






**Forum de discussion et de réflexion
sur les pratiques d'évaluation dans
les organismes communautaires**

Document synthèse
3 avril 2023



Comité d'encadrement

Sonia Tello-Rozas

Chercheuse principale, professeure, Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Maude Léonard

Co-chercheuse, professeure, Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Florence Lussier-Lejeune

Coordonnatrice de recherche et doctorante, UQAM

Lise Gervais et Valérie Gilker-Létourneau

Coordonnatrice du développement et de la liaison et coordonnatrice générale, Relais-femmes

Céline Métivier

Agente de recherche, Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA)

Alex Grenier-Hamelin

Conseiller et formateur en développement organisationnel, Centre de formation populaire (CFP)

Geneviève Chicoine

Agente de développement, Service aux collectivités de l'UQAM

Rédaction

Florence Lussier-Lejeune

Remerciements à nos intervenant-es Mylène Bigaouette, Jacques Bordeleau, Bettina Cerisier, Lise Gervais et Sylvie Tardif ainsi qu'à toutes les personnes participantes. Merci aux étudiant-es et aux agentes du SAC qui ont appuyé la réalisation de la journée.

Révision linguistique

Benoît Brière

Soutien à l'organisation, aux communications et animation

bête féroce



Avec la participation financière de :



Table des matières

Comité d'encadrement	2
Mise en contexte	4
Avant-midi : Axe – Contexte et pratiques d'évaluation	5
Dialogue et constats de la recherche « Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires du Québec »	5
Témoignages : expériences d'évaluation	7
Sylvie Tardif, COMSEP (vidéo)	7
Mylène Bigaouette, FMHF	9
Période de questions de l'avant-midi	10
Activité de réflexion collective, première partie	11
Les recommandations les plus porteuses pour :	
Les organismes et regroupements	13
Les bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques	14
Les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation	15
Les principaux souhaits pour :	
Les organismes et regroupements	15
Les bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques	16
Les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation	16
Après-midi : Axe – Liens entre les acteurs de l'écosystème et regards croisés pour les améliorer	17
Présentation des dynamiques de l'écosystème	17
Activité de réflexion collective, deuxième partie	18
Réception des souhaits destinés aux :	
Organismes et regroupements	18
Bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques	18
Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation	19
Messages destinés aux :	
Organismes et regroupements	19
Bailleurs de fonds gouvernementaux et aux fondations privées et publiques	19
Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation	20
Panel de discussion	21



Mise en contexte

Le 3 avril 2023, plus de cent personnes se réunissaient, en présentiel et à distance, pour réfléchir collectivement à l'état des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires. Les principales actrices et acteurs de cet écosystème étaient présent·es, soit : les organismes communautaires et regroupements ; les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisés en évaluation ; les bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques, ainsi qu'étudiant·es et chercheur·es de la communauté universitaire interpellés par la question.

Cet événement s'inscrivait dans une suite de présentations des résultats de la recherche partenariale [Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires](#)¹, laquelle a été réalisée 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 voulait aussi en continuité avec les travaux déjà menés en 2005 dans le cadre de la recherche *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC)*².

La conclusion de notre recherche comportait des recommandations (pistes d'action) s'adressant aux différents actrices et acteurs de l'écosystème (voir annexe). Par ailleurs, en cours de recherche et lors de ces présentations, un vœu était commun aux différents actrices et acteurs : il faut se parler! C'est donc pour répondre à cet intérêt partagé et pour poursuivre la réflexion que le forum a été organisé, avec pour pistes de départ les recommandations issues de la recherche.

Le présent document a pour but de partager de manière exhaustive l'information véhiculée lors de la journée du 3 avril 2023. La journée se subdivisait en deux principaux blocs. Les activités de l'avant-midi étaient consacrées au contexte et aux pratiques d'évaluation et se terminaient par une activité collective visant à bonifier les recommandations émises dans le cadre de la recherche. Les activités de l'après-midi se concentraient sur les liens entre les actrices et acteurs de l'écosystème de l'évaluation. L'activité collective faisait un retour sur les recommandations émises en avant-midi. La journée se terminait par un panel de discussion représentant les organismes communautaires ainsi que les bailleurs de fonds publics et privés.

1 Pour rappel, trois objectifs guidaient notre recherche : (1) identifier et analyser l'écosystème en matière d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec ; (2) brosser un portrait (état des lieux) des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec ; (3) identifier les conditions favorables ainsi que les obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec.

2 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.

Avant-midi :

Axe – Contexte et pratiques d'évaluation

Dialogue et constats de la recherche « Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires du Québec »

- **Alex Grenier-Hamelin**
Formateur et accompagnateur en développement organisationnel, Centre de formation populaire
- **Sonia Tello-Rozas**
Professeure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Dans un premier temps, la chercheuse principale, Sonia Tello-Rozas, présente les grandes lignes de la recherche partenariale, soit ses objectifs, sa méthodologie et ses principaux constats. Un des constats importants à retenir : 73 % des organismes communautaires font de l'évaluation. Et ces organismes le font depuis longtemps : 46 % des organismes réalisent des pratiques d'évaluation depuis plus de 15 ans. Parmi les différences significatives entre les organismes qui réalisent et ne réalisent pas d'évaluation, Sonia rappelle que les premiers engagent plus de personnel et reçoivent plus de financement de source privée. En ce qui concerne les types d'approches, l'approche participative (« par et pour ») est la plus populaire et se matérialise sous différentes formes dans les organismes.

La recherche a également permis d'identifier deux dynamiques distinctes et complémentaires :

- **Les pratiques d'évaluation intégrées** sont des pratiques qui, comme leur nom l'indique, s'intègrent au fonctionnement quotidien des organismes en s'appuyant sur une logique d'apprentissage. Ces pratiques permettent d'être à l'écoute des membres et sont souvent présentes dans les organismes sous différentes formes : tour de table, bilans annuels, etc. Malgré leur importance, ces pratiques ne sont pas nécessairement reconnues comme des pratiques d'évaluation par les organismes ni par les bailleurs de fonds et elles sont difficiles à justifier dans un rapport annuel ;
- **Les pratiques d'évaluation systématisées** représentent quant à elles des expériences structurantes, la plupart du temps déclenchées en réponse à une exigence provenant d'un bailleur de fonds ou en lien avec un besoin ressenti par l'organisme. Il s'agit de grands moments de réflexion où le besoin en accompagnement est important, car il s'agit d'une démarche longue et exigeante. Ce type d'évaluation est une occasion pour l'organisme de reconnaître et de valoriser les pratiques d'évaluation intégrées. Les retombées des pratiques d'évaluation systématisées peuvent nourrir un changement de culture organisationnelle en plus de contribuer au renforcement du pouvoir de négociation des organismes.



Conditions favorables et obstacles

Sonia et Alex amorcent un dialogue autour des principaux constats de la recherche en exposant les conditions facilitantes et les obstacles à la réalisation de démarches d'évaluation. Voici leurs principaux constats :

Conditions favorables

- **Accès aux ressources financières et humaines**
 - Avoir un budget plus important augmente la probabilité de faire de l'évaluation.
 - Avoir recours à de l'accompagnement est une condition favorable pour réaliser des pratiques d'évaluation. Cet accompagnement doit être en adéquation avec la vision et les valeurs de l'organisme.
- **Intention et volonté des organismes**
 - Les ressources humaines et financières sont cruciales, mais l'intention et la volonté des organismes communautaires de faire de l'évaluation le sont tout autant : « On aime faire de l'évaluation quand on est curieux des résultats. » C'est une approche axée sur la curiosité qui contribue à renforcer les pratiques, soit une compréhension et une reconnaissance des retombées positives de l'évaluation.

Obstacles

- **Absence de valorisation des pratiques d'évaluation intégrées**
 - À l'inverse, s'il y a une pression trop forte sur l'organisme pour réaliser des pratiques d'évaluation, cela rend difficile une démarche mobilisante.
- **Insuffisance des ressources**
 - Parmi les organismes qui ne font pas de l'évaluation, 40% n'en font pas en raison d'un manque de ressources humaines et financières.
- **Flou entre reddition de comptes et évaluation**
 - Il persiste toujours un flou entre la reddition de comptes et l'évaluation, et ce, autant chez les organismes communautaires que chez les bailleurs de fonds, il faut éclaircir et préciser.

Sonia et Alex insistent sur les dynamiques entre les actrices et acteurs de l'écosystème d'évaluation. Dans une perspective d'évaluation, il faut saisir et comprendre son écosystème ainsi que les rapports de pouvoir entre les organismes communautaires et les bailleurs de fonds. Pour équilibrer ces rapports de pouvoir, des pratiques d'évaluation « par et pour » peuvent être initiées afin de les inscrire dans un processus de négociation. En effet, les pratiques d'évaluation permettent de reconnaître et de valoriser les pratiques d'évaluation systématisées et quotidiennes. « Il faut oser négocier », résume Alex.

En somme, les pratiques d'évaluation font partie de l'ADN des organismes communautaires. Elles se font déjà, il faut les mettre en valeur afin qu'elles soient au service de la transformation sociale.

Témoignages : expériences d'évaluation

- **Sylvie Tardif**
Coordonnatrice générale, Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP)
- **Mylène Bigaouette**
Coordonnatrice formation et liaison aux membres, Fédération des maisons d'hébergement pour femmes (FMHF)

Sylvie Tardif, COMSEP (vidéo)

La vidéo de Sylvie Tardif est projetée à l'écran. Sylvie rappelle les grandes lignes de la fondation de l'organisme et les approches privilégiées au sein de celui-ci : l'*empowerment*, l'intervention féministe intersectionnelle et l'éducation populaire.

Au COMSEP, les grandes comme les petites évaluations sont importantes. Sylvie nomme trois types d'évaluations réalisées à l'interne : les évaluations quotidiennes, les activités réflexives majeures et les évaluations demandées par les bailleurs de fonds.

1. Les évaluations quotidiennes.

De manière systématique, l'organisme évalue chacune de ses activités. Par exemple, après chaque session de travail, du temps est réservé pour l'évaluation. À la fin de l'année, il y a une évaluation par les pairs. De même, en CA, on effectue un retour sur les activités majeures qui se sont déroulées au courant de l'année.

2. Les activités réflexives majeures.

Aux cinq ans environ, l'organisme réalise une activité d'évaluation de plus grande envergure. Pour ce faire, on cible une problématique, par exemple l'accès à la culture, et organise une journée de réflexion sur ce thème. Les membres sont impliqués de même que les décideurs publics, on met tout le monde sur le même pied d'égalité. Bien entendu, plus les activités sont de grande envergure, plus elles nécessitent des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation. Ce type d'activité se clôt par une grande fête rassemblant une diversité d'actrices et d'acteurs.





3. Les évaluations demandées par les bailleurs de fonds.

Pour COMSEP, certains programmes de grande envergure ont servi de catalyseurs pour entamer des pratiques d'évaluation très complètes. Notamment, le programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) du fédéral. Cependant, l'organisme n'hésite pas à en négocier les termes. « Nous voulions que ce soit une évaluation participative et le fonctionnaire avait accepté. Nous avons impliqué les participantes et les participants à toutes les étapes et nous avons choisi les indicateurs ensemble. » En résumé, il y a un potentiel extraordinaire à faire de l'évaluation, mais cela coûte de l'argent et prend du temps. L'idéal est d'être accompagné par des ressources de soutien comme le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), qui accompagne depuis quelques années COMSEP.

Pour conclure, Sylvie insiste pour les points suivants : il faut être ferme quand on négocie les conditions de l'évaluation et il faut intégrer les pratiques d'évaluation à la fois sur le plan des activités d'intervention que sur le plan des activités de gestion. Il ne faut pas oublier que l'évaluation est un outil de négociation et de pression sur les décideuses et décideurs. Il faut s'en servir pour faire avancer ses points de négociation.

Mylène Bigaouette, FMHF

Mylène Bigaouette amorce la présentation par une brève description de la FMHF. Celle-ci regroupe 36 maisons d'hébergement pour femmes, dans 10 régions du Québec, et chaque maison est autonome dans la détermination de sa mission et dans sa gestion. La FMHF est née dans un désir de concertation.

Les pratiques d'évaluation sont diversifiées au sein de la FMHF et font partie de l'ADN de la fédération. Coexistent à la fois des pratiques d'évaluation systématisées et intégrées.

Les pratiques d'évaluation systématisées

- Il s'agit de pratiques formelles, qui demandent plus de temps. La FMHF se sert d'un logiciel de gestion des données statistiques pour la collecte de données des 36 maisons. S'y trouvent plusieurs informations concernant les femmes et les enfants. Le logiciel a été mis en place en 2012 et a été révisé en 2018 et sera prochainement révisé de nouveau.
- L'approche intègre le cadre d'intervention féministe intersectionnelle, qui permet de déconstruire les rapports de pouvoir.
- Avant de mettre sur pied un tel système, il faut vérifier si les coûts se justifient en comparaison des bénéfices souhaités.
- Quand il s'agit de grands projets structurants, la fédération va chercher l'expertise à l'externe, par exemple au Service aux collectivités de l'UQAM, qui permet de développer des approches et des outils en coconstruction.

Les pratiques d'évaluation intégrées

- Pour ce qui est des pratiques intégrées, celles-ci prennent habituellement la forme de pratiques informelles. Par exemple, la FMHF procède par tour de table à la fin des rencontres des comités et des rencontres des directrices. Elles réalisent également des évaluations écrites et anonymes à la fin de leurs activités.

Malgré la diversité des pratiques au sein de la FMHF, celles-ci ont en commun d'être des processus en continu, d'alimenter leurs réflexions et leurs prises de décision et d'être développées dans un contexte de coconstruction.

À la question « Pourquoi prend-on du temps et des ressources pour mener des activités d'évaluation? » Mylène expose les deux pistes de réponses suivantes :

1. D'abord, pour mieux répondre aux besoins de nos membres et, par extension, aux besoins des femmes et des enfants ;
2. Et ensuite, parce que le processus fait lui-même partie du résultat. Car c'est grâce aux allers-retours, aux échanges, à la reconnaissance mutuelle des expertises que nous nous transformons. Le processus en lui-même vient transformer nos milieux, les relations que l'on tisse, et il alimente à la fois des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui n'auraient pu exister à l'extérieur du processus. En voulant aller plus vite, on risque de sauter certaines étapes axées sur les échanges et la coconstruction.

Il existe plusieurs défis en ce qui concerne la mise sur pied de pratiques d'évaluation. Entre autres, le manque de ressources (financières, humaines, temps), les tensions liées à la collecte de données qui peuvent servir à la fois à la reddition de comptes et à l'évaluation. Existe aussi le défi de la mise en relation des données, car il n'est pas toujours aisé pour une fédération d'avoir un portrait global de l'ensemble de ses évaluations.

En conclusion, les résultats de l'étude « Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires » font écho aux expériences de la FMHF sur le terrain ; cette étude permet de faire ressortir les similarités entre les groupes, de mettre en mots ce que Mylène vit, et elle constitue un point de départ pour discuter des pratiques d'évaluation.

Période de questions de l'avant-midi

Comment préserver l'autonomie des groupes dans le cadre de pratiques d'évaluation ?

Une façon d'approcher les pratiques d'évaluation est de les intégrer aux pratiques de gestion actuelles ; par exemple, on prévoit de manière systématique 20 minutes pour discuter des apprentissages découlant des activités qu'on met sur pied. L'important, c'est aussi de moduler les approches d'évaluation à nos besoins, d'y apporter nos propres couleurs ; de la sorte, on ne se rend plus compte qu'on est en train de faire des pratiques d'évaluation. Et une manière de renforcer notre autonomie, c'est d'illustrer nos pratiques d'évaluation dans notre rapport annuel. Finalement, comme la recherche le démontre, l'évaluation peut devenir un outil de négociation.

Comment la diversité des groupes communautaires, leur non-homogénéité, s'est-elle reflétée dans votre étude?

Effectivement, il y a une grande diversité de groupes communautaires. Pour arriver à des constats dans le cadre de la recherche, nous avons fait des abstractions. La première phase de la recherche a permis de récolter une grande diversité d'organismes communautaires (quantitatif), et lors de nos analyses, on a voulu isoler différentes variables pour mieux comprendre les particularités des organismes communautaires (taille, mission, lieu géographique, etc.). Mais on pourrait aller encore plus loin pour mieux saisir les multiples réalités du domaine communautaire.

Comment trouver cet équilibre entre récolter des données pertinentes et se retrouver avec un processus d'évaluation qui prend beaucoup de temps?

Avoir de l'accompagnement pour vous épauler dans vos pratiques d'évaluation peut vous aider en ce sens. Souvent, ce que nous suggérons, c'est de commencer par les pratiques d'évaluation intégrées dans votre fonctionnement quotidien, soit d'identifier les pratiques d'évaluation que vous faites déjà. On encourage une démarche des petits pas.

Les pratiques réflexives ne sont pas encore très reconnues par les bailleurs de fonds, je me demandais comment, dans votre recherche, vous avez pu les identifier.

Il y avait un volet quantitatif et un volet qualitatif dans la recherche. Le volet quantitatif représentait le sondage, et nous avions un échantillon représentatif de 404 répondants. Mais effectivement, c'est davantage dans le volet qualitatif que nous avons pu les identifier, soit à travers les groupes de discussion avec différents acteurs et actrices. Et c'est important, ce travail d'identification des pratiques réflexives, car parfois les organismes eux-mêmes ne réalisent pas qu'ils en font.

C'est plus un commentaire qu'une question, mais vous avez parlé du flou entre reddition de comptes et évaluation, mais je voulais mentionner un autre flou : celui qui persiste entre évaluation des effets et évaluation des impacts.

Oui, c'est un bon point. On a remarqué que les donatrices et donateurs de fondations, les bailleurs de fonds gouvernementaux veulent connaître les impacts, ils cherchent les résultats. Il faut remettre en question l'usage systématique de ces termes.

Comment évaluer l'informel?

Il ne faut pas trop formaliser l'informel non plus, car on perd la richesse de ce type d'information. On peut avoir un genre de gabarit assez flexible. Dans notre logiciel de gestion des données, par exemple, on entre également des données, des interventions informelles ; un journal de bord peut être utile à cet effet, bref, il faut adapter les outils en ce sens.





Activité de réflexion collective, première partie

L'activité réflexive s'inspire du principe du *World café*, soit une activité centrée autour de la conversation et qui permet aux participant·es de se déplacer dans différents sous-groupes. Les conversations sont ainsi coconstruites et suivent un processus itératif.

À chaque table (ou dans chaque salle Zoom), une personne modératrice prend en note les discussions.

Les personnes participantes sont invitées à changer de groupe (ou de salle Zoom) pour chacune des questions posées à l'assemblée (deux questions), tandis que la personne modératrice reste à sa table et résume la conversation précédente aux nouvelles personnes qui se présentent.

L'important, dans le cadre de l'activité *World café* de l'avant-midi, est que les participant·es s'assoient à une table différente de la leur (par exemple, un bailleur de fonds ne doit pas s'installer à une table « bailleur de fonds »).

Les deux questions posées aux participant·es sont les suivantes :

1. En ce qui concerne l'acteur de la table à laquelle nous sommes assis·es, quelle est selon vous la recommandation la plus porteuse et pourquoi? Sommes-nous capables d'arriver à un consensus en ce qui concerne la ou les recommandations à prioriser?
2. En ce qui concerne les recommandations jugées les plus porteuses, quels sont vos souhaits pour l'acteur concerné?

Rappel des recommandations issues de la recherche « Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires »

Organismes et regroupements

1. 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.
2. 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

1. Reconnaître et valoriser l'apport des pratiques d'évaluation propres aux organismes.
2. Prévoir de réels espaces de négociation pour rendre les rapports plus égalitaires.
3. Clarifier la distinction entre reddition de comptes et évaluation auprès des organismes.
4. 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.
5. Ajuster et simplifier les démarches d'évaluation demandées en fonction des réalités et des capacités actuelles des organismes.
6. 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

1. Faciliter la négociation entre les bailleurs de fonds et les organismes.
2. 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.
3. Faciliter la mise en commun de connaissances et la création de communautés de pratique en évaluation.

Pour le rapport complet : https://sac.uqam.ca/upload/files/Miseajour-portraiteval_Rapport_v5_Web.pdf



Question 1. En ce qui concerne l'acteur de la table à laquelle nous sommes assis-es, quelle est selon vous la recommandation la plus porteuse et pourquoi? Sommes-nous capables d'arriver à un consensus en ce qui concerne la ou les recommandations à prioriser?

Les recommandations les plus porteuses pour les organismes et regroupements

La recommandation n° 1 portant sur l'importance de la reconnaissance des pratiques d'évaluation fait consensus et semble être la plus porteuse, et ce, autant pour les personnes réunies par Zoom que pour celles réunies en présentiel¹ :

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.

La reconnaissance et la valorisation des pratiques d'évaluation passent par une culture forte de l'évaluation au sein des organismes qui, par effet de ricochet, permet de négocier les termes de l'évaluation auprès des bailleurs de fonds. En effet, les participant-es soulignent également l'importance de la recommandation no 2 axée sur la négociation :

Oser négocier et s'entendre avec les bailleurs de fonds sur tous les aspects qui entourent l'évaluation.

Si la voie de la négociation est rassembleuse pour les participant-es, elle présente pourtant plusieurs embûches, car ce réflexe de négociation n'est pas encore intégré aux pratiques des organismes communautaires. D'ailleurs, « Comment on négocie avec un formulaire? » s'interroge un participant. D'autres se posent la question suivante : « Comment trouve-t-on les ressources pour négocier, que ce soit en termes de temps, d'ouverture et de disponibilités des bailleurs de fonds ? »

Pour atteindre ces objectifs liés à la reconnaissance des pratiques d'évaluation et à la négociation, il est suggéré de sensibiliser et de former les organismes communautaires à ces sujets. La sensibilisation et la formation renforceront les capacités des organismes et des groupes à mieux saisir les concepts associés à l'évaluation, et ainsi à mieux maîtriser les distinctions entre évaluation et reddition de comptes.

Il s'agit également de centraliser les informations sur l'évaluation et d'en faire une boîte à outils dédiée aux questions de l'évaluation (ex. : guides, lexiques). Cette boîte à outils doit être facilement accessible pour les ressources humaines internes et externes et mise à jour régulièrement, car « cela prend des outils pour apprendre à négocier ». Il s'agit également de faciliter l'accès à des fonds spécialement dédiés à l'évaluation.

Nouvelles recommandations :

- Pour assurer un processus de négociation porteur, les participant-es encouragent les regroupements à assumer un rôle de leadership pour négocier l'évaluation auprès des bailleurs de fonds. Il ne s'agit pas pour autant d'augmenter la charge de travail des regroupements en matière d'évaluation, mais de s'unir pour avoir un plus grand pouvoir de négociation. Sans pour autant oublier les organismes qui ne font pas partie de regroupements.
- Ces négociations collectives devraient aussi inclure les différences territoriales, les besoins spécifiques des actrices et acteurs, dans un dialogue entre regroupements et bailleurs de fonds de première instance, le tout afin de fortifier cette voix collective en ancrant les programmes dans les réalités vécues.

¹ Cette observation est valide pour les deux activités de réflexion collective (soit celle du matin et celle de l'après-midi). En effet, les réponses des personnes en présentiel s'articulent autour des mêmes recommandations que celles à distance. Nous observons toutefois une attention plus marquée aux enjeux géographiques pour les participants en virtuel (ex. : manque de ressources dans les régions éloignées).

Les recommandations les plus porteuses pour les bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

Bien que plusieurs recommandations qui concernent les bailleurs de fonds et les fondations suscitent l'adhésion, la recommandation portant sur la négociation fait consensus :

Prévoir de réels espaces de négociation pour rendre les rapports plus égalitaires.

Pour arriver à des rapports plus égalitaires, les critères d'évaluation doivent viser non seulement la récolte de données quantitatives, mais également la collecte de données qualitatives qui s'inscrivent dans le long terme. Il faut prendre en considération le temps long qu'exige le suivi des effets (précision également mentionnée dans le cadre de la recommandation n° 5). Favoriser des rapports plus égalitaires permettrait d'installer un climat de confiance et de mitiger l'anxiété de performance inhérente aux évaluations commandées par les bailleurs de fonds.

Pour l'instant, assurer une négociation dans des rapports égalitaires semble difficile dans le contexte socioéconomique actuel. Certaines personnes indiquent qu'il faut insuffler un changement de paradigme pour éviter que les pratiques d'évaluation soient sous l'emprise du néolibéralisme.

Une autre recommandation qui fait consensus parmi les participant·es à l'égard des bailleurs de fonds concerne l'arrimage des exigences aux capacités 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.

Certains organismes et regroupements partagent l'impression que les bailleurs de fonds définissent de manière unilatérale les critères d'évaluation. De même, il faut respecter l'autonomie des organismes communautaires en évitant d'être trop intrusif, en évitant par exemple d'imposer de manière unidirectionnelle des critères

d'évaluation. Cette mission gagne à être préservée par un soutien financier à la mission des organismes. C'est pourquoi il est suggéré que les bailleurs de fonds parviennent à moduler leurs critères en fonction des besoins et des missions respectives des organismes communautaires et des regroupements.

La recommandation axée sur la simplification des démarches interpelle également plusieurs participant·es, surtout quant à la surreprésentation de critères d'évaluation quantitatifs au détriment de critères qualitatifs.

Ajuster et simplifier les démarches d'évaluation demandées en fonction des réalités et des capacités actuelles des organismes.

« Explorer les dimensions qualitatives permet d'aller chercher un autre regard. Cela requiert souvent une temporalité plus longue, rarement prise en compte ou financée. » De plus, les délais pour remettre les démarches d'évaluation devraient prendre en considération les ressources limitées des organismes, notamment le taux élevé de rotation de leur personnel ainsi que les ressources spécialisées plus difficiles à trouver en région éloignée. À ce titre, il est important d'être à l'écoute du terrain, de prendre en compte les différences régionales et locales. Il est suggéré que les ministères se déplacent pour prendre le pouls des besoins concrets des organismes sur leur territoire et qu'ils harmonisent et standardisent les critères d'évaluation au moyen d'ententes ministérielles.

Finalement, une autre piste de recommandation rallie les actrices et acteurs présent·es :

Clarifier la distinction entre reddition de comptes et évaluation auprès des organismes.

Pour clarifier ces deux concepts, il est important d'obtenir l'aide des ressources d'accompagnement. D'ailleurs, certain·es participant·es se demandent pourquoi cette clarification devrait incomber aux bailleurs de fonds et soulignent que cette tâche devrait plutôt être prise en charge par les organismes de manière conjointe avec les ressources spécialisées.

Les recommandations les plus porteuses pour les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

Pour les ressources spécialisées en évaluation, la recommandation portant sur la mise en commun des connaissances fait consensus :

Faciliter la mise en commun de connaissances et la création de communautés de pratique en évaluation.

Cette mise en commun des connaissances permettrait non seulement de sensibiliser les organismes à l'importance de l'évaluation, mais les outillerait dans leurs négociations avec les bailleurs de fonds. L'arrimage doit se faire non seulement en termes quantitatifs, mais aussi en termes qualitatifs. Cette difficulté à faire ressortir les retombées non mesurables quantitativement des activités des organismes est d'ailleurs soulignée par l'ensemble des actrices et acteurs présent·es. Il est rappelé que le quantitatif n'est pas la raison d'être des organismes et que les pratiques d'évaluation doivent être le juste reflet de cette situation.

Question 2. En ce qui concerne les recommandations jugées les plus porteuses, quels sont vos souhaits à l'égard ou pour l'acteur concerné?

Les principaux souhaits pour les organismes et regroupements

Il faut octroyer une certaine liberté aux organismes et aux regroupements pour qu'ils puissent eux-mêmes déterminer les meilleures pratiques d'évaluation pour leurs besoins d'évaluation (types, approches). Par exemple, certain·es participant·es ont comme souhait pour les organismes et les regroupements qu'ils réalisent des pratiques d'évaluation sans indicateur de mesure précis. Ou du moins, que les bailleurs de fonds fassent preuve d'une certaine retenue en ce qui concerne l'information demandée aux organismes. C'est-à-dire de bien départager l'information qu'il est intéressant de récolter de celle qui est indispensable. Dans la même veine, les organismes souhaitent mieux comprendre à quoi serviront toutes les informations qui leur sont demandées.

Les organismes et les regroupements désirent également retrouver une certaine flexibilité sur le plan des exigences reliées aux

Les ressources de soutien et d'accompagnement sont bien positionnées pour observer les défis auxquels font face les organismes communautaires dans les pratiques d'évaluation. Elles s'expriment notamment sur les difficultés relatives à la quête de subventions. Comme mentionné dans les groupes d'organismes communautaires, elles soulignent l'importance d'être solidaire, entre organismes communautaires, pour sortir d'une logique axée sur la compétition et la performance, et d'axer les efforts sur les manières de se concerter. Elles rappellent aux organismes l'importance de négocier les critères d'évaluation avec les bailleurs de fonds. Elles invitent ces derniers à faire preuve de plus de souplesse en ce qui concerne la multitude de documents à remplir et les délais souvent serrés, ce qui permettrait d'éviter épuisement et fatigue chez les organismes. Finalement, elles suggèrent de s'intéresser à des moyens pour également accompagner les bailleurs de fonds.

évaluations et à la reddition de comptes, particulièrement dans un contexte postpandémique, afin d'éviter le cercle vicieux de l'épuisement.

Pour assurer les conditions favorables aux pratiques d'évaluation dans les organismes et regroupements, il est souhaité de les soutenir en termes de ressources :

- financement à la mission à long terme, soit un minimum de trois ans (avoir des attentes claires en termes d'évaluation, en fonction du type de financement reçu) ;
- accompagnement externe en continu ;
- activités de sensibilisation et de formation aux pratiques d'évaluation et aux outils disponibles ;
- outils centralisés et mis à jour.

C'est ainsi que l'on peut créer des conditions propices afin de donner plus de pouvoir de négociation aux organismes communautaires

Les principaux souhaits pour les bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

Il est souhaité que les bailleurs de fonds fassent preuve de souplesse en reconnaissant les réalités plurielles des organismes communautaires, notamment en enlevant la pression exercée sur les groupes moins professionnalisés. Il s'agit de mettre en place des conditions facilitantes et arrimées aux besoins des organismes communautaires. On souhaite ainsi que les bailleurs de fonds reconnaissent l'autonomie des groupes dans la détermination des finalités et objectifs de l'évaluation. Par exemple, ajuster l'échéancier en fonction de leur réalité et leur octroyer des ressources suffisantes et axées sur le long terme, et ce, de manière équitable et transparente.

Résumé des souhaits partagés à l'égard des bailleurs de fonds

- Oser écouter : valoriser les pratiques existantes
- Oser s'adapter : clarifier les distinctions entre évaluation et reddition de comptes. Penser à réunir les bailleurs de fonds pour permettre des financements et formules d'évaluation intégrés. Permettre cette intégration à long terme.
- Ajouter une allocation financière spécifique pour l'évaluation et ajuster l'échéancier en conséquence pour permettre l'évaluation, au-delà de la durée prévue du projet.

Les participant·es conseillent également aux bailleurs de fonds d'ouvrir la porte à la négociation avec les organismes communautaires. Il faut encourager un dialogue continu qui permet de clarifier leurs attentes ainsi que la distinction entre reddition de comptes et évaluation.

Les principaux souhaits pour les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

Il est souhaité aux ressources d'accompagnement de miser sur l'intelligence collective et le partage des connaissances interprovinciales. Des espaces de dialogue pourraient être mis en place pour mettre en commun ces connaissances provenant de différents milieux de pratiques à l'échelle de la province. Il s'agit également de préconiser une approche collaborative qui pourrait se matérialiser dans la mise sur pied de communautés de pratique.

En somme, il est souhaité que les ressources d'accompagnement continuent à renforcer les capacités d'évaluation des organismes communautaires en tablant sur des approches personnalisées. Ces capacités permettent une plus grande autonomie et un plus grand pouvoir de négociation des organismes et des regroupements face aux bailleurs de fonds.



Après-midi : Axe – Liens entre les acteurs de l'écosystème et regards croisés pour les améliorer

Présentation des dynamiques de l'écosystème

- **Lise Gervais**
Ancienne coordonnatrice générale de Relais-femmes
- **Maude Léonard**
Professeure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Lise Gervais ouvre la séance d'échanges en rappelant que l'évaluation dans les organismes communautaires n'est pas une pratique nouvelle. Déjà, en 1990, existait la publication *Maintenir le cap*, qui portait sur l'évaluation communautaire et qui démontrait comment pouvait être collectivement réalisé un bilan des activités. En effet, s'unir pour négocier par l'entremise de regroupements est important. Tout comme le Service aux collectivités de l'UQAM, qui a entre autres contribué à dresser un premier état de la situation des pratiques d'évaluation en 2005 (ARPÉOC), mis à jour en 2022, avec les chercheuses présentes aujourd'hui. À la différence de 2005, la recherche de 2022 va plus loin en élargissant le portrait des acteurs de l'évaluation.

Une des premières choses à faire pour « maintenir le cap » est d'assurer l'autonomie des groupes. De même, il faut se poser des questions en amont du processus : pourquoi voulons-nous faire de l'évaluation, quelles sont les motivations, quelle approche favoriser pour faire de l'évaluation et qui participe à la démarche? Il faut garder en tête que l'évaluation n'est pas neutre. Elle peut être mise au service de l'autonomie des groupes pour négocier les conditions de financement des organismes.

Maude Léonard complète la séance et axe ses propos sur l'un des trois objectifs de la recherche : « Identifier et analyser l'écosystème en matière d'évaluation ». En effet, un des objectifs phares de la recherche était de mieux comprendre l'évolution de l'écosystème de l'évaluation depuis les 15 dernières années.

Les principaux constats de la recherche sont les suivants.

- Il y a une plus grande ouverture des organismes à l'égard de l'évaluation de même qu'une plus grande ouverture à la création d'espaces de négociation entre les organismes et les bailleurs de fonds.
- Les actrices et acteurs se sont multiplié-es. Par exemple, il existe désormais des tierces parties qui exercent une pression indirecte sur les bailleurs de fonds comme les donateurs de fondations et le Conseil du trésor, ce qui complexifie les exigences en matière d'évaluation et de reddition de comptes. Comme il est ressorti des propos de Sylvie Tardif (COMSEP) ce matin, son organisme reçoit des fonds de sept bailleurs différents. Arrimer les attentes de ces différents bailleurs de fonds est un défi qui entretient souvent un flou entre reddition de comptes et évaluation.
- On remarque également une présence accrue des ressources de soutien et d'accompagnement. Celles-ci occupent principalement trois rôles non mutuellement exclusifs :
 - gardiennes du plan d'exécution de l'évaluation ;
 - médiatrices dans la négociation des attentes entre les organismes et les bailleurs de fonds ;
 - amies-critiques auprès des organismes dans un climat de confiance.

À l'instar des présentations du matin, on retient que les pratiques d'évaluation font partie de l'ADN des organismes communautaires au Québec.

Activité de réflexion collective, deuxième partie

L'activité de type *World café* se poursuit. Contrairement à l'activité du matin, où les actrices et acteurs étaient dispersé·es dans différents groupes, dans le cadre de cette deuxième mouture, ils sont regroupés (par exemple, les organismes communautaires sont réunis aux mêmes tables ou dans les mêmes salles Zoom).

Les deux questions posées aux participant·es sont les suivantes :

- Question 1. Comment recevez-vous les souhaits qui vous ont été adressés et que comptez-vous faire avec ces souhaits?
- Question 2. En tant qu'acteur XY (organisme communautaire, bailleur de fonds, spécialiste en évaluation), à la lueur des présentations et discussions d'aujourd'hui, avez-vous un message à adresser aux autres acteurs (un en particulier ou l'ensemble)?

Question 1. Comment recevez-vous les souhaits qui vous ont été adressés et que comptez-vous faire avec ces souhaits?

Réception des souhaits destinés aux organismes et regroupements

Les participant·es sont d'accord avec la majorité des souhaits exprimés à leur égard, mais précisent et bonifient certains aspects. En outre, le souhait de s'unir pour rééquilibrer les rapports de pouvoir suscite leur adhésion. Avoir une démarche concertée entre organismes qui pourrait passer par les regroupements semble être une piste porteuse.

Les représentants·es du groupe d'acteurs « organismes et regroupements », particulièrement ceux participant à distance, rappellent l'importance de prendre en considération les particularités géographiques des organismes communautaires afin que les critères d'évaluation en soient le juste reflet. Par exemple, les réalités dans le nord et le sud du Québec sont différentes, en termes de distance et de coût des projets. De plus, l'accès à des ressources spécialisées est un défi particulièrement présent en région éloignée.

Est également exprimée l'importance pour les organismes communautaires de cultiver leur motivation intrinsèque à l'égard de l'évaluation. Il faut se défaire de l'idée que l'évaluation rime avec bailleurs de fonds et plutôt mettre l'accent sur l'utilité de l'évaluation pour l'organisme. En somme, il s'agit de faire de l'évaluation pour nous-mêmes et pour nos membres. « Il faut que ce soit utile et incarné ».

Pour faciliter la mise sur pied de pratiques d'évaluation dans l'organisme, il est suggéré de rendre disponible une boîte à outils qui rassemble les ressources déjà disponibles. Outre des ressources pratico-pratiques, les organismes et les regroupements présents soulignent l'importance des ressources financières et d'accompagnement sur long terme pour réaliser un processus d'évaluation.

Réception des souhaits destinés aux bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

Les bailleurs de fonds accueillent les souhaits proposés avec ouverture, mais soulignent l'obligation qu'ils ont de rendre des comptes afin de protéger le bien public, obligation qui limite leur pouvoir de faire changer les choses en matière d'évaluation et de reddition de comptes. Ils soulignent que les recommandations émises dans le cadre de la journée pourront être un levier pour entamer des négociations au sein des bailleurs de fonds, notamment pour remettre en question la pertinence de certaines données demandées dans le but de simplifier les démarches d'évaluation. En ce sens, les bailleurs de fonds présents ont une perspective critique sur leurs pratiques et se demandent s'ils sont en train de déléguer aux organismes le fardeau de l'évaluation.

Ils souhaitent également rééquilibrer les rapports de pouvoir avec les organismes communautaires. Ils cherchent des pistes pour

faire preuve de plus de reconnaissance, de sensibilité, d'ouverture et de transparence en ce qui concerne leurs relations avec les organismes communautaires. Une première étape est d'assurer un dialogue ouvert et franc entre les bailleurs de fonds et les organismes communautaires.

Réception des souhaits destinés aux ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

Les ressources de soutien et d'accompagnement expriment un certain niveau de surprise pour ce qui est du souhait de développer des boîtes à outils, car plusieurs existent déjà. En effet, elles ont déjà l'impression d'avoir mis sur pied des communautés de pratique et des boîtes à outils, mais celles-ci ne sont pas toujours utilisées par les organismes. Peut-être s'agit-il de mieux les faire connaître.

Question 2. À la lueur des présentations et discussions d'aujourd'hui, avez-vous un message à adresser aux autres acteurs ?

Messages destinés aux organismes et regroupements

Bien que la majorité des messages soient destinés aux bailleurs de fonds, certains ciblent également les organismes et les regroupements. Entre autres, on leur conseille de s'assurer que les données demandées dans le cadre d'une évaluation ou d'une reddition de comptes puissent être également utiles pour l'organisme. De même, ils ne doivent pas hésiter à refuser certaines compilations de données si ce refus peut être justifié.

Les organismes communautaires doivent également réaliser qu'ils ont plus de pouvoir de négociation qu'ils ne le croient. Pour augmenter leur pouvoir de négociation, il est utile de bien connaître l'appareil gouvernemental, de valoriser leurs pratiques actuelles de même que l'expertise déjà présente au sein des organismes et des regroupements.

Autre message destiné aux organismes : il faut tabler sur les points communs qui unissent les actrices et acteurs de l'écosystème de l'évaluation. C'est-à-dire que tous visent à améliorer la qualité de vie des populations vulnérables. Il est donc important d'instaurer un dialogue franc entre bailleurs de fonds et les organismes communautaires pour apprendre à mieux connaître les besoins et enjeux respectifs de ces deux groupes.

Leur mission s'inscrit dans ce désir d'autonomiser les organismes communautaires en les outillant de façon proactive. Elles proposent de sensibiliser davantage les organismes communautaires aux ressources déjà existantes, de trouver des moyens plus créatifs de les mobiliser et de les rejoindre. Une piste plusieurs fois mentionnée durant la journée est la création de communautés de pratique. Il est également suggéré de prévoir des événements plus ou moins formels autour de la question des évaluations. Finalement, les ressources d'accompagnement rappellent que l'évaluation ne comporte pas qu'un volet technique, mais implique également une dimension politique importante.

Messages destinés aux bailleurs de fonds gouvernementaux et aux fondations privées et publiques

Une posture qui démontre de l'écoute, de la souplesse, de la transparence, de l'ouverture est demandée aux bailleurs de fonds par les organismes communautaires. Notamment, une souplesse postpandémique dans la gestion des évaluations, notamment parce qu'il y a un manque de ressources humaines. Pour constater les besoins concrets du terrain, les organismes communautaires, particulièrement ceux en région, invitent les bailleurs de fonds à venir les visiter.

À cet effet, le message central destiné aux bailleurs de fonds est celui qui demande de faciliter l'accès à des ressources tant humaines que financières, de manière équitable, pour réaliser des pratiques d'évaluation. Les inégalités en matière de financement selon les secteurs ont été soulevées, et certaines populations sont oubliées (parce qu'elles ont accès à moins de fonds et que les organismes ont moins d'employé·e·s). En ce qui concerne les ressources financières, il faut prévoir un financement à la mission à long terme (minimum de trois ans). Par exemple, il est suggéré d'inclure l'évaluation dans la mission et d'ajouter de 20 à 25 % de financement pour permettre sa réalisation.

Les données exigées par les bailleurs de fonds dans le cadre d'un processus d'évaluation devraient davantage s'ancrer dans une perspective sociale et moins dans une perspective comptable : « Comment passer d'indicateurs comptables à des indicateurs humains? » De plus, on constate que souvent les évaluations sont demandées pour répondre aux besoins des bailleurs de fonds, sans trop d'égards pour les organismes. Généralement, les données recueillies ne sont pas partagées et les bailleurs de fonds fonctionnent en silo.

Un autre champ de réflexion concerne l'impératif de gestion associé aux pratiques d'évaluation. Certain·es participant·es s'interrogent : est-ce qu'à travers les pratiques d'évaluation, certains bailleurs de fonds sont en train de sous-traiter leurs tâches de gestion aux organismes communautaires? Ne serait-il pas préférable que l'impératif de gestion revienne aux bailleurs de fonds ?

Comme cela a été mentionné tout au long de la journée, les organismes réalisent déjà des pratiques d'évaluation de manière annuelle. Il est souhaité que les bailleurs de fonds le reconnaissent davantage, en commençant par lire leur rapport annuel.

Messages destinés aux ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

Il n'y a pas de message spécifiquement destiné aux ressources de soutien et d'accompagnement.



Panel de discussion

- **Lise Gervais**
Ancienne coordonnatrice générale, Relais-femmes
- **Jacques Bordeleau**
Co-coordonnateur du Collectif des fondations québécoises
- **Bettina Cerisier**
Conseillère en action communautaire, Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire (DPLPAC), ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Une discussion entre les panélistes s'amorce à partir de leurs principaux constats à propos des échanges réalisés jusqu'à maintenant dans le cadre du Forum.

Ce qui ressort clairement du Forum, c'est à quel point l'évaluation s'inscrit dans les pratiques des organismes communautaires. Parfois, certains acteurs, actrices, tendent à l'oublier, mais sans les bailleurs de fonds, l'évaluation se fait tout de même déjà dans les organismes communautaires. Il s'agit de leur donner les moyens de la rendre visible et de mieux reconnaître les pratiques d'évaluation déjà existantes.

Les principaux acteurs, actrices présent·es aujourd'hui, comme les bailleurs de fonds et les organismes communautaires, ne sont pas des blocs monolithiques, ils représentent différentes réalités qu'il est important de nuancer dans le cadre des pratiques d'évaluation. En effet, coexistent des réalités et des expériences plurielles. Pour reconnaître ces différentes réalités, le dialogue est essentiel. Il faut multiplier les occasions de se parler entre acteurs et actrices de différents horizons. Mais instaurer une communication ouverte prend du temps, nous devons faire preuve d'indulgence les un·e·s avec les autres. Il faut aussi apprécier le progrès accompli jusqu'à maintenant en matière de pratiques d'évaluation.

Effectivement, les occasions où il est possible d'échanger entre organismes communautaires, bailleurs de fonds, chercheur·es et spécialistes en évaluation sont rares. Ce qui est encore plus étonnant aujourd'hui, c'est le consensus entre ces différents acteurs et actrices. Car malgré le flou entourant les pratiques d'évaluation, l'important est de ne pas perdre de vue le sens donné aux pratiques d'évaluation. Certes, de prime abord, parler de pratiques d'évaluation peut être rébarbatif, mais quand on réalise la signification de ces pratiques, l'importance qu'elles ont pour instaurer des pratiques réflexives dans un organisme, ce sujet devient passionnant et pertinent.

Un autre élément phare de la journée est l'importance de créer des espaces de négociation, qui, au demeurant, ne doivent pas être occultés par le rapport de pouvoir entre bailleurs de fonds et les organismes communautaires. Il ne s'agit pas de mettre des lunettes roses en pensant que tous les acteurs et actrices partent du même pied. Mais malgré ces dynamiques, les organismes communautaires doivent garder en tête qu'ils ont la capacité de définir leurs besoins en termes d'évaluation. C'est-à-dire qu'ils peuvent orienter leurs pratiques d'évaluation vers celles qui ont du sens et ainsi les ancrer dans leurs pratiques concrètes. Il ne s'agit pas de faire de l'évaluation pour calmer les angoisses des bailleurs de fonds, mais plutôt pour se donner les capacités de participer au changement social.

Il est important d'instaurer des conditions facilitant un dialogue constant et transparent entre les actrices et acteurs de l'écosystème de l'évaluation. Les organismes communautaires sont invités à être le plus transparents possible avec les bailleurs de fonds tout en se rappelant que ces derniers ont leur intérêt à cœur. Il faut arrêter d'ériger des murs, car il n'y a ni méchant, ni gentil, on travaille tous pour atteindre les mêmes buts. N'en demeure pas moins que des rapports de pouvoir existent et qu'il est important de nommer les intérêts respectifs.

En ce qui concerne plus particulièrement les organismes communautaires, étant donné les ressources limitées, la mutualisation est très importante. Il ne faut pas alimenter la compétition qui existe entre groupes à cause du financement limité, mais plutôt s'unir pour négocier les conditions d'évaluation. Il faut mutualiser les ressources, les compétences, mais aussi revendiquer ce qui est évaluable et ce qui ne l'est pas.

Il est très étonnant que l'on demande des comptes détaillés à des organismes pour des sommes parfois dérisoires, alors qu'on peut octroyer des sommes astronomiques à certaines industries privées sans leur demander une grande réflexion quant à l'utilisation de leurs fonds.

Cette approche de mutualisation des efforts, on l'applique dans le milieu philanthropique, où l'on partage nos défis et nos enjeux dans le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités. Ce collectif permet entre autres d'améliorer nos pratiques, d'écouter nos besoins respectifs, de mieux cibler ce qui doit être valorisé. De manière conjointe, on se demande s'il est nécessaire de systématiquement effectuer un exercice d'évaluation, et s'il n'existerait pas d'autres alternatives. On essaie d'amener ces questions plus loin, en se demandant par exemple : pour qui fait-on l'évaluation? Avec qui? Quels sont les principaux défis? Comment arrimer les besoins des acteurs gouvernementaux, ceux des fondations et les organismes communautaires ?

Au sein du gouvernement, on essaie également de mutualiser nos efforts. Par exemple, chaque mois, 23 ministères se regroupent et l'un des sujets récurrents de discussion est la simplification du processus de reddition de comptes. On souhaite faciliter la tâche des organismes communautaires, et pour ce faire on travaille en concertation avec tous les paliers.

Période de questions

Q. On a beaucoup parlé de mutualiser nos outils, mais comment composer avec la diversité des organismes communautaires?

Effectivement, on voit naître des organismes avec des modes de fonctionnement différents, l'action sociale se diversifie. Il est important d'accueillir ces façons de travailler, d'être capable de mettre sur pied des méthodes d'évaluation qui changent avec le temps. Il y a cet équilibre à atteindre entre une vraie ouverture et des objectifs précis. Une bonne métaphore pour l'aborder est celle de la porte entrouverte, elle n'est ni complètement ouverte, ni complètement fermée, dans le sens où l'on reconnaît les contraintes, mais on garde une attitude d'ouverture.

Q. Comment évaluer de manière créative et pertinente des activités qui visent la transformation sociale, ou encore comment évaluer le désir de changer le monde?

Oui, effectivement, il y a ce défi de transfert et de circulation des idées à plus grande échelle. Par exemple, les bailleurs de fonds sont les mieux placés, car ils reçoivent toutes ces évaluations, ces meilleures pratiques, ces moins bons coups, mais que font-ils ensuite pour que ces idées circulent et qu'on apprenne collectivement de ces évaluations?

Il faut reconnaître qu'il existe de nombreuses tables de concertation, et que le milieu communautaire s'entraide beaucoup. C'est en effet important de partager les bons coups. Il y a énormément de transferts qui se font au niveau communautaire, ce qui se fait moins au gouvernement.

Une des meilleures façons pour le faire, c'est de demander, suivant les activités, ce que les participantes et participants en ont tiré, et ça demeure toujours un défi lorsqu'il est question de transformation sociale, car cela s'inscrit dans le long terme. Et les ressources financières sont basées sur du financement par projet, donc à court terme. Il faut négocier pour avoir un financement sur une longue période, par exemple il serait préférable d'être financé sur cinq ans, plutôt que sur trois ans.

Q. On a beaucoup parlé d'autonomie, de pressions indirectes, avez-vous des exemples de ces enjeux dans le cadre d'évaluation pratique de la part des bailleurs de fonds?

Je peux donner l'exemple de l'évaluation du Bâtiment 7. On a évalué que ce dont on avait besoin, c'est d'un espace où l'on pourrait discuter des chantiers d'apprentissage pendant une journée complète de manière récurrente. C'est une pratique inclusive où l'on se demande comment les réflexions peuvent être réinvesties dans l'organisme de manière pratique. C'est vraiment du temps de qualité, qui nous permet de faire des choses nourrissantes et d'avancer selon nos propres défis respectifs.

Il ne faut pas oublier, lorsqu'on parle de pression, que l'on peut toujours dire non. Nous l'avons fait dans notre organisme afin de préserver notre intégrité, c'est une décision collective où l'on était prêt à vivre avec les conséquences de ce non-là.

Q. Comment trouver un juste arrimage lorsqu'il est question de collecte de données?

On a parfois l'impression de communiquer des informations qui ne sont pas prises en considération par les bailleurs de fonds, on ne sait pas vraiment comment l'information est utilisée. Il est important de rapporter des chiffres dans un contexte réel. Cette culture axée sur le quantitatif semble très ancrée dans différents ministères. Il s'agit de mieux considérer les données qualitatives.

Q. Dans le cadre de la journée, on a beaucoup parlé des bailleurs de fonds et moins du milieu de la recherche qui a une expertise, mais comment ce milieu peut-il nous donner un coup de main?

Le milieu de la recherche peut nous accompagner dans le cadre de l'évaluation, mais tout en s'assurant que les organismes communautaires gardent un contrôle sur la recherche. Un grand atout à l'UQAM, c'est le Service aux collectivités, qui permet de réunir autour de la table de riches expertises en maintenant un rapport égalitaire.

En effet, l'expertise universitaire est importante, mais il faut aussi reconnaître que les organismes communautaires sont capables d'établir leurs propres modes d'évaluation. Il ne faut pas trop se remettre en question, en doutant de son expertise, il faut aussi reconnaître et valoriser les ressources à l'interne.

Q. Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils naviguer dans les espaces de négociation promus durant la journée tout en reconnaissant le déséquilibre de pouvoir? Cette reconnaissance viendrait de qui?

Parfois les deux parties s'autocensurent, les bailleurs de fonds comme les organismes communautaires, à cause de l'asymétrie du pouvoir. On gagnerait, toutes et tous, à mettre cartes sur table, à agir avec ouverture.

Pour les organismes communautaires, cela implique de vous rappeler que les pratiques d'évaluation font partie de votre quotidien et de vous engager uniquement dans des pratiques qui ont du sens pour vous.

Comme mot de la fin, les trois panélistes expriment leurs espoirs pour la suite et reconnaissent que déjà, en dix ans, les pratiques d'évaluation ont évolué de manière significative.

