

Evaluer à l'époque de la complexité

GREVAL, biennale 30.03.2022

Neil Ankers, Christine Serdaly

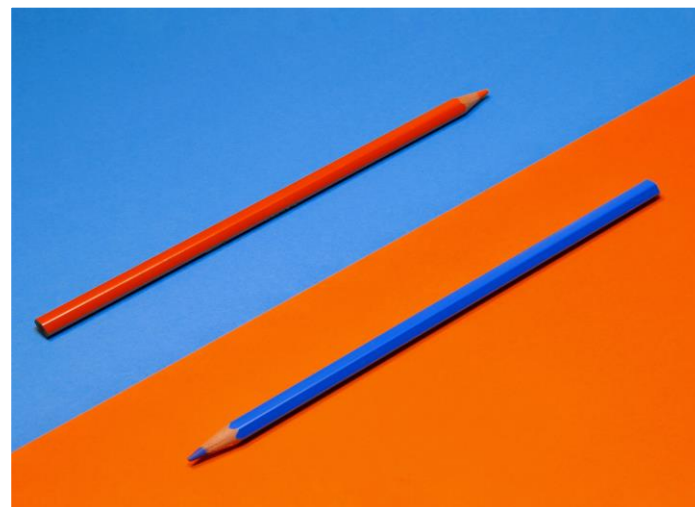




En aval...deux questions



1. Qu'est-ce qui résonne avec votre propre expérience?



2. Qu'est-ce qui vous heurte, vous surprend, vous fait réagir?



Projet fictif

- Périmètre: canton Neuchâtel
- Finalité: insertion socio-professionnelle
- Public-cible: 18-25 ans décrocheurs issus de l'immigration du pays X.
- Financeur: canton, sur 3 ans.
- Porteur de la mesure: Association ADHERE
- Design:
 - 1) Cours de français 2) Connaissance du système de formation
 - 3) Création d'un réseau 4) Implication des parents



Projet fictif

- Offre des évaluateur (vous)
 - Traduction de la mesure dans un modèle d'évaluation classique (concept, input,...impact).
 - Description méthodes + livrables.
 - 1.5 ans = évaluation formative
 - 1.5 ans = évaluation sommative



Projet fictif: de la théorie...à la réalité



Photo by Jack Anstey on Unsplash

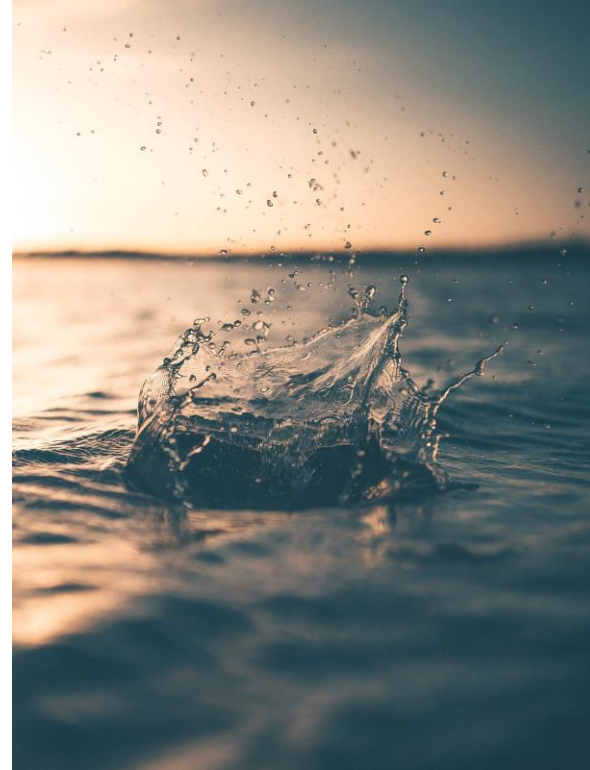


Photo by Alex Perez on Unsplash



Photo by Hao Zang on Unsplash

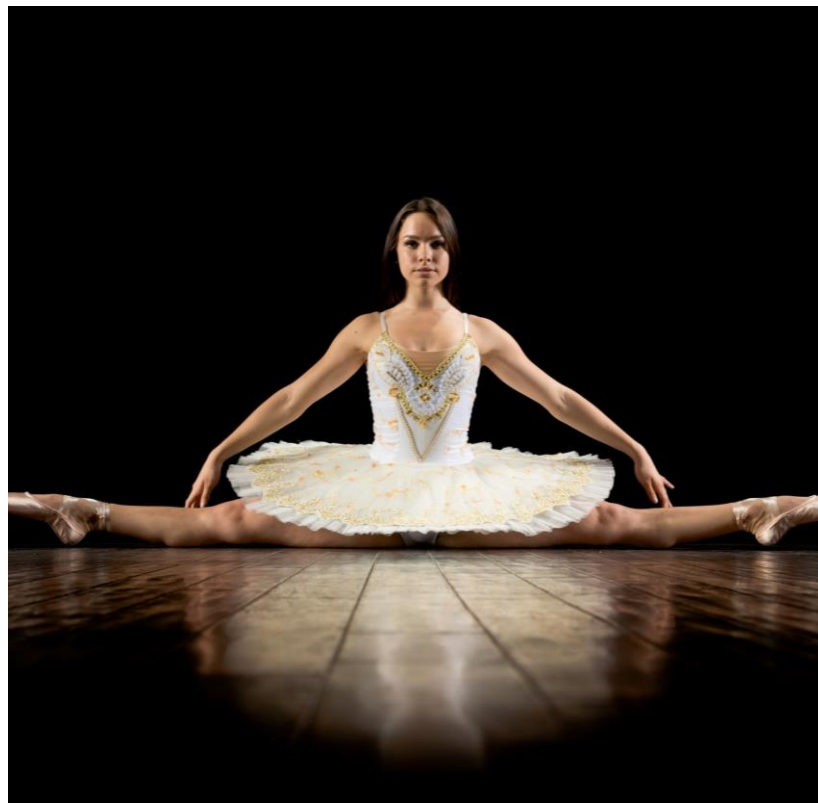


Photo by SOULSANA on Unsplash



Projet fictif: de la théorie...à la réalité

IST



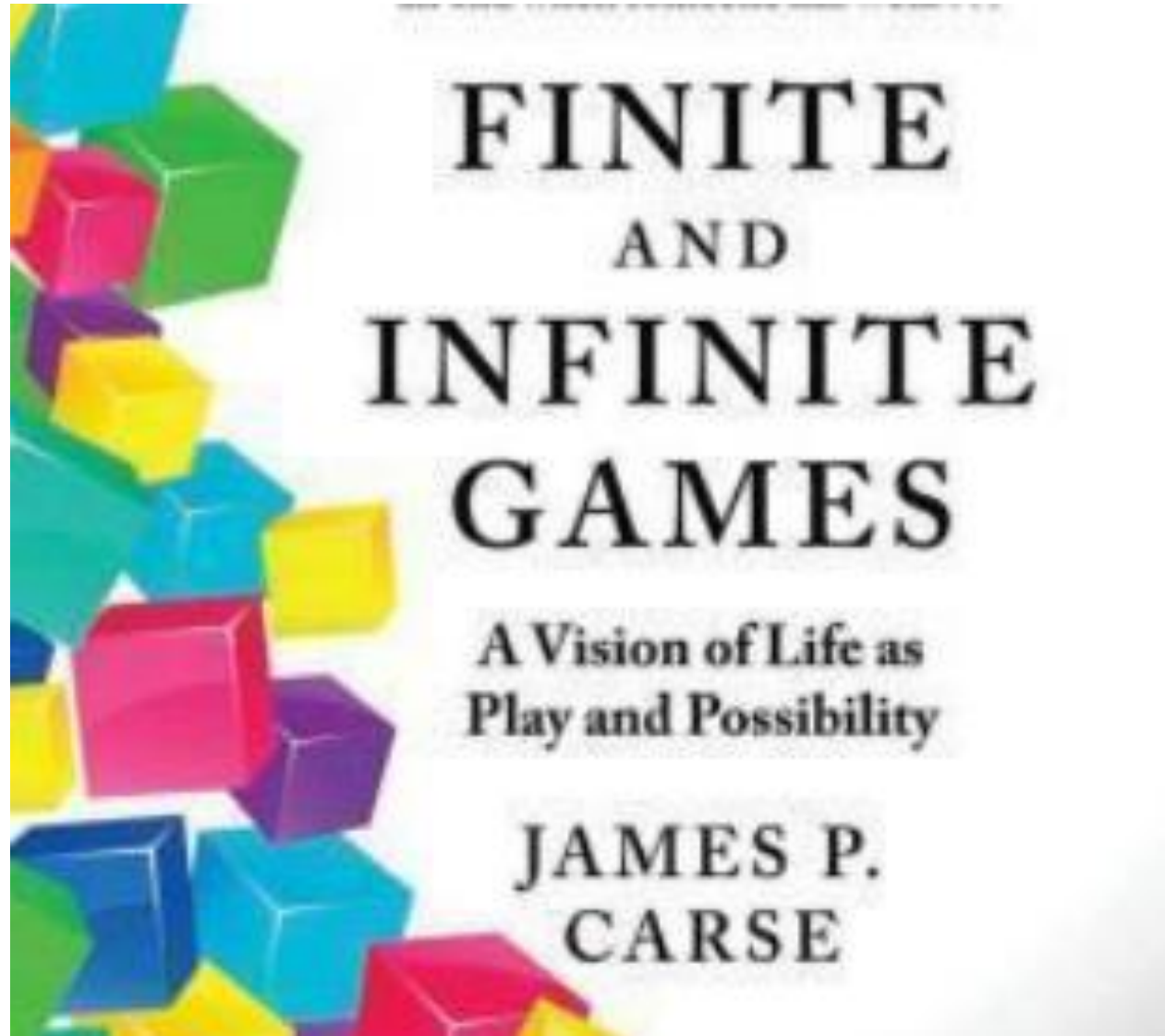
SOLL

Photo by David Hofmann on Unsplash

«Quelle est votre perception de l'évaluation?»



Source: «The niche and purpose of Developmental evaluation: a conversation with Michael Patton». <https://www.quality-equality.com/>





Finite vs infinite games

Finalité et indicateurs de réussite



Ex: Réinsertion

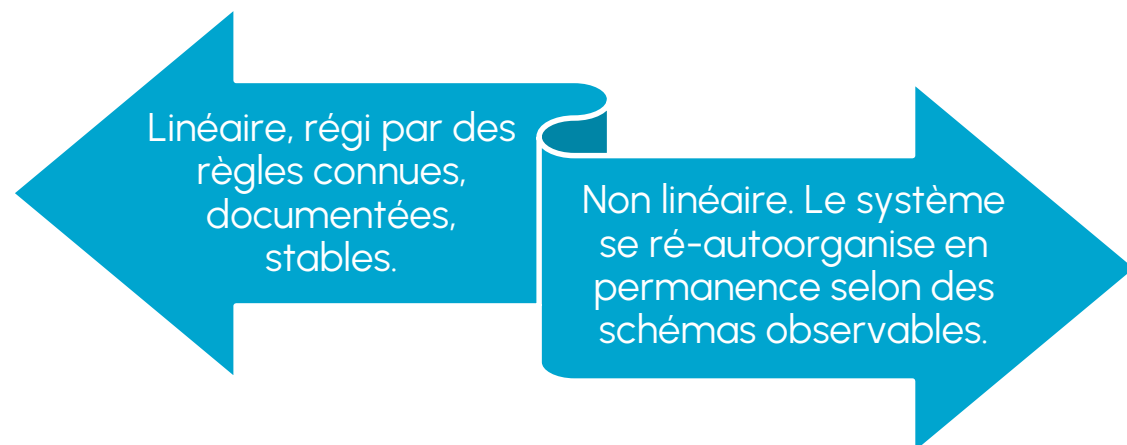
Horizon pertinent ?

- Trouver un travail ?
- Recouvrer la santé ?
- Sortir d'une addiction ?
- Arriver à la fin de la journée ?
- Eviter un suicide ?



Finite vs infinite games

Le système lui-même



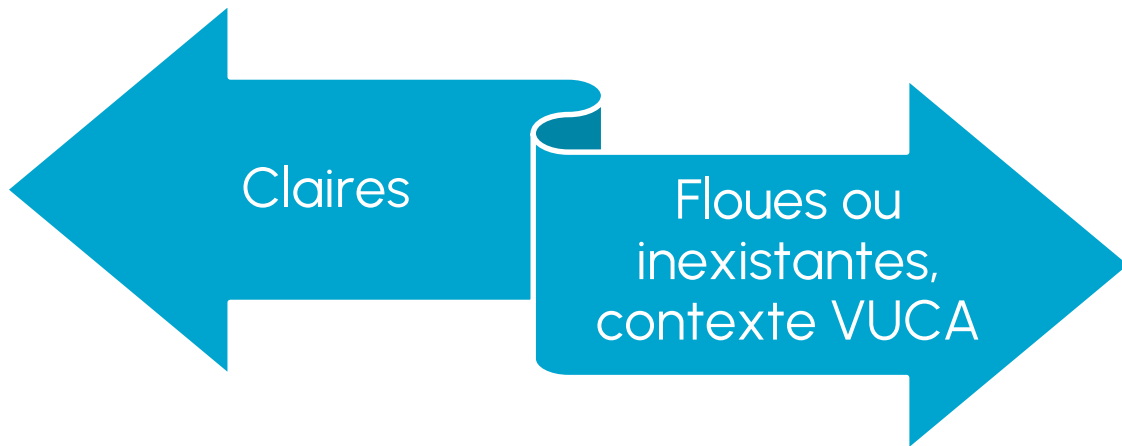
Ex: Réinsertion

- Macro: besoins et attentes du marché du travail, situation économique, flux migratoires...
- Méso: adaptation des règles des assurances sociales, des conditions d'achat des places, des pratiques d'adressage, concurrence entre prestataires des mesures...
- Micro: Adaptation des comportements des acteurs (professionnel.le.s, proches, bénéficiaires...).



Finite vs infinite games

Les frontières du système



Ex: Réinsertion

Tous les facteurs influençant la (non) réinsertion socio-professionnelle

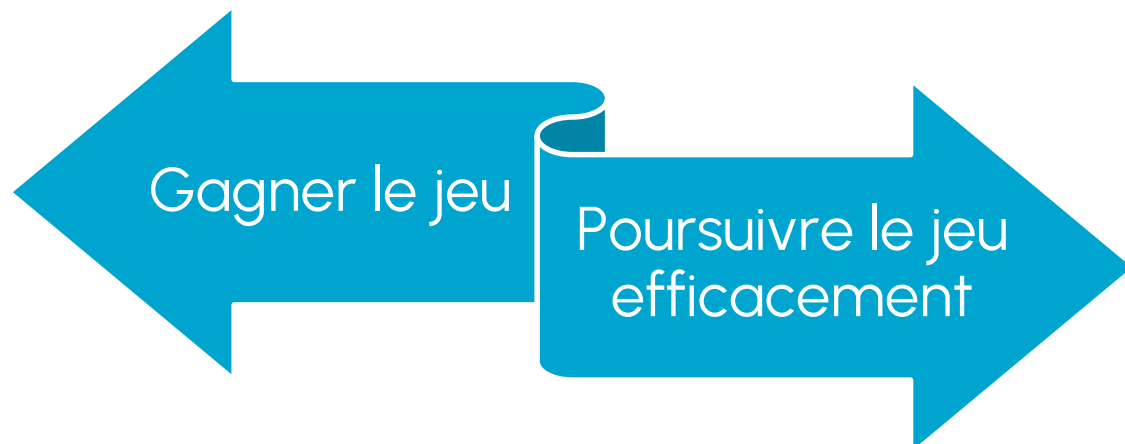
La personne concernée / son entourage / ses thérapeutes

Les autres assurances sociales impliquées...



Finite vs infinite games

Finalité



Ex: Réinsertion

- L'insertion socio-professionnelle ne sera jamais terminée mais peut-être améliorée...
- Pour un individu / un groupe
- Dans un secteur / une région
- Pour une durée X



Finite vs infinite games: synthèse

Jeux finis

- Accords sur la finalité, scores claires, gagnants et perdants
- Systèmes linéaires, régis par des règles connues et stables.
- Frontières claires
- Début et fin de partie, gagner le jeu

Jeux infinis

- Finalité fluctuante, indicateurs pertinents difficiles à identifier
- Systèmes non linéaires, se ré-
autoorganisant en permanence.
Patterns.
- Frontières floues ou absentes
- Pas de fin, continuer à jouer le mieux possible.

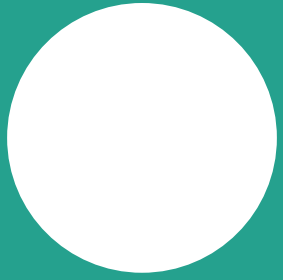
Complex developmental situations are ones in which this...



...looks like this



Source: «The niche and purpose of Developmental evaluation: a conversation with Michael Patton». <https://www.quality-equality.com/>



Quelles conséquences pour l'évaluation?

Chapitre inspiré de:

Michael Quinn Patton, «Developmental Evaluation», The Guilford Press, 2011.

G. H. Eoyang, R. J. Holladay, «Adaptive Action», Stanford Business Books, 2013.



1. Le ROLE de l'évaluateur.trice

Environnement stable et linéaire

- Vérifier l'intérêt d'un projet
- Soutenir l'implémentation du projet
- Vérifier la conformité à ce qui était prévu («Plan your work & Work your plan»).
- Documenter les écarts et les interpréter.
- Repérer ce qui marche (mieux).

Environnement complexe

- Soutenir l'adaptation continue du projet pour y gagner en pertinence / efficacité / efficacité
- Soutenir l'émergence de solutions nouvelles.
- Assurer la capitalisation de l'expérience glanée face à une situation nouvelle.

2. Les FOCALES de l'évaluateur.trice

Environnement stable et linéaire

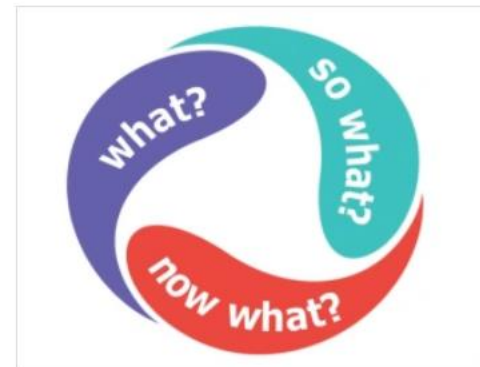
Le projet

- La fidélité au plan
- La maîtrise de son éventuelle adaptation

Environnement complexe

Le système

- Le projet lui-même (pertinence, puissance de la vision...)
- Présence d'un soutien stratégique et opérationnel suffisant...
- **Les Porteurs:**



- Gestion de l'information
- Capacité d'analyse
- Agilité



3. La PLACE de l'évaluateur.trice

Ev. sommative ou formative

- A l'extérieur du projet
- L'évaluation est jugée sur ses choix conceptuels, la qualité de ses méthodes, voire ses apports de connaissance.

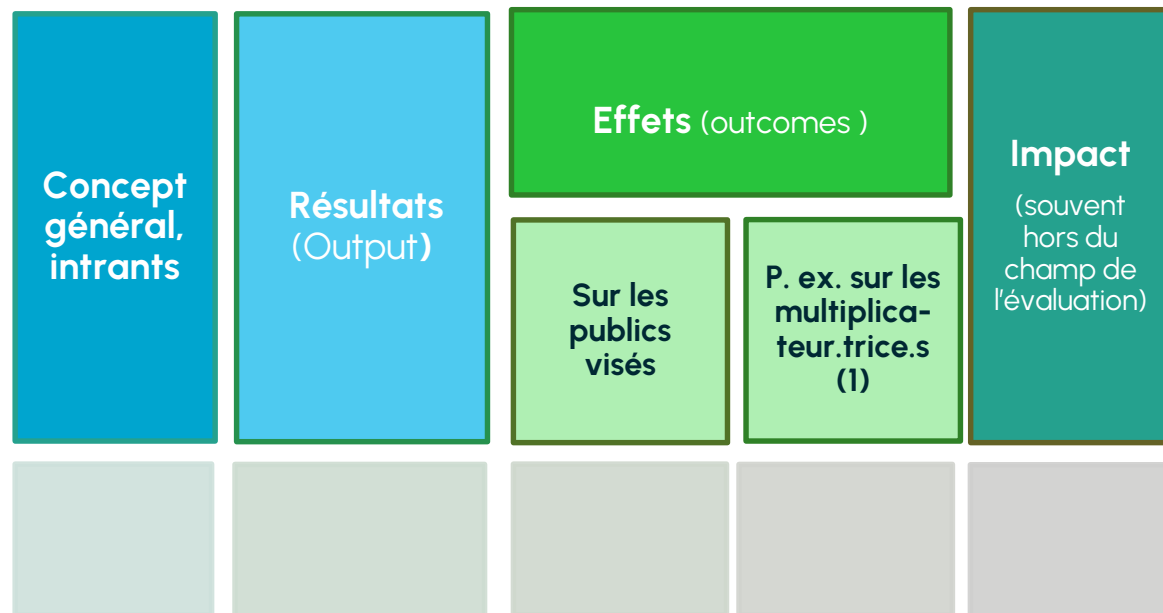
Evaluation évolutive

- L'évaluateur.trice « *fait partie intégrante de l'équipe de projet, apporte son soutien au développement de l'intervention, facilite l'apprentissage par l'expérience, et ainsi favorise l'utilisation du processus et des résultats d'évaluation* ». (M. Patton)
- L'évaluation est jugée sur la base de son utilité et de son utilisation effective.



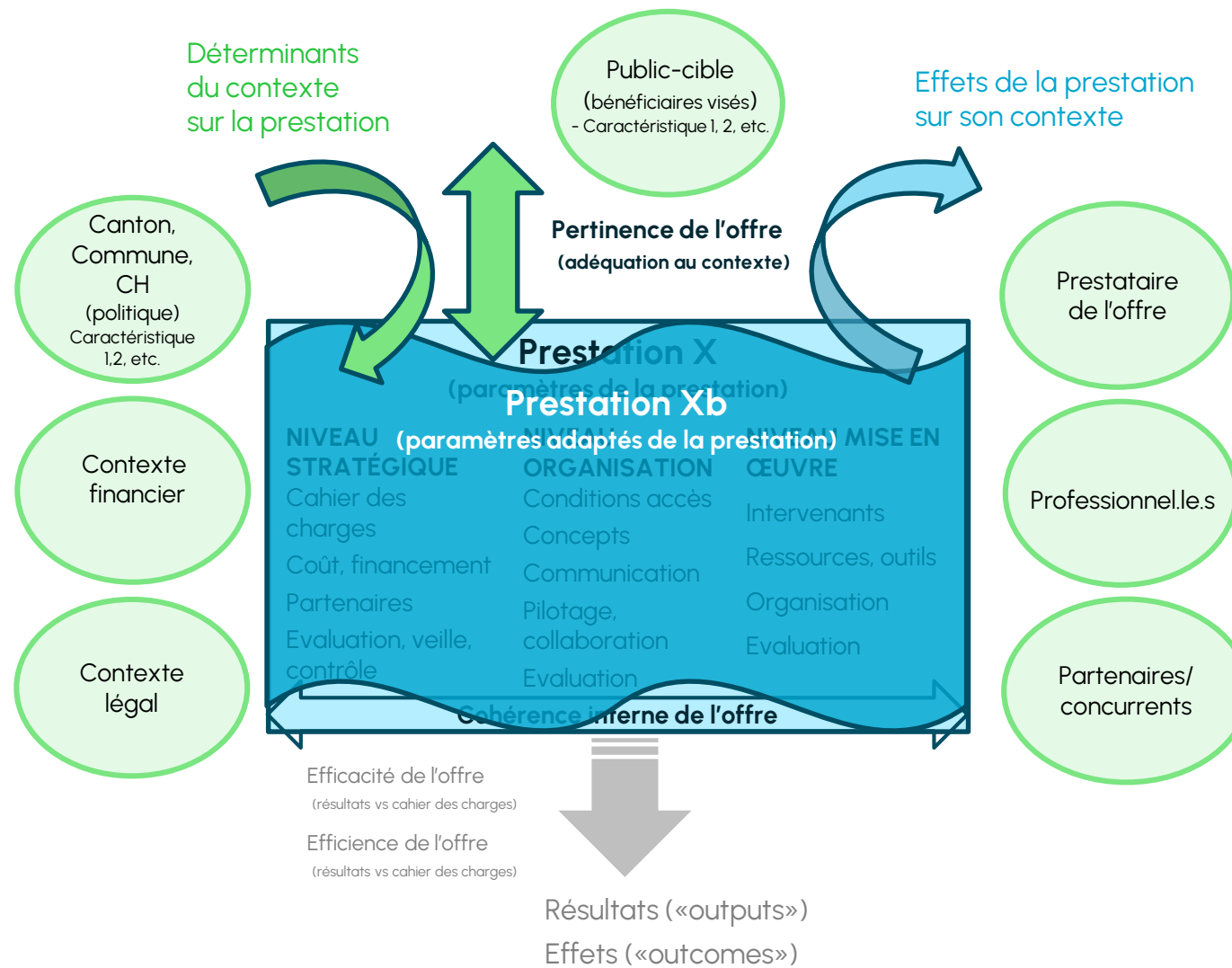
4. La prise en compte du contexte

Modèle d'impact courant



Modèle centré sur la pertinence







« C'est non. Le comité d'évaluation a dit que ça ne répondait pas aux critères d'utilité requis. Ils veulent quelque chose de linéaire, stable, contrôlable et ciblé pour atteindre une destination prédéfinie ».

Source: Illustration de M. M. Rogers dans M. Patton, «Developmental Evaluation», The Guilford Press, 2011.

Merci!

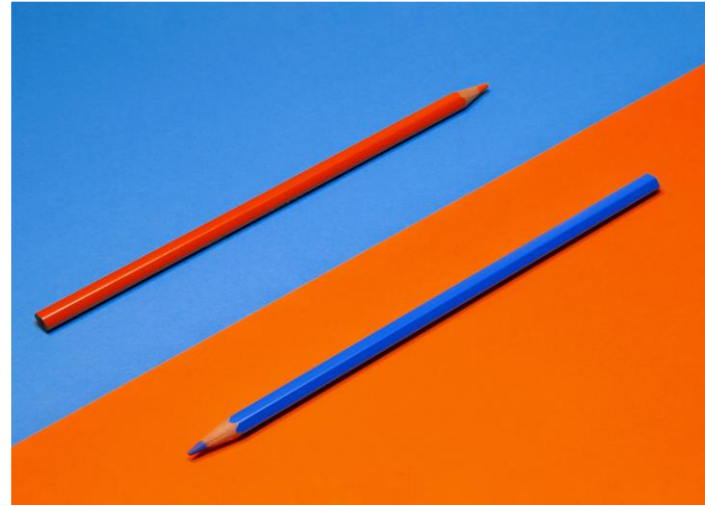




A vous de jouer...



1. Qu'est-ce qui résonne avec votre propre expérience?



2. Qu'est-ce qui vous heurte, vous surprend, vous fait réagir?

Pour aller plus loin....

Livres:

- **Michael Quinn Patton**, «Developmental Evaluation», The Guilford Press, 2011.
- **Michael Quinn Patton**. «Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. The Guilford Press, 2011.
- **G. H. Eoyang, R. J. Holladay**, «Adaptive Action», Standford Business Books, 2013.

Vidéos sur <https://www.quality-equality.com/>

- «The niche and purpose of Developmental evaluation: a conversation with Michael Patton».
- «Thriving in uncertainty: a conversation with Glenda Eloyang”.