

**D'AUTRES TRUCS INDISPENSABLES :  
LES PRATIQUES EXEMPLAIRES DES PROJETS RÉUSSIS**

Bureau des technologies d'apprentissage  
Développement des ressources humaines Canada  
2003

## Introduction

Le succès des projets financés par le Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) n'est pas l'effet du hasard. La réussite repose tant sur la créativité, l'enthousiasme et le travail assidu que sur l'attention et les soins particuliers accordés au processus. Voici certaines des « pratiques exemplaires » recensées dans le cadre de projets du BTA, accompagnées de conseils pratiques et d'exemples fournis par les promoteurs des projets les plus réussis du BTA :

- Fixer des buts et des objectifs précis;
- Rédiger une proposition de qualité;
- Adapter le projet aux besoins et aux ressources des apprenant;
- Planifier dès le départ;
- Créer et maintenir des partenariats efficaces;
- Faire la promotion;
- Favoriser la viabilité du projet;
- Tirer avantage du processus d'évaluation.

## Fixer des buts et des objectifs précis

La condition préalable de la réussite d'un projet est votre capacité d'articuler en termes simples et concrets les besoins de votre communauté, les buts et les objectifs de votre projet et la façon dont l'initiative prévue aura un effet sur votre communauté.

*« Au départ, cela se résumait à une idée de ce que nous voulions faire... Nous avons d'abord procédé à un remue-méninges puis examiné les idées originales avec le personnel... Nous devons nous assurer que ce qui en sortirait cadrerait avec l'organisme. » (Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton, 2002)*

Examiner l'exemple suivant. Votre organisme communautaire conseille des travailleurs sans emplois et défavorisés dans une région rurale. Vous remarquez cependant qu'il arrive souvent que vos clients ratent des occasions d'emploi faute d'être renseignés sur les occasions offertes dans les villages environnants. Le but de votre projet est d'aider ces personnes à obtenir un emploi plus sûr. L'objectif de votre projet est de vous attaquer au problème en offrant aux clients des connaissances de base en informatique, axées sur la rédaction d'un curriculum vitae en ligne et sur les techniques de recherche d'emploi. En utilisant les ordinateurs mis à la disposition du public au centre communautaire local, des groupes de six participants recevront quatre cours hebdomadaires de deux heures. L'approche sera axée sur l'apprenant et les séances seront souples. De l'aide sera disponible en permanence. On espère ainsi améliorer le taux de placement des clients dans des emplois à temps plein et développer leur confiance et leurs compétences de façon à faciliter leur intégration à l'économie axée sur le savoir.

Le but devrait être énoncé sous forme d'une question à laquelle répondra le projet pilote. Dans le cas de l'exemple ci-dessus, on pourrait dire : « L'acquisition de techniques de recherche d'emploi en ligne se traduira-t-elle par une hausse du niveau d'emploi chez les apprenants? » Le but du projet est complémentaire des buts de l'organisme promoteur.

En outre, l'objectif du projet répond à la fois aux objectifs de l'organisme et à ceux de l'initiative des Réseaux d'apprentissage communautaires (RAC). Les objectifs qui serviront à atteindre ces buts et les avantages que pourra en tirer la collectivité sont énoncés clairement. Ils sont clairs et concrets, mesurables, difficiles à atteindre mais réalisables, axés sur les résultats plutôt que centrés sur le processus et assortis de délais précis.

### **Rédiger une proposition de qualité**

*« Les membres de la communauté avaient déjà consacré beaucoup de travail à se définir clairement et à préciser leur orientation. Le financement du BTA nous a permis d'actualiser notre potentiel. » (Upper Skeena Development Centre, 2003)*

Votre organisme a une idée de projet qui répondra à un besoin et vous êtes prêt à présenter une demande de financement. Les efforts consacrés à la recherche dans les premiers stades porteront fruits au moment de remplir la demande de financement. Il sera plus facile de remplir la demande après vous être documenté plutôt que de faire la recherche en cours de rédaction.

Examinez la documentation, renseignez-vous sur ce qui se fait et se dit en rapport aux questions qui touchent votre proposition et perfectionnez vos connaissances sur les techniques auxquelles vous aurez recours. Faites état des projets semblables et décrivez-les tout en faisant ressortir les éléments qui distinguent votre projet de ceux-ci. Mettez à contribution les ressources et les outils de projets semblables dont vous aurez pris connaissance afin de faciliter le processus et d'économiser temps et argent.

*« Nous avons étudié d'autres réseaux d'apprentissage afin de nous aider à formuler un concept menant de l'idée à un processus plus concret susceptible d'être transformé en un projet réalisable. Nous avons examiné l'expérience de 15 à 20 réseaux d'apprentissage et étudié leur façon de procéder ainsi que les problèmes qui sont survenus. » (Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton, 2002)*

Une proposition de qualité répond à la fois à la question « pourquoi » (nécessité du projet) et à la question « comment ». Ne perdez pas de vue votre auditoire. Ne présumez pas que l'examineur connaît vos activités et vos forces. Expliquez-les brièvement, notamment la façon dont votre projet est relié à votre

travail antérieur et actuel. Montrez que vous avez les compétences de base dans le domaine visé par votre demande de financement. N'affirmez rien que vous ne pouvez prouver et n'exagérez pas vos besoins. Cependant, il est souhaitable d'inclure une explication de la façon dont votre projet peut venir en aide à une collectivité plus vaste.

Il est essentiel que votre demande de financement soit bien rédigée. Si l'examineur de votre demande ne comprend pas votre proposition (les problèmes visés, la façon de les aborder, etc.) il est probable que le financement ne soit pas recommandé. Consultez les lignes directrices des RAC relativement aux critères de demande et d'évaluation. Le site Web du BTA propose des ressources permettant de simplifier la rédaction de la demande et d'améliorer la qualité de votre proposition. En outre, vous pouvez consulter les agents de projets du BTA, tout au long du processus de présentation de la demande, si vous avez besoin de renseignements, d'explications ou de conseils.

Même si cela peut paraître évident, un projet bien mené commence d'abord par une demande bien rédigée. Comme plusieurs demandeurs proposent des projets semblables, une demande de qualité se distinguera des autres. Prenez quelques minutes pour vous relire, vous assurer d'avoir rempli toutes les sections du formulaire, vérifier tous les calculs et vous assurer que toutes les pièces sont jointes. Les demandes incomplètes ne passeront pas l'étape de présélection.

### **Adaptez le projet aux besoins et aux ressources de l'apprenant**

La connaissance des besoins, des motifs et des styles d'apprentissage de vos clients peut avoir un effet favorable sur les résultats de l'apprentissage<sup>i</sup>. En général, les apprenants adultes sont motivés par le désir de mettre à profit les connaissances et les compétences de façon pratique plutôt que scolaire ou théorique et ils ont un style d'apprentissage plus auto-dirigé que dépendant.

Réfléchissez à la façon dont vous encouragerez le sentiment d'appartenance des apprenants ainsi que la participation des pairs. Un milieu stimulant, centré sur l'apprenant, qui répond à différents styles d'apprentissage peut motiver les participants et instaurer la confiance tout en favorisant l'épanouissement de compétences générales primordiales telles que la communication.

Lorsque c'est possible, mettez à profit les ressources déjà disponibles dans la communauté d'apprenants. Intégrez au programme les connaissances informelles des participants y compris les connaissances telles que celles acquises par les aînés<sup>ii</sup>.

L'introduction des technologies d'apprentissage doit aussi s'appuyer sur des pratiques efficaces. Il est essentiel de choisir une technologie qui offre un accès fiable et efficace au contenu d'apprentissage et d'accorder une attention

particulière au processus de présentation de ces techniques aux apprenants. On a démontré que l'apprenant est moins satisfait et à moins recours au contenu lorsque l'accès est difficile<sup>iii</sup>.

*« Le succès de la formation continue repose sur deux facteurs: l'accès efficace au contenu éducatif et la capacité du formateur de fournir un contenu éducatif pertinent en temps et en lieu opportuns. » (The Inullariit Society of Igloodik, 2003)*

La recherche révèle certains facteurs qui nuisent à la participation des adultes à l'apprentissage non structuré. Vous voudrez sans doute en tenir compte en mettant au point les activités essentielles de votre projet. Il s'agit, entre autres, du manque de reconnaissance des connaissances accumulées par l'apprenant, des mauvaises expériences antérieures à l'école, de l'insuffisance de la capacité de lecture et d'écriture et des habiletés arithmétiques et des lacunes sur le plan des infrastructures ou des ressources<sup>iv</sup>.

*« Lorsque j'ai vu l'information relative au cours et que je l'ai consultée à l'ordinateur, je ne comprenais pas ce que je devais faire. De plus, je ne suis pas très à l'aise à l'ordinateur et j'ai souvent essayé de l'utiliser mais je me sens encore très gauche. »<sup>v</sup>*

Les RAC ont souvent des clients marginalisés ayant besoin de soutien additionnel sur les plans social, psychologique et matériel. Même s'il n'est pas directement relié à votre projet, le contexte plus vaste de la vie des apprenants peut présenter des obstacles qui entravent leur succès : manque de temps, manque de ressources financières, responsabilités familiales et problèmes de garde d'enfants. Vous voudrez sans doute envisager d'atténuer ces facteurs, en particulier lorsque les services rendus visent des groupes à faibles revenus, des femmes et des minorités.

*« Je ne pouvais rien faire à la maison. Chaque fois que je commençais à lire, quelqu'un me dérangeait. Vous devez toujours être à leur disposition<sup>vi</sup>. »*

### **Planifier dès le départ**

Cette section présente des leçons générales portant sur la planification d'un projet voué au succès. La planification concrétise la vision de votre projet en actions précises. Bien que le processus puisse paraître intimidant, votre organisme a probablement déjà planifié avec succès certains projets tels que des réunions de consultation ou des journées d'étude. Vous connaissez déjà les étapes nécessaires au succès d'un projet. En outre, vous disposez de nombreuses autres ressources y compris celles proposées sur le site Web du BTA.

Profitez du processus de planification pour prévoir les difficultés qui pourraient se manifester et, le cas échéant, intégrer la souplesse nécessaire pour en venir à bout. Ce processus prendra du temps et devrait mettre à contribution le plus grand nombre possible de membres clés du personnel. Dans les projets réussis, tous les participants comprennent les tâches requises et s'entendent sur les règles de base.

Bien que votre plan d'action puisse varier selon la durée et la complexité du projet proposé, il doit fixer les activités du projet, définir un échéancier pour chacune des activités, préciser le responsable de chaque tâche et répartir les ressources techniques, humaines et financières nécessaires à chaque activité. La *Trousse du demandeur de financement* sur le site Web du BTA propose un tutoriel qui présente la rédaction du plan d'action sous forme d'une série de questions simples. Les réponses à ces questions vous aideront à rencontrer les exigences relativement aux demandes de financement.

Afin d'être un outil de gestion utile, le plan d'action doit être pertinent, complet et compréhensible. Tout en servant de carnet de route, un bon plan d'action sert aussi de cadre de surveillance pour mesurer les progrès réalisés et pour permettre de s'adapter rapidement si quelque chose ne va pas.

N'oubliez pas de prévoir suffisamment de temps pour bien gérer le projet. Bien que le gestionnaire de projet soit responsable de fixer et de communiquer des objectifs, de répondre aux besoins en matière d'information, de prendre ou d'autoriser des décisions, de rendre compte du progrès, de coordonner le travail de l'équipe, d'assurer la liaison avec les partenaires du projet et d'assurer la promotion du projet, il arrive souvent que d'autres membres importants du personnel contribuent à la gestion. Une simple règle consiste à consacrer 10 p. 100 du temps global à des tâches de gestion.

Votre projet aura plus de chances d'atteindre ses objectifs si, lorsque vous dressez l'échéancier des diverses tâches, vous prévoyez un coussin de sécurité pour les imprévus. N'oubliez pas que certains retards peuvent être causés par des facteurs hors de votre contrôle et que vous pourrez être appelé à mettre les bouchées doubles pour rencontrer l'échéance.

*« Maintenez le cap en ce qui a trait aux lignes directrices et aux objectifs du plan de fonctionnement. Votre flexibilité doit se manifester sur le plan des échéances. Par exemple, nous avons prévu un délai de quatre mois pour la mise au point du contenu. Cela s'est révélé insuffisant... Nous avons dû réorganiser les tâches en fonction des dates d'échéance. (Corporation de la ville de Fredericton, 2003)*

Assurez-vous que le budget final tient compte de tous les éléments essentiels du projet et ne compromettez pas vos chances de succès en tentant de fonctionner sans un financement adéquat. C'est pourquoi il est important que les estimés des coûts de main-d'œuvre, de matériaux et de fournitures ainsi que les autres

dépenses soient aussi détaillés et précis que possible. En outre, les examinateurs sont habiles à reconnaître les budgets « gonflés » et une demande de financement supérieure à ce qui peut être clairement justifié se retournera contre vous.

Prévoyez le moment où vous recevrez les fonds des diverses sources et les périodes de déboursés. Vous aurez peut-être à composer avec des périodes de flux de trésorerie négatif. Il serait sage de prévoir un financement temporaire à cet effet.

*« L'expérience tirée du projet jusqu'à maintenant nous montre qu'il faut... effectivement gérer des coûts et des activités imprévus. Dans le cadre de ce projet en particulier, nous espérions que l'élaboration du programme serait gratuite. Ça n'a pas été le cas et nous avons dû la financer. » (Corporation de la ville de Fredericton, 2003)*

Servez-vous du plan d'action pour maintenir le cap et conserver l'élan. Prévoyez, si possible, une réunion hebdomadaire de l'équipe. Ces réunions d'étapes sont souvent la seule occasion où l'ensemble de l'équipe a la possibilité de rendre compte des progrès, de discuter des problèmes et de se tenir informé des questions qui touchent le projet dans son ensemble.

*« Nous nous sommes réunis presque une fois par semaine pour examiner notre plan. Cela se faisait par conférence téléphonique. Nous avons discuté des responsabilités individuelles à chaque rencontre. » (Corporation de la ville de Fredericton, 2003)*

### **Créer et maintenir des partenariats efficaces**

Le BTA encourage les partenariats multisectoriels. Les partenaires complètent vos compétences, élargissent votre accès aux ressources humaines et financières, élargissent la portée de votre projet en permettant l'accès à leur clientèle, aident à diffuser les résultats et peuvent éventuellement aider votre projet à devenir autosuffisant.

*« Les partenariats sont importants parce qu'un seul organisme, quel qu'il soit, ne peut tout faire à lui seul, particulièrement en ce qui a trait au développement de l'apprentissage électronique. Ces types de projets ont besoin d'une équipe multidisciplinaire. Grâce à la technologie actuelle, vos partenaires peuvent être situés n'importe où. » (Corporation de la ville de Fredericton, 2003)*

En recrutant des partenaires potentiels, recherchez des organismes ayant des objectifs complémentaires aux vôtres et dont les compétences, l'engagement et la crédibilité mettront en valeur votre projet.

*« Il est important pour les promoteurs de projets potentiels de dresser une carte environnementale de la communauté en fonction des sympathisants, des acteurs, des clients et des partenaires potentiels. Le promoteur du projet doit se poser les questions suivantes : Quels sont les organismes avec lesquels j'ai des liens et qui pourraient devenir des partenaires? Avec quels autres organismes dois-je établir un partenariat pour réaliser le projet? De qui pourrions-nous solliciter un appui en tant qu'utilisateur possible du service? » (Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton, 2002)*

Expliquez aux partenaires potentiels pourquoi vous sollicitez leur participation, ce que vous attendez d'eux et les avantages liés à leur participation. Les partenaires mentionnent plusieurs avantages découlant de leur participation à des projets du BTA. Souvent, ils constatent qu'ils acquièrent une plus grande influence et une plus grande crédibilité et atteignent mieux leurs propres objectifs organisationnels. Les nouvelles façons d'aborder les problèmes communs qui découlent d'un partenariat donnent souvent lieu à des solutions inédites. En outre, le travail d'équipe aide à éliminer le dédoublement des services et à mieux utiliser les ressources limitées, à l'avantage des organismes concernés ainsi que de leur collectivité<sup>vii</sup>.

Formulez une vision partagée de ce que vous espérez si le partenariat est fructueux. Officialisez votre collaboration et entendez-vous sur des méthodes de prise de décision et de résolution de conflits. Il est bon de prévoir une lettre d'entente écrite parce qu'elle oblige les organismes à considérer dans tous ses détails l'engagement qu'ils doivent prendre et confirme l'existence d'une vue commune. Un partenariat est un processus dynamique et vous devez prévoir des réunions régulières entre les partenaires afin d'examiner ce qui a été accompli et de ce qui vient ensuite et de juger de la pertinence des processus ou de la nécessité d'en prévoir de nouveaux<sup>viii</sup>.

*« Notre échéancier a été modifié et nous avons dû réorganiser les tâches... Cela a eu des conséquences pour tous les partenaires et pour leur engagement et nous avons donc dû discuter de ces types de modification pour permettre à tous les partenaires d'ajuster leur plan. » (Corporation de la ville de Fredericton, 2003)*

Si vous avez déjà eu l'occasion de collaborer avec d'autres groupes, vous savez que le succès des partenariats repose à la fois sur la planification et sur l'effort soutenu. En tant que promoteur du projet, vous appuyez le partenariat. Vous envisagerez peut-être d'offrir à vos partenaires, au départ, des séances de formation ou d'information; très peu de gens ont les compétences nécessaires pour être efficaces dans le cadre d'un partenariat<sup>ix</sup>. Prévoyez des dates et des lieux de rencontre propices, offrez aux partenaires l'occasion d'intervenir effectivement et ne gaspillez pas leur temps, leurs compétences ou leurs ressources. N'oubliez pas que vos partenaires ont un horaire, des

responsabilités et des priorités au sein de leur organisme et ne peuvent consacrer qu'une part de leur temps à votre projet.

Bien que tous les partenariats éprouvent des difficultés de temps à autre, une bonne communication, l'officialisation des attentes, le respect et le bon sens devraient permettre d'éviter les problèmes et faire du partenariat une expérience profitable à tous.

*« Les partenariats ont été essentiels à la création et à la pérennité du Urban Black Community learning Network (UBCLN)... À mesure que croît la notoriété de l'UBCLN... la portée et l'effet du projet favorisent sa croissance continue. L'intervention des partenaires qui deviennent des participants et des intervenants enrichit l'expérience rendant ainsi l'UBCLN plus polyvalent, utile et intéressant pour tous ceux qui y ont recours. » (Canadian Centre on Minority Affairs, 2002)*

### **Faire la promotion**

La promotion ne nécessite ni un gros budget ni des événements extravagantes. Il suffit de connaître votre projet et d'être prêt à en parler en fonction de votre auditoire. Vous devriez pouvoir présenter, en termes simples et concrets, en quoi consiste votre projet et ce que l'initiative projetée veut dire pour les personnes visées et votre collectivité.

Les journaux locaux sont des outils peu coûteux pour la promotion de votre organisme et de votre projet. Lorsque vous rédigez un article ou un communiqué de presse destiné à être publié, conservez-le et modifiez-le selon les divers objectifs et auditoires. N'hésitez pas à envoyer l'article à des publications plus importantes; des textes bien écrits sont souvent en demande. Si vous avez déjà un site Web, tout particulièrement s'il constitue un point d'accès régulier pour l'auditoire que vous tentez de toucher, assurez-vous d'y mettre à jour régulièrement l'information et les nouvelles concernant le projet.

Les stratégies éprouvées pour rejoindre les apprenants potentiels incluent la communication d'informations à d'autres organismes afin de diffuser les renseignements par l'entremise de leurs réseaux, la disposition d'affiches simples là où les apprenants cibles se regroupent (p. ex. magasins d'alimentation, organismes de services, centres communautaires) et le recours aux participants de vos autres programmes pour assurer le bouche à oreille dans leur communauté.

*« La première élaboration du concept, la mise au point de la proposition, puis, sa mise en œuvre... ont été soigneusement documentés (par nous-mêmes) à l'intention des autres communautés qui envisagent la mise en œuvre du concept d'une communauté d'apprentissage... et qui sont présentement à mettre en*

*œuvre leurs propres Réseaux d'apprentissage communautaires. » (Upper Skeena Development Centre, 2003)*

Assurez-vous de communiquer les résultats de votre projet, à mesure que vous progressez. La valeur d'un projet réussi repose en partie sur la mesure dans laquelle vous diffusez vos compétences, vos pratiques exemplaires et les leçons retenues à l'auditoire cible pertinent le plus vaste possible.

*« Les responsables de projets découvrent qu'à mesure qu'évolue le projet, ils sont très bien placés pour aider au démarrage de nouveaux projets dans leur organisme partenaire. » (Réseau d'apprentissage du Québec, 2003)*

### **Favoriser la viabilité du projet**

Les projets réussis du BTA mettent en place de nouveaux réseaux d'apprentissage communautaires et les rendent autosuffisants. Le BTA encourage la viabilité des projets en exigeant que les partenaires s'engagent financièrement, en accordant la priorité à la participation des apprenants aux projets et en finançant le processus d'évaluation et les activités de diffusion<sup>x</sup>. Cependant, ce sont les promoteurs et leurs partenaires qui sont les principaux intervenants en ce qui a trait à la viabilité et à la capacité d'autosuffisance de la communauté d'apprentissage.

*« Les projets disposant de solides plans de diffusion des résultats intégraient souvent ceux-ci à une stratégie de promotion portant sur la durée du projet et prévoyaient une promotion continue<sup>xi</sup>. »*

Un des éléments importants du succès consiste à informer les apprenants potentiels, les organismes pertinents et vos partenaires potentiels de ce que vous faites et de votre intérêt pour leur participation. Donnez suite à toutes les demandes d'information et faites la promotion de votre projet chaque fois que l'occasion se présente.

Vous et vos partenaires investirez beaucoup de temps, de compétences et de ressources financières dans un projet bénéfique pour votre communauté et désirerez le voir continuer et se développer une fois le financement du BTA épuisé plutôt que de le voir « mourir ». Déterminez tôt les relations, les pratiques et les méthodes qui assureront que la communauté profitera à long terme de votre projet.

*« Même si c'est plutôt vers la fin du projet pilote que l'on aborde la question de la viabilité, nous réfléchissions déjà, dès le début, à la façon de faire durer celui-ci. La première étape pour assurer la pérennité du réseau était de rallier tout le personnel à la notion que le projet s'intégrait à la stratégie globale de l'organisme. » (Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton, 2002)*

Bien que la première mesure envisagée par la plupart des organismes soit la recherche de financement par un tiers, ce n'est pas la seule possibilité pour assurer la viabilité de votre projet. On peut aussi envisager de collaborer avec d'autres organismes pour partager les frais généraux ou les ressources, incorporer les activités du projet à d'autres organismes ayant une mission semblable, solliciter une participation en nature (p. ex. loyer gratuit) de la communauté locale ou instaurer une structure de rémunération à l'acte pour certains services afin de produire des revenus pour en financer d'autres. Bien que vous choisissiez des stratégies qui conviennent le mieux à votre organisme, il est sage de les diversifier afin de protéger votre projet advenant l'échec qu'une des démarches<sup>xii</sup>.

### **Tirer avantage du processus d'évaluation**

Le Bureau des technologies d'apprentissage exige une évaluation officielle de tous les projets pilotes. Le processus d'évaluation est conçu pour mesurer l'évolution du projet de façon continue afin de constater son efficacité et l'utilisation faite des ressources et d'améliorer les résultats obtenus. Votre demande de financement doit comprendre un plan d'évaluation qui précise les méthodes et les outils d'évaluation et prévoit les ressources nécessaires.

*« Nous avons évalué constamment les activités du projet, à chaque étape. Nous recommandons fortement à tout promoteur de projet d'amorcer l'évaluation dès le début et de s'assurer qu'elle se fasse de façon continue. » (Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton, 2002)*

Même si votre organisme ne procède pas à une évaluation externe de toutes ses activités, vous effectuez sans doute une surveillance et vérifiez que les fonds servent réellement à la réalisation de vos objectifs. L'évaluation du projet pousse plus loin cette démarche et y intègre l'opinion des promoteurs, des partenaires et des clients afin de tracer un portrait précis des activités du projet, de se pencher sur les raisons motivant ces activités et leur mise en œuvre, de déceler les problèmes, d'en comprendre les causes et de les résoudre. Ce processus d'évaluation permet aussi de déceler les pratiques qui valent la peine d'être répétées dans le cadre du projet ou ailleurs.

Le site Web du BTA propose des ressources pour vous aider à préparer votre plan d'évaluation, à engager le personnel compétent pour le mettre en œuvre et à communiquer les résultats de la démarche. Afin de tirer avantage de l'évaluation, adaptez votre plan d'évaluation à l'envergure et à la complexité de votre projet. Avant de finaliser le plan, vérifiez quelle est l'information requise puisque chaque intervenant aura son point de vue quant à ce qu'il entend tirer de l'évaluation. Il est possible que vous-même et les autres intervenants décidiez de la façon d'équilibrer les coûts et les avantages des activités d'évaluation<sup>xiii</sup>.

Faites intervenir l'évaluateur externe dès le début et favorisez un esprit de collaboration entre celui-ci et le personnel du projet. Le personnel jouera un rôle important dans le processus d'évaluation et devra être tenu au courant. La prise de notes et la documentation des activités, à mesure qu'elles ont lieu, fournira une bonne part des renseignements nécessaires à l'évaluation annuelle et au rapport final.

Soyez prêt à faire des modifications en cours de route. Si le projet fonctionne à la perfection, les commentaires périodiques de l'évaluateur, tout au long du projet vous encourageront et vous donneront l'occasion de faire fructifier vos succès. Si des ajustements s'imposent, vous pourrez apporter les modifications nécessaires de façon opportune. Dans le pire des cas, cela vous permettra de réduire vos pertes le plus efficacement possible. Le fait de comprendre vos succès vous permet d'en tirer parti; le fait de comprendre vos échecs vous aide à éviter de répéter vos erreurs<sup>xiv</sup>.

Les leçons tirées d'une évaluation réalisée dans un esprit de collaboration ont une portée plus large que votre seul projet. Elles améliorent les connaissances des promoteurs, des partenaires et du BTA en vue d'activités futures. De plus, il est essentiel de ne pas limiter la diffusion des résultats de l'évaluation au promoteur, aux partenaires du projet et au BTA de façon à ce qu'ils puissent servir à d'autres organismes pour la conception ou la mise en œuvre de projets semblables.

## Conclusion

Nous avons tenté de résumer certaines des meilleures pratiques utilisées dans le cadre des projets réussis du BTA. Même si elles n'offrent pas une formule magique pour le succès, nous espérons qu'elles vous aideront à atteindre les objectifs de votre projet. Nous souhaitons ajouter bientôt à cette section vos expériences et les leçons que vous en aurez dégagé.

---

<sup>i</sup> Livingstone, D.W. « Working and Learning in the Information Age: A Profile of Canadians », 2002, pp. 52-53.

<sup>ii</sup> Ibid. p. 52.

<sup>iii</sup> Frick, Yutta. « Équilibrer le produit et le processus : résultats et pratiques naissantes en matière d'apprentissage électronique » 2003, p. 17-18.

<sup>iv</sup> Livingston, D.W. *et al.*, « Interest in and Factors Related to Participation in Adult Education and Informal Learning », 2001, p. 77.

<sup>v</sup> Atack, Lynda. « Online Training in the Workplace for Health Professionals: Developing a framework for efficient workplace training », 2002, p. 27.

<sup>vi</sup> Ibid. p. 36.

<sup>vii</sup> DRHC, *Guide du partenariat*, 2000, p. 7.

<sup>viii</sup> Ibid. pp. 25-30.

<sup>ix</sup> Ibid. p. 30.

---

<sup>x</sup> Frick, Yutta, « Équilibrer le produit et le processus : résultats et pratiques naissantes en matière d'apprentissage électronique » 2003, p. 21.

<sup>xi</sup> Ibid. p. 25.

<sup>xii</sup> Voir: *Community Toolbox* à [http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/en/sub\\_section\\_main\\_1330.htm](http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/en/sub_section_main_1330.htm).

<sup>xiii</sup> Voir : *Community Toolbox* à [http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/en/sub\\_section\\_main\\_1352.htm](http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/en/sub_section_main_1352.htm).

<sup>xiv</sup> DRHC, *Guide du partenariat*, 2000. p. 40.