



SYNTHÈSE

Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires

Équipe de recherche

Sonia Tello-Rozas
Maude Léonard
Florence Lussier-Lejeune





Nous présentons ici les principaux résultats, constats et pistes d'action de la recherche partenariale [Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires](#) au Québec.

Cette recherche, réalisée en 2020-2021, s'inscrit dans la foulée de l'élaboration du nouveau Plan d'action gouvernemental en action communautaire du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Elle se veut aussi en continuité avec les travaux déjà menés en 2005 dans le cadre de l'étude ARPÉOC¹. Nous en reprenons notamment la définition de l'évaluation comme étant un « processus participatif et systématisé de réflexion critique visant à poser un jugement sur la valeur d'une pratique » (Hébert et al., 2005, p.5).

La recherche s'appuie sur une méthodologie mixte. Elle combine une enquête par questionnaire réalisée en ligne auprès d'organismes communautaires, quatre études de cas (12 entretiens individuels) et quatre groupes de discussion menés auprès d'actrices et d'acteurs concernés (organismes communautaires, fondations publiques et privées, bailleurs de fonds gouvernementaux et accompagnatrices spécialisées en évaluation).



Trois objectifs ont guidé cette recherche :

- 1) Identifier et analyser l'écosystème en matière d'évaluation.
- 2) Brosser un portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec.
- 3) Identifier les conditions favorables et les obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation.

1 Hébert, J., Fortin, D., Fournier, F., Desrochers, M., Vézina, M., Archambault, S. et René, O. (2005). *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC)* [Rapport de recherche]. Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Résultats en lien avec l'objectif 1 : L'écosystème en matière d'évaluation

L'analyse de l'écosystème d'évaluation dans les organismes communautaires du Québec a permis de tracer le portrait global de la configuration des actrices et acteurs, de leurs rôles, de leurs attentes, de leurs perceptions respectives en matière d'évaluation ainsi que de leur interaction. Nous notons que cet écosystème a évolué de manière significative au cours des 15 dernières années.

Principaux changements observés :

- Une complexification de l'écosystème et une multiplication des actrices et des acteurs exerçant une influence directe ou indirecte sur ces pratiques (organismes communautaires et les regroupements, fondations privées et publiques, bailleurs de fonds gouvernementaux, ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation, tierces parties, soit acteurs externes qui influencent indirectement les pratiques d'évaluation).
- Une présence accrue des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation travaillant auprès des organismes, lesquelles exercent trois rôles :
 1. Gardiennes du plan d'exécution de l'évaluation : sans réaliser directement l'évaluation, elles participent à son encadrement en assurant la coordination et le suivi de différentes étapes.
 2. Médiatrices dans la négociation des attentes entre les organismes et les bailleurs de fonds : elles assurent une convergence entre les différentes visions et les divers intérêts entourant le processus d'évaluation.
 3. Amies-critiques auprès des organismes : elles invitent ces derniers à se placer dans une posture réflexive et à favoriser les apprentissages sur leurs pratiques par des questions constructives.
- Une plus grande ouverture des organismes à l'égard de l'évaluation. Il reste toutefois qu'ils ont encore de la difficulté à reconnaître l'étendue de ses retombées potentielles.
- Des pressions indirectes exercées par de tierces parties (donateurs et Conseil du trésor) sur les bailleurs de fonds, qui se répercutent par de plus grandes exigences en matière d'évaluation, de reddition de comptes pour les organismes et de démonstration des impacts.
- Une ouverture à la création d'espaces de négociation entre les organismes et les bailleurs de fonds, qui tendent vers un meilleur équilibre dans les rapports de pouvoir.

Résultats en lien avec l'objectif 2 : Portrait des pratiques d'évaluation

Les pratiques d'évaluation font référence aux façons de faire de l'évaluation (types et approches), à ses objets et ses cibles, aux principaux aspects et enjeux qu'elles soulèvent, aux ressources et outils disponibles et utilisés, aux méthodes et techniques employées, aux formes de financement offertes ainsi qu'à l'utilisation des résultats d'évaluation. Notre recherche nous a permis de constater que l'évaluation comme processus réflexif fait partie de l'ADN des organismes communautaires.

Elle a aussi permis d'en brosser le portrait suivant :

- La majorité des organismes communautaires font de l'évaluation (73 %)
- Environ 70 % des organismes ayant fait de l'évaluation ont une « expérience » de 15 ans ou moins dans ce type d'activité.
- Les pratiques sont variées :
 - Les objets d'évaluation sont diversifiés (satisfaction, besoins, pertinence, résultats) et sont entrepris dans une perspective réflexive.
 - 88 % des organismes utilisent une approche d'évaluation participative.
 - 85 % des organismes utilisent des méthodes de collectes quantitatives et 66 %, des méthodes qualitatives (parfois combinées).
 - 46 % des organismes ont recours à des spécialistes en évaluation. Cette action est influencée par la taille des organismes (mesurée par le budget annuel et le nombre de travailleur-euses) : les organismes de plus grande taille ont davantage recours à de l'accompagnement.
- Pour les organismes, un flou subsiste entre les notions de reddition de comptes et d'évaluation. Du point de vue théorique, cette confusion est moins saillante pour les bailleurs de fonds et les accompagnatrices que pour les organismes.
- Les finalités d'évaluation poursuivies par les organismes sont atteintes, soit pour :
 - améliorer leurs activités (89,4 %).
 - prendre un temps d'arrêt pour remettre en question leurs pratiques (84,1 %).
 - vérifier les effets de leur action (82 %).
 - donner un sens à leur action (81,12 %).
 - être plus structurés dans leurs pratiques (81 %).



Deux dynamiques distinctes et complémentaires caractérisent les pratiques d'évaluation enracinées dans les organismes communautaires :

- 1) **Les « pratiques d'évaluation intégrées »** au fonctionnement quotidien des organismes se caractérisent par leur caractère réflexif. Elles s'appuient sur différents moyens : tours de table après chaque activité, questionnaires remplis par les participant·es, discussions avec les personnes ayant participé aux activités, moments de réflexion, etc. Visant une logique d'apprentissage, ces pratiques permettent aux organismes :
 - de remettre en question leurs actions.
 - d'être à l'écoute de leurs membres et de leurs participant·es.
 - d'améliorer leurs interventions.
- 2) **Les « pratiques d'évaluation systématisées »** qui, étant de grande ou de moins grande envergure selon les finalités et le contexte, se focalisent sur quelques objectifs ou thèmes précis et nécessitent une expertise et des capacités en évaluation.

Il s'agit :

- d'expériences structurantes.
- d'occasions de reconnaître et de valoriser les pratiques d'évaluation intégrées.
- d'occasions permettant un changement de culture organisationnelle et un renforcement du pouvoir de négociation auprès des partenaires et des bailleurs de fonds.
- de pratiques déclenchées par deux éléments : (i) en réponse aux exigences d'un bailleur des fonds finançant un projet ou un programme ; (ii) en lien avec le besoin ressenti par l'organisme de repenser, de réfléchir ou d'enrichir ses activités et interventions.

Selon l'envergure de l'exercice, il s'avère déterminant que les organismes puissent compter sur le soutien et l'accompagnement d'une ressource externe spécialisée en évaluation.



Résultats en lien avec l'objectif 3 : Conditions favorables et obstacles



La recherche a également permis d'identifier les conditions favorables ainsi que les obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation.

Conditions favorables

- L'accès aux ressources financières et humaines est essentiel. Nos analyses statistiques des données quantitatives montrent que les organismes ayant un budget plus élevé et un plus grand nombre de travailleur-euses tendent davantage à se soumettre à un processus d'évaluation que les organismes de plus petite taille. Ils recourent en outre plus souvent à un service d'accompagnement.
- Lors de pratiques d'évaluation systématisées, le rôle de l'accompagnement est reconnu pour ses bienfaits lorsqu'il est modulé selon l'ampleur, la nature et l'étape de réalisation de l'évaluation. La nature de l'accompagnement doit s'accorder avec la vision et les valeurs de l'organisme.
- Outre les connaissances techniques minimales relatives à l'évaluation, l'intention et la volonté des organismes à s'engager par eux-mêmes dans une démarche d'évaluation sont des facteurs qui en facilitent la réalisation.

Obstacles au renforcement des pratiques

- L'absence de valorisation des pratiques d'évaluation intégrées est un frein important au développement d'une culture d'évaluation.
- L'accompagnement peut devenir un obstacle s'il s'offre au détriment du renforcement des capacités et de l'autonomie des organismes.
- L'accès aux ressources financières et humaines étant considéré comme une condition favorable au déploiement de pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires, leur insuffisance est, quant à elle, un obstacle majeur. **Nous constatons que :**
 - 85 % des organismes doivent utiliser leurs fonds propres pour réaliser une évaluation.
 - Parmi les organismes qui ne font pas de l'évaluation, 40% évoquent un manque de ressources humaines et financières comme facteur décisionnel.
- Le flou qui subsiste entre reddition de comptes et évaluation est exacerbé par la complexification de l'écosystème et la multiplication des attentes.

Pistes d'action à privilégier selon les actrices et acteurs de l'écosystème

Organismes et regroupements

- Reconnaître et valoriser les pratiques d'évaluation intégrées réflexives ancrées dans le fonctionnement quotidien des organismes. Les regroupements d'organismes peuvent alors assumer un rôle de leadership en matière de sensibilisation à la pertinence de l'évaluation et travailler avec leurs membres pour faire reconnaître et valoriser ces pratiques d'évaluation intégrées.
- Oser négocier et s'entendre avec les bailleurs de fonds sur tous les aspects qui entourent l'évaluation (la finalité, la forme, les objets, l'accompagnement, etc.), et ce, pour que l'exercice soit adapté à leurs réalités et à leurs capacités, qu'il demeure utile et qu'il ait des retombées réelles sur les actions et les interventions de l'organisme.

Bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

- Reconnaître et valoriser l'apport des pratiques d'évaluation propres aux organismes.
- Prévoir de réels espaces de négociation pour rendre les rapports plus égalitaires.
- Clarifier la distinction entre reddition de comptes et évaluation auprès des organismes.
- Arrimer les attentes relatives à l'évaluation aux réalités et aux capacités des organismes et aux finalités utiles à l'amélioration de l'action des organismes.
- Ajuster et simplifier les démarches d'évaluation demandées en fonction des réalités et des capacités actuelles des organismes.
- Assurer une allocation et un accès à des ressources suffisantes pour permettre :
 - La réalisation d'évaluations systématisées.
 - Un accompagnement par une ressource externe spécialisée en évaluation.

Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

- Faciliter la négociation entre les bailleurs de fonds et les organismes.
- Miser sur la sensibilisation aux bienfaits de l'évaluation et à ses retombées positives pour les organismes :
 - S'appuyer sur des cas inspirants et exemplaires.
 - Encourager les organismes à aviver leurs intentions.
- Faciliter la mise en commun de connaissances et la création de communautés de pratique en évaluation.

Portrait de l'échantillon d'organismes ayant participé à l'enquête

Notre échantillon (n=404) provient de la liste PIGOC, qui comprend tous les organismes financés par le gouvernement du Québec. Il est statistiquement représentatif de la population d'organismes de la liste et se caractérise ainsi :

- Organismes matures. En moyenne, les organismes interrogés cumulent 30 années d'existence.
- De petite taille. La majorité des organismes compte moins de cinq travailleur·euses à temps plein (60,40 %) et à temps partiel (86,63 %).
- Situés dans une grande ville. La majorité est située à Montréal (23 %) et à Québec (11 %). Soulignons que nous avons des répondant·es dans toutes les régions administratives.
- Hétérogènes quant aux problématiques traitées. L'action des organismes touche une diversité de secteurs et répond à une très grande diversité de besoins selon des thématiques et des populations variées. Une proportion plus importante d'organismes s'identifie aux secteurs « jeunesse » (13 %), « famille » (8 %), « femmes » (8 %), « santé mentale » (7 %), « personnes en situation de handicap » (6 %), « personnes âgées, retraitées et préretraitées » (5 %), « alphabétisation, formation des adultes, décrochage scolaire, troubles d'apprentissage » (5 %) et « développement communautaire et économique » (5 %).

LE COMITÉ D'ENCADREMENT COMPREND CHERCHEUSES, REPRÉSENTANTES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET REPRÉSENTANTE DU SAC :

Sonia Tello-Rozas,
chercheuse, professeure,
Département d'organisation
et ressources humaines, UQAM

Maude Léonard,
chercheuse, professeure,
Département d'organisation
et ressources humaines, UQAM

Florence Lussier-Lejeune,
coordonnatrice de recherche
et doctorante, UQAM

Hind Fathallah et Véronique Goulet,
formatrice en développement
organisationnel et coordonnatrice
générale, Centre de formation
populaire (CFP)

Lise Gervais,
coordonnatrice du développement
et de la liaison, Relais-femmes

Céline Métivier,
agente de recherche, Réseau québécois
de l'action communautaire autonome
(RQ-ACA)

Geneviève Chicoine,
agente de développement, Service aux
collectivités de l'UQAM



ESG UQÀM

UQÀM | **Service aux collectivités**
Université du Québec à Montréal



Avec la participation
financière de

