions de succès de leur démarche s'avère loin d'être prometteuse. Les positions des parties prenantes dans le tableau indiquent la légitimité et le pouvoir relatifs des parties concernées qui s'opposeraient aux revendications des Katkari. Le tableau témoigne aussi de la force des relations passées entre certaines parties prenantes, notamment entre les propriétaires fonciers, le Ministère du revenu et le *Gram Panchayat*. Les Katkari sont d'avis que l'ONG (ADS) qui les aide dans leur revendication dispose d'un pouvoir réel. Ils constatent néanmoins que leur relation avec cette ONG est relativement faible. Il en de même pour l'agence des affaires autochtones (ITDP), laquelle pourrait jouer un rôle de médiateur dans la situation. Prenant appui sur cette analyse, les participants abordent les mesures qu'ils devraient prendre pour augmenter leur capacité d'agir et persuader d'autres parties de les soutenir. Ils conviennent également de réévaluer la situation dans six mois pour voir si leurs actions auront amélioré leurs chances de succès. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019 ainsi que Buckles et Khedkar, 2013.)



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 ou l'intervention 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 tensions mises 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. Différents scénarios sont possibles, dont les suivants.

- 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 à certains acteurs en les associant à la prise de décision ; 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 : augmenter les gains ou réduire les pertes encourues 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 qui mettent en valeur 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 responsabilités ; faites connaître la détermination de certains acteurs aux autres parties concernées.
- Bien que tous les acteurs clés peuvent bénéficier d'une action proposée (et figurent donc sur le côté droit du tableau), 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 sociale* (p. 131).
- 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'intervention 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* peut 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. 87–90)

Pouvoir

But **Comprendre et évaluer 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-contre, avec des exemples à l'appui, et remplacez-les au besoin par les termes et les définitions choisis 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 par la situation à l'examen (voir les Conseils dans *Identification des acteurs*, p. 73).

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

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.

FORMES DE POUVOIR

La **RICHESSE 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. Elle 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 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, les médias sociaux, les manifestations publiques, 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). Évaluez ce pouvoir à l'aide de l'*Analyse sociale CLIP* (p. 77) ou de *Légitimité* (p. 85), au besoin.

Pouvoir

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. Pour plus de précision, décrivez ce que chaque niveau signifie pour chaque forme de pouvoir, et écrivez (ou dessinez) ces descripteurs dans les cases correspondantes du tableau. Affichez ce tableau pour qu'il soit visible pour tous.

Formes de pouvoir	Faible		**Niveaux de pouvoir**		Élevé
	1	3	5	7	9
Richesse	Description	Description	Description	Description	
Autorité	Description	Description			
Force	Description				
Information et communication	Description	Description	Description		

Créez ensuite un nouveau tableau et insérez dans la rangée du haut les formes de pouvoir ainsi que l'échelle choisie pour chacune d'entre elles (soit 9 dans l'exemple de la richesse). 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. Utilisez cette somme pour déterminer le niveau global de pouvoir détenu par chaque partie prenante.

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

« Contrairement aux autres acteurs sociaux, la raison d'être de l'État consiste à développer des institutions, des lois et des procédures qui garantissent une véritable représentation, nourrit le débat public et soutient la prise de décision rationnelle au service du bien-être de la société dans son ensemble. Les structures de gouvernance que sont les états modernes sont le fruit des luttes juridiques et politiques menées à travers le monde depuis des siècles. L'idée que les acteurs sociaux considèrent les instances gouvernementales comme une partie prenante parmi tant d'autres soulève la question suivante : si les agents publics (nommés ou élus) choisissent de ne pas se tenir au-dessus de la mêlée, quels intérêts serviront-ils ? » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 264)

Intérêts

But **Déterminer les gains ou les pertes 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** concernés (voir Conseils dans *Identification des acteurs*, p. 73). Indiquez ceux qui prennent part à l'analyse. 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 perte ou gain en lien avec n'importe quelle forme de pouvoir qui compte aux yeux des parties intéressées, 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. 78, et *Pouvoir*, p. 81). Vous pouvez dresser une liste plus détaillée de ces types de gains ou pertes, 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 tous les types 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 (voir *Pondération*, p. 49). 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. 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 chacun des acteurs identifiés à l'étape 1 ou pour l'un d'entre eux. Évaluez les **pertes et les gains** de chaque type 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.

Étape 7 Discutez la **répartition** observée des gains et des pertes et l'incidence que celle-ci pourrait avoir sur les acteurs et sur leur volonté de résoudre le problème ou de 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.

Intérêts

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.

Types de gains et de pertes	Indicateurs gradués	Échelle (valeurs extrêmes)	Gain net ou perte nette A	Probabilité B	Valeur pondérée A x B
Rendement		–10 to +10	+5	60%	+3.0
Revenu		–6 to +6	–6	60%	–3.6
Bonheur		–4 to +4	–4	40%	–1.6
Qualité des produits		–6 to +6	+3	50%	+1.5
Indépendance alimentaire		–8 to +8	–4	40%	–1.6
Somme		–34 to +34			–2.3

Dans cet exemple, un agriculteur estime les gains et les pertes de la culture du tabac en utilisant cinq critères pondérés. La culture du tabac satisfait un critère de la plus haute importance, soit son rendement qui est relativement élevé (à un niveau de probabilité de 60 %). Le bilan net de cette culture est néanmoins négatif du fait qu'il est impossible pour l'agriculteur de négocier un bon prix de vente pour les feuilles de tabac, même si elles sont de bonne qualité. La perte d'autonomie alimentaire et les pressions sur la santé et le bien-être de son ménage font aussi partie du bilan négatif de la culture du tabac.

« Les négociations fondées sur les intérêts constituent une alternative aux luttes de pouvoir et aux confrontations juridiques. Cette approche à la Harvard fait ressortir les buts visés, les gains et les pertes encourus par chaque partie en cause, et la quête de solutions gagnantes pour tous. À sa façon, l'approche repose sur des principes en ce sens qu'elle est honnête et non conflictuelle. Elle fait appel à l'exercice de la raison et au dialogue guidé par les intérêts personnels établis de manière éclairée et avec créativité. Un côté obscur se cache néanmoins derrière l'injonction de 'Parvenir au OUI' : une orientation strictement pragmatique met les participants à risque d'accepter presque n'importe quoi, incluant une ligne de conduite dépourvue de tout principe. Quand on l'examine de près, le dialogue centré sur les intérêts sert essentiellement à négocier l'ordre et la paix, et non à éliminer l'injustice. L'approche n'a pas comme mission de remettre en cause les inégalités de pouvoir qui prévalent. Or, il est inacceptable que l'on prenne en compte les intérêts individuels ou collectifs sans se préoccuper d'abord des éléments non négociables de la vie — sans clairement dire NON là où le NON s'impose. Lorsque le OUI n'est tout simplement pas la bonne réponse, les parties concernées doivent être en mesure de dialoguer et dire non avec fermeté et ténacité, lorsque nécessaire. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 294)

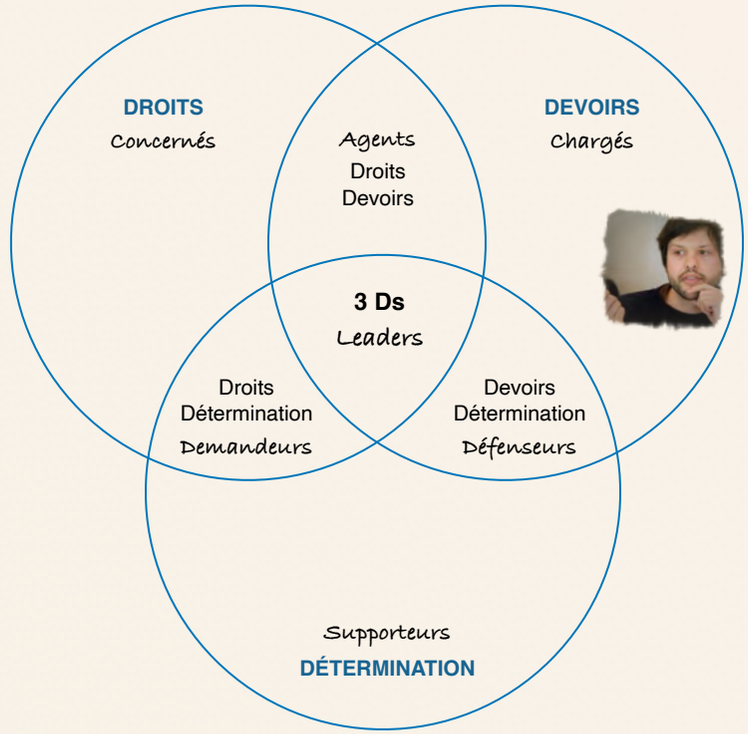
Légitimité

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 Conseils dans *Identification des acteurs*, p. 73).

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 révisez-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 son 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 (p. 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. 49)

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.

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

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.

Positions et intérêts

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

Étape 1 Déterminez la **situation** (action ou problème) 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. 73).

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 la situation 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 des différents **gains** qui découleraient de sa position si elle recevait l'appui de tous. En utilisant l'échelle des valeurs, évaluez l'importance de chaque gain.

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

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		

Dans cet exemple, les éleveurs appuient fermement le projet du gouvernement d'établir un port industriel près du village, même si plusieurs devront être déplacés et sachant que leur contrôle sur les terres agricoles pourrait être affaibli. Tout en reconnaissant que leurs terres sont menacées, l'association des femmes et les petits agriculteurs sont conscients que l'accès à de nouveaux marchés du travail et des biens pourraient leur être bénéfique.

Étape 5 Pour chaque acteur, calculez les **gains nets** (ou les pertes nettes s'il s'agit d'une d'une position défaitiste ou altruiste) 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 fondamentaux** ».

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 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 88).

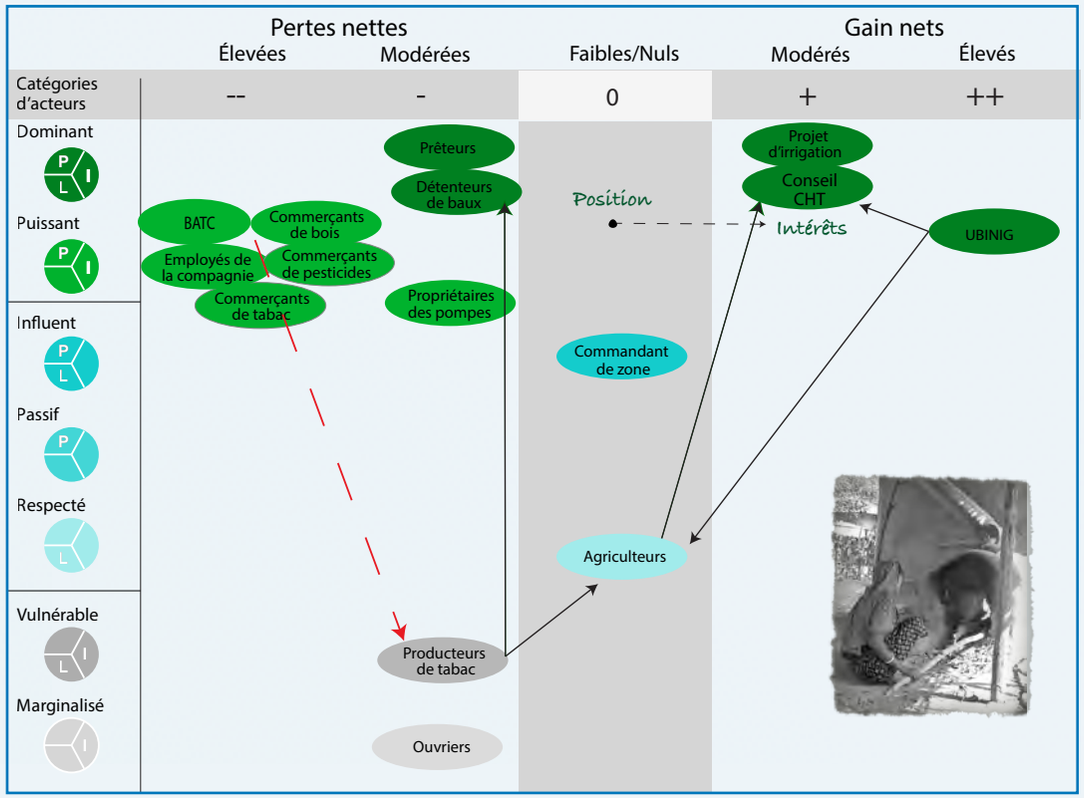
Positions et intérêts

Étape 7 Pour chaque acteur, comparez ses gains ou pertes nets (valeur **I**) avec la position qu'il adopte à l'égard de la situation à l'examen (valeur **P**). Évaluez l'**ampleur et la direction du changement** qui pourrait se produire si des négociations étaient menées en prenant en considérant les intérêts de chacun plutôt que les positions prises à l'égard de la situation.

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

CONSEILS

- Lorsque vous discutez les intérêts qui motivent la position d'un acteur au regard d'une situation (action ou problème), 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 ?*, *En quoi seriez-vous touché par cette action ?* ou *Qu'arriverait-il si votre position l'emportait ?*
- Si votre rôle se limite uniquement à animer la discussion, évitez tout commentaire ou jugement positif ou négatif sur les positions ou intérêts mentionnés (voir *Les savoir-faire*, p. 15).



Dans cet exemple, 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 en appuyant la diversification et l'élargissement des marchés agricoles.

Valeurs, intérêts, positions (VIP)

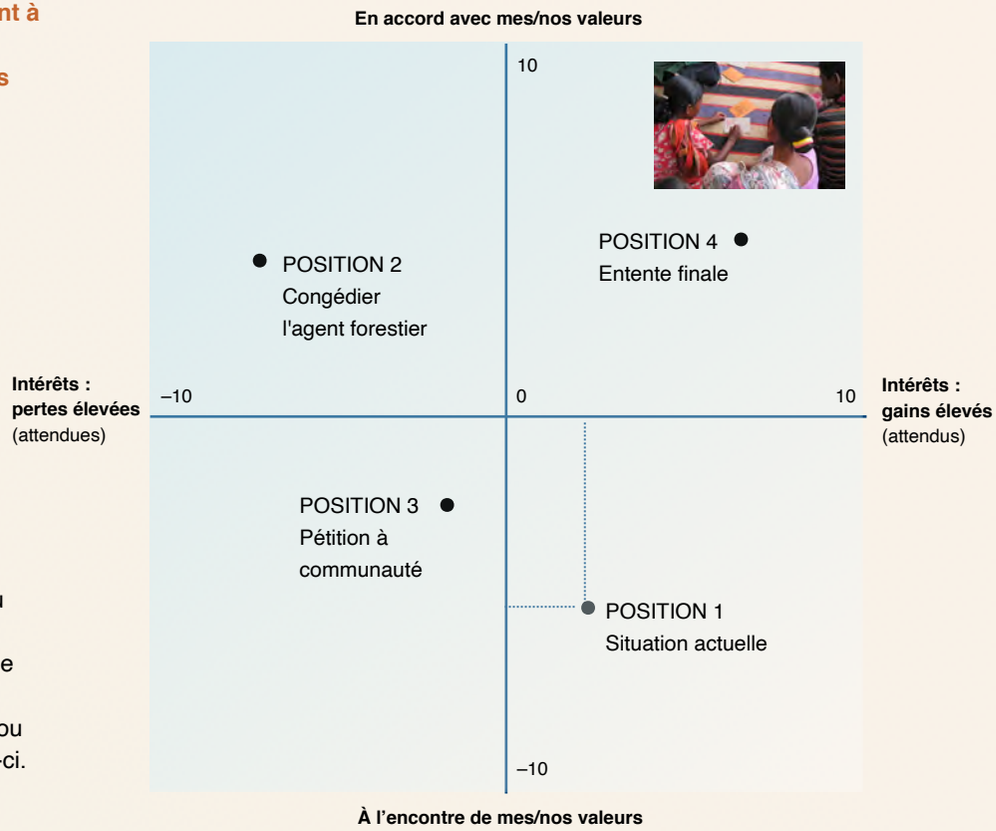
But **Comparer les positions que différents acteurs adoptent à l'égard d'un problème ou d'une action (actuelle ou envisagée) à la lumière de leurs intérêts et des valeurs ou principes auxquels ils adhèrent.**

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 **anonyme 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 est **en accord avec les 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 (financiers, professionnels, 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, individuels ou propres à chaque sous-groupe. La valeur positive maximale (+10) représente des gains nets très appréciables, tandis que la valeur négative maximale (–10), de lourdes pertes.



Dans cet exemple, les membres d'une coopérative de bois d'œuvre accusent l'agente forestière, épouse d'un marchand de bois, d'être en conflit d'intérêts. Ils conviennent d'évaluer les quatre positions envisagées, au vu de leurs valeurs et de leurs intérêts communs. La première revient à maintenir le statu quo (Position 1). Une autre consiste à demander au conseil municipal qu'il licencie l'agente forestière immédiatement (Position 2). Au cours de la discussion, l'agente réplique en menaçant d'organiser une pétition communautaire contestant son licenciement (Position 3). L'entente finale (Position 4) prévoit que le conseil municipal s'engage à surveiller de près son travail et à s'assurer qu'il n'y ait pas de favoritisme. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, p. 287-288.)

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. Décidez quelle est la stratégie d'action à suivre dans chaque situation à l'examen. Faut-il négocier en fonction des intérêts de chacun ou faire des concessions par respect pour les valeurs qui vous tiennent à coeur ?

ADAPTER

- Pour une meilleure compréhension du graphique, **représentez** chacun des quadrants 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 (voir l'exemple).
- 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** et permet d'aborder ouvertement des enjeux qui sont délicats.

« Dans sa Théorie de l'agir communicationnel, Jürgen Habermas reconnaît que les humains sont portés à décider de manière rationnelle du choix de moyens qui conviennent pour atteindre leurs fins. Chaque fois que nous utilisons sciemment des moyens limités à des fins concurrentes, nous exerçons et développons notre pouvoir d'agir instrumental. Cependant, ajoute Habermas (1981, p. 19), les humains font aussi preuve de rationalité lorsqu'ils "ne cèdent pas à leurs affects ni ne poursuivent leurs intérêts immédiats, mais choisissent plutôt d'aborder un litige dans une perspective éthique et de le régler de manière consensuelle". Ils peuvent ainsi régler leurs différends par le biais de revendications morales exprimées avec sincérité, conformément à des normes et valeurs sociétales qui sont suffisamment partagées. L'action stratégique n'est pas obligatoirement motivée par la poursuite des intérêts personnels. Les humains cherchent aussi des voies de compréhension et d'accord mutuels fondés sur des normes consensuelles. Cette quête fait partie du langage et des conversations menées avec sincérité au quotidien et se situe au cœur même du dialogue rationnel et délibératif d'une société démocratique. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 283)

SAS 2 Dialogue

Leçons et valeurs

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

Étape 1 Décrivez le **problème** qu'il vous est difficile de résoudre ainsi que la réponse que vous adoptez et qui **ne vous satisfait pas entièrement** sur le plan moral. 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 au dos de la fiche.

Étape 2 Demandez-vous quel **principe** ou **valeur** vous permet de justifier la réponse ou la position identifiée à l'étape 1. 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.

3e VALEUR
Il faut s'écouter et se comprendre les uns les autres.

2e VALEUR
Ça permet de créer du sens.

1ère VALEUR
Apprendre, c'est saisir le lien entre une action et sa conséquence.

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.

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.

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 ?

Et si nous faisions la même chose...

Leçons et valeurs

Étape 3 Demandez-vous pourquoi la valeur établie à l'étape 2 vous importe, en termes positifs. 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 deuxième fiche et placez-la au-dessus des fiches précédentes.

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. Vous saurez qu'une valeur se situe au sommet 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 et des liens qui les unissent.

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. Bien qu'elle diffère de la situation initiale, la situation choisie doit être réelle, impliquer les mêmes acteurs ou certains d'entre eux et porter sur des actions en cohérence avec vos valeurs fondamentales, ce qui vous donne un point de comparaison. Décrivez ce que vous avez fait dans cette situation.

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

- Le **questionnement ascendant** n'est pas chose facile. 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 **valeurs**. *Leçons et valeurs* soulève des questions d'ordre moral ; par conséquent, l'accent doit être mis sur le sens que les gens confèrent à ce qui est bien et ce qui est mal. À cette fin, les participants doivent se demander *Pourquoi est-ce que cela [nommez la valeur] importe tant ?* ou *En quoi cela [nommez la valeur] est essentiel dans la vie ?* Ces questions permettent d'identifier une valeur qui exprime ce en quoi la personne ou le groupe croit profondément.

- Le même type de questionnement peut être utilisé pour aller en sens inverse, soit des principes abstraits vers leurs conséquences pratiques. C'est ce qu'on appelle le **questionnement descendant**. L'objectif consiste alors à découvrir les intérêts ou les besoins concrets qui correspondent aux droits ou principes auxquels les gens adhèrent. La question de base peut être formulée de différentes manières. *Quels sont les avantages pour nous ?* Q*ue gagnerions-nous à le faire à notre façon ? Si ça ne se produit pas comme nous le voulons, en quoi cela nous affectera-t-il ?* À titre d'exemple, un énoncé de principe sur le droit des gens à utiliser une forêt, du genre *Nous vivons ici et cette forêt nous appartient*, peut être examiné en mode descendant et déboucher sur des énoncés de besoins concrets, tel que *Nous avons besoin de bois pour cuisiner*.

- Si votre rôle se limite uniquement à animer la discussion, évitez tout commentaire ou **jugement** positif ou négatif sur les valeurs émises (voir *Les savoir-faire,* p. 15)

Conflit éthique

But **Évaluer des situations où vous vous sentez contraint de poser des gestes qui vont à l'encontre de votre conscience.**

Étape 1 **Déterminez si cette analyse se fera de manière…**

- ☐ individuelle, collective ou en équipes (mixtes ou homogènes) ;
- ☐ anonyme ou de manière ouverte ;
- ☐ accompagnée ou sans accompagnement ;
- ☐ interactive, en ligne (voir www.participatoryactionresearch.net/tools) ou en présentiel, avec graphiques à l'appui.

Étape 2 **Décrivez ce que vous faites qui va à l'encontre de votre conscience**

Décrivez ce que vous vous sentez **contraints de faire** qui va à l'encontre de votre conscience. Notez les mots clés qui se dégagent de votre description et précisez la durée de cette situation.

Autres applications possibles. Vous pouvez utiliser ce même dispositif dans toute situation qui entraîne des **dilemmes éthiques** ou qui génère du **stress**. Il suffit alors de décrire les mots clés et le détail de la situation. Garder à l'esprit le sujet choisi tout au long de l'analyse.

Application avancée. Décrivez la situation et son historique à l'aide de la *Ligne du temps* (p. 57), en incluant les étapes 3 et 4 ci-dessous.

Étape 3 **Décrivez comment la situation vous affecte**

Décrivez de quelle manière la situation vous **affecte** et le détail de ses effets sur vous (p. ex., anxiété, insomnie). Évaluez l'**intensité** de chaque effet sur une échelle de 1 (faible) à 4 (élevée). Puis évaluez **le niveau d'intensité globale** des effets combinés en utilisant l'échelle suivante :

- ☐ Niveau 1: Il y a **inconfort** lorsque vous éprouvez un certain malaise du fait de devoir poser des gestes qui vont à l'encontre de votre conscience.
- ☐ Niveau 2: L'inconfort devient un **stress** lorsqu'il affecte votre comportement et votre bien-être.
- ☐ Niveau 3: Le stress mène à de la **souffrance** quand il engendre un haut niveau d'anxiété, de peur, de colère, de tristesse, de culpabilité ou de honte.
- ☐ Niveau 4: La **détresse** est une souffrance aigüe occasionnant anxiété, peine, culpabilité ou douleur majeure.

Étape 4 **Décrivez comment vous composez avec la situation**

Décrivez les mots clés et le détail de ce que vous faites jusqu'à présent pour **composer** avec la situation (voir p. 94).

La souffrance éthique est « un phénomène répandu qui témoigne du mal-être de notre époque. Les problèmes de conscience et de perte de sens minent le moral des professionnels de la santé et des premiers répondants œuvrant dans pratiquement tous les domaines. S'ajoutent maintenant à la longue liste non seulement les sapeurs-pompiers mais aussi les travailleurs sociaux et de l'aide humanitaire, les "bureaucrates de la rue", les agents de police et les militaires. Un certain cynisme face à la politique et à leurs élus alimente la désillusion des citoyens à l'égard de la démocratie et de ses exigences de réflexion critique, d'action sociale et d'implication citoyenne . . . Qui pis est, le grand public se voit enclin à remettre en cause le rôle du haut savoir et de la recherche scientifique en ce qui a trait à la résolution de problèmes au service du bien commun. À sa façon, notre démarche pour faire avancer la recherche-action participative, tant sur le plan méthodologique que théorique, répond à ce besoin d'une quête de sens largement ressentie par les étudiants, les enseignants et les chercheurs universitaires désireux de promouvoir une éducation et une science arrimées aux besoins du vivre ensemble . . . La science-en-société nous convie à penser de manière plus que jamais éthique, au lieu de miser sur la carrière académique et la connaissance comme des fins en soi. Il en va de l'avenir de toute réflexion sérieuse sur les questions fondamentales de notre époque. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 405-6, traduction libre)

Conflit éthique

À l'aide du graphe ci-contre, **évaluez** dans quelle mesure votre réponse vous permet

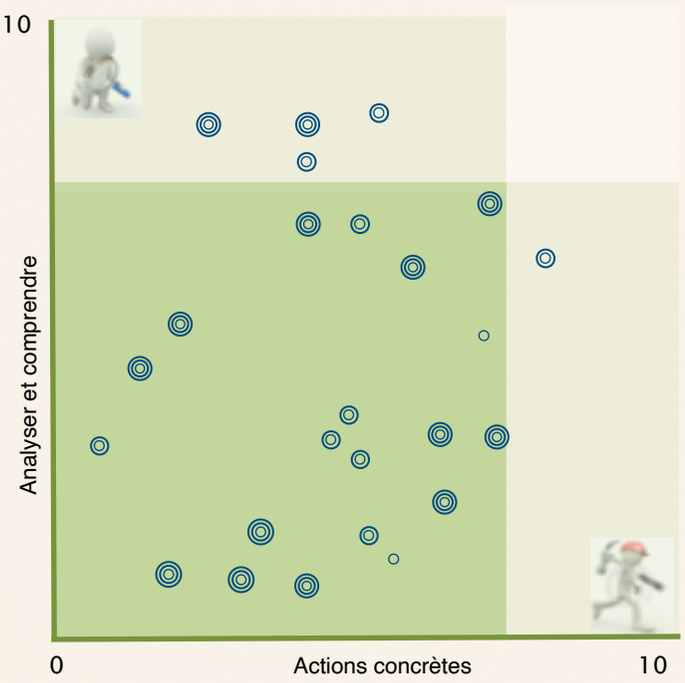
- de veiller à votre **bien-être personnel,** sur une échelle de 1 (un cercle) à 3 (trois cercles concentriques) ;
- de bien **analyser** et comprendre la situation, sur une échelle de 0 à 10 (déplacer le ou les cercles le long de l'axe vertical) ;
- d'entreprendre des **actions concrètes**, sur une échelle de 0 à 10 (déplacer le ou les cercles le long de l'axe horizontal).

Étape 5 Explorez vos valeurs centrales et autres enjeux*

Décrivez les **mots clés** et le détail de

- toute **valeur centrale**, qu'elle aille à l'encontre ou qu'elle justifie en partie ce que vous vous sentez contraint de faire, tel que décrit à l'étape 1 (p. ex., protéger les personnes vulnérables) ;
- tout **intérêt** personnel qui va à l'encontre ou qui justifie en partie ce que vous vous sentez contraint de faire (p. ex., votre sécurité d'emploi) ;
- tout enjeu d'**estime ou d'affirmation de soi** qui va à l'encontre ou qui justifie en partie ce que vous vous sentez contraint de faire (p. ex., être reconnu, développer votre potentiel). (Voir les définitions ci-dessous.)

Insérez chaque mot clé dans le cercle correspondant du diagramme de Venn ci-dessous (p. 95). Écrivez ces mots clés en **rouge** s'ils *vont à l'encontre* de ce que vous vous sentez contraint de faire, et en **vert** s'ils le *justifient* en partie.



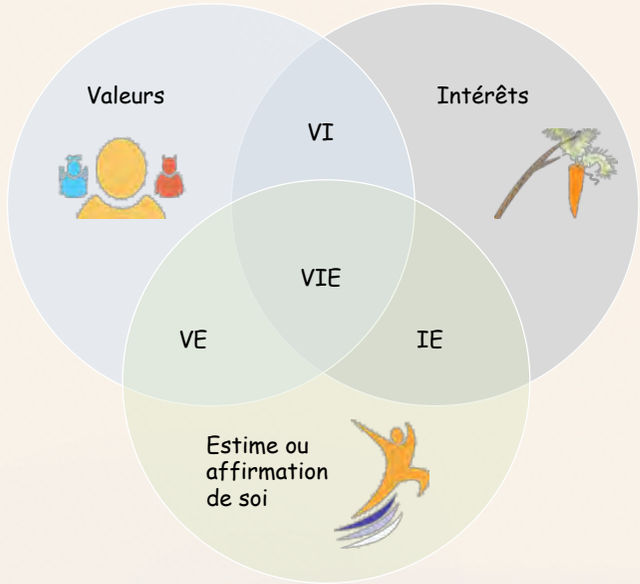
Dans cet exemple, des professionnels de la santé des Antilles décrivent comment ils composent avec des situations de stress éthique au travail. Une majorité d'entre eux (14/25) trouvent de bonnes façons de veiller à leur bien-être personnel (trois cercles concentriques). Par ailleurs, 36 % des participants (9/25) s'efforcent d'analyser et de bien comprendre les situations auxquelles ils sont confrontés, et 28 % (7/25) considèrent qu'ils posent des actions concrètes susceptibles de remédier à la situation.

***** Pourquoi soulever des questions d'estime et d'affirmation de soi ou encore d'intérêts professionnels et financiers lorsqu'il s'agit d'aborder un problème de nature éthique ? Parce qu'en situation réelle, il arrive que ces questions s'entremêlent et **doivent être départagées**. La ou les personnes concernées peuvent définir le problème comme étant essentiellement éthique, noter que **d'autres enjeux** sont en cause, mais préférer leur accorder moins d'attention, que ce soit pour des raisons personnelles ou politiques.

Conflit éthique

DÉFINITIONS

- Les **valeurs** morales renvoient à vos principes et donc à votre évaluation de ce qui importe dans la vie, ce qui est la bonne chose à faire, ce que vous souhaitez à tous (p. ex., la justice, la compassion, la dignité humaine).
- Les **intérêts** décrivent ce dont vous avez besoin, ce qui vous avantage sur le plan professionnel ou financier (sécurité d'emploi, revenu, conditions de travail) ou dans l'exercice de votre capacité d'influence.
- **L'estime et l'affirmation de soi** relèvent de la confiance que vous avez en vous-même, c'est-à-dire la volonté d'être vous-même, d'être reconnu ou respecté, de développer vos savoirs et d'atteindre votre plein potentiel.

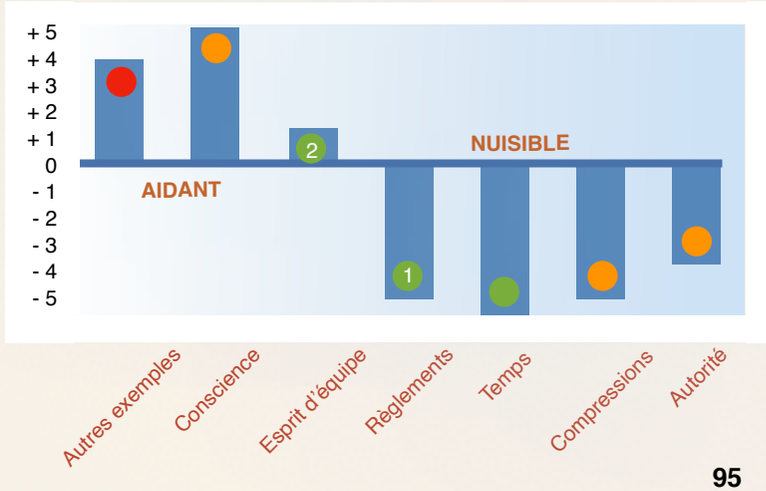


Étape 6 Examinez les facteurs qui nuisent et ceux qui aident

Énumérez les **facteurs déjà existants** qui **aident** et ceux qui **nuisent** à votre capacité d'agir selon votre conscience (voir *Champ de forces*, p. 67). Assurez-vous que ces facteurs décrivent bien la situation sous examen. Par exemple, nous savons que de nouvelles compressions budgétaires pourraient entraver votre capacité d'agir selon votre conscience, alors qu'un budget accru aurait l'effet inverse. La question ici est de décrire ce qui se passe dans votre situation.

Décrivez chaque facteur dans vos propres mots. Une fois la liste complétée, **évaluez** trois choses à l'aide du graphe ci-dessous :

- le **poids positif ou négatif** de chaque facteur, en ajustant la hauteur de la colonne sur une échelle de –5 (nuit beaucoup) à +5 (aide beaucoup) ;
- le niveau de **maîtrise** que vous avez sur chaque facteur, en utilisant un échelle de nul/faible (cercle rouge) à moyen (cercle orange) ou élevé (cercle vert) ;
- dans quelle mesure chaque facteur peut agir, selon vous, comme un levier d'**action prioritaire**, sur une échelle de 1 (très prioritaire) à 3 (peu prioritaire). Accordez une attention particulière aux facteurs sur lesquels vous avez une certaine maîtrise, c.-à-d. à ceux que pouvez rendre moins nuisibles ou plus aidants, selon le cas.



Conflit éthique

Étape 7 Planifiez une nouvelle stratégie d'adaptation

Révisez les étapes précédentes. À la lumière des résultats de votre analyse, identifiez de nouvelles manières de composer avec la situation sous examen (voir la liste des stratégies possibles ci-dessous). Décrivez les **mots clés** et le **détail** de chaque stratégie. Les stratégies envisagées peuvent être sous votre entière responsabilité ou faire appel à la participation d'autres acteurs, collègues, supérieurs ou partenaires. N'hésitez pas à retenir ce que vous faites déjà (identifiées à l'étape 4) et qui s'avère encore utile. Votre plan devrait inclure des éléments de **suivi immédiat** ainsi que les actions prioritaires qui peuvent réduire l'impact des facteurs nuisibles ou augmenter l'impact des facteurs aidants (identifiés à l'étape 6).

À l'aide du graphe décrit à l'étape 4, **évaluez** jusqu'à quel point cette nouvelle réponse vous permettra de

- ☐ veiller à votre **bien-être personnel,** sur une échelle de 1 (un cercle) à 3 (trois cercles concentriques) ;
- ☐ bien **analyser** et comprendre la situation, sur une échelle de 0 à 10 (déplacer le ou les cercles le long de l'axe vertical) ;
- ☐ entreprendre des **actions concrètes**, sur une échelle de 0 à 10 (déplacer le ou les cercles le long de l'axe horizontal).

Étape 8 Faites le point

Repérez tout **changement** que votre analyse a produit dans votre façon de ressentir la situation et l'effet qu'elle a sur vous (p. ex. anxiété moindre). Décrivez les **mots clés** de ce changement et son détail. **Évaluez** comment vous vous sentez en ce moment, sur une échelle allant de 0 (confort) à 1 (inconfort), 2 (stress), 3 (souffrance) et 4 (détresse).

Voici une liste générale de **stratégies d'adaptation ou de résilience** que pouvez consulter afin de concevoir le plan qui vous convient le mieux.

Veiller à votre bien-être

- ☐ Créer votre propre espace de sécurité, libre de toute peur ou stress
- ☐ Porter attention à ce que vous ressentez et son effet sur votre état mental et physique
- ☐ Garder votre calme dans des situations difficiles
- ☐ Accueillir et soigner vos émotions les plus vives
- ☐ Accueillir votre souffrance et vos lacunes
- ☐ Avoir des activités solitaires et méditatives
- ☐ Donner libre cours à votre créativité
- ☐ Faire des activités physiques intenses
- ☐ Mettre de l'ordre dans votre quotidien
- ☐ Trouver du plaisir à donner et à aider
- ☐ Vous rapprocher de la nature et de votre entourage

Analyser la situation (réflexivité)

- ☐ Prendre conscience de vos besoins et limites
- ☐ Compter sur vos forces et champs de compétence
- ☐ Établir les faits et en prendre la juste mesure
- ☐ Prendre un recul
- ☐ Prendre en compte tous les points de vue exprimés
- ☐ Voir la situation comme une occasion d'apprendre
- ☐ Explorer et préciser vos valeurs
- ☐ Vous demander comment changer la situation
- ☐ Penser hors des sentiers battus
- ☐ Générer et explorer diverses alternatives

Poser des actions concrètes, individuelles ou collectives

- ☐ Participer à la création d'espaces de dialogue et de collaboration
- ☐ Exprimer avec clarté et confiance qui vous êtes et ce en quoi vous croyez
- ☐ Expérimenter des stratégies prometteuses même si le succès n'est pas garanti
- ☐ Persister dans vos efforts malgré les embûches
- ☐ Accueillir l'aide et le soutien lorsque requis
- ☐ Faire preuve d'efficacité et de diligence
- ☐ Miser sur votre créativité, votre flexibilité et votre capacité d'adaptation

Évaluer les options

Module 5

« Les efforts que l'on prend pour stimuler la créativité en matière de résolution des problèmes datent de longtemps et ont donné lieu à un riche corpus d'outils et de pratiques . . . Les bouleversements qui ont transformé notre façon de comprendre la science, la technologie et le monde ont préparé la voie à une nouvelle science ancrée dans l'action sociale qui conjugue la collecte et l'analyse des données probantes avec l'implication des personnes concernées. Ce virage qu'a pris la science, d'inspiration pragmatique et démocratique, passe par une compréhension probabiliste du contrôle de la qualité dans la sphère de la production et par l'application de la démarche scientifique aux efforts de résolution de problèmes, particulièrement sur les lieux de travail. S'est également développée, en parallèle, une compréhension plus souple de l'interaction entre le raisonnement scientifique et les autres formes de pensée, qu'il s'agisse de la libre association chez Freud, de l'intuition chez Bergson (1952) ou de l'imagination appliquée chez Osborn (1963). Depuis les années 1950, une quantité de techniques ont été mises au point pour faciliter la réflexion de groupe hors des sentiers battus. L'approche créative de résolution de problèmes fait désormais partie intégrante de la dynamique de groupe au travail, à l'école, dans le monde associatif et dans le cadre de nombreuses initiatives multipartites.

S'il s'agit là d'un pas dans la bonne direction, les efforts de promotion de la créativité doivent éviter deux pièges. Le premier consiste à utiliser les outils de créativité (vison d'avenir, remue-méninges, idéation) comme une fin en soi, sans porter une attention suffisante aux objectifs d'action qui réunissent les participants au départ. Lorsque l'on néglige les aspects pragmatiques et critiques de la réflexion collective, les exercices de créativité peuvent banaliser des enjeux importants qui nécessitent une intervention efficace. Le deuxième piège consiste à insérer les étapes de créativité au sein de méthodologies figées et standardisées, en faisant comme si la créativité n'était qu'un moment dans un processus qui, à tous les autres égards, demeure "rationnel" et ancré dans la routine

À notre avis, la RAP doit donner un nouvel élan à la créativité et l'élever à un niveau supérieur, au-delà des expressions sporadiques de l'imaginaire ou de ces élans de créativité que l'on introduit dans des méthodes qui sont par ailleurs entièrement standardisées. Une approche qui va plus loin et de portée plus large consiste à veiller à ce que chaque recherche-action soit conçue de manière créative. Pour ce faire, il faut s'assurer de sélectionner, concevoir, combiner, calibrer et ajuster les outils qui conviennent à la situation, dont certains peuvent être des outils de créativité. Il faut aussi veiller à ce que l'ensemble du processus soit à la fois rigoureux, utile, flexible, dynamique et générateur de nouvelles idées et initiatives. En bout de ligne, c'est ce type de créativité que nous visons et illustrons dans ce livre, en présentant des exemples de recherche-action qui ont su ajuster et combiner différents outils et permettre aux parties prenantes de sortir des sentiers battus tout en demeurant méthodiques et ancrés dans l'action. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 303)

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 définissent le contexte d'une vision ou d'une mission qu'ils veulent se donner et dessinent sur une feuille conférence les éléments d'un scénario idéal relié à ce contexte (voir *Remue-méninges et classification*. p. 37). Favorisez le langage inclusif en débutant chaque énoncé par le *Oui et* au lieu du *Oui mais*… Les dessins peuvent être exécutés sur du papier de bonne qualité et avec des crayons de couleurs vives (p. ex., des pastels), de manière à valoriser l'exercice. Ils peuvent s'inspirer de formes de vie ou de situations réelles ou imaginaires (p. ex., des personnages mythiques, des animaux, des plantes, des paysages, des personnes, des activités, des édifices, etc.) qui illustrent leur vision de l'avenir. Ces dessins sont ensuite regroupés de manière à former une tapisserie d'un monde meilleur, accompagné d'un narratif. À tour de rôle, les équipes présentent et expliquent leur dessin. Vous pouvez aussi représenter le *scénario idéal* en remplaçant le dessin par un nuage de mots-clés.

VRAI OU FAUX

Les participants définissent le contexte d'une vision ou d'une mission qu'ils veulent se donner. Chaque participant prépare deux récits de succès. Le premier doit être véridique et refléter les points forts du travail déjà accompli. Le second doit être un récit de succès à venir que son auteur présente de manière convaincante, comme si l'objectif était déjà atteint. Les récits sont échangés en petits groupes, et les participants ont pour tâche de distinguer les récits véridiques des faux. Il s'agit alors de faire ressortir les aspirations qui s'expriment dans chaque faux récit et les points forts dans les récits véridiques.

LE CERCLE DE VISION

Assis en cercle, les participants définissent le contexte d'une vision qu'ils veulent se donner. Débutez en demandant aux participants de prendre le temps voulu pour imaginer quelle serait une situation idéale dans ce contexte, y compris les avantages qui pourraient en résulter ou encore les facteurs, les réalisations et les points forts individuels et collectifs qui peuvent y contribuer. Les yeux clos, 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 lorsqu'ils le souhaitent, en reformulant ce qui a déjà été dit ou en ajoutant de nouveaux éléments, sans analyse critique. Le *Cercle de vision* se poursuit naturellement, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de nouveaux éléments à partager. L'animateur peut demander aux participants ce à quoi la situation idéale ressemblerait, puis vérifier si quelqu'un a quelque chose à ajouter avant de clore l'activité. L'exercice se termine par une brève discussion de la vision, de ce qui a pu causer une surprise, des objectifs qui leur semblent atteignables et des éléments que les participants souhaitent retenir.

Le carrousel

But **Tout comme le *World Café*, *Le carrousel* permet de développer un consensus de manière progressive, grâce à des boucles de rétroaction et au développement itératif d'une ou de plusieurs idées.**

Étape 1 Établissez le contexte et le **but** de l'exercice, puis décidez des questions principales que vous devez vous poser.

Étape 2 Les participants se répartissent en **équipes** qui peuvent être homogènes ou mixtes afin de mélanger les points de vue tout au long de l'exercice. Après avoir nommé un porte-parole et un preneur de notes, chaque équipe élabore une proposition et prépare un bref exposé des résultats de sa réflexion. Les équipes peuvent aborder la même tâche séparément ou se répartir différents aspects du sujet à l'examen, selon l'objectif visé. Les organisateurs peuvent proposer un **modèle** de discussion et de résumé, au besoin.

Étape 3 Les membres de chaque équipe se déplacent et rencontrent tour à tour les porte-parole et les preneurs de notes des autres équipes. Ils entendent leurs brefs exposés, **commentent** les éléments présentés et prennent note des idées qui pourraient être utiles à leur propre réflexion. Si les équipes se sont répartis différents aspects du sujet, les visiteurs réfléchissent aux façons de les intégrer. Pour leur part, les rapporteurs et les preneurs de notes présentent leurs résumés aux visiteurs et consignent les commentaires reçus par écrit. Ils deviennent les hôtes qui accueillent les équipes de visiteurs. Leur tâche n'est pas de débattre ni de réfuter les commentaires des visiteurs, mais bien d'en prendre note afin de pouvoir s'en servir au moment où ils auront à réviser leur proposition. Le **temps alloué** à chaque étape doit être défini à l'avance. Habituellement, trois visites suffisent.

Étape 4 Chaque équipe se réunit de nouveau et **réexamine** sa proposition au vu des commentaires reçus et des idées retenues provenant des autres équipes. Les équipes préparent de nouvelles synthèses de ce qu'elles souhaitent proposer.

Étape 5 L'exercice se termine par une **plénière** où chaque équipe présente sa proposition révisée, en mettant l'accent sur ce que les discussions ont ajouté à sa propre réflexion et sur les liens entre les différentes propositions.

Combiner Le schéma suivant montre comment *Le carrousel* peut être combiné avec d'autres techniques à chaque étape du processus (voir exemple à la p. 11).

1. Les participants se présentent, entendent des exposés et cernent le sujet à l'examen.

Règles du jeu, PechaKucha, quiz, *Sabotage*, *La roue socratique*

Forum ouvert, *Remue-méninges et classification,* Théâtre d'impro.

2. Les participants se répartissent en équipes. Après avoir nommé un preneur de notes et un porte-parole, chaque équipe développe une proposition.

3. Les équipes se déplacent et visitent tour à tour les porte-parole et les preneurs de notes des autres équipes.

Modèle de résumé, *Le carrousel*, la méthode Balint, technique Pomodoro

4. Chaque équipe se réunit de nouveau et réexamine ses idées au vu des commentaires reçus.

Niveaux d'appui, graphisme

5. Tous les participants se réunissent et présentent les changements apportés.

Niveaux d'appui, *Contribution et faisabilité* ou *Valeurs, Intérêts, Positions (VIP)*

Arbre des moyens et des fins

But **Comprendre les fins poursuivies et les moyens requis pour atteindre un objectif central. L'*Arbre des moyens et des fins* est l'image en miroir de la technique *Arbre des problèmes* (p. 63) qui peut lui servir de base, sans être un prérequis.**

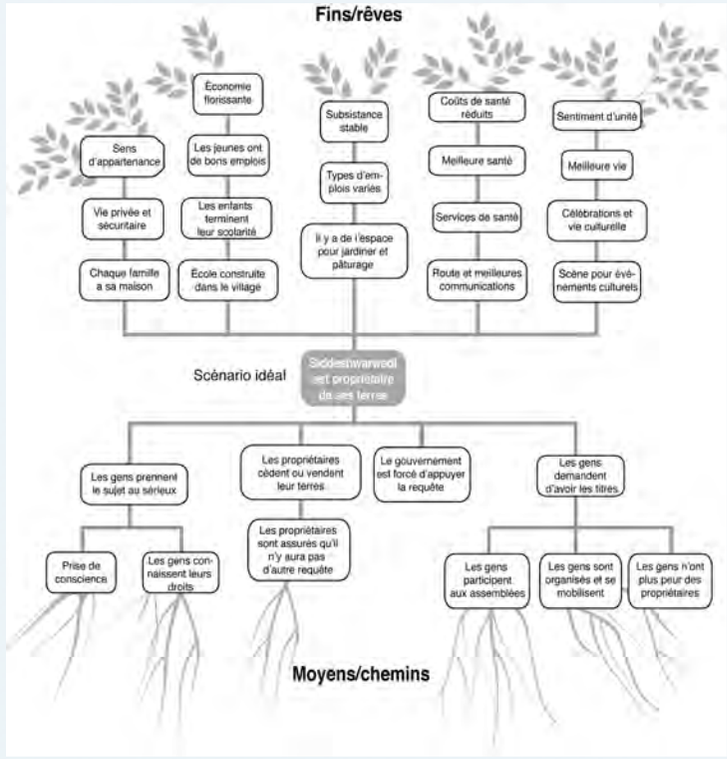
Étape 1 Déterminez un **objectif commun**. Placez une fiche, un dessin ou un objet représentant l'objectif central au milieu de l'espace de travail. Cet objectif correspond au tronc de votre *Arbre des moyens et des fins.*

Étape 2 Demandez-vous ce qui arriverait si cet objectif était atteint. Chaque participant peut inscrire (ou dessiner) sa réponse sur une fiche à l'aide d'une phrase simple ou de mots clés. Consignez les détails concernant chaque conséquence au dos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Alignez les fiches au-dessus de l'objectif central, en rangée. Il s'agit des **conséquences directes** de l'objectif central, comme si ce dernier commençait à porter fruit.

Étape 3 Pour chaque conséquence directe, demandez-vous ce qui arriverait si celle-ci se produisait. Ce questionnement permet d'identifier les **conséquences indirectes** découlant des conséquences directes de l'objectif central une fois atteint. Chaque participant peut inscrire (ou dessiner) sa réponse sur une fiche à l'aide d'une phrase simple ou de mots clés. Consignez les détails concernant chaque conséquence indirecte au dos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Alignez ces fiches au-dessus des conséquences directes correspondantes, en rangée.

Étape 4 Ayez recours à la même méthode (étape 3) pour faire émerger les **conséquences de troisième niveau.** Alignez ces fiches au-dessus des conséquences indirectes correspondantes, en rangée. Tracez des lignes verticales de manière à relier les conséquences de différents niveaux émergeant de l'objectif central figurant sur le tronc de votre arbre.

Étape 5 Reprenez la démarche (étapes 2 à 4) pour déterminer les **moyens directs, puis indirects et de troisième niveau** requis pour atteindre votre objectif central. Demandez-vous ce qu'il vous faut pour créer chaque moyen nécessaire pour atteindre vos fins. Éliminez les fiches qui risquent de produire des effets indésirables. Alignez ces nouvelles fiches au-dessous de l'objectif central, en rangées.



Étape 6 **Discutez** les résultats de l'exercice. Cherchez les fiches qui peuvent s'insérer à la fois au-dessus et au-dessous de l'objectif central. Elles sont souvent symptomatiques de « **cercles vertueux** » — moyens et fins qui s'intensifient mutuellement en raison des liens directs ou indirects qui existent entre eux.

Étape 7 Dégagez les moyens que vous jugez **prioritaires**, ceux que vous jugez les plus importants, les plus urgents ou les plus faciles à créer. Déterminez les conséquences qui sont les plus susceptibles de motiver les parties prenantes, y compris celles qui n'avaient pas été envisagées auparavant.

Sabotage

But **Identifier les habitudes, les comportements, les craintes, les doutes et autres facteurs qui font obstacle au succès, en y ajoutant un brin d'humour.**

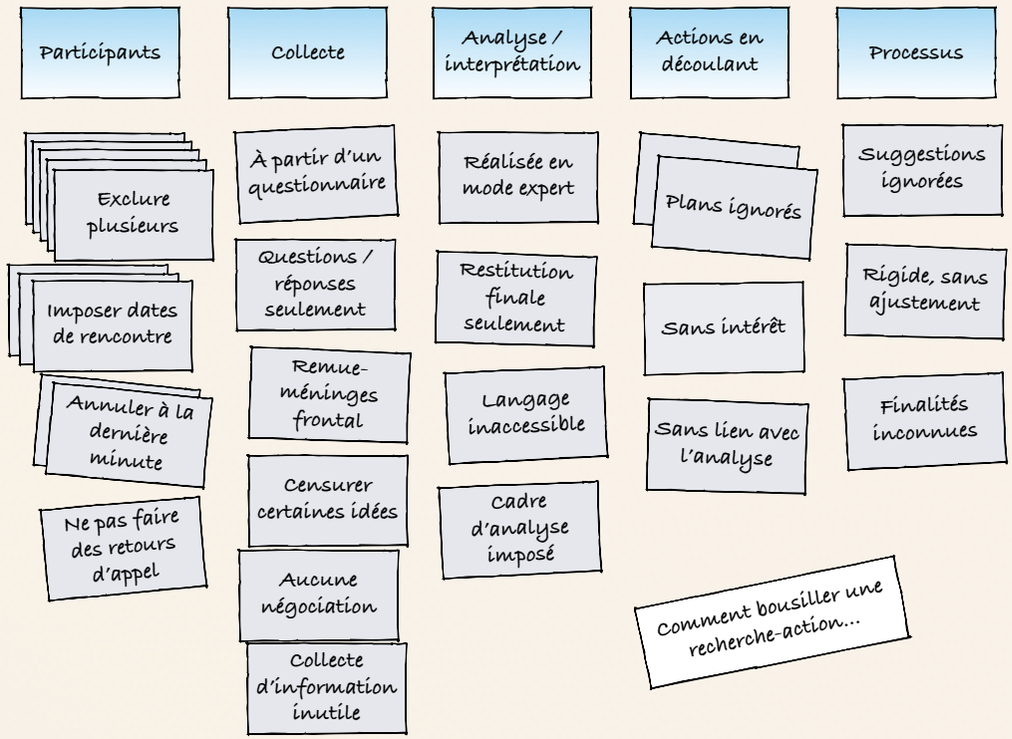
Étape 1 Définissez le plan, l'activité ou le projet à l'examen. Chaque participant reçoit deux fiches sur lesquelles il doit inscrire deux moyens efficaces pour que ce plan, activité ou projet **échoue** et que les objectifs du groupe ne soient jamais atteints. En soulignant qu'il s'agit d'un raisonnement 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. 37).

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.

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. Cet exercice peut intégrer d'autres conseils sur l'*Écoute attentive*, p. 16.



Le sabotage « suspend deux règles d'une discussion typique en résolution de problème. La première est à l'effet que cette discussion est une affaire sérieuse. La seconde, que les personnes ont peu de pouvoir sur les difficultés qui persistent et entravent l'atteinte de leurs objectifs. Le sabotage se fait fort d'enfreindre ces deux règles. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 215)

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.**

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 (voir *Remue-méninges et classification*, p. 37). Créer deux jeux de fiches identiques.

Les priorités des hommes et des femmes à Mehi, Bengale occidental, Inde

Options	Classement des hommes	Classement des femmes	Désaccord	Les femmes devinent	Les femmes mécomprennent	Les hommes devinent	Les hommes mécomprennent
Cultures mixtes	2	3	1	3	1	5	2
Pêche	1	4	3	2	1	2	2
Banque céréalière	4	2	2	4	0	3	1
Route	6	6	0	1	5	6	0
Crèche pour enfants	3	1	2	5	2	4	3
Potager	5	5	0	6	1	1	4
Toutes les activités			8/18		10/18		12/18

Dans cet exemple, les hommes et les femmes de Mehi, Bengal de l'Ouest (Inde), classent les multiples contributions qu'une ONG active dans la communauté peut apporter au développement économique local. Les différences de priorités et la négociation des actions futures tournent autour de trois options : la pêche en étang, une crèche pour enfants et une banque céréalière (voir la colonne intitulée *Désaccord*). Le niveau de malentendu est élevé pour les deux groupes (voir *Les femmes mécomprennent* et *Les hommes mécomprennent*), surtout en ce qui a trait à la faible importance que les hommes accordent à la construction d'une route et les femmes au jardin portager. La discussion porte ensuite sur les priorités réelles de chaque groupe et les façons de dissiper les malentendus.

Étape 2 Répartissez-vous en **deux groupes**, selon un critère de différenciation qui soit pertinent et approprié au contexte (p. ex., hommes et femmes, personnel de soutien et cadres, membres de la communauté et responsables gouvernementaux, les personnes à revenu élevé et à faible revenu, etc.). Chaque groupe doit s'isoler de l'autre (dans des pièces différentes, si possible), 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. 39). 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 au dos 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 et tout malentendu qui pourrait en résulter. 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.

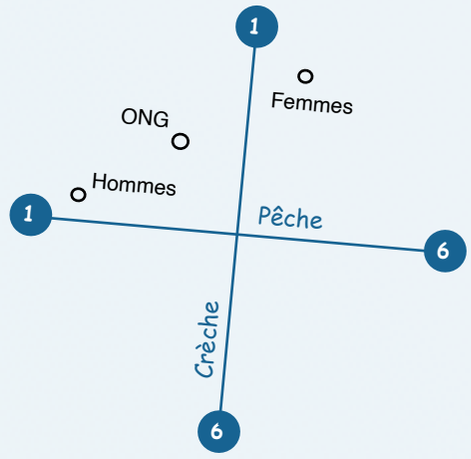
Désaccords et malentendus

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.

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.

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

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, p. 103). 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.



CONSEILS

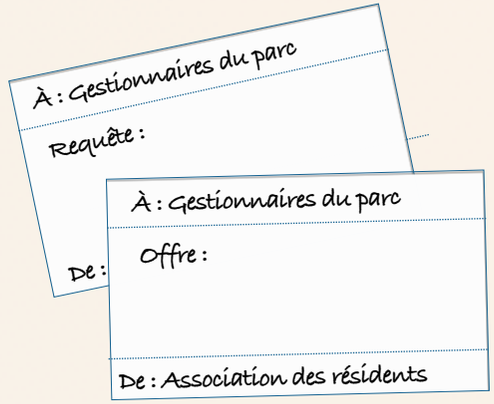
- Pour comparer les classements de **plusieurs groupes**, déterminez les **deux buts** sur lesquels les groupes semblent le plus en **désaccord** (p. ex. les femmes jugent plus important la crèche, les hommes, la pêche). Créez un graphique cartésien en croisant deux lignes de longueur égale. Utilisez chaque ligne pour représenter un des deux buts. Inscrivez à une extrémité de chaque ligne la note du classement la plus élevée et à l'autre, la plus basse. Insérez le nom de chaque groupe à l'endroit où se situe son évaluation des deux buts.

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 leurs objectifs respectifs ou communs (voir les Conseils dans l'*Identification de acteurs*, p. 73). Créez une « boîte aux lettres » ou affichez au mur une feuille conférence pour chaque acteur qui prend part à l'exercice. Aussi chaque acteur (individu ou groupe) peut choisir un symbole (comme une plante ou un animal) qui le représente.

Étape 2 Chaque acteur inscrit le nom de chacun des autres acteurs sur une fiche ou « **carte postale** » 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). Les membres d'une équipe peuvent s'envoyer une fiche à eux-mêmes dans l'intention de resserrer leurs liens de collaboration. Une autre fiche peut être destinée à l'ensemble des acteurs en tant que groupe distinct, s'il y a lieu. Si plusieurs acteurs n'ont pas à interagir directement, concentrez-vous sur l'interaction actuelle et souhaitée entre ceux qui doivent interagir directement.



Étape 3 Chaque acteur inscrit sur un côté de chaque fiche ce qu'il souhaite **recevoir** de l'autre acteur (requête) et, sur l'autre côté, ce qu'il est prêt à lui **offrir** en retour (offre).

Étape 4 Faites une **copie** de chaque fiche et conservez-la. Déposez chaque fiche originale ou « carte postale » dans la boîte aux lettres de l'acteur à qui elle est destinée, ou collez-la sur sa feuille conférence.

Étape 5 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.

Étape 6 Fixez 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 sur un parchemin prévu à cette fin et la signer tout en prenant note des éléments qui requièrent de plus amples discussions et consultations. 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.

Étape 7 Vous pouvez conclure l'exercice en invitant **tous les acteurs** à présenter leurs ententes en **séance plénière**, s'ils le souhaitent. Vous pouvez aussi discuter ce que chacun attend de la **communauté de tous les acteurs** et ce qu'il serait prêt à offrir en retour. (Pour combiner la *Foire de négociations* et la *Dynamique sociale*, voir p. 131-133.)

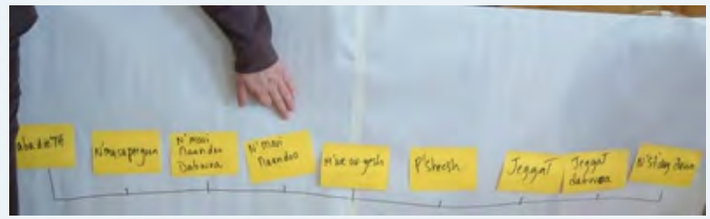
Niveaux d'appui

But **Déterminer si le niveau d'appui des acteurs clés pour un plan d'action est suffisant et ce, avant de prendre une décision et de passer à l'action.**

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 Au lieu de recourir à un simple vote pour ou contre, créez une échelle constituée de quatre à **neuf énoncés** qui décrivent les niveaux d'appui 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 d'appui (p. 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 d'appui** qui lui convient le mieux.

Étape 5 **Discutez** les résultats et la distribution des niveaux d'appui selon l'échelle établie à l'étape 2. Évaluez si l'appui obtenu est suffisamment élevé pour que les participants puissent aller de l'avant et passer à l'action. Si l'appui 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 d'appui qui en découle.

Conseils Une fois les niveaux d'appui 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 niveau d'appui faible que peuvent exprimer certains acteurs clés.

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

Projections

But **Visualiser le futur si les tendances actuelles se maintiennent et que les plans des acteurs n'apportent aucun changement.**

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 de la liste des éléments négatifs (voir l'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.

TABLEAU DE PROJECTIONS

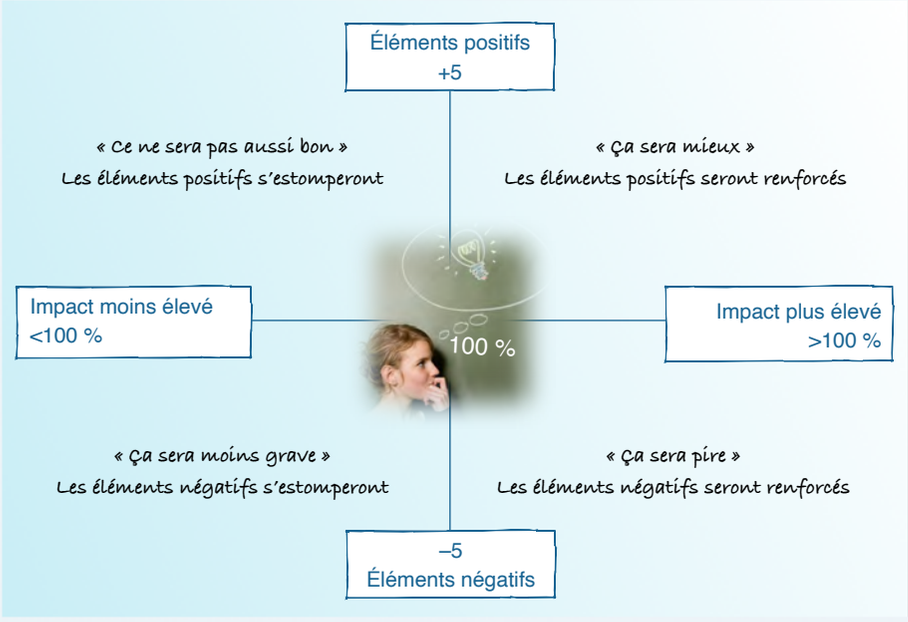
Éléments de la situation actuelle	**A** **Incidence** de –5 à +5	**Cause(s) principale(s)**	**B** **Impact anticipé** < 100 % (inférieur) = 100 % (inchangé) > 100 % (supérieur)	**A x B** **Incidence future**
Éléments positifs **1.** **2.**				
Éléments négatifs **1.** **2.**				

Étape 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 qu'aucun facteur ne change 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 impacts se produisent. Au besoin, déterminez quelles informations vous devez obtenir pour vérifier vos estimations.

Projections

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** qui émerge lorsque vous combinez le type d'élément, positif ou négatif, et le niveau d'impact anticipé qui caractérisent le quadrant. 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 quadrant 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 ne voit pas le futur de la même façon et préfère réaliser ses propres projections, quitte à partager ses résultats avec les autres groupes une fois l'exercice complété.

À suivre

But **Déterminez l'information qu'il faut obtenir pour suivre l'évolution imprévisible des facteurs de risque 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 difficile à prévoir et qui pourraient avoir une incidence élevée 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. 39), si nécessaire.

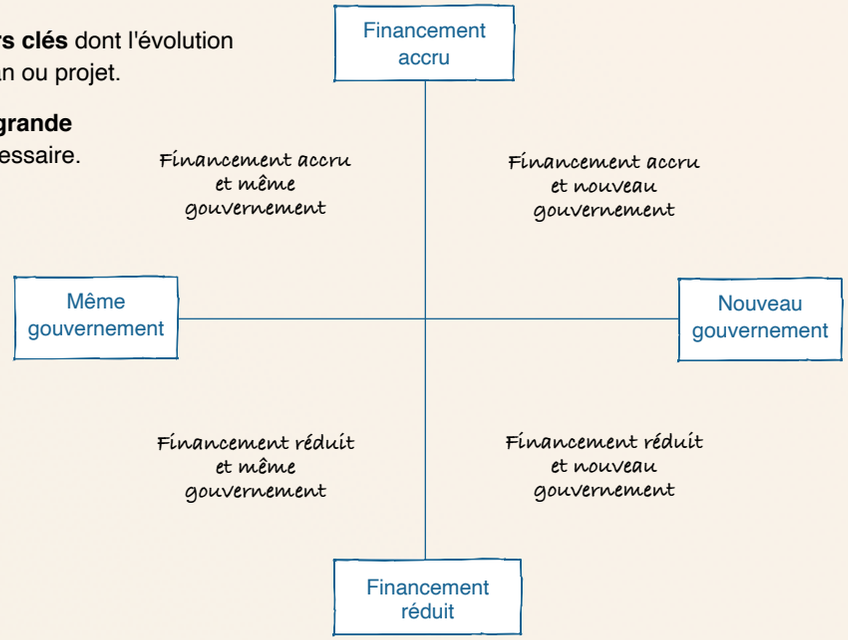
Étape 3 Tracez un **graphique cartésien** en croisant deux lignes de longueur égale. Utilisez le premier facteur pour créer **deux scénarios opposés** que vous placez aux deux extrémités de la ligne horizontale, comme « financement réduit v. financement accru ».

Étape 4 Utilisez le deuxième facteur pour créer **deux autres scénarios opposés** que vous placez aux deux extrémités de la ligne verticale, comme « nouveau gouvernement v. même gouvernement ».

Étape 5 Dans chacun des quadrants du graphique, inscrivez (ou dessinez) les deux **scénarios** qui s'y trouvent combinés.

Étape 6 Discutez et inscrivez dans chaque quadrant, à l'aide de mots clés ou de symboles, les **conséquences anticipées** qui sont associées à chaque combinaison de scénarios.

Étape 7 Discutez les résultats de votre exercice et déterminez **quelles informations** il vous faut 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.



Dans cet exemple, deux facteurs, le financement d'un projet et l'issue du prochain scrutin électoral, peuvent avoir une incidence négative sur le projet et sont pour le moment difficilement prévisibles.

« 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 prendre des risques, en tenant compte de nouvelles circonstances et de l'information acquise à chaque étape, par tâtonnements. Dans des situation complexes, un bon plan consiste parfois à décider de ne prendre aucune décision, d'élaborer de nouveaux plans ou de planifier plus tard, au moment où l'exercice s'avère utile et un tant soit peu faisable. À l'instar de la profession médicale, la gestion de ce type de situation dites pernicieuse 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 et Buckles, 2019, p. 86)

Dangers

But **Évaluer et savoir affronter les dangers, perçus ou réels, 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. 37). 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 la reprise.

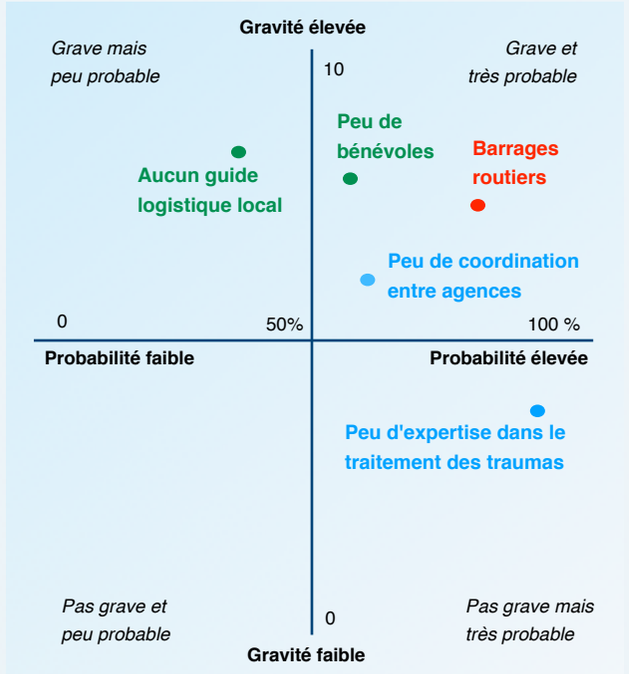
Étape 2 Évaluez chaque danger à l'aide de trois critères : sa **gravité**, sa **probabilité** et la **capacité** qu'ont les acteurs d'y faire face. Utilisez une échelle de 0 à 10 pour indiquer le degré de gravité ou l'ampleur des torts et dommages pouvant être causés par chaque danger ; une échelle de 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 (gravité et probabilité) du quadrant.

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), jaune ou bleue 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 ce, à plus forte raison s'il est possible d'en réduire la probabilité ou si la capacité de les affronter peut être grandement améliorée.

Adapter Les points de vue et les réponses à certains dangers (des hommes et des femmes, par exemple) varient selon que l'on est plus ou moins exposé et **vulnérable**. En pareil cas, chaque groupe peut effectuer sa propre analyse séparément et partager par la suite les résultats avec les autres groupes, au besoin.



Dans cet exemple, des secouristes aux Philippines identifient cinq dangers qui les guettent dans leurs réponses aux typhons. Parmi ces éléments, ils décident d'examiner de plus près la mauvaise communication qui prévaut entre les agences impliquées dans les interventions d'urgence et leur manque d'expertise quant il s'agit d'aider les gens souffrant d'un traumatisme et de ses effets psychologiques. Selon eux, ces éléments comportent trop de risques pour être ignorés et les secouristes pensent pouvoir renforcer leurs capacités à y remédier. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, p. 333–341.)

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 (p. 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 (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 de A et B. 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 0 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 C et F. 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 D). Ce calcul vous fournit **l'indice final** de chaque résultat. Inscrivez vos calculs dans la septième colonne.

Étape 9 **Additionnez** les estimés figurant dans les quatrième et septième colonnes et inscrivez le résultat dans la huitième colonne. À la lumière de ces calculs, décidez quelle serait votre meilleure option. Plus la somme est élevée, plus il y a de bonnes raisons de choisir l'option.

Résultats et risques

TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET DES RISQUES

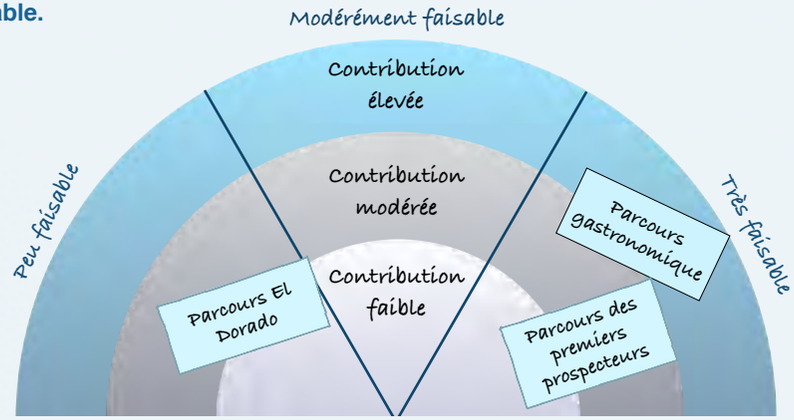
OPTIONS	RÉSULTATS NÉGATIFS POSSIBLES			RÉSULTATS POSITIFS POSSIBLES			Indice final
	Résultats négatifs	A. Valeur B. Probabilité en %	Indice négatif A x B	Résultats positifs	C. Valeur D. Probabilité en %	Indice positif C x D	
Ignorer la lettre	L'arbre blessé meurt. Les voisins sont vos ennemis.	–10 40 %	–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

Dans cet exemple, 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 et modifier une ou plusieurs options en utilisant deux critères : la contribution escomptée d'une option, et dans quelle mesure elle est faisable.**



Étape 1 Définissez la **situation** à l'examen (problème ou projet) 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 au dos de la fiche ou sur une feuille conférence.

Étape 2 Évaluez et inscrivez sur chaque fiche si la **contribution** escomptée sera élevée (C–É), modérée (C–M) ou faible (C–F). Pour plus de précision, utilisez des **indicateurs** expliquant ce que signifie chaque niveau de contribution. Inscrivez la ou les **raisons** qui justifient votre évaluation sur une feuille conférence. 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. 43-44. 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. 67).

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 qui partent 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 ou combiner** 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). Invitez les participants à déposer un objet au point de convergence de leurs deux valeurs. La valeur 7 peut servir de point de démarcation entre les valeurs les plus élevées et les plus basses, plutôt que la valeur du milieu. Les participants repèreront ainsi les sections où se situent les actions qui posent problème sur le plan de ce qu'elles peuvent apporter ou de leurs conditions de faisabilité. Installer le dispositif au sol incite les participants à se maintenir « sur un pied d'alerte », sachant qu'ils devront se déplacer et voter suite à la présentation de chaque option.

- 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).

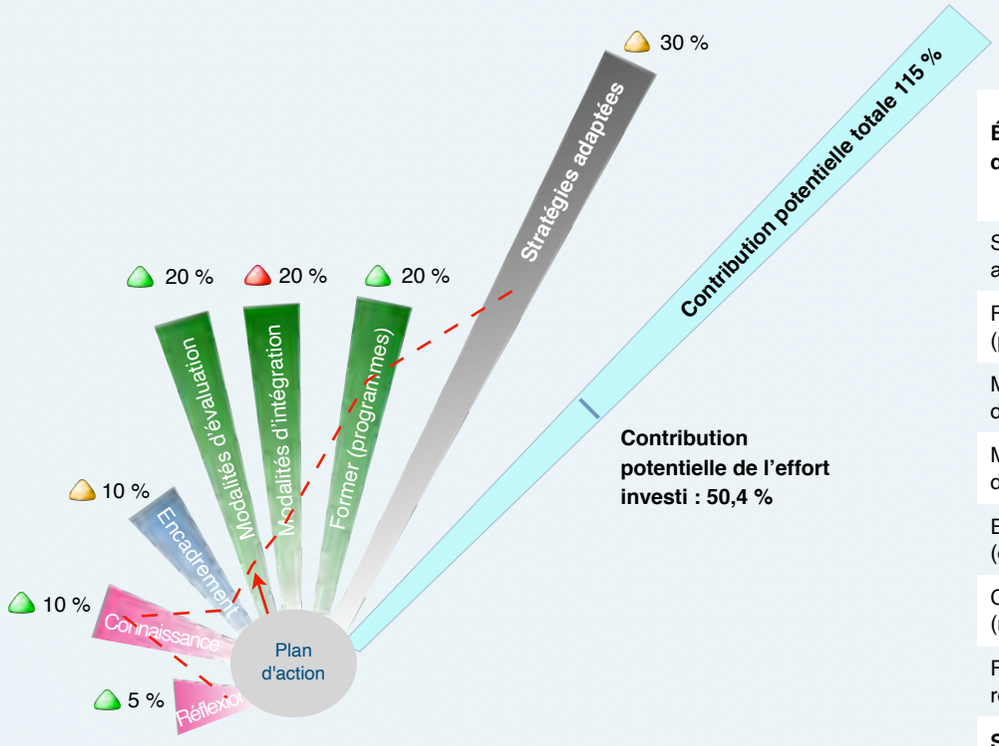
- Tracez un **diagramme en forme de nautile** représentant la contribution, la faisabilité et les avancées de chaque option ou plan d'action à l'examen (voir l'exemple à la page suivante). Ajustez les étapes de la technique comme suit :

  Étape 1 Au lieu d'évaluer le niveau de contribution potentiel de chaque option (comme à l'étape 2), 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 pourcentage dans la colonne A, par ordre de contribution décroissante.

  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 l'exemple à la page suivante).

  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 %**	

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 objectif. 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 nautile 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 les objectifs 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** des efforts déjà déployés. Reportez cette somme en bas de la dernière colonne, puis tracez une marque à l'endroit approprié le long 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 Module 5 porte sur les "moyens habiles" que les participants peuvent mettre en pratique lorsqu'ils envisagent un avenir meilleur, les moyens pour l'atteindre, les forces existantes sur lesquelles ils peuvent compter, les idées innovantes qui émergent en cours de route et les désaccords ou malentendus qui doivent être réglés. Les méthodologies et outils que nous avons examinés et illustrés sont flexibles et se prêtent aux ajustements de langage qui conviennent aux parties prenantes. Ils sont conçus pour favoriser le dialogue, le pragmatisme et la réflexivité dans des situations qui semblent confuses, tendues ou marquées par l'inaction. Ces moyens habiles n'éliminent pas pour autant tous les éléments d'incertitude qui pèsent sur l'avenir. Tout effort d'innovation ou défi réel qui en résulte s'accompagne immanquablement d'un risque d'échec . . . C'est là où l'évaluation des risques réalisée en mode participatif peut faciliter la tâche. Cette évaluation contribue également à trouver le juste milieu entre le sens pratique et l'audace. » C'est dans cet esprit que « nous proposons plusieurs outils qui permettent aux participants de soupeser ce qui est le plus et le moins probable et les risques qui y sont associé. Ils peuvent ainsi donc d'ajuster leurs plans d'action en fonction de ce qu'ils ont appris du passé comme du présent avec un degré de probabilité suffisant. Les outils aident à jauger la valeur relative des résultats associés à chaque scénario et la probabilité que certains événements contribuent ou nuisent au plan d'action. Une fois de plus, quant il s'agit de composer avec l'incertain et l'inconnu, nous croyons qu'il faut tirer parti de l'intelligence collective plutôt que de s'en remettre aux seuls experts. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 330)

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.**

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 **immédiats** (p. ex., des connaissances accrues en matière de gestion des ressources naturelles), **intermédiaires** (p. ex., des changements de comportement découlant des connaissances nouvellement acquises) et **ultimes** (p. ex., une sécurité alimentaire accrue).

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.

Étape 2 Dans un premier temps, décrivez les **changements 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 inexistant ou si, au contraire, la situation s'est aggravée. Inscrivez vos réponses dans l'histogramme (voir l'exemple p. 118). Justifiez vos réponses et indiquez vos sources. Si les progrès sont inconnus, circonscrire 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.

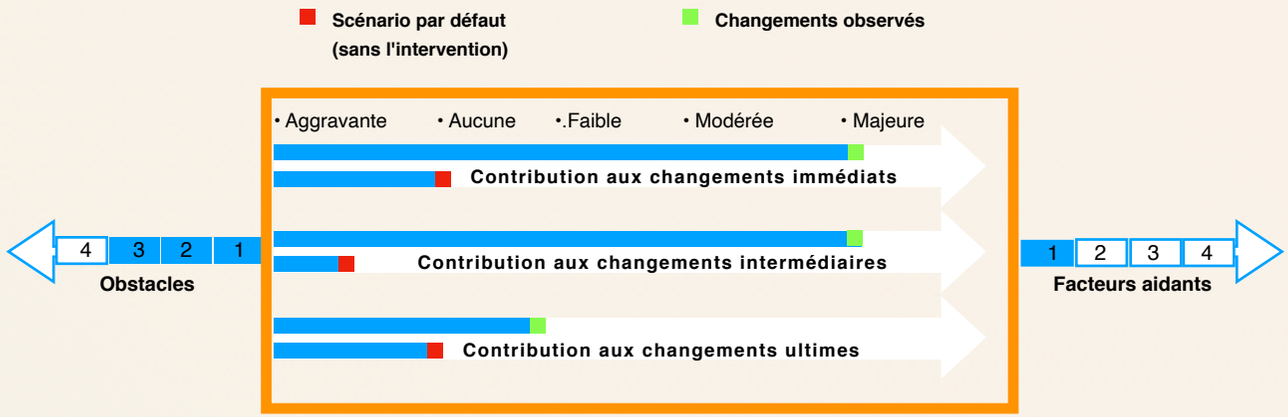
Dans un deuxième temps, déterminez dans quelle mesure les changements observés à chaque niveau auraient eu lieu n'eût été de l'intervention. Il s'agit du **scénario par défaut**, lequel prend en compte les autres facteurs et interventions qui auraient contribué, de manière directe ou indirecte, à l'évolution de la situation indépendamment de l'intervention. Indiquez s'il y aurait eu progrès majeur, modéré, faible ou inexistant 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. Justifiez vos réponses et indiquer vos sources.

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

Étape 3 Évaluez dans quelle mesure ces autres facteurs ont contribué ou nui à l'intervention et à l'atteinte de ses résultats, en utilisant une échelle de 1 à 4. Justifiez vos réponses et indiquez vos sources. Inscrivez vos réponses dans l'histogramme. Pour évaluer l'**efficience de l'intervention**, jauger sa contribution au vu de ces autres facteurs. À titre d'exemple, une intervention est d'autant plus efficiente (et sa contribution d'autant plus significative) qu'elle exige peu de temps et de ressources et qu'elle remporte un franc succès malgré la présence d'obstacles conséquents (voir l'exemple, p. 118).

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 inattendus) ? Les moyens utilisés devraient-ils être réduits, accrus ou redirigés en fonction de nouvelles conditions, favorables ou défavorables ? Devrait-on s'assurer d'obtenir plus d'information sur les changements observables et les conditions de l'intervention ?

Attribution et contribution



1. OBJECTIFS, INTERVENTION, DURÉE, PARTENAIRES

Depuis l'hiver 2010, les gestionnaires et partenaires du parc fédéral 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 et de dialogue dans la gestion du parc.

2. RÉSULTATS (CHANGEMENTS OBSERVÉS ET SCÉNARIO 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 des 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* (scénario par défaut, point rouge), tout porte à croire que ces changements observés (point vert) n'auraient pas eu lieu. En fait, les problèmes auraient vraisemblablement pris de l'ampleur si l'on tient compte des facteurs suivants : 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 plaintes et 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, nécessitera davantage de temps et d'efforts.

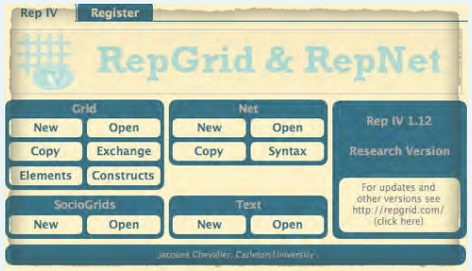
3. EFFICIENCE (CONTRIBUTION / DIFFICULTÉ)

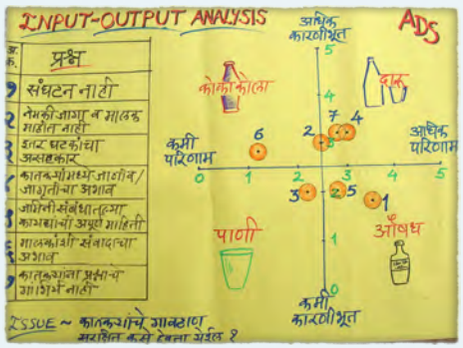
La contribution de *Parc Dialogue* est d'autant plus appréciée que les moyens investis dans ce projet (temps, ressources) ont été fort modestes et que les conditions initiales étaient plutôt défavorables (forte méfiance des clubs de sports d'hiver et de leurs représentants à l'égard des gestionnaires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

Penser le système





« La pensée systémique gagnerait à changer la définition classique du holisme selon Smuts pour mieux souligner le rôle de ce "facteur fondamental qui favorise la création de trous [holes plutôt que wholes] dans l'univers" (Smuts, 1927, p. 88). L'esprit logique doit faire face à la complexité, reconnaître l'incertitude, prendre des risques, faire des choix difficiles, mettre les choses en perspective, faire preuve de créativité, lutter pour s'adapter et savoir évoluer. À cette fin, il lui faut comprendre comment chaque "tout" nous place devant un "trou" — devant toutes ces occasions qui nous sont données de contester et d'améliorer les éléments d'un système, comment ils interagissent et la construction de sens qui s'en dégage. Pour reprendre les propos de Kafka (Le procès), la logique a beau être inébranlable, elle ne résiste pas à ceux qui décident de continuer à vivre et apprendre. » (Chevalier et Buckles, 2013, p. 400)

« Les "systèmes criblés de trous", situés au bord du chaos, offrent aux humains une certaine marge de manœuvre pour modifier le cours de l'histoire. Nous savons que la théorie de la complexité est à la mode et généralement utile. C'est néanmoins avec une certaine prudence que l'on doit s'en inspirer. Il s'avère que les systèmes dits émergents peuvent être inadaptés et causer des ravages à l'échelle mondiale. Les bulles spéculatives des marchés boursiers en donnent un triste exemple. Les crises imprévues qui traversent l'histoire économique témoignent du fait que l'auto-organisation peut contenir les germes de sa propre destruction, causant des tempêtes sociales et financières qui ruinent tout espoir d'intelligence collective. Le "laisser-faire" du vivre ensemble constitué sur le principe de l'émergence (Hayek, 1973) regorge de contradictions et tend à servir les intérêts de ceux qui détiennent le pouvoir, que ce soit dans le domaine politique, scientifique, industriel ou celui des affaires. En bout de ligne, l'évolution qui n'obéit qu'à des règles de type "libéral" est au mieux un "chaos avec effets en retour" (Gleick, 1987). Elle fait fi de notre devoir historique d'intelligence collective et de la planification orientée vers le bien de tous. La sagesse prévaudra le jour où l'ordre et le chaos seront tous deux mis à contribution de manière responsable. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 367)

Analyse dynamique

But **Déterminer les points d'entrée ou leviers d'intervention possibles dans un système en évaluant comment ses éléments interagissent et en quoi ces interactions peuvent poser problème.**

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

L'*Analyse dynamique* permet de mieux saisir comment les acteurs définissent et perçoivent non seulement les différences entre les parties d'un ensemble, mais aussi leurs **interactions** et leurs rapports à l'ensemble. La méthode s'inspire des **modèles d'intrants-extrants** utilisés en science économique et servant à décrire les interactions entre les secteurs d'une économie. Elle offre la possibilité de déterminer les points d'entrée ou leviers d'intervention permettant d'opérer de véritables changements et de nouveaux apprentissages. 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. 125), les facteurs ayant une incidence sur un problème clé (*Dynamique causale*, p.127), les acteurs impliqués dans une situation (*Dynamique sociale*, p. 131) et les activités d'un projet (*Dynamique d'activités*, p. 133).

LA MÉTHODE GÉNÉRIQUE

Étape 1 Cernez la **situation** à l'examen et et dressez la liste des **éléments clés** qui en font partie (voir Remue-méninges et classification, p. 37). Ces éléments doivent être concrets, distincts et clairement définis. S'ils ont un caractère trop abstrait ou **imprécis**, ayez recours au questionnement descendant (p. 20) 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 à l'étape 2, faites une copie de chaque fiche de manière à former deux séries de fiches jumelles. Si vous préférez ne pas utiliser un tableau, lire la procédure alternative à la fin de l'étape 4 (p. 122).

Étape 2 Créez un **tableau** sur une feuille conférence ou au plancher. 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). Placez un « X » dans chaque case où le même élément se croise (p. ex., A de la rangée et A de la colonne).

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 cette échelle pour évaluer le d**egré 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*, p. 125-34). Vous pouvez attribuer la même valeur à plus d'un élément.

Évaluez tous les éléments, **colonne par colonne**. Commencez en vous demandant à quel point l'élément de la rangée B contribue à l'élément de la colonne A. De cette façon, la direction de la contribution sera claire et toujours la même. 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. Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 43-44). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de l'*Analyse dynamique*.

Analyse dynamique

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 inscrivez la valeur de cette interaction dans la case « X » appropriée.

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. Vous pouvez utiliser u**ne 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, compilez les résultats dans un tableau et procédez ensuite à l'élaboration du graphique décrit à l'étape 8. 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, puis examinez dans quelle mesure chacune des autres fiches de la colonne contribue à cet élément. Une fois cette discussion terminée, isolez une deuxième fiche et reprenez le même exercice. Continuez jusqu'à ce que toutes les fiches aient été isolées et les liens 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 et révisez les résultats obtenus ainsi que la démarche utilisée. Ces deux façons (feuilles conférence et fiches isolées tour à tour) se prêtent aussi à l'utilisation d'images ou d'objets (au lieu des fiches) et au travail dans des espaces exigus.

Étape 5 Une fois le tableau complété, additionnez toutes les valeurs de chaque rangée et créez une dernière colonne intitulée « **Contribution totale** ». Inscrivez-y chaque 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 causale* et la *Dynamique sociale*.)

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 l'élément de la colonne dépend de l'ensemble des autres éléments. (Les titres de cette rangée diffèrent pour la *Dynamique causale* et la *Dynamique sociale*.)

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 « Contribution 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.

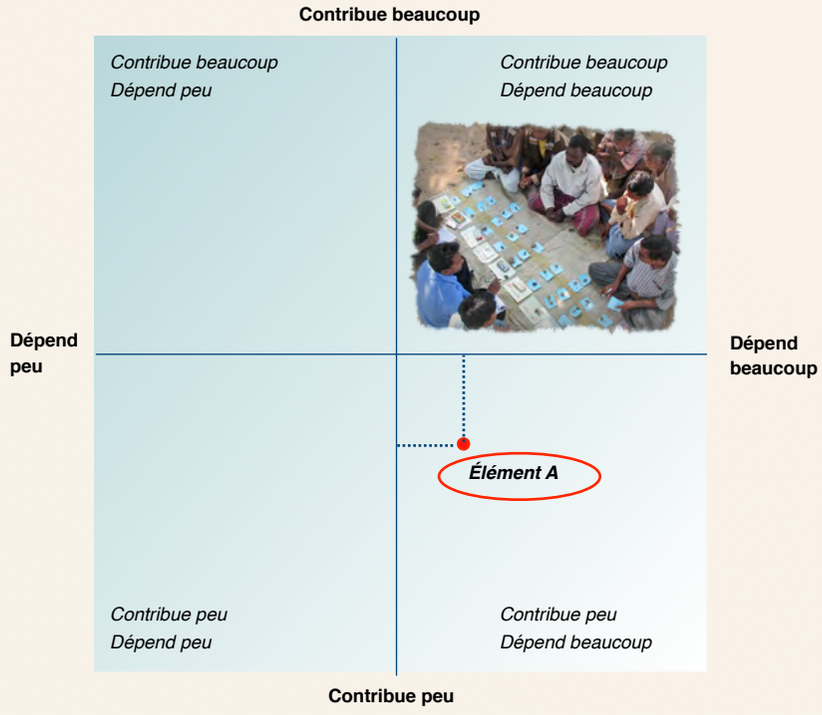
Étape 8 Créez un **graphique cartésien** (en croisant deux lignes de longueur égale). Décrivez la situation et le contexte (déterminés à l'étape 1) au-dessus du diagramme à l'aide de mots clés ou d'un dessin. Inscrivez la valeur minimale à une extrémité de chaque ligne et à l'autre extrémité, la somme 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 l**igne 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).

Analyse dynamique

Étape 9 Chaque quadrant du graphique cartésien regroupe des éléments qui se distinguent de la manière suivante : ceux qui contribuent et dépendent beaucoup se retrouvent dans le quadrant supérieur droit ; ceux qui contribuent beaucoup et dépendent peu, dans le quadrant supérieur gauche; ceux qui contribuent peu et dépendent beaucoup, dans le quadrant inférieur droit ; et ceux qui contribuent et dépendent peu, dans le quadrant inférieur gauche (prenez note que ces éléments peuvent jouer un rôle important même s'ils interagissent peu avec l'ensemble des autres éléments). **Inscrivez** chaque titre dans le quadrant correspondant. Pour faciliter l'interprétation de vos résultats, trouvez un symbole ou un concept qui caractérise chaque quadrant.

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. Pour gagner du temps, vous pouvez préparer un fichier Excel vous permettant de compiler les données et de générer ce graphique automatiquement.

Étape 11 Insérez dans le graphique toute **autre information** jugée utile, par exemple, 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, chiffres, lettres majuscules, etc.) pour identifier ces caractéristiques additionnelles (voir les exemple ci-dessous).

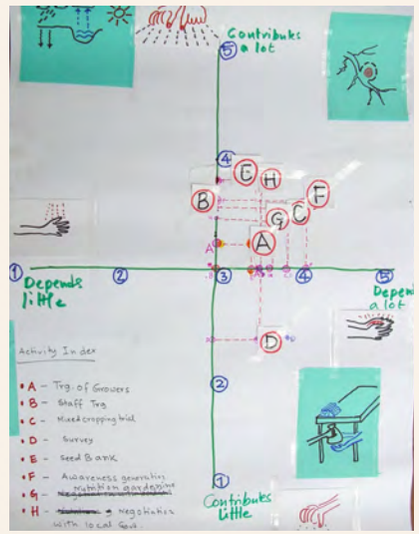


Les valeurs qui **contredisent** les principales tendances de votre tableau peuvent avoir une incidence sur votre analyse ; par exemple, il se peut qu'un élément contribue beaucoup à un élément critique du graphique, tout en contribuant peu aux autres. Pour relever ces contradictions, comparez chaque 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 quadrants inférieurs du graphique qui contribuent de manière plus forte qu'anticipé à certains éléments situés dans les quadrants de gauche (voir exemple dans Dynamique écologique, p.125). 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 quadrants supérieurs du graphique qui contribuent de manière plus faible qu'anticipé à certains éléments des quadrants de droite.

Analyse dynamique

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 quadrant 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 pourrait 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. 127).

- Il y a **hiérarchie** lorsque votre graphique affiche essentiellement des éléments dans le quadrant supérieur gauche et dans le quadrant 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 quadrant supérieur gauche a une incidence directe sur les éléments du quadrant inférieur droit.

- Il y a **dispersion** lorsque plusieurs éléments apparaissent dans le quadrant 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 (voir exemple dans *Dynamique d'activités*, p. 133).

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 les contre-tendances décelées et 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.

Dynamique écologique

La *Dynamique écologique* permet d'analyser comment les éléments d'un système écologique interagissent. L'analyse appuie la réflexion systémique ayant trait aux éléments de la nature (p. ex., des espèces ou variétés végétales) ou phénomènes environnementaux (p. ex., la dégradation des sols, la pollution, etc.), contribuant ainsi à la prise de décision concernant les priorités d'action et les interactions qui doivent changer.

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
Poix 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 étape 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 leurs 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 la méthode générique de l'*Analyse dynamique* (p. 121-124).

Dynamique écologique

Dans cet exemple provenant des terres arides de l'Inde, les agriculteurs analysent les interactions entre neuf cultures typiques des systèmes de cultures mixtes. En utilisant un petit échantillon de semences comme point de référence, ils évaluent dans quelle mesure chaque culture contribue ou nuit aux autres cultures, sur une échelle de +5 à -5, en prenant note des raisons qui justifient chaque évaluation. Par exemple, le maïs agit positivement sur la culture des fèves, d'où l'évaluation élevée. À son tour, le maïs tire avantage de la culture du sésame, comme l'indiquent l'évaluation figurant dans le tableau et la flèche reliant ces deux cultures dans le graphique.

Cela dit, le tableau et le graphiques révèlent que la plupart des cultures interagissent de manière légèrement négative du fait qu'elles se concurrencent pour les mêmes ressources (l'espace, l'eau, la lumière, les nutriments). Les agriculteurs s'en accommodent, sachant qu'un système diversifié leur permet de mieux gérer le risque, contrairement aux systèmes de monoculture. En effet, une catastrophe naturelle imprévisible susceptible de nuire à certaines cultures (p. ex., la sécheresse, une attaque d'organismes nuisibles) a pour effet de réduire la compétition et de favoriser les cultures rivales qui résistent. De plus, un système diversifié permet aux agriculteurs d'ajuster la quantité de graines qu'ils sèment et la date à laquelle il entreprennent cette tâche et ce, en fonction des besoins du marché et de la consommation domestique ou animale. (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.)

L'Analyse dynamique porte sur « l'ensemble des composantes d'un système, comment celles-ci se comportent et les événements qui en découlent. Cela dit, le "système au complet" qu'il s'agit de comprendre . . . fonctionne non pas comme un organisme vivant mais plutôt comme une configuration d'éléments clés que l'histoire sociale rassemble dans une situation donnée et qui peuvent changer au gré des circonstances. La méthode que nous utilisons pour opérer ce changement de perspective sur les systèmes complexes s'écarte du modèle de Leontief de façon importante. L'analyse peut atteindre son objectif sans qu'il soit nécessaire de prendre en compte la liste complète des activités, facteurs ou parties prenantes . . . Une pensée systémique qui ne prétend pas à l'exhaustivité laisse inévitablement de côté certains éléments et relations qui peuvent faire partie d'une configuration encore plus large, laquelle peut être examinée à une date ultérieure, si et quand le besoin se fait sentir. Bien qu'elle ait recours à la logique "intrant-extrant", l'Analyse dynamique consiste à cartographier un champ d'interaction en contexte, en fonction d'un objectif clair et en se focalisant sur ce qui compte le plus. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 365)

Dynamique causale

La *Dynamique causale* permet d'analyser 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 une **situation-problème**, les **facteurs** qui ont une incidence sur celle-ci et leurs rapports de **cause à effet.**

- 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. Chaque quadrant du graphique regroupe des facteurs qui se distinguent de la manière suivante : ceux qui sont **principalement des causes** se retrouvent dans le quadrant supérieur gauche ; ceux qui sont **principalement des effets**, dans le quadrant inférieur droit ; ceux qui sont à la fois **des causes et des effets**, dans le quadrant supérieur droit ; et ceux qui sont relativement **indépendants** des autres, dans le quadrant inférieur gauche. Inscrivez chaque titre dans le quadrant approprié. Pour les consignes détaillées, voir la méthode générique de l'*Analyse dynamique* (p. 121-124).

VERSION AVANCÉE

Poids apparent et poids réel

1 Il est parfois important de s'attaquer **directement** à certains facteurs qui ont une incidence élevée sur le problème principal, même s'ils interagissent avec d'autres facteurs. 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) sur une **échelle** de 1 à 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 l'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 très faible devrait être retiré de l'analyse.

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 revêtirait 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 de cette rangée).

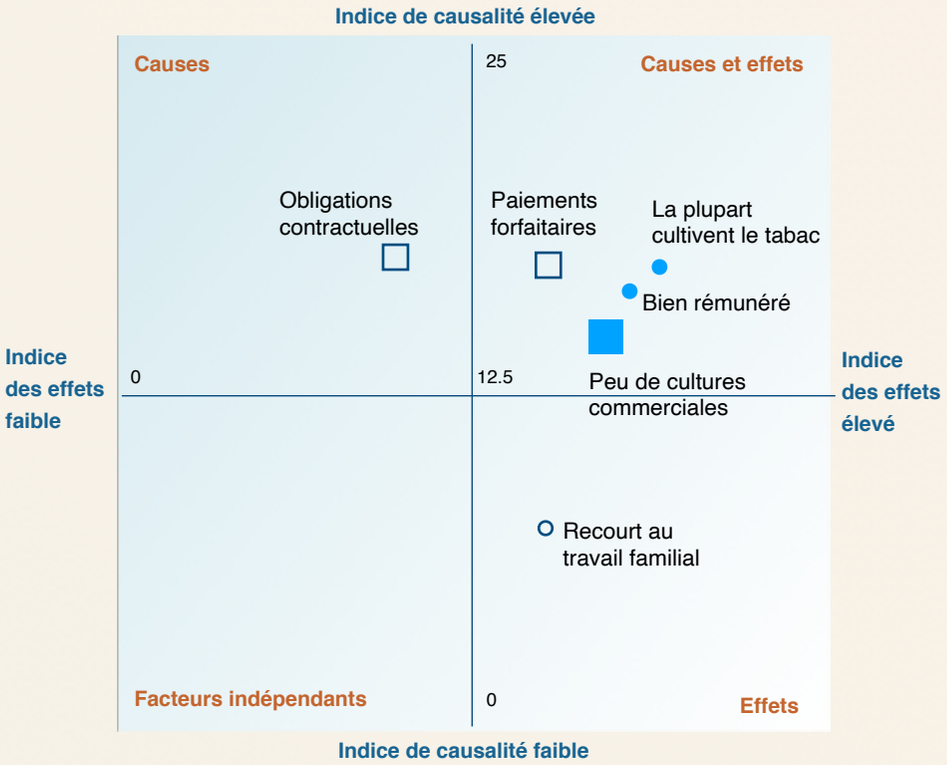
3 Complétez les autres étapes de l'analyse, y compris le graphique cartésien (étapes 8 à 11). Comparez les poids apparent et réel de chaque facteur et **modifiez la taille de chaque point** représentant un facteur dans le diagramme de manière à indiquer son poids réel. Utilisez des **points plus gros** quand le poids réel d'un facteur se rapproche de son poids apparent **(**signifiant qu'il est **peu touché par les autres facteurs** ; voir l'exemple à la p. 128). Tenez compte de ces facteurs persistants qui ont un poids réel élevé lorsque vous faites l'analyse et l'interprétation des résultats ; ils influeront également sur votre calcul de l'interaction dynamiques des facteurs à l'étape 7. 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	Bien rémunéré	Obligations contractuelles	Paiements forfaitaires	Peu de cultures commerciales	Recourt au travail familial	La plupart cultivent le tabac	**Indice de causalité**
Poids : apparent, réel	6, 3	6, 4	7, 4	7, 6	4, 1	5, 3	
Bien rémunéré	x	2	4	3	3	4	16/25
Obligations contractuelles	3	x	4	4	3	3	17/25
Paiements forfaitaires	4	2	x	4	3	4	17/25
Peu de cultures commerciales	4	2	3	x	1	5	15/25
Recourt au travail familial	3	0	0	2	x	3	8/25
La plupart cultivent le tabac	4	2	3	5	3	x	17/25
Indice des effets	18/25	8/25	14/25	18/25	13/25	19/25	90/150 (62%)

Pourquoi les agriculteurs continuent-ils de cultiver du tabac, malgré les nombreuses préoccupations qu'ils ont au sujet de ses effets sur leur santé, leur environnement et leurs terres ? Cette question suscite une discussion entre les producteurs de tabac du Bangladesh qui souhaitent délaisser cette culture sans mettre en péril leur subsistance à court terme. Ils identifient six raisons pour lesquelles ils persistent à cultiver du tabac, en estimant le *poids apparent* de chaque raison ou facteur lorsque comparé aux autres (voir le tableau). S'en suit une discussion sur le poids qu'exerce chaque facteur sur les autres facteurs pris séparément, en justifiant les scores attribués. Avant d'analyser les résultats obtenus, les participants attribuent un *poids réel* à chaque facteur en faisant comme s'il s'agissait du seul facteur en jeu et que les autres cessaient d'exister. Le graphique illustrant la distribution de ces facteurs révèle que la plupart d'entre eux constituent à la fois des causes et des effets (quadrant supérieur droit), formant ainsi un système intégré ou cercle vicieux de causes-effets qui contribuent au maintien de la culture du tabac. Les participants poursuivent la discussion en identifiant le point d'entrée du système qui leur permettrait d'échapper au cercle vicieux et d'ouvrir la porte à de nouvelles initiatives et recherches. La rareté des cultures de substitution s'avère être le facteur principal qui les pousse à cultiver du tabac (*poids réel* élevé, le plus grand cube du graphique) et sur lequel il exerce un certain contrôle. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, ch. 20.)

Dynamique causale

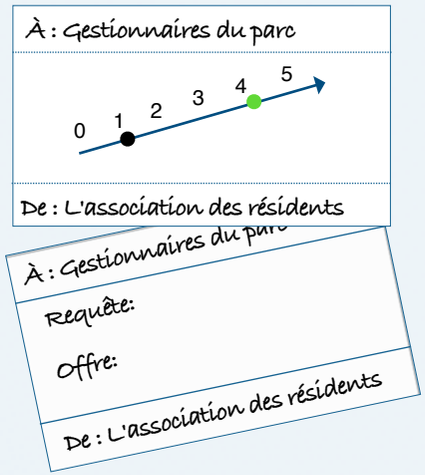


« Tout effort pour assouplir les règles de la science "pure et dure" passe par une conception flexible de la causalité, ce que l'on obtient en mettant l'accent sur la contribution de chaque élément d'un système et ses effets sur les autres autres éléments. Or, les facteurs qui contribuent à façonner le monde réel tel que nous le connaissons incluent les intentions des acteurs et les actions tangibles qui en découlent. Mais ces facteurs incluent également toutes ces options rejetées ou ignorées en cours de route. Ceci nous amène à une autre dimension de la "causalité souple", celle qui fait place aux déclarations, vraies ou fausses, concernant tout ce qui est "réellement possible" et qui relève de la pensée countrefactuelle de type "n'eut été...". En l'absence de mesures pour lutter contre les gaz à effet de serre, survient le réchauffement climatique... Cette manière de penser, celle du "réalisme modal", utilise le subjonctif conjugué au passé, au présent ou au futur, en imaginant une situation réelle qui ne peut être observée. Les tournures de phrase qui véhiculent cette idée sont légion, dont les expressions familières comme "à moins que", "autrement", "tant que", "en espérant que", "advenant que" et "dans l'éventualité que", pour n'en nommer que quelques-unes. Dans les écrits de D. K. Lewis (1986), le "réalisme modal" évoque des événements possibles éminemment réels, placés sur le même pied que les entités mathématiques abstraites qui font partie de notre façon de parler du monde que nous habitons. Les arguments contrefactuels sur les rapports de cause à effet illustrent comment l'esprit humain imagine toutes sortes de mondes qui maintiennent une présence durable dans notre vie au quotidien. "Nous considérons une cause comme quelque chose qui fait une différence, et la différence qu'elle engendre doit être une différence d'avec ce qui se serait passé sans elle. Si elle avait été absente, ses effets — certains d'entre eux du moins et, plus généralement, tous — auraient été également absents" (Lewis, 1973). Dans la même veine, Leibniz (1985) et Molina (1988) parlaient de l'existence d'un ensemble infini de mondes logiquement possibles qui nous aident à penser ce qui est nécessaire et ce qui est de l'ordre du possible. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 182)

Dynamique sociale

La *Dynamique de réseau* permet aux acteurs concernées d'examiner comment ils s'entraident et peuvent travailler davantage ensemble pour rencontrer leurs objectifs respectifs ou communs. La méthode peut aussi servir à évaluer les rapports d'influence, de confiance ou de communication que les acteurs entretiennent entre eux dans un projet ou situation donné.

- La *Dynamique sociale* part de la liste des acteurs concernés (individus ou groupes) qui souhaitent travailler davantage ensemble pour atteindre leurs buts (Voir l'*Identification des acteurs*, p. 73). Chaque acteur prépare une série de « **cartes postales** » destinées aux autres acteurs et inscrit des mesures d'entraide pour atteindre leurs buts respectifs. Les membres d'une équipe peuvent s'envoyer une carte postale à eux-mêmes dans l'intention de resserrer leurs liens de collaboration. Une autre carte postale peut être destinée à l'ensemble des acteurs en tant que groupe distinct, s'il y a lieu. Sur un côté de chaque carte postale se trouvent
  - les **noms** de l'auteur et du destinataire ;
  - une ligne **diagonale** affichant une **échelle** d'évaluation de 0 à 5 ;
  - deux marques placées sur la ligne diagonale, l'une représentant comment l'auteur évalue la **contribution actuelle** du destinataire à ses activités et à l'atteinte de ses objectifs (p. ex., 1 sur 5) et l'autre, le niveau de **contribution souhaité** (p. ex., 3 sur 5).



- Au dos de chaque carte postale, proposez des mesures concrètes qui permettraient de combler l'écart entre la contribution actuelle et la contribution souhaitée du destinataire. Indiquez ce que vous souhaitez **recevoir** de l'autre et ce que vous êtes prêt à lui **offrir** en retour. Faites une **copie** de chaque fiche et conservez-la. Créez un tableau et un graphique représentant les niveaux de contribution actuels et souhaités de chaque acteur, et discutez les résultats (voir la méthode générique, *Analyse dynamique*, p. 121-123).

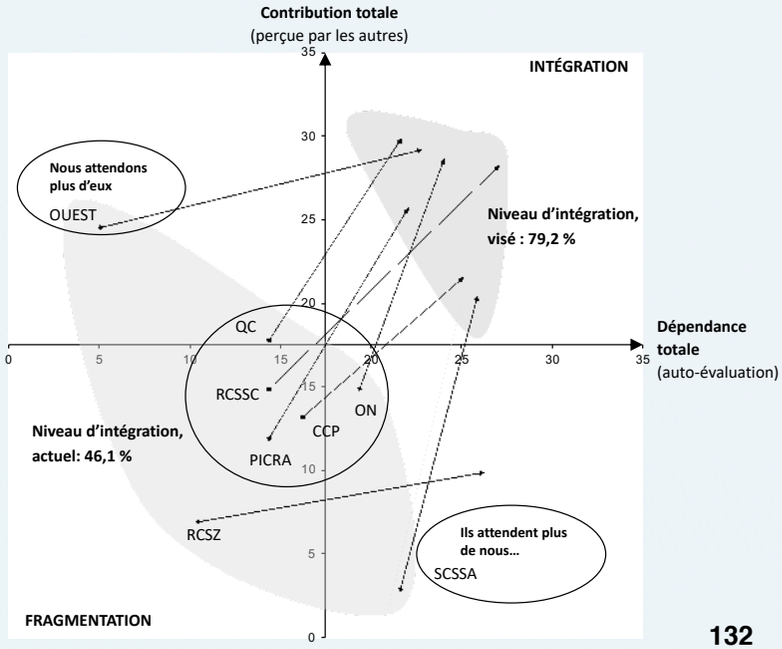
- Chaque acteur (individu ou groupe) **prend connaissance** des fiches qu'il a reçues des autres acteurs, puis décide qui il souhaite **rencontrer** immédiatement afin de discuter les attentes mutuelles et les ententes qui pourraient en découler. Fixez un temps consacré à cette *Foire des négociations* (p. 105). Lorsque deux acteurs parviennent à une entente, ils peuvent la consigner par écrit sur un parchemin prévu à cette fin et la signer tout en prenant note des éléments qui requièrent de plus amples discussions et consultations. 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.

- Vous pouvez conclure l'exercice en invitant tous les acteurs à présenter leurs ententes en **séance plénière,** s'ils le souhaitent. Vous pouvez aussi discuter ce que chacun **attend de la communauté de tous les acteurs** et ce qu'il serait prêt à offrir en retour.

Dynamique sociale

Le problème du travail en vase clos est souvent observé entre et à l'intérieur des organisations et groupes de travail qui par ailleurs visent les mêmes objectifs. La *Dynamique sociale* remplace la liste d'activités par la liste des parties prenantes qui mènent des activités, qu'il s'agisse d'individus, d'équipes ou d'organisations. Dans cet exemple, un réseau canadien de santé animale réunit une trentaine d'acteurs clés pour explorer comment améliorer la surveillance des maladies animales à des fins préventives. Chaque équipe formée de représentants de huit organismes nationaux et provinciaux, incluant des producteurs, des scientifiques et des organismes de règlementation gouvernementale, se charge d'évaluer deux choses : d'une part, à quel point les sept autres organismes contribuent à ses efforts pour faire progresser la surveillance de la santé animale et d'autre part, le niveau d'appui que l'équipe souhaiterait recevoir des autres. À la *Dynamique sociale* s'ajoute la *Foire de négociations* (p. 105) : chaque équipe remet à chaque autre équipe une *carte postale* sur laquelle se trouvent une requête ainsi qu'une offre, les deux visant à combler l'écart entre le niveau actuel de collaboration et le niveau souhaité. Des discussions entre les parties concernées font suite à l'échange de cartes postales et débouchent sur un ensemble d'accords spécifiques.

Acteurs	SCSSA	SSCIN	CCP	RCSZ	OUEST	ON	Qc	PICRA	**Contribution totale (perçue par les autres)**
SCSSA	x	1, 3	0, 3	0, 3	0, 5	1, 2	0, 2	0, 2	2, 20
RCSSC	4, 5	x	4, 5	3, 4	3, 5	3, 3	4, 4	0, 3	21, 29
CCP	3, 4	1, 4	x	0, 2	1, 2	3, 4	3, 3	2, 2	13, 21
RCSZ	3, 4	2, 4	0, 0	x	0, 0	2, 2	0, 0	0, 0	7, 10
OUEST	3, 3	4, 4	3, 4	5, 5	x	3, 4	3, 4	4, 5	25, 29
ON	3, 3	3, 5	2, 4	1, 5	0, 3	x	2, 4	4, 5	15, 29
Qc	3, 3	3, 5	3, 4	1, 5	0, 3	4, 5	x	4, 5	18, 30
PICRA	2, 3	0, 2	4, 5	0, 3	1, 5	3, 4	2, 4	x	12, 26
Dépendance totale (auto-évaluation)	21, 25	14, 27	16, 25	10, 27	5, 23	19, 24	14, 21	14, 22	113, 194



Chaque cellule du tableau synthèse et les flèches du graphique illustrent les écarts entre les contributions bilatérales actuelles et celles souhaitées par chacune des huit équipes. On observe une fragmentation importante du système de surveillance de la santé animale (46 % d'intégration) et une nette volonté d'amélioration (79% d'intégration). Il ressort clairement que certaines équipes souhaitent atteindre des niveaux de collaboration plus élevés que d'autres. Les contributions bilatérales initiales de cinq d'entre elles se trouvent dans le quadrant inférieur gauche, confirmant leur tendance à travailler en vas clos. Les trois autres équipes fonctionnent de façon quelque peu différente : alors que CAHSS et CAHSN contribuent peu à la dynamique du réseau, l'Ouest du pays contribue davantage et reçoit moins. De manière générale, l'analyse donne à voir les améliorations possibles dans la coordination des activités de surveillance de la santé animale à travers le pays. Les rencontres subséquentes portent sur des mesures concrètes pour remédier à la situation en adoptant une approche davantage intégrée, efficace et réactive aux besoins de tous. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, p. 358-362.)

Dynamique sociale

En plus d'évaluer les liens d'entraide, la *Dynamique de réseau* permet aux acteurs concernés d'évaluer les **rapports d'influence, de confiance ou de communication** qu'ils entretiennent entre eux dans un projet ou situation donné.

- Un **réseau d'influence** (ou de pouvoir) repose sur le prestige, la richesse, les connaissances ou le statut que les acteurs utilisent afin d'influencer les décisions des autres. Au moment d'évaluer l'influence de chaque acteur, demandez *Dans quelle mesure l'acteur de cette rangée (nommez-le) exerce de l'influence sur l'acteur de cette colonne (nommez-le) ?* L'axe vertical du graphique cartésien qui accompagne le tableau représente l'indice « **Influence** » et l'axe horizontal, l'indice « **Influencé** ».

- Un **réseau de confiance** repose sur des liens de fiabilité entre acteurs qui comptent sur l'appui de leurs pairs et le respect de leurs engagements (voir l'exemple). Au moment d'évaluer chaque acteur, demandez *Dans quelle mesure l'acteur de cette rangée (nommez-le) fait confiance à l'acteur de cette colonne (nommez-le) ?* L'axe vertical du graphique cartésien qui accompagne le tableau représente l'indice « *Fait confiance* » et l'axe horizontal, l'indice « *A la confiance* ». Dans cet exemple, le peu de confiance qui existe entre les travailleurs agricoles et les autorités municipales est un point d'entrée ou levier d'action du système.

Acteurs	Paysans	Conseil municipal	Association d'éleveurs	Ouvriers agricoles	Église catholique	ONG	Enseignants	**Fait confiance**
Paysans	x	2	1	(2)	7	5	5	22/42
Conseil municipal	3	x	6	1	4	0	2	16/42
Association d'éleveurs	4	(7)	x	3	2	0	3	19/42
Ouvriers agricoles	2	0	2	x	6	4	4	18/42
Église catholique	6	5	5	7	x	5	7	35/42
ONG	5	0	0	3	3	x	2	13/42
Enseignants	5	4	4	7	6	5	x	31/42
A la confiance	25/42	18/42	18/42	23/42	28/42	19/42	23/42	154/294 (52.4%)

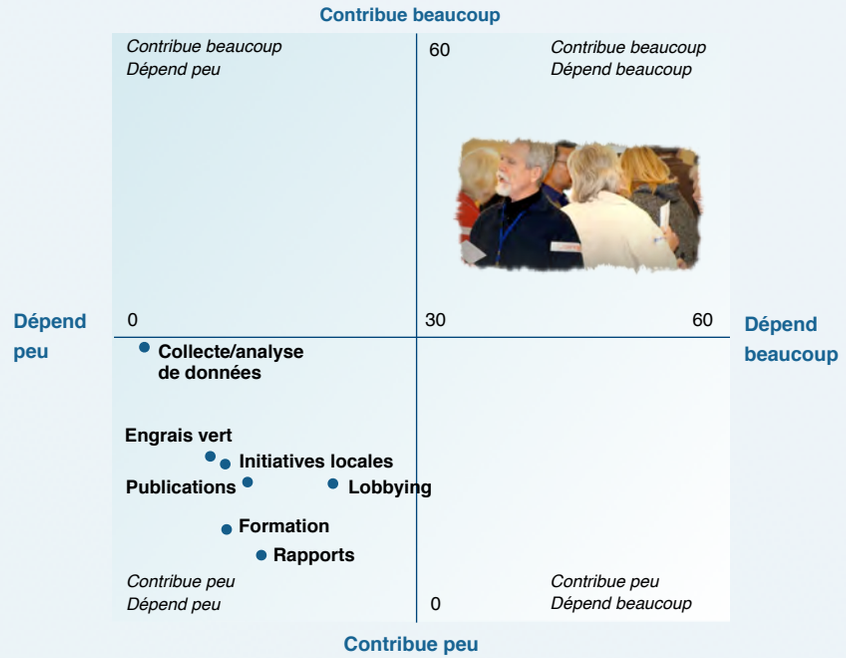
- Un **réseau de communication** met en jeu des liens de transmission de connaissances, de savoir-faire et de points de vue. Au moment d'évaluer chaque acteur, demandez *Dans quelle mesure l'acteur de cette rangée (nommez-le) informe l'acteur de cette colonne (nommez-le) ?* L'axe vertical du graphique cartésien qui accompagne le tableau représente l'indice « *Informe* » et l'axe horizontal, l'indice « *Informé* ».

Dynamique d'activité

La *Dynamique d'activités* permet d'examiner dans quelle mesure différentes activités s'alimentent mutuellement au sein d'un projet ou programme donné. L'analyse vient appuyer la réflexion systémique sur les effets de synergie et sur l'efficience et l'efficacité globales du système à l'examen.

ACTIVITÉS	RECHERCHE			ACTION			FORMATION	Contribution Totale
	Collecte/ analyse	Publications	Rapports	Engrais vert	Initiatives locales	Lobbying		
Collecte/analyse	x	8	6	1	3	8	3	29/60
Publications	0	x	2	1	1	6	0	10/60
Rapports	0	2	x	0	0	2	0	4/60
Engrais verts	2	3	5	x	2	3	1	16/60
Initiatives locales	1	2	4	2	x	4	2	15/60
Lobbying	0	0	0	2	4	x	7	13/60
Formation	0	0	0	6	3	0	x	9/60
Dépendance totale	3/60	15/60	17/60	12/60	13/60	23/60	13/60	96/420

La *Dynamique d'activités* part d'une série d'activités faisant partie d'un projet ou d'un programme, qu'elles soient en cours ou envisagées. 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) ?* L'axe vertical du graphique cartésien qui découle de cet exercice représente l'**indice de contribution** de chaque activité, et l'axe horizontal, l'**indice de dépendance**. Pour comparer les niveaux de contribution actuels et souhaités, inscrivez les deux évaluations dans chaque case du tableau (voir *Dynamique sociale*, p. 131). Ajoutez au dos de chaque fiche d'évaluation les détails concernant les mesures proposées pour qu'une activité contribue davantage à l'autre. Voir la méthode générique de l'*Analyse Dynamique* (p. 121–124).



Dans cet exemple, l'évaluation stratégique du projet en cours se concentre sur les sept activités principales de recherche et d'action en cours et certaines activités de formation. L'évaluation de ce que chaque activité apporte aux autres activité donne lieu à une discussion poussée sur l'interaction dynamique des composantes du projet, laquelle demeure relativement faible, comme l'indique le graphique. La collecte et l'analyse de données contribuent plus que toute autre activité, et le lobbying dépend peu des autres activités. L'indice d'interaction dynamique entre les activités n'est que de 22,9% (96/420). Bien que les participants reconnaissent l'importance de chaque activité, la production de rapports et la formation institutionnelle contribuent peu aux autres composantes du projet. Le système pourrait atteindre un degré de synergie plus élevé moyennant des ajustements à ces activités, en s'assurant qu'elles contribuent davantage à leur succès mutuel.

Analyse de domaine

But **Comprendre comment les acteurs (individus, groupes) perçoivent un sujet ou domaine, ce qu'ils en pensent et, ce faisant, créer de nouvelles occasions d'apprentissage.**

PRINCIPES

Les principes et les étapes l'*Analyse de domaine* constituent notre adaptation de la Psychologie des Construits Personnels développée par George Kelly. La méthode part du principe suivant, dérivé des sciences cognitives : les personnes construisent et comprennent un sujet ou domaine en le découpant en **éléments** constitutifs et en organisant ces éléments selon leurs degrés de ressemblance et de différence. Ces **degrés de ressemblance et de différence** sont évalués sur la base de caractéristiques contrastées appelées « **construits** ».

Notre utilisation de la méthode de Kelly adopte la même approche tout en lui donnant un aspect davantage **social**. L'*Analyse de domaine* peut être utilisée dans plusieurs contextes et porter sur des ressemblances et des différences entre

- les éléments d'un domaine **naturel**, qu'il s'agisse de plantes, d'animaux, de sols, etc. (*Domaine écologique*, p. 141) ;
- les **activités** faisant partie d'un plan d'intervention (*Domaine d'activités*, p. 142) ;
- les **problèmes** auxquels les acteurs font face, dont les situations de peur, de stress, de conflit, de pauvreté, de dégradation environnementale, etc. (*Domaine de problèmes*, p. 143) ;
- les options ou **plans d'action** envisagés (*Domaine des options*, p. 144) ;
- les **acteurs** concernés (individus ou groupes) par une situation dans un contexte donné (*Domaine social*, p. 145).

L'*Analyse de domaine* peut avoir peu d'attrait pour les praticiens de la RAP qui préfèrent garder les choses simples ou s'en tenir à des méthodes qualitatives intuitives et moins intimidantes. La méthode a pourtant beaucoup à offrir du point de vue de la recherche-action sur les systèmes de connaissances locales, pour autant que certaines conditions de réussite soient réunies. Les animateurs doivent maitriser l'outil et savoir l'adapter au contexte. De plus, ils ne doivent jamais perdre de vue le but de l'analyse et s'assurer qu'elle soit utile pour ceux qui prennent part à l'exercice. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, ch. 19.)

Les **aspects clés** de la méthode sont les suivants :

- Les éléments du domaine et leurs caractéristiques sont décrits à l'aide de termes que les **participants choisissent** et négocient ; les experts scientifiques peuvent contribuer, mais sans imposer leur vocabulaire.
- La liste des éléments et des caractéristiques choisis pour l'analyse ne doit pas prétendre à l'exhaustivité. Cette liste est dressée de manière pragmatique, en fonction de la **question stratégique** qui se pose dans un contexte précis et de l'intention derrière l'analyse.
- Les éléments forment des grappes en raison du haut niveau de **similitude** observé entre eux, et non d'une définition standard ou de propriétés qui sont partagées par tous les membres d'une même classe.
- L'*Analyse de domaine* ne décrit pas simplement ce que les gens savent. L'outil est conçu pour créer des occasions de **résolution de problème** et d'apprentissage à partir de l'expérience acquise et des données probantes.
- Au lieu d'être établis par la tradition, les éléments et leurs caractéristiques peuvent provenir de différentes sources (par exemple des agriculteurs et des agronomes) et donner lieu à la création de **domaines hybrides** qui évoluent et continuent d'emprunter à d'autres domaines au fil du temps.
- En plus de son caractère descriptif, l'*Analyse de domaine* se prête à l'analyse systémique grâce au logiciel RepGrid (voir www.pages.cpsc.ucalgary.ca/~gaines/repplus/markdown-4/). Ce dernier génère des statistiques sur les **grappes et les composantes principales** du système, lesquelles représentent les tendances quant aux relations observées entre les éléments et les caractéristiques du domaine à l'étude.

Analyse de domaine

LA MÉTHODE GÉNÉRIQUE

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**. Inscrivez ou dessinez chaque élément sur une fiche distincte et décrivez-le brièvement au dos de la fiche.

Selon le but de l'exercice et le rôle de l'animateur, vous pouvez **fournir** ou **négocier** 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. Enfin, les éléments doivent être concrets, distincts et clairement définis. S'ils ont un caractère trop **abstrait** ou flou, précisez-les à l'aide du questionnement descendant (p. 20). 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.

Étape 2 Établissez une échelle d'évaluation de 1 à 5 ou de 1 à 7 (voir *Mesurer avec mesure*, p. 43-44). Créez un tableau sur une feuille conférence ou sur le plancher. Écrivez le mot « **Caractéristiques** » dans la première case de la colonne de gauche. Placez chaque **élément** dans la première rangée du tableau.

Étape 3 (Cette étape et les deux étapes qui suivent sont facultatives et pourraient être complétées plus tard, après avoir arrêté les autres caractéristiques.) Vous pouvez choisir et discuter une **caractéristique clé** que les participants souhaitent mieux comprendre en lien avec la situation à l'examen (par ex., le niveau de difficulté associé à chaque élément). Écrivez cette caractéristique sur une fiche, à l'aide de mots clés (par ex., « facile ») ; ajoutez les détails descriptifs au dos de la fiche. 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 (insérés dans la première colonne du tableau) 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 au dos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Placez chaque fiche dans la rangée de la caractéristique clé, sous l'élément correspondant.

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 attribuables aux éléments de ce domaine, choisissez **trois éléments** de la première rangée du haut au hasard. Trouvez deux éléments qui partagent une caractéristique importante que le troisième n'a pas. La caractéristique doit se rapporter au domaine et au but de l'exercice. 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**, et attribuez-lui la valeur maximale (5 ou 7, selon l'échelle choisie). Décrivez la caractéristique et son contraire (par ex., interne v. externe) au dos de la fiche et placez-la dans la colonne de gauche sous la première caractéristique.

Analyse de domaine

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		Conflit A	Conflit B	Conflit C	Conflit D	Conflit E	Conflit F
Rare **Fréquent**	(1) (5)	1	1	2	3	5	5
Légal **Personnel**	(1) (5)	4	5	3	2	1	2
Intérêts **Valeurs**	(1) (5)	1	3	2	4	5	4

CONSEILS SUR LE CARACTÉRISTIQUES (CONSTRUITS)

- Si vous le jugez utile, vous pouvez inclure 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. 144). Lorsque vous définissez la caractéristique contraire, évitez néanmoins d'employer des expressions négatives (comme « non légal », par opposition à « légal »). 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. Voici quelques exemples de caractéristiques contrastées : sait écouter – sait communiquer ; court terme – long terme ; violence physique – violence psychologique ; etc.

- Tout comme les éléments, les caractéristiques et leurs contraires peuvent être **fournis**, **négociés** ou **générés** par les participants, en fonction du **but de l'exercice** et du rôle de l'animateur. Ces caractéristiques doivent être en lien direct avec le domaine à l'examen. Elles doivent être précises, **concrètes** et clairement définies. Si elle ne le sont pas, utilisez le questionnement descendant (p. 20). Leur intérêt repose sur le fait qu'elles traduisent fidèlement les connaissances et les points de vue des acteurs au sujet du domaine à l'étude.

- La détermination des caractéristiques et de leurs contraires peut se faire de manière différente, sans comparer trois éléments choisis au hasard. Le **récit** ou la **description** détaillée du sujet à l'étude peut s'avérer utile lorsqu'il s'agit de de déterminer les éléments et les caractéristiques en lien avec le sujet. Une autre option consiste à poser la **question passe-partout** : *Pouvez-vous penser à une caractéristique nouvelle, différente et son contraire ?* Enfin, la méthode 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.

- Pour comparer deux listes de caractéristiques (celles des hommes et des femmes, par exemple) et aplanir leurs différences, consultez *Remue-méninges et classification* (p. 37). Vous pouvez regrouper les caractéristiques en **catégories** fournies par l'animateur ou déterminées par les participants. Vous pouvez aussi organiser ces catégories par **ordre d'importance**, ce qui vous aidera à interpréter les résultats de l'exercice.

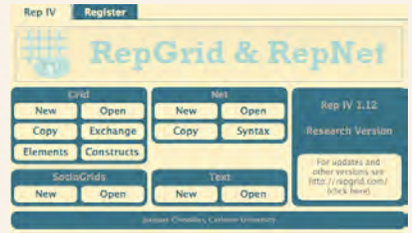
- Pour **gagner du temps**, vous pouvez répartir les participants en groupes de deux ou trois. Demandez à chaque groupe de choisir au hasard trois éléments auxquels ils doivent assigner une caractéristique appropriée et son contraire. Dressez la liste de ces caractéristiques et leurs contraires, clarifiez-en le sens et amalgamez celles qui sont quasi-identiques.

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 au dos de sa fiche ou sur une feuille conférence. Placez chaque fiche dans sa rangée, sous l'élément correspondant. Relisez les conseils sur *Mesurer avec mesure* (p. 43-44). Ils sont essentiels pour une bonne utilisation de l'*Analyse de domaine*.

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 (ou un objet le représentant) au bon endroit le long de ce continuum entre la caractéristique 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.



RÉVISION T INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Étape 9 Vous pouvez modifier la liste des éléments, leurs caractéristiques et leurs contraires ainsi que leurs valeurs à tout moment en cours de l'exercice, s'il y a lieu.

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 10 Pour **interpréter** les résultats de l'exercice, examinez d'abord le **processus** à chacune de ses étapes, y compris la manière dont les participants ont interagi et sont parvenus à une décision. Puis examinez le **contenu** de l'exercice, en incluant les éléments et les caractéristiques choisis ainsi que le genre d'information ou de connaissances utilisé pour évaluer les éléments. Sur une feuille conférence, résumez tous les points principaux de cet examen.

Étape 11 Examinez ensuite les **valeurs inscrites dans les colonnes** pour déterminer si les valeurs attribuées se concentrent plutôt au milieu ou près des pôles. Identifier les éléments qui ont des **valeurs semblables** pour les mêmes caractéristiques, y compris la caractéristique clé et son contraire établies à l'étape 3. Résumez ce que ces éléments ont en commun et tracez des flèches qui les relient de manière à les regrouper en « familles ».

Étape 12 Examinez enfin les **valeurs des rangées** pour déterminer si certaines attributions 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 leur rangée coïncident avec celles d'une autre rangée ou montrent une **relation inverse**. Reliez ces rangées par des flèches et faites un résumé des correspondances observées. 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.

Analyse de domaine

CONSEILS SUR L'INTERPRÉTATION

- Au moment de comparer les éléments, ne présumez pas que toutes les relations sont significatives. Pour éviter de sur-interpréter, concentrez votre analyse sur les caractéristiques des rangées et les liens qui sont les plus significatifs ou intéressants. Lorsque vous trouvez des correspondances importantes entre les valeurs de différentes rangées, déterminez si les caractéristiques ayant une distribution semblable 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 une fiche pour chaque élément et ses valeurs et répartissez les fiches parmi les participants. Chaque participant doit alors trouver d'autres participants qui ont des **éléments ayant obtenu des valeurs identiques ou rapprochées** pour les mêmes caractéristiques, 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 (voir le *Domaine social*, p. 145). Après avoir écouté toutes les présentations, les participants relèvent les principales **différences** observées entre les groupes d'éléments.
- Si vous vous servez du **logiciel RepGrid**, la commande Focus vous permettra de générer une **analyse par grappes**. Les éléments 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). Le logiciel inverse les valeurs attribuées à une rangée d'éléments si elles tendent à augmenter lorsque celles des rangées diminuent.. Un dendrogramme (lignes se rejoignant à différents points au-dessus et à la droite du tableau) indique les pourcentages de similitude entre les éléments de même qu'entre les caractéristiques. 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 les éléments et leurs caractéristiques. Il indique par un point la position de chaque élément et par une ligne droite la position de chaque caractéristique. 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 ces deux dimensions rendent compte de la distribution des éléments et de leurs caractéristiques multi-dimensionnelles (voir les exemples).

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.

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 mitoyennes, 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 *Domaine social*, p. 145).

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 *Domaine écologique*, p. 141).

Dispersion. Il y a dispersion lorsque peu d'éléments ou de caractéristiques obtiennent des valeurs associées. 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.

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 (voir *Analyse dynamique*) ; ou encore que les participants soient incapables de s'entendre et aplanissent leurs divergences en attribuant des valeurs moyennes.

Analyse de domaine

Désaccord. Il y a désaccord entre des tableaux dressés par différentes personnes (ou groupes) quand les valeurs attribuées diffèrent de manière significative. 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. 137) 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 partagent les mêmes éléments et caractéristiques. En combinant les niveaux de désaccord et de malentendu, vous obtenez les six scénarios présentés dans la technique *Désaccords et malentendus* (p. 103).

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. Si le niveau de malentendu observé pose problème, déterminez les principaux points et les causes probables de ce malentendu. Comparez et discutez les valeurs attribuées jusqu'à ce qu'il y ait meilleure compréhension des points de vue de chaque partie. En combinant les niveaux de désaccord et de malentendu, vous obtenez les six scénarios présentés dans la technique *Désaccords et malentendus* (p. 103).

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.

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 tentez de modifier 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.

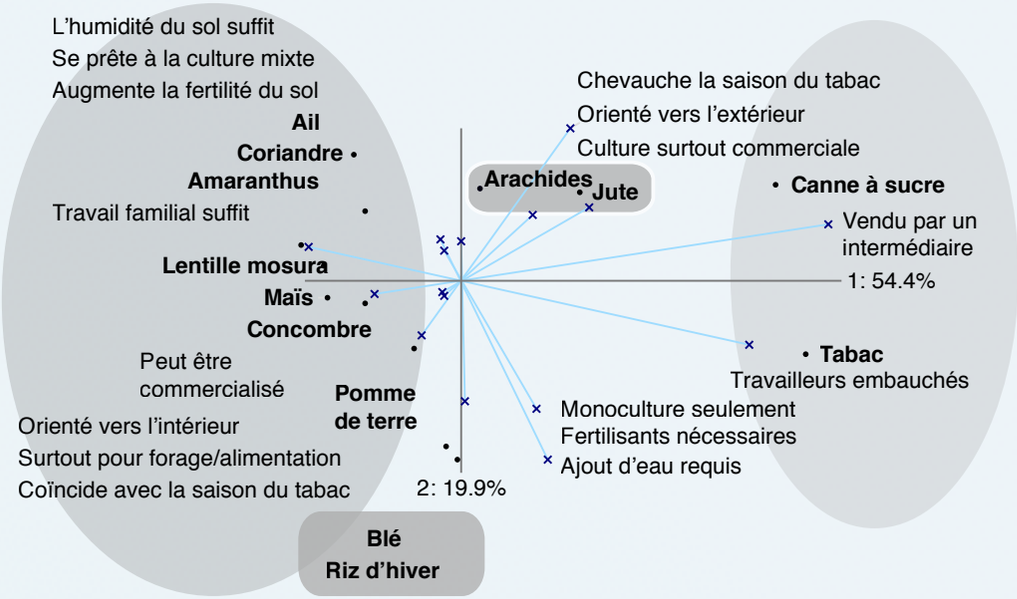
Résistance au changement. Il y a résistance au changement lorsqu'au fil du temps, des occasions d'apprentissage se présentent mais qu'aucun effort n'est consenti pour ajuster les perceptions exprimées dans l'*Analyse de domaine*. Si cette résistance au changement pose problème, déterminez les facteurs 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 attribuées aux éléments. En effet, la première tâche porte sur le « comment l'on pense » un domaine, alors que la seconde porte sur « ce que l'on pense » du domaine en question, et donc les liens entre les éléments et leurs caractéristiques.

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 connaitre 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 (p. ex., de 1 à 5). 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 la représentation (les construits) 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. Aussi offre-t-elle 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.

Les recherches menées avec les producteurs de tabac au Bangladesh révèlent que plusieurs d'entre eux ressentent de manière aigüe l'impact négatif de cette production sur leur santé et la fertilité de leurs champs. Les agriculteurs souhaitent cesser de produire du tabac, ce qui les incite à mener des recherches sur les cultures alternatives et les stratégies de transition. La technique D*omaine écologique* leur permet de mettre à profit les connaissances qu'ils ont d'une large gamme de cultures tout en envisageant certaines options qui leur sont moins familières. Les participants évaluent toutes ces options en utilisant une échelle faite non de chiffres, mais de gris variant du gris pâle au plus foncé, sur un continuum allant d'une caractéristique à son contraire (par exemple, « Les agriculteurs peuvent commercialiser le produit directement auprès des consommateurs » versus « Le produit doit passer par un intermédiaire pour être vendu »). Une variable dépendante identifiée au départ — allant de « Cette culture aide à augmenter la fertilité du sol » à « Un engrais doit être ajouté » — sert de caractéristique stratégique pour organiser la discussion menée par les agriculteurs et faciliter la comparaison entre différents regroupements d'options. Les participants constatent ainsi que les cultures qui augmentent la fertilité du sol ont également tendance à bien pousser dans les sols humides et se prêtent bien à la culture mixte.

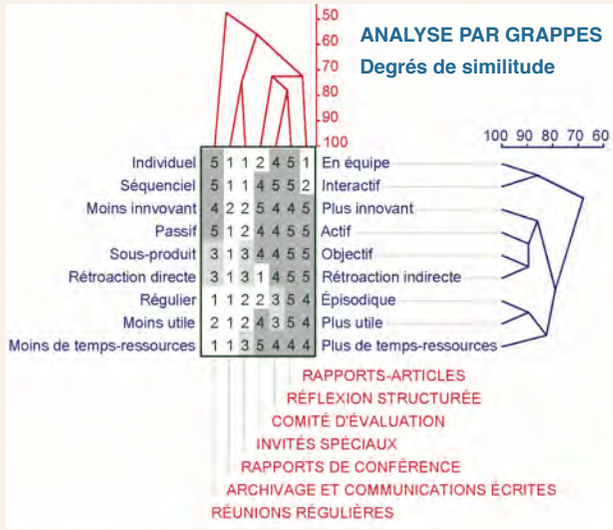


À partir de ces observations, les participants répartissent les cultures en deux groupes. Le premier réunit les cultures tournées vers le marché intérieur et les besoins locaux en nourriture et en fourrage (grappe à gauche dans le graphique). Ce groupe comprend la lentille mosura, l'ail, la coriandre, l'amarante et le concombre. Le second est composé de cultures qui répondent à la demande du marché extérieur (grappe à droite dans le graphique). Cette double stratégie est nécessaire. Les agriculteurs la considère néanmoins comme étant problématique du fait que les deux types de cultures sont pratiquées durant la même saison et se font directement concurrence pour les terres et les autres ressources. Ils en concluent que les productions vivrières et fourragères courantes, aussi importantes soient-elles, ne peuvent servir de substituts viables au tabac et ne sont pas une solution envisageable. Les participants choisissent plutôt d'explorer de nouvelles combinaisons de cultures aux caractéristiques variées qui peuvent être pratiquées pendant différentes saisons. Les stratégies de substitution cèdent donc la place aux stratégies de transition, lesquelles servent de nouveau cadre de référence et fil conducteur de la recherche-action. Cette discussion de groupe et les idées qu'elle génère correspondent aux percées d'ordre psychologiques que l'on observe dans la pratique de la Psychologie des construits personnels de George Kelly. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, ch. 20.)

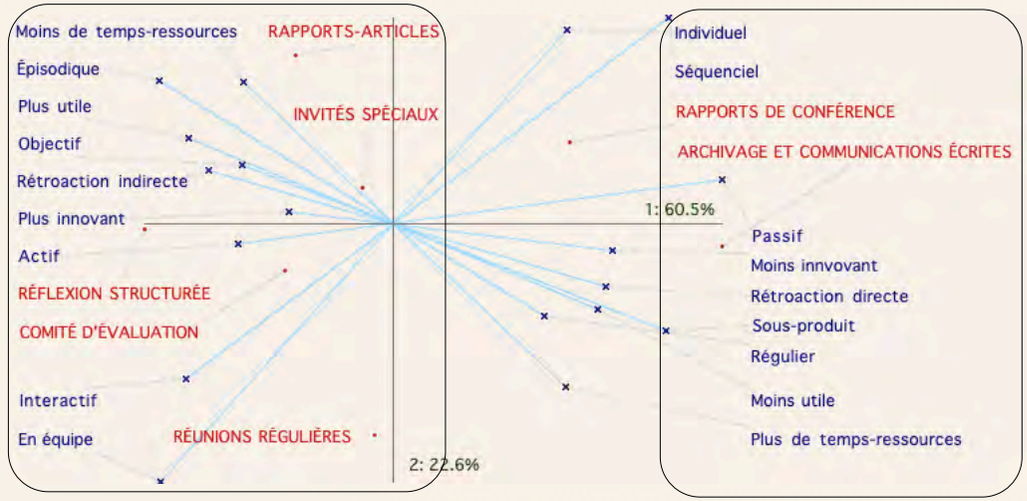
Domaine d'activités

Le *Domaine d'activités* permet d'examiner les actions ou activités qui font partie d'un domaine et les rapports de similitude et de différence qui s'en dégagent, d'après 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.

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 et sont réalisées en temps réel (sauf pour ce qui est de la production d'articles). Elles 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 tâches secondaires qui lui semblent 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.



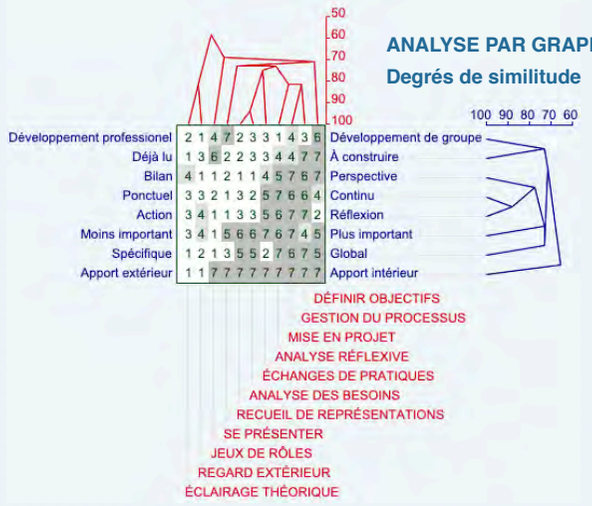
ANALYSE DE COMPOSANTES PRINCIPALES

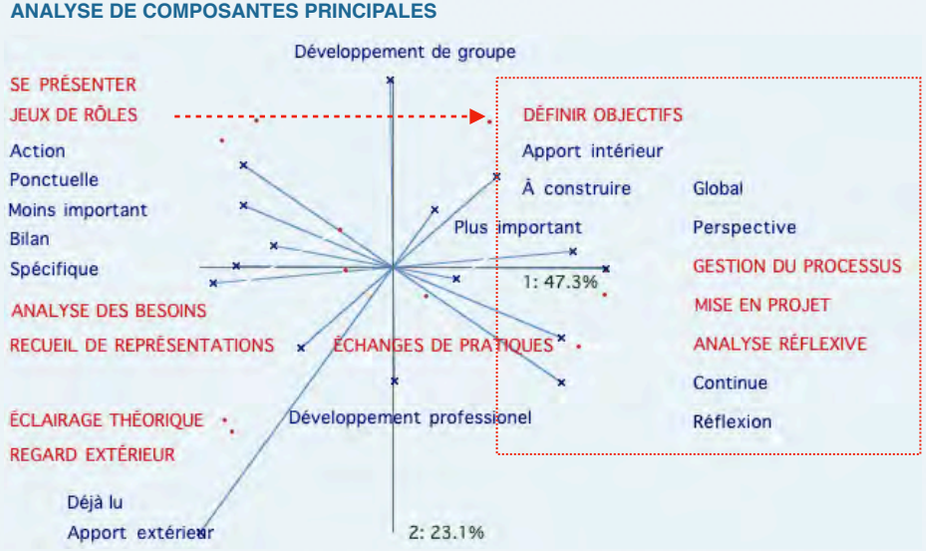


Domaine de problèmes

Le *Domaine de problèmes* permet d'examiner un ensemble de problèmes et les rapports de similitude et de différence qui s'en dégagent, d'après 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 aux problèmes soumis à l'examen. Enfin et surtout, l'analyse offre aux participants la possibilité de questionner, de confronter et de modifier leur compréhension de ces problèmes, de façon à mieux répondre aux défis qu'ils posent.

Des enseignants universitaires éprouvent des difficultés à accompagner leurs doctorants 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.

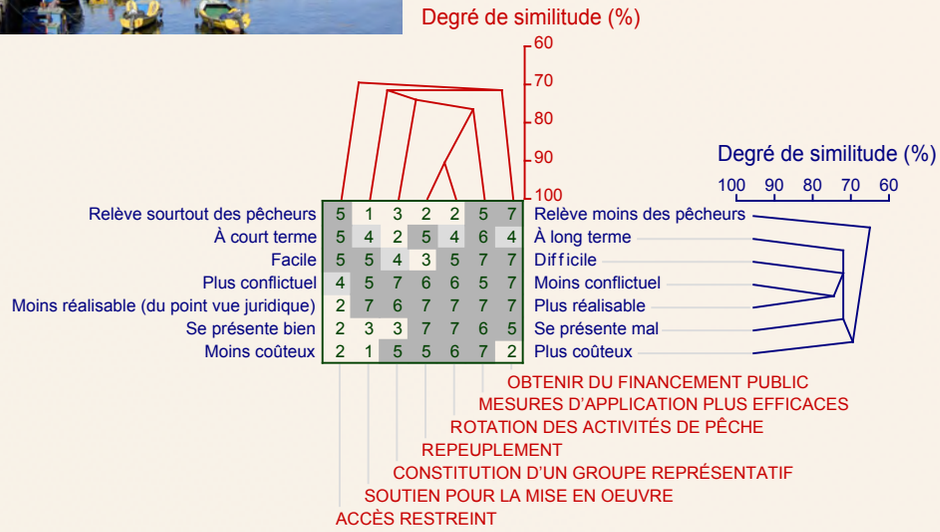




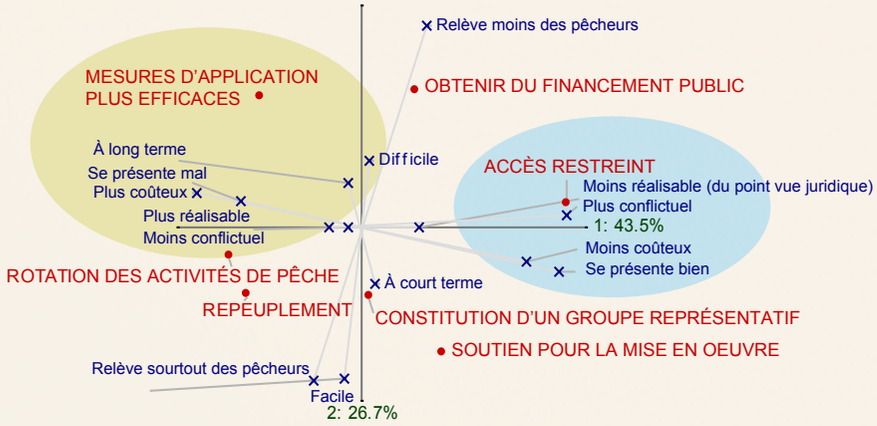
Domaine des options

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, qu'il s'agisse des coûts associées à chaque option, des efforts déjà fournis, du niveau d'appui existant, etc. 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.

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). En résumé, deux 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. En revanche, bien qu'elle soit moins coûteuse, la mesure qui consiste à restreindre l'accès à la zone serait peu réalisable, prendrait du temps et créerait des conflits, du moins au début. Une application plus efficace des normes qui régissent déjà 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. 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%).



ANALYSE DE COMPOSANTES PRINCIPALES

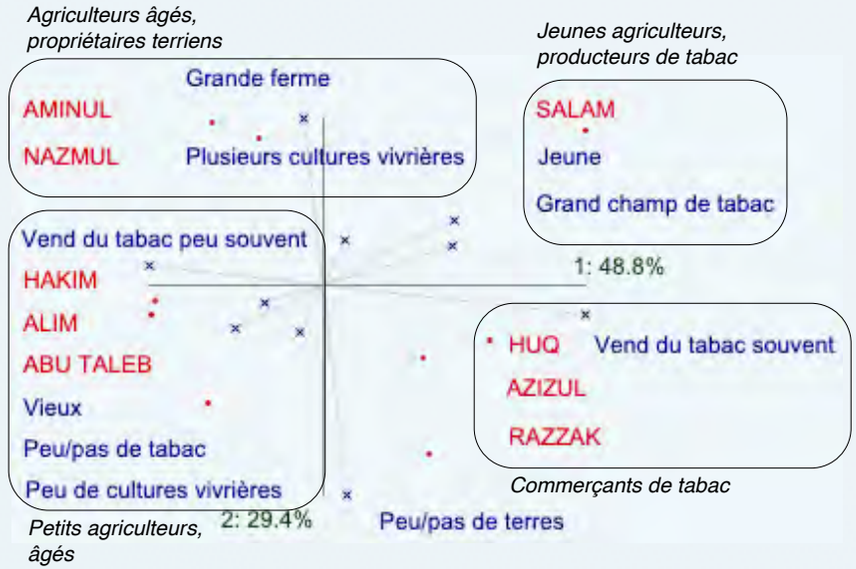


Domaine social

Le *Domaine social* permet de comprendre comment les acteurs (individus ou groupes) se perçoivent eux-mêmes, en utilisant leurs savoirs et dans le langage de leur choix. Les caractéristiques utilisées pour identifier différents groupes ou catégories d'acteurs peuvent varier selon le cas, qu'il s'agisse des intérêts qu'ils ont dans le maintien d'une situation ou l'adoption d'un plan d'action ; 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 ou styles de leadership 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.

Dans cette recherche menée avec les agriculteurs du Bangladesh, les participants recourent à la technique *Domaine social* pour former des groupes d'agriculteurs aux caractéristiques similaires — groupes qui s'entraideront dans leur projet d'expérimentation et d'évaluation des stratégies de transition vers des cultures autres que le tabac. Répartis en équipes séparées d'hommes et de femmes provenant de communautés ethniques ou bengalies, les participants identifient les caractéristiques pertinentes des ménages et des sous-populations selon chaque contexte. Par exemple, dans la région de Kushtia, l'analyse identifie quatre types de ménages : (1) les jeunes producteurs spécialisés dans la culture du tabac ; (2) les producteurs plus âgés qui pratiquent la culture mixte, y compris celle du tabac sur de petites parcelles ; (3) les marchands de tabac qui produisent peu de tabac ; et (4) les producteurs plus âgés et plus riches en terres qui ne pratiquent plus la culture du tabac de manière directe. Tout indique que la participation au commerce du tabac est particulièrement importante pour les agriculteurs pauvres en terres (comme Razzak, Azizul et Huq), ce qui confirme l'existence d'un groupe distinct qui devra être pris en compte lors de l'évaluation des stratégies de transition hors de la culture du tabac. Cette analyse rend compte de 78 % de la variance du système (somme des pourcentages des axes horizontal et vertical). Dans les régions de Bandarban et de Cox's Bazaar, les ouvriers salariés et les travailleurs forestiers constituent des groupes importants qu'il faudra prendre en compte lors de l'évaluation des performances économiques et de l'impact social des stratégies de transition. (Pour en savoir plus, lire Chevalier et Buckles, 2019, ch. 20.)

Caractéristiques	Aminul	Hakim	Razzak	Azizul	Nazmul	Alim	Abu Taleb	Huq	Salam
Peu/pas de tabac (1) Grand champ de tabac (6)	1	2	2	2	2	2	3	3	6
Peu/pas de terres (1) Grande ferme (6)	6	4	1	2	6	4	2	3	6
Peu de cultures vivrières (1) Plusieurs cultures vivrières (6)	5	3	4	4	5	2	2	4	3
Vend du tabac peu souvent (1) Vend du tabac souvent (6)	1	1	5	4	2	1	1	6	6
Jeune (1) Âgé (6)	3	6	4	2	4	6	5	4	2



ANALYSE DE COMPOSANTES PRINCIPALES

Domaine social

ADAPTER

Les participants peuvent se servir de la méthode *Domaine social* et se comparer les uns aux autres (à l'aide des caractéristiques qu'ils jugent appropriées) en mettant l'accent sur la discussion en cours et la participation de tous, **sans avoir à compiler les données dans un tableau** collectif. La procédure est alors la suivante :

Fiche d'acteur : Marie S.

Caractéristiques	1	2	3	4	5	Caractéristiques
À l'écoute				x		Communicateur
Organisé			x			Créatif
Efficace		x				Engagé
Rassembleur				x		Visionnaire
Expérience				x		Audacieux

Étape 1 Les participants se répartissent en **équipes de trois** de façon aléatoire. Chaque groupe identifie deux de leurs membres qui, au regard de la question qu'ils se posent (p. 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)** générées par les équipes. Discutez et clarifiez le sens de chaque caractéristique et son contraire et regroupez celles qui se ressemblent. Si la liste est trop longue, ramenez-la aux caractéristiques que vous croyez les plus significatives (environ 4 à 6). Pour vous aider à interpréter les résultats de votre analyse, classez les caractéristiques par ordre d'importance (voir les Conseils sur les caractéristiques, p. 124).

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. Assurez-vous 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).

Step 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 « **famille** » ainsi formée prépare et présente une description sommaire 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.

Domaine social

« Par ailleurs, au cœur de la pensée systémique et de la RAP se trouve une formidable énigme : existe-t-il une "théorie du Tout" où chaque question importante peut être examinée sous tous ses angles ? La théorie du chaos de même que le simple bon sens suggèrent qu'un méta-système pouvant guider toutes nos façons de découvrir et de mettre de l'ordre dans cet univers complexe qui est le nôtre n'est tout simplement pas à notre portée. Le raisonnement linéaire, la logique classificatrice, l'explicitation des règles et des lois, la mise en lien du tout avec ses parties, la modélisation des interactions dynamiques, les analyses probabilistes, voilà autant de voies alternatives ou complémentaires pour le développement d'une pensée qui se veut systémique. Or, il n'existe aucun principe directeur qui nous permet de faire le bon choix parmi ces voies. Sachant qu'un "étrange chaos peut se cacher derrière un semblant d'ordre" (Hofstader, 1985, p. 299), nul ne peut consciemment frayer sa route dans un système sans faire des suppositions et sans prendre des risques. Ainsi, quelle que soit l'organisation ou la démarche scientifique que nous établissons ou qui nous sert de soutien, il faut toujours s'attendre à ce qu'il y ait une certaine marge de liberté dans les liens que nous établissons et dans notre façon de vivre et de comprendre le monde. Les choses se déroulent rarement comme prévu et font mentir nos exercices de planification linéaire. Les règles qui régissent les systèmes sont souvent criblées d'anomalies et de contradictions qui minent nos efforts pour les maîtriser. Les modèles strictement fonctionnels de la vie en société ont aussi leurs limites, et l'analyse dynamique des interactions entre les parties de tout système social comporte une certaine certaine marge d'erreur . . . Peu importe les données que l'on utilise et la rigueur de l'analyse, les mesures d'intrants et d'extrants peuvent prendre des directions tellement divergentes que toute prévision formulée à l'échelle du système doit être prise avec un grain de sel. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 369)

« Les connaissances, cultures et organismes vivants ne peuvent exister sans interfécondation. L'Analyse de domaine part ainsi du principe selon lequel l'histoire sociale peut réunir des éléments, caractéristiques et liens perçus provenant d'origines diverses et réassemblés de manière tout à fait nouvelle. Ce principe nous oblige à remettre en cause la notion de "tradition", invention relativement récente qui devient de plus en plus "dé-passée". Tout système de connaissances qui fait constamment référence à des situations du passé, ou qui construit son propre passé en le "répétant de manière quasi-obligatoire" (Hobsbawm et Ranger, 1983), nous porte à momifier les choses dans l'espoir qu'elles durent éternellement ou qu'elles soient remplacées pour de bon. Appliquée à l'anthropologie, cette vue de l'esprit nous incite à croire que chaque peuple ou classe sociale possède sa propre science ou système de savoir fermé sur lui-même, lequel se limite à ce que les gens connaissent déjà et leurs habitudes de penser. Or, pour que la vie sociale puisse s'épanouir et perdurer, elle doit prendre appui sur le savoir vivant ancré dans la résolution de problèmes et les échanges par-delà les frontières. La pensée coutumière peut devenir une habitude de l'esprit, mais la même chose peut être dite de tout nouvel apprentissage ou découverte hors des sentiers battus . . . Toutes les formes de savoir, y compris les théories et méthodes bien articulées, fonctionnent comme des organismes vivants. Elles prennent vie grâce aux caractéristiques qu'elles possèdent et affichent. Mais leur existence est aussi liée à leur capacité de s'adapter et d'emprunter des caractéristiques et des idées venant d'ailleurs. Lorsque la vie devient apprenante, les choses comme les idées finissent toujours par se rencontrer. Autant les défenseurs des modèles purs que les adeptes du chaos et de la confusion ont tendance à trop simplifier. Ils ignorent que tout ensemble de connaissances peut être à la fois distinct et profondément enchevêtré, tout comme les humains. » (Chevalier et Buckles, 2019, p. 382-83)

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

Édition révisée, 2021 **SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada**

ww.participatoryactionresearch.net