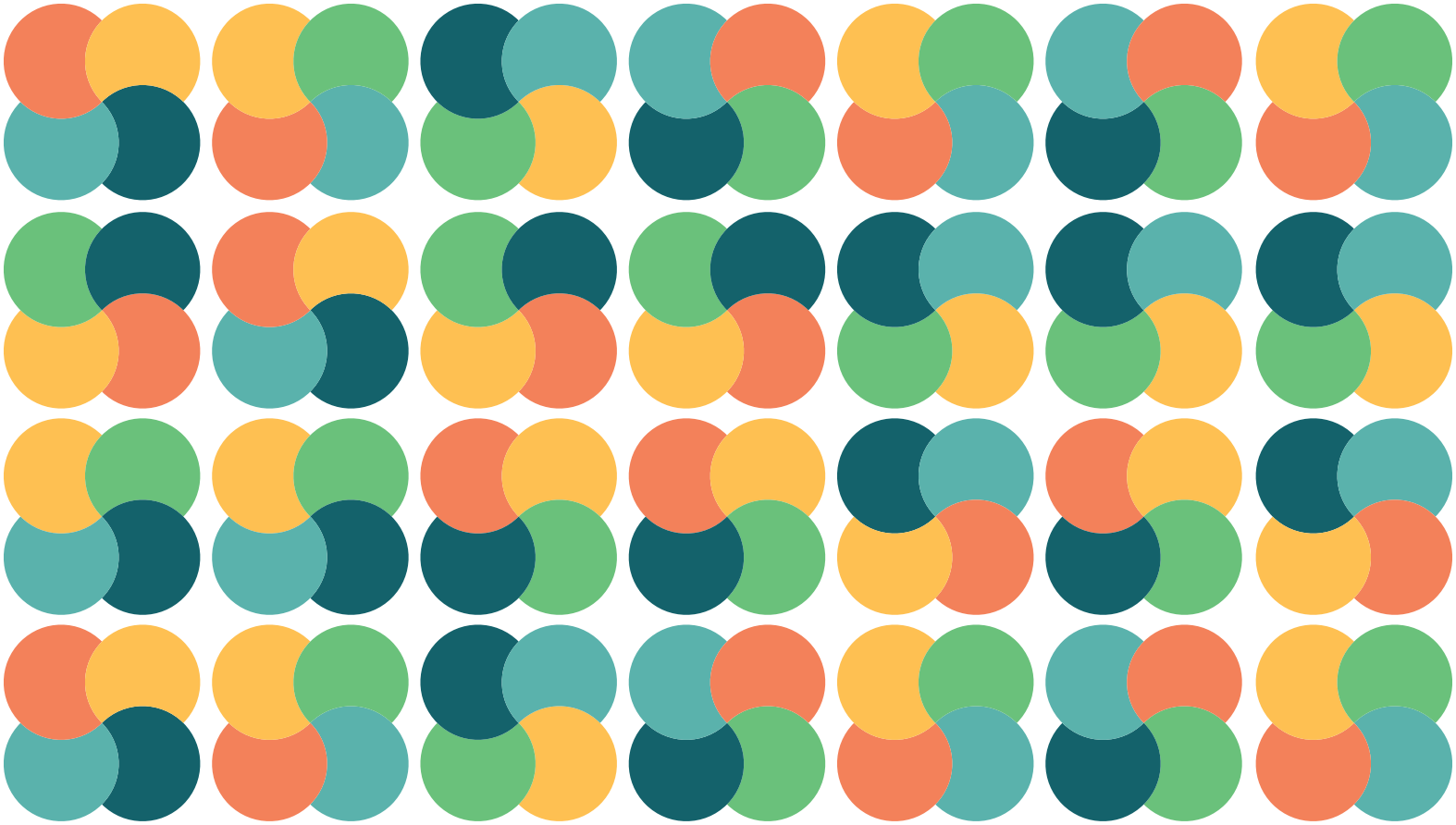
Février 2022

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

Rapport final



Équipe de recherche

Sonia Tello-Rozas
Maude Léonard
Florence Lussier-Lejeune

ESG UQÀM

UQÀM | Service aux collectivités
Université du Québec à Montréal

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE

RACA
RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

Relais-femmes

Avec la participation financière de

Travail, Emploi et Solidarité sociale
Québec

Comité d'encadrement

SONIA TELLO-ROZAS
Chercheuse principale, professeure, Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

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

FLORENCE LUSSIER-LEJEUNE
Coordonnatrice de recherche et doctorante, UQAM

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)

HIND FATHALLAH ET VÉRONIQUE GOULET
Formatrice en développement organisationnel et coordonnatrice générale, Centre de formation populaire (CFP)

GENEVIÈVE CHICOINE
Agente de développement, Service aux collectivités de l'UQAM

Rédaction

SONIA TELLO-ROZAS, MAUDE LÉONARD ET FLORENCE LUSSIER-LEJEUNE

Nous tenons aussi à remercier

RAYMOND LALIBERTÉ
Agent de recherche au décanat de l'ESG UQAM, pour la gestion du logiciel de questionnaire en ligne et ses précieux conseils

DIDIER DUPONT
Expert en formation NVivo qui nous a accompagnées pour les premières phases de l'analyse qualitative

CAMILLE TURCOTTE
Étudiante au doctorat en psychologie communautaire, UQAM, qui a participé activement aux phases de la recension des écrits et d'analyse de données qualitatives de la recherche

PHILLIPE CHABOT
Diplômé en économie (2e cycle), UQAM, qui a participé activement à la phase d'analyse de données quantitatives de la recherche

Nous tenons à remercier tous les répondant·es qui ont pris le temps de répondre à notre enquête. Un grand merci également à tous les participant·es ayant pris part aux groupes de discussion et aux analyses de cas.

Cette recherche a bénéficié du soutien financier du Programme de soutien financier aux orientations gouvernementales en action communautaire et en action bénévole, volet Soutien financier à des recherches et à des études en lien avec la mise en œuvre de la politique gouvernementale, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Pour citer ce document

Tello-Rozas, S., Léonard, M., Lussier-Lejeune, F. (2022). Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires [Rapport de recherche]. Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Avec la collaboration de Fathallah, H., Goulet, V., Métivier, C., Gervais, L. et Chicoine, G.

Révision linguistique

LIETTE LEMAY

Table des matières

Liste des tableaux ... 7
Liste des figures ... 8
Faits saillants ... 9
Mise en contexte ... 12
Origine de la demande ... 12
Spécificités de la recherche partenariale ... 12

01 **INTRODUCTION** 15

1.1 Objectifs de la recherche ... 16

02 **RECENSION DES ÉCRITS SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION** 17

2.1 Logiques d'évaluation ... 17
2.2 Frontières de l'évaluation ... 19
2.2.1 Finalités de l'évaluation ... 19
2.2.2 Évaluation et reddition de comptes ... 20
2.2.3 Types d'évaluation ... 21
2.2.4 Méthodes, instruments et outils ... 23
2.3 Conditions facilitantes et capacités en évaluation ... 23

03 **DESIGN DE LA RECHERCHE** 27

3.1 Approche méthodologique mixte ... 27
3.2 Méthode quantitative ... 28
3.2.1 Enquête par questionnaire Web ... 28
3.2.2 Échantillonnage pour l'enquête par questionnaire Web ... 29
3.3 Méthodes qualitatives ... 29
3.3.1 Groupes de discussion ... 29
3.3.2 Échantillonnage pour les groupes de discussion ... 30
3.3.3 Entrevues semi-dirigées et recherche de documents d'archive et de référence ... 32
3.3.4 Échantillonnage pour les entrevues semi-dirigées (CAS) ... 32
3.4 Analyse des données ... 34

3.4.1 Traitement et analyse des données quantitatives **34**
3.4.2 Traitement et analyse des données qualitatives **36**
3.4.3 Traitement et analyse croisée des données quantitatives et des données qualitatives **36**
3.5 Limites de l'étude **36**

04 **RÉSULTATS** **39**

4.1 Profil des organismes participant à l'enquête par questionnaire **39**
4.1.1 Nombre d'années d'existence et taille **39**
4.1.2 Région, portée territoriale des services et secteur d'activité **40**
4.1.3 Sources de financement et répartition de fonds alloués **43**
4.2 Écosystème en matière d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec **46**
4.2.1 Les changements dans l'écosystème d'évaluation **46**
4.2.2 Les acteurs et leurs rôles dans l'écosystème d'évaluation **48**
4.2.3 Rapports entre les acteurs **58**
4.3 État des lieux des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec **62**
4.3.1 Entre évaluation et reddition de comptes **62**
4.3.2 L'évaluation, ses finalités et ses retombées **65**
4.3.3 Approches d'évaluation **70**
4.3.4 Types d'évaluation **72**
4.3.5 Méthodes et instruments de collecte **75**
4.3.6 Outils **75**
4.3.7 Accompagnement dans le processus d'évaluation **77**
4.4 Conditions favorables et obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation **82**
4.4.1 Conditions favorables **82**
4.4.2 Obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation **86**

05 **ANALYSE DE CAS** **93**

5.1 Cas COMSEP : Une expérience apprenante de pratiques d'évaluation ancrées dans la culture organisationnelle **93**
5.1.1 Aperçu de l'organisme 93
5.1.2 Genèse des pratiques d'évaluation au sein du COMSEP 93
5.1.3 Différentes pratiques d'évaluation au sein du même organisme 94
5.1.4 Professionnalisation et systématisation de l'évaluation 97
5.1.5 Apprentissages 98

5.2 Cas de la Fédération des maisons d'hébergement pour femmes (FMHF) : des pratiques en coconstruction fondées sur une approche réflexive ... **99**
5.2.1 Aperçu de l'organisme ... **99**
5.2.2 Les démarches liées à l'évaluation ... **99**
5.2.3 Expériences concrètes d'évaluation ... **100**
5.2.4 Le rôle des outils pour soutenir l'évaluation chez la FMHF ... **102**
5.2.5 Apprentissages ... **104**
5.3 Cas Relais-femmes: Une pratique d'évaluation réflexive-interactive et critique enracinée dans l'action ... **104**
5.3.1 Aperçu de l'organisme ... **104**
5.3.2 L'évaluation au cœur de l'approche Relais-femmes ... **105**
5.3.3 La pratique réflexive-interactive ... **105**
5.3.4 Évolution de l'approche d'évaluation : accompagner pour mieux former et évaluer pour mieux accompagner ... **106**
5.3.5 Les outils d'évaluation préconisés chez Rf : des moyens malléables au service des groupes et non une fin en soi ... **107**
5.3.6 Un exemple récent de l'approche réflexive-interactive féministe : l'évaluation de la recherche partenariale ... **108**
5.3.7 Apprentissages ... **108**
5.4 Cas 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'île : une pratique d'évaluation harmonieuse ... **109**
5.4.1 Aperçu de l'organisme ... **109**
5.4.2 L'évaluation chez 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île ... **110**
5.4.3 Moments marquants vers la formalisation de la démarche d'évaluation ... **111**
5.4.4 Quatre évaluations financées et accompagnées ... **114**
5.4.5 Apprentissages ... **116**

06

DISCUSSION ET PISTES D'ACTION 117

6.1 Apprentissages depuis ARPÉOC 2005 et liens avec la littérature **117**
6.1.1 Complexification de l'écosystème ... **117**
6.1.2 Mise en lumière des formes plurielles d'évaluation propres aux organismes communautaires ... **118**
6.2 Hybridation des logiques d'évaluation ... **119**
6.2.1 Deux dynamiques pour des pratiques d'évaluation enracinées ... **120**
6.2.2 Faciliter l'évaluation : ressources, accompagnement et valorisation des retombées ... **121**
6.3 Réflexions finales et pistes d'action pour les acteurs ... **122**

BIBLIOGRAPHIE **124**

ANNEXES **127**

Annexe 1 **Questionnaire** ... **127**
Annexe 2 **Résultats statistiques complets des test t et des régressions** ... **142**
Annexe 3 **Définition de la pratique réflexive interactive (suite du cas Relais - femmes)** ... **147**

Liste des tableaux

Tableau 1 Trois logiques d'évaluation, selon Hall (2014) ... **18**
Tableau 2 Types d'évaluation menés par les organismes à mission sociale à but non lucratif ... **22**
Tableau 3 Conditions facilitantes à l'évaluation, selon la littérature ... **25**
Tableau 4 Instruments de collecte de données ... **28**
Tableau 5 Les quatre groupes de discussion ... **31**
Tableau 6 Les quatre cas ... **33**
Tableau 7 Distribution selon le nombre d'années d'existence ... **39**
Tableau 8 Répartition des organismes communautaires selon le nombre total de travailleur·euses ... **40**
Tableau 9 Répartition des organismes communautaires selon le budget annuel habituel ... **40**
Tableau 10 Répartition des organismes communautaires selon la région administrative ... **41**
Tableau 11 Répartition des organismes communautaires selon la portée territoriale ... **41**
Tableau 12 Répartition selon le budget annuel de l'organisme et la moyenne du nombre total de travailleurs et travailleuses ... **44**
Tableau 13 Répartition selon le budget annuel de l'organisme et la moyenne des années d'existence ... **44**
Tableau 14 Répartition de répondant·es selon le budget annuel de l'organisme et la portée territoriale des services ... **45**
Tableau 15 Répartition des organismes communautaires selon les informations, démarches ou formulaires demandés par le principal bailleur de fonds ... **53**
Tableau 16 Répartition des organismes communautaires selon les définitions de l'évaluation ... **63**
Tableau 17 Répartition des organismes communautaires selon que les démarches d'évaluation sont réalisées en même temps que celles de la reddition de comptes ... **64**
Tableau 18 Répartition des organismes communautaires selon qu'ils ont ou non réalisé des démarches d'évaluation dans les dix dernières années ... **65**

Tableau 19 Répartition des organismes communautaires selon la source de financement pour les démarches d'évaluation ... **66**
Tableau 20 Tests t sur la différence de moyenne entre le groupe d'organismes qui fait de l'évaluation et celui qui n'en fait pas ... **69**
Tableau 21 Répartition des organismes communautaires selon l'approche utilisée ... **70**
Tableau 22 Répartition des organismes communautaires selon les tâches d'évaluation et les différents acteurs au sein de l'organisme ... **71**
Tableau 23 Répartition des organismes communautaires selon les types d'évaluation réalisée ... **72**
Tableau 24 Outils utilisés dans les démarches d'évaluation ... **76**
Tableau 25 Répartition des organismes communautaires selon les raisons évoquées pour avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation ... **77**
Tableau 26 Répartition des organismes communautaires selon le niveau d'implication de l'aide extérieure ... **78**
Tableau 27 Répartition des organismes communautaires selon les milieux de provenance de l'aide extérieure spécialisée en évaluation ... **78**
Tableau 28 Répartition des organismes communautaires selon les principales difficultés du recours à une aide extérieure en évaluation ... **79**
Tableau 29 Tests t sur la différence de moyenne entre les organismes qui reçoivent de l'accompagnement dans l'évaluation et ceux qui n'en reçoivent pas ... **80**
Tableau 30 Probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation ... **81**
Tableau 31 Probabilité de faire de l'évaluation : taille mesurée par le buget annuel ... **84**
Tableau 32 Probabilité de faire de l'évaluation (effets marginaux) : la taille mesurée par le nombre de travailleur·euses ... **85**
Tableau 33 Répartition des organismes communautaires selon les habiletés en évaluation à approfondir au sein de l'organisme ... **88**

Liste des figures

Figure 1 Traitement des données qualitatives (groupes de discussion et entretiens semi-dirigés) ... **35**
Figure 2 Distribution selon le secteur d'activité ... **42**
Figure 3 Proportion des fonds reçus par source de financement ... **43**
Figure 4 Répartition des organismes communautaires selon le nombre d'années d'expérience en évaluation ... **66**
Figure 5 Méthodes de collecte d'information utilisées généralement dans les évaluations ... **76**

Faits saillants

Le présent rapport de recherche est le fruit d'une démarche partenariale et s'inscrit dans la continuité du rapport de recherche *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires* (ARPÉOC) publié en 2005 par le Service aux collectivités (SAC) de l'UQAM avec la collaboration de plusieurs organismes communautaires (Hébert et al., 2005). À partir d'une méthodologie mixte combinant une enquête auprès d'organismes communautaires (n=404) et d'entretiens avec différents acteurs concernés, cette étude offre un portrait récent des pratiques d'évaluations inhérentes à ce milieu ainsi que des pistes d'action pour soutenir et reconnaître une culture évaluative qui leur est propre.

Résumé des principaux résultats selon les objectifs de la recherche

Objectifs du rapport de recherche	Principaux constats
1. Identifier et analyser l'écosystème en matière d'évaluation	Écosystème : **acteurs et postures** **Organismes communautaires et regroupements :** • **Ouverture** à l'égard de l'évaluation ; • Difficulté à **reconnaître l'étendue des retombées potentielles** de l'évaluation. **Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisés en évaluation :** • **Présence accrue** depuis les 15 dernières années • Jouent **trois rôles** majeurs : 1) **gardiennes du plan** d'exécution de l'évaluation ; 2) **médiatrices** dans la négociation des attentes entre les organismes et les bailleurs de fonds ; 3) **amies-critiques** des organismes pendant le procesus d'évaluation. **Bailleurs de fonds :** • Perceptions de **pressions indirectes exercées par de tierces parties** (donateurs individuels et organisationnels et Conseil du trésor) ; • **Augmentation et complexification des exigences en matière d'évaluation et de reddition de comptes** pour les organismes ; • Ouverture à créer des **espaces de négociation** avec les organismes pour tendre vers un **meilleur** équilibre **dans les rapports de pouvoir**.
2. Brosser un portrait des pratiques d'évaluation	**Les organismes font de l'évaluation et les pratiques sont variées :** • 73% des organismes font de l'évaluation ; • Objets d'évaluation diversifiés (satisfaction, besoins, pertinence, résultats) ; • 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 un accompagnement.

Objectifs du rapport de recherche	Principaux constats

2. Brosser un portrait des pratiques d'évaluation (suite)	Les **finalités 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 structuré dans leurs pratiques (81%).
	Deux dynamiques distinctes et complémentaires caractérisent des pratiques d'évaluation enracinées dans les organismes communautaires :
	1) Les « **pratiques d'évaluation intégrées** » au fonctionnement quotidien des organismes qui se caractérisent par leur caractère réflexif. Elles servent à :
	  • remettre en question les actions ;
	  • être à l'écoute de leurs membres et de leurs participant·es ;
	  • améliorer leurs interventions.
	2) Les « **pratiques d'évaluation systématisées** » sont de caractère plus complexe, se focalisent sur quelques objectifs ou thèmes précis, nécessitent généralement une expertise et des capacités en évaluation.
	• Expériences structurantes ;
	• Occasion de reconnaître et de valoriser les pratiques d'évaluation intégrées ;
	• Peuvent conduire à un changement de culture organisationnelle et au renforcement du pouvoir de négociation auprès des partenaires et des bailleurs de fonds.

3. Identifier les conditions favorables et les obstacles	**Conditions favorables :**
	• Accès aux **ressources financières et humaines**
	  • Un budget élevé et un plus grand nombre de travailleur·euses augmentent la probabilité de faire de l'évaluation ;
	  • Un budget plus élevé augmente la probabilité d'avoir recours à un accompagnement.
	• Nature de l'**accompagnement**
	  • **Cohérente avec la vision et les valeurs** de l'organisme ;
	  • **Modulée** selon l'ampleur, la nature de l'évaluation et les étapes de sa réalisation, la qualité des rapports entre l'organisme et les bailleurs de fonds ainsi que l'expérience préalable de l'organisme.
	• **Intention et volonté** des organismes à s'engager par eux-mêmes dans une démarche d'évaluation.
	• **Compréhension et reconnaissance des retombées positives** de l'évaluation.
	Obstacles :
	• **Absence de valorisation des pratiques d'évaluation intégrées propres aux organismes.**
	• **Insuffisance des ressources**
	  • 85% des organismes doivent utiliser leurs fonds propres ;
	  • Parmi les organismes qui ne font pas de l'évaluation, 40 % des organismes ne le font pas en raison d'un manque de ressources humaines et financières.
	• **Flou** subsistant entre la **reddition de comptes et l'évaluation**.

Pistes d'action à privilégier

Acteurs	Pistes d'action

Organismes et regroupements	• **Reconnaître et valoriser leurs propres pratiques d'évaluation réflexives et intégrées.**
	• **Oser négocier** des processus d'évaluation cohérents
	  • à leurs réalités et capacités ; et
	  • aux finalités utiles à l'amélioration de leur action.

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.
	• **Agencer les attentes d'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 **l'accès et l'allocation de ressources suffisantes** pour permettre :
	  • la réalisation d'évaluations systématisées ; et
	  • un accompagnement par une ressource externe spécialisée en évaluation.

Ressources de soutien et d'accompagneme nt 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.

Mise en contexte

Origine de la demande

Le 18 février 2019, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) a lancé le début des travaux en vue de l'élaboration d'un nouveau Plan d'action gouvernemental en action communautaire. Par cette démarche, le gouvernement a réitéré son engagement visant à offrir un meilleur soutien et une plus grande reconnaissance de l'action communautaire. Il s'agit d'une demande phare du milieu, l'ancien plan adopté en 2004 étant échu depuis 2008.

Dans le cadre de ces travaux sur le Plan d'action, la question des démarches d'évaluation, amorcées par et pour les organismes communautaires, apparaît comme un élément essentiel pour favoriser la consolidation des organismes et pour promouvoir leur contribution à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec. Le dernier exercice de recherche partenariale sur les pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires remonte à 2005 avec le rapport *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires* (ARPÉOC, Hébert et al., 2005). Depuis, la nature des relations au sein de l'écosystème d'évaluation a évolué et il devient nécessaire de remettre en perspective la mise en œuvre des pratiques d'évaluation relativement à ces changements (par exemple, les conditions qui facilitent ou font obstacle aux pratiques d'évaluation), notamment devant la tendance en gestion publique de pratiquer la gestion par résultats.

Dans ce contexte, la démarche et les constats de la présente recherche constituent des assises importantes pour faire connaître les pratiques actuelles d'évaluation propres au milieu communautaire, puis pour souligner les besoins des organismes et les soutenir. Cette recherche, en plus d'éclairer le nouveau Plan d'action gouvernemental, saura sans aucun doute alimenter les réflexions sur le développement d'une culture d'évaluation au sein des différents acteurs de l'évaluation et de son écosystème.

Spécificités de la recherche partenariale

Il est important de souligner que les résultats présentés dans le cadre de ce rapport s'inscrivent dans une démarche de recherche partenariale, ils sont le fruit de savoirs expérientiels, professionnels et universitaires. En rigoureuse collaboration, les chercheuses Sonia Tello-Rozas et Maude Léonard ont pu compter sur la participation active des partenaires Relais-femmes, le RQ-ACA et le CFP. Notons que les organismes partenaires (et certaines représentantes) étaient membres du Comité d'encadrement de la recherche ARPÉOC de 2005.

Ensemble, chercheuses et représentantes des organismes ont pris part à toutes les étapes de la recherche en participant au Comité d'encadrement, l'instance décisionnelle du projet. C'est à ce comité que revient la prise de toutes les décisions importantes concernant le projet. Il détermine son orientation générale et voit au respect de ses objectifs et de sa méthodologie. Il veille au traitement et à l'analyse des données et participe à la discussion des résultats, examine le rapport final, évalue l'ensemble de la démarche et fait les recommandations pour la suite. Au total, le Comité d'encadrement s'est rencontré 17 fois pour une durée moyenne de 3 heures par rencontre, et ce, depuis les balbutiements du projet en novembre 2019. À titre d'exemple, cette instance a permis de définir les objectifs, la méthodologie, l'échéancier, le budget et les stratégies de diffusion des résultats.

Les membres du Comité d'encadrement

- **Céline Métivier**, agente de recherche au Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) ;
- **Lise Gervais**, coordonnatrice du développement et de la liaison à Relais-femmes ;
- **Hind Fathallah**, formatrice et accompagnatrice en développement organisationnel au Centre de formation populaire (CFP), et ce, jusqu'en septembre 2021. À partir d'octobre 2021, **Véronique Goulet**, coordonnatrice générale par intérim du CFP ;
- **Sonia Tello-Rozas**, professeure à l'ESG de l'UQAM ;
- **Maude Léonard**, professeure à l'ESG de l'UQAM ;
- **Florence Lussier-Lejeune**, coordonnatrice de l'équipe de recherche, candidate au doctorat en sciences, technologies et société à l'UQAM ; et
- **Geneviève Chicoine**, agente de développement au Service aux collectivités de l'UQAM.

Présentation des organismes partenaires

RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (RQ-ACA)

Créé en 1996 sous le nom de Comité aviseur de l'action communautaire autonome, le RQ-ACA agit à titre d'interlocuteur privilégié du gouvernement québécois en matière d'action communautaire autonome (ACA) et rejoint au-delà de 4 000 organismes d'ACA luttant partout au Québec pour une plus grande justice sociale.

Composé de 65 regroupements et d'organismes nationaux en action communautaire autonome, le RQ-ACA a pour mission : (i) de promouvoir l'ACA ; (ii) de défendre et promouvoir les intérêts des organismes et regroupements d'ACA, d'assurer leur représentation, de les informer en toute matière pertinente et de favoriser la consultation, la concertation et la mobilisation de ces groupes ; (iii) de participer au développement social du Québec en fonction des valeurs, des principes et des aspirations de l'ACA ; (iv) et de contribuer à des travaux de recherche sur l'ACA.

Pour ce faire, le RQ-ACA suit de près l'évolution des enjeux majeurs pour le mouvement, ce qui l'amène à se positionner sur la place publique par différents moyens (mémoires, lettres ouvertes, communiqués, etc.). Il fait la promotion des activités des organismes d'ACA, notamment par la production de matériel et l'encadrement d'activités dans le cadre de la Semaine nationale de visibilité de l'ACA. Il favorise également le réseautage entre organismes par l'entremise de ses plateformes communicationnelles et par l'organisation de rencontres thématiques.

RELAIS-FEMMES

Fondé en 1980, Relais-femmes est un organisme féministe de liaison et de transfert de connaissances qui fait de la formation, de la recherche et de la concertation. Relais-femmes œuvre à la transformation des rapports sociaux, dans une perspective de développement et de diffusion de nouveaux savoirs et de renouvellement des pratiques des organismes communautaires et des groupes de femmes. Plus de 80 groupes de femmes locaux, régionaux et nationaux en sont membres.

L'organisme soutient l'action en privilégiant une approche féministe intersectionnelle sur différents dossiers de nature politique, sociale, économique et culturelle. La recherche et la liaison ont pour objectifs d'assurer le développement d'activités de recherche en collaboration avec les milieux communautaires et universitaires. Relais-femmes assure aussi la diffusion de résultats de recherches dont les enjeux sont importants pour le mouvement des femmes et le mouvement communautaire. Il travaille au maintien de structures partenariales qui favo-

risent la rencontre entre les chercheur·euses et ses membres, de même qu'à la mise en commun et au partage de réflexions entre le mouvement des femmes et le milieu universitaire. Toujours dans la perspective de renouvellement des pratiques, la question des conditions de vie des femmes dans toute leur diversité fait partie des enjeux centraux à Relais-femmes.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE

Le Centre de formation populaire (CFP) contribue à la consolidation et au développement des organismes communautaires au Québec depuis bientôt 50 ans. Le CFP a pour objectifs de renforcer la capacité d'agir du mouvement communautaire et des organisations ; de stimuler la réflexion au sein du mouvement communautaire et des organisations sur les grands enjeux sociaux ainsi que sur leur rôle et leur place dans la société ; de favoriser l'échange de réflexions, d'analyses et de savoirs entre les différents intervenants et intervenantes du mouvement communautaire et des organisations du Québec et d'ailleurs dans le monde ; de stimuler l'échange de réflexions, d'analyses et de savoirs entre le milieu universitaire, le mouvement communautaire et les organisations.

Le CFP actualise sa mission à travers le développement et la prestation d'activités de formation, d'accompagnement d'organismes, d'organisation de journées de réflexion, de débats, d'activités de recherche, d'édition et de diffusion de documents. Il le fait également par le développement et l'utilisation, dans ses activités de formation, de méthodes pédagogiques qui favorisent la participation et le partage des expériences et du savoir. Le CFP soutient, forme et accompagne les organismes communautaires dans des démarches d'évaluation de leurs activités et aborde la question de l'évaluation en milieu communautaire depuis les années 1990, entre autres par des activités de réflexion, de formation et de recherche.

SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM

Le Service aux collectivités (SAC) est l'espace de collaboration institutionnalisée entre l'Université et différents milieux associatifs qui, depuis plus de 40 ans, permet l'accès aux ressources universitaires aux groupes sociaux non traditionnellement desservis par les universités, en vue de répondre à des besoins de la société, et ce, dans une perspective de promotion collective ou culturelle.

Avec une solide expérience en recherche partenariale, il joue un rôle actif dans le soutien et le développement de partenariats qui prennent la forme de projets de formation, de recherche, de création et de diffusion. Participent à ces projets des chercheur·euses, enseignant·es et étudiant·es de l'UQAM ainsi que des groupes communautaires et de femmes, des organisations syndicales, des associations de communautés ethnoculturelles et autochtones, de même que divers autres groupes non gouvernementaux impliqués dans des activités à caractère social, économique, culturel, environnemental.

Dans le cadre des projets soutenus par le SAC, les partenaires partagent leurs savoirs et compétences pour coconstruire collectivement de nouvelles connaissances porteuses d'innovations sociales.

01

1. Introduction

De nombreux travaux ont été réalisés au cours des années 1990 et 2000 afin de mieux connaître les pratiques d'évaluation au sein des organismes communautaires, ainsi que les conditions qui favorisent le rayonnement et le renforcement de ces pratiques. Ces travaux ont donné lieu à l'élaboration d'outils et à la réalisation d'initiatives visant le renforcement des capacités en évaluation de même qu'une appropriation des démarches d'évaluation par et pour le milieu. À titre d'exemple, mentionnons le projet *Pour le maintien des pratiques novatrices en milieu communautaire* (NOVA), qui s'est déroulé de 1995 à 2000 et dont l'objectif était de développer les compétences des organismes en évaluation et en négociation. Cette démarche a donné lieu à la publication du *Guide d'évaluation participative et de négociation* (Midy et al.,1998) en collaboration avec la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), la Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), le CFP et le SAC, et du *Manuel d'évaluation participative et négociée* (Gaudreau et Lacelle, 1999).

En 2005, le SAC, avec la collaboration de plusieurs organismes communautaires, a publié un rapport de recherche intitulé *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires* (ARPÉOC) (Hébert et al., 2005). Ce rapport avait pour objectif de présenter l'état des pratiques évaluatives des organismes communautaires et de dégager les conditions qui facilitent le renforcement de ces pratiques. Depuis, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre, notamment le projet *L'évaluation par et pour le communautaire, au service de la transformation sociale*, piloté en 2010 par le CFP en partenariat avec Centraide du Grand Montréal.

Actuellement, on note que plusieurs fondations emboîtent le pas et développent des expertises en évaluation pour les mobiliser dans les organismes qu'elles financent. Dans la foulée, de nombreuses ressources de soutien à l'évaluation développent une offre de services spécialisés. Pour n'en nommer que quelques-unes, en plus de l'initiative Éval-Pop du CFP et de nombreux consultants travailleurs autonomes, nous pensons à Dynamo, à Innoweave et à Coop Interface.

Toutefois, malgré ce foisonnement de services, il n'existe pas de portrait récent des pratiques d'évaluation au sein des organismes communautaires. Ainsi, la recherche présentée dans ce rapport a été réalisée dans le but de faire un état des lieux sur les pratiques évaluatives des organismes communautaires, et ce, dans une perspective de mise à jour de l'étude ARPÉOC réalisée en 2005. Cette recherche visait également à relever les obstacles ainsi que les conditions favorables à la réalisation des pratiques d'évaluation propres à l'action communautaire autonome au Québec.

À la lumière de la lecture du rapport ARPÉOC (Hébert et al., 2005, p.5), plusieurs questions restent pertinentes en 2022 : quels sont les besoins actuels des organismes communautaires en lien avec les pratiques d'évaluation ? Quelles sont ces pratiques ? Quels sont les obstacles rencontrés ? Quel est le rôle actuel des bailleurs des fonds et des spécialistes en évaluation ? Quels sont les rapports entretenus entre les différents acteurs de l'évaluation ? Comment se configure « l'écosystème d'évaluation » des organismes communautaires au Québec ? Et comment cet écosystème influence-t-il le développement des pratiques de manière à habiliter les organismes communautaires à réaliser leur propre démarche évaluative ? Nous avons essayé d'y répondre avec une méthodologie mixte que nous détaillons plus loin.

Notons que dans le contexte de cette recherche, nous souhaitons distinguer les exercices de reddition de comptes exigés par les bailleurs de fonds des pratiques d'évaluation mises en œuvre par et pour les organismes communautaires. **À la différence de la reddition de comptes, l'évaluation doit être conçue comme un « processus participatif et systématisé de réflexion critique visant à poser un jugement sur la valeur d'une pratique »** (ARPÉOC, Hébert et al., 2005, p. 5). Selon la variété des postures, approches, cibles et finalités poursuivies, il reste que les pratiques d'évaluation auxquelles nous nous intéressons sont principalement celles qui répondent à des besoins internes, formulés par les organismes communautaires eux-mêmes et respectant leurs pratiques, sans pour autant écarter les évaluations demandées par les bailleurs de fonds.

Ce rapport se divise en six sections. Après un rappel des objectifs de la recherche, nous présentons une recension des écrits sur les pratiques d'évaluation dans les organisations à mission sociale et à but non lucratif en Amérique du Nord. Nous poursuivons en décrivant la démarche méthodologique et les principaux résultats. Pour terminer, nous nous appuyons sur certaines des observations et formulons des pistes de réflexion pour la pratique et la recherche.

1.1 Objectifs de la recherche

Cette recherche a pour objectif général de brosser le portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires du Québec en y relevant les conditions favorables et les obstacles à leur renforcement et à leur rayonnement. Nous visons ainsi à documenter ce qui se fait par et pour les organismes communautaires et à soulever leurs besoins en matière d'évaluation. Trois objectifs spécifiques structurent la recherche :

- **Identifier et analyser l'écosystème en matière d'évaluation.** Il s'agit d'aller au-delà d'une relation en dyade (p. ex. : organismes – bailleurs de fonds gouvernementaux ; organismes – fondations) pour établir un portrait actuel de configuration des acteurs, de leurs attentes de leurs perceptions et de leurs rôles respectifs, et de leurs rapports entre eux.
- **Brosser un portrait (état des lieux) des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec,** y compris les façons de faire de l'évaluation (les types et approches), ses objets et cibles, les principaux aspects et enjeux qu'elles soulèvent, les ressources et les outils disponibles et utilisés, les méthodes et les techniques employées, les formes de financement offertes et disponibles, ainsi que l'utilisation faite des résultats d'évaluation.
- **Identifier les conditions favorables** (type de soutien, outils, accompagnement, formation, etc.) **ainsi que les obstacles** (ressources, expertise, connaissances et perceptions de l'évaluation, etc.) au renforcement des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec.

02

2. Recension des écrits sur les pratiques d'évaluation

De nombreuses études se sont déjà penchées sur les pratiques d'évaluation dans les organismes à mission sociale à but non lucratif[1]. Nous avons donc réalisé une recension de 38 textes, provenant de la littérature grise et scientifique, publiés en Amérique du Nord (Québec, Canada et États-Unis) depuis les 15 dernières années. Initialement, plus de 150 références ont été repérées en lien avec les objectifs de la recherche. De celles-ci, nous avons retiré les textes qui s'éloignaient de notre sujet de recherche, comme les textes portant sur la santé publique. Les informations repérées et pertinentes à cette recherche concernent les logiques d'évaluation, les frontières entre les démarches d'évaluation et la reddition de comptes, les types d'évaluation, ses méthodes et ses outils ainsi que les conditions facilitantes et les capacités en évaluation au sein des organismes. Nous présentons dans ce qui suit les résultats qui nourrissent notre réflexion et notre démarche de recherche.

2.1 Logiques d'évaluation

Avant de traiter des pratiques d'évaluation elles-mêmes, nous soulignons l'intérêt de l'étude de Hall (2014), qui permet de dégager trois principales logiques dans lesquelles ces pratiques s'insèrent : la logique scientifique, la logique bureaucratique et la logique d'apprentissage. Ces trois logiques sont délimitées par l'auteur à partir d'une analyse d'écrits et de guides pratiques américains consacrés au tiers-secteur sur de grandes approches d'évaluation (modèle logique, *social return on investment* [SROI] et le changement le plus significatif) et sur des méthodes et des outils d'évaluation plus spécifiques (ex. : tableaux de bord, cadre axé sur les résultats, méthodes participatives, méthodes de rendement escompté).

Premièrement, la logique scientifique, en référence à la méthode scientifique, met l'accent sur les observations systématiques, la collecte de données observables et mesurables et les procédures expérimentales objectives et robustes. Selon cette logique, l'objectif de l'évaluation serait de récolter des *preuves* de l'effet des activités ou des projets. La logique bureaucratique, quant à elle, est ancrée dans l'exercice de pla-

1 Nous avons étendu notre recension à l'ensemble des organismes à mission sociale à but non lucratif puisque le statut d'organisme communautaire est propre au système québécois, alors que nous souhaitions élargir notre considération aux études nord-américaines. Les organismes à mission sociale à but non lucratif incluent entre autres les organismes de bienfaisance, les fondations et du tiers-secteur.

nification rationnelle où l'évaluation vise une certaine standardisation facilitant la comparaison d'un programme à un autre. Elle suit une démarche linéaire, assure un suivi/*monitoring* des activités et s'appuie principalement sur l'analyse de la réalisation des objectifs visés. Finalement, la logique d'apprentissage mise sur l'ouverture au changement et à l'inattendu, la combinaison et la prise en compte d'un large éventail de points de vue et de perspectives ainsi que sur le croisement des expertises et des expériences. L'évaluation dans cette logique sert de cadre réflexif pour porter un regard critique et constructif sur les actions posées et procéder selon le cas à des ajustements et à des améliorations.

Tableau 1 Trois logiques d'évaluation, selon Hall (2014)

	Logique scientifique	Logique bureaucratique	Logique d'apprentissage
Qu'est-ce qui fait une évaluation de « qualité » ?	Basée sur les données probantes	Catégorise les activités et/ou les effets en fonction de ce qui était initialement attendu.	Dégage la richesse et les nuances de l'ensemble des activités.
Qu'est-ce qui caractérise un « bon » processus d'évaluation ?	Démarche objective	Démarche séquentielle	Démarche « égalitaire »
Quelle intention porte l'évaluation ?	Simplifier l'information pour en extraire des constats statistiques et alimenter le corpus de connaissances scientifiques sur les meilleures pratiques fondées sur les données probantes.	Vérifier l'atteinte des résultats et des effets ; Comparer et hiérarchiser la pertinence des programmes et activités pour prendre une décision sur sa poursuite ou son abolition (lié à l'allocation de ressources).	Réflexion critique sur le fonctionnement des processus, de l'atteinte des effets et des techniques d'évaluation elles-mêmes pour les ajuster et les améliorer.
Quel est le rôle de l'évaluateur ?	Expert, chercheur	Exécutant	Facilitateur, accompagnateur
Exemples typiques	Recherche évaluative menée par des expert·es selon une approche directive : utilisation d'instruments de mesure standardisés et quantitatifs.	Évaluation commandée par des bailleurs de fonds gouvernementaux selon la perspective de gestion axée sur les résultats : utilisation d'indicateurs de suivi, de conformité et de performance quantitatifs.	Évaluation participative « par et pour » à l'initiative des organismes : utilisation de récits et de méthodes qualitatives.

Tiré, traduit et adapté de Hall (2014)

Pour décrire les trois logiques, Hall (2014) présente un ensemble de caractéristiques illustrées par des exemples de diverses techniques d'évaluation. À la manière de l'auteur, pour faciliter la comparaison et le contraste entre chaque logique d'évaluation, les caractéristiques de chacune d'entre elles sont présentées dans le tableau 1 selon l'une des quatre questions suivantes : qu'est-ce qui fait une évaluation de « qualité », qu'est-ce qui caractérise un « bon » processus d'évaluation, quelle intention porte l'évaluation, et quel est le rôle de l'évaluateur. Nous y insérons des exemples issus de notre propre recension pour compléter.

Ces trois logiques d'évaluation sont des représentations typiques de ce qui se retrouve dans la pratique de manière non mutuellement exclusive, c'est-à-dire qu'elles s'entrecroisent au sein d'un même contexte ou d'une même organisation. En s'appuyant sur ces logiques d'évaluation, la section qui suit rapporte les études sur les finalités de l'évaluation, ses définitions et ses frontières avec la reddition de comptes.

2.2 Frontières de l'évaluation

2.2.1 Finalités de l'évaluation

D'après les écrits, plusieurs motifs sont à l'origine des démarches d'évaluation dans les organisations à mission sociale à but non lucratif. Ces dernières entretiennent des attentes variées à l'égard des usages et de ses retombées selon ce qui les pousse à s'y engager. En ce qui concerne l'expérience d'évaluation au Québec, dans le cadre de l'évaluation des retombées du programme EvalPop (CFP, 2020), les participant·es[2] ont été sondé·es sur les motivations des organismes à s'investir dans la démarche d'évaluation proposée. Il en ressort quatre grandes finalités : 1) le soutien à la recherche et à la pérennisation du financement auprès des bailleurs de fonds, 2) la validation de l'adéquation des activités avec les besoins de la clientèle (raison d'être), 3) l'amélioration et la promotion de l'activité de l'organisme, et 4) la validation des impacts de l'activité sur les utilisateur·trices et les bénéficiaires.

Plus largement au Canada, Lasby et al. (2019) ont mené une étude pour *Imagine Canada* sur les pratiques d'évaluation dans le secteur caritatif canadien (incluant les organismes à but non lucratif, les organismes de bienfaisance et les fondations). À partir d'une population de 7 529 organismes caritatifs canadiens, 1 884 personnes (principalement des directeurs généraux et des membres des conseils d'administration) ont répondu à cette enquête. Relativement aux finalités de l'évaluation, les résultats montrent de manière générale que les organismes utilisent les résultats d'évaluation pour (en ordre d'importance) :

1) communiquer avec les parties prenantes internes et externes et leur faire rapport (97%) ;
2) alimenter au moins un aspect de leur processus de planification et de décision (94%) ;
3) faire des apprentissages et obtenir plus d'information sur un ou des aspects de leur action (88%) ; et
4) comparer leur rendement organisationnel à des objectifs ou à des points de référence particuliers (59%).

De manière intéressante, l'étude révèle que les finalités varient selon certaines caractéristiques organisationnelles, dont la taille, le type de financement, le secteur d'activité et le territoire provincial. À cet effet, les organismes québécois, comparativement à ceux du reste du Canada, sont moins portés à faire usage des résultats d'évaluation pour soutenir leur prise de décision,

2 Entretiens effectués auprès de 31 personnes réparties au sein de 16 organismes communautaires ayant participé au programme d'accompagnement EvalPop.

et moins enclins aussi à s'en servir pour comparer leur rendement aux objectifs fixés.

Dans l'étude qualitative de Carman (2011) auprès d'organismes à but non lucratif de l'État de New York (États-Unis), l'évaluation sert pour la majorité des organismes à répondre aux demandes des bailleurs de fonds et ainsi à assurer leur financement (24 sur 31). Pour une proportion plus faible d'organismes (7 sur 31), l'évaluation est motivée par des objectifs internes, comme l'amélioration des services et la prise de décision organisationnelle.

2.2.2 Évaluation et reddition de comptes

La multiplicité des finalités rend difficile de départager les démarches d'évaluation de l'exercice de reddition de comptes. Pour citer King (2003 : 58), « l'évaluation signifie différentes choses pour différentes personnes » (notre traduction). Sans prétendre offrir de réponse, nous présentons la définition de l'évaluation qui guide nos travaux et soulevons les enjeux qui entourent ce défi dans la littérature.

Comme nous le mentionnions précédemment, dans l'étude ARPÉOC (Hébert et al., 2005, p.5) **l'évaluation est définie comme étant un « processus participatif et systématisé de réflexion critique visant à poser un jugement sur la valeur d'une pratique ».** Bien que cette définition demeure générale et laisse place à l'ambiguïté – elle ne donne pas précisément d'indication sur le « quoi » évaluer (la nature de la réflexion critique), ni sur les méthodes à privilégier ni sur le degré de participation nécessaire et suffisant –, elle nous semble pertinente et intéressante puisqu'elle mise sur une perspective réflexive (plutôt que simplement gestionnaire) ainsi que sur un processus participatif. Pour sa part, la reddition de comptes est définie comme un mécanisme qui rend compte de l'utilisation des sommes allouées par des bailleurs de fonds, notamment par le biais d'un rapport ou d'un bilan d'activité.

Au Canada, dans l'étude de Lasby et al. (2019) décrite plus haut, 96% des organismes caritatifs interrogés disent être engagés dans des activités qu'ils considéraient comme de l'évaluation. Les auteur·es ne font toutefois pas la distinction entre les démarches d'évaluation et l'exercice de reddition de comptes. Leur résultat a donc pu être surévalué en raison de l'omission de cette distinction.

Selon Carman (2007), les organismes communautaires américains de son échantillon peinent à faire la différence entre les activités de reddition de comptes et l'évaluation. L'auteure note que les organismes communautaires auraient tendance à penser l'ensemble des activités d'évaluation comme faisant partie d'un agenda plus large visant à les rendre plus redevables. En conséquence, ils s'engagent dans une multitude de stratégies principalement pour montrer aux bailleurs de fonds le travail réalisé, et ce, via la production de rapports, de cibles de performance et de suivi d'objectifs précis. Ce qui fait écho au rapport ARPÉOC (Hébert et al., 2005), où l'on observe que les concepts et pratiques de l'évaluation et de la reddition « ne sont pas totalement étanches » (p. 5).

Au Québec, l'étude de Depelteau et al. (2013) sur l'évolution des pratiques de financement des organismes communautaires montre que la majorité des répondants (61,5%) de leur échantillon, composé de 346 répondant·es œuvrant au sein d'organismes communautaires ayant reçu un financement présent ou passé du gouvernement du Québec, rapporte une augmentation importante des demandes de reddition de comptes de la part des bailleurs de fonds gouvernementaux et des fondations publiques ou privées, depuis les années 2000.

Or, Berthiaume et Lefèvre (2016) observent, à travers leurs enquêtes de terrain reposant sur des séries d'entretiens avec des responsables de fondations et d'organismes ainsi que sur des observations ethnographiques, que les exigences varient considérablement selon les

organismes et l'importance du financement octroyé : certains bailleurs de fonds exigeraient seulement un rapport qui détaille les statistiques sur le nombre d'activités organisées et le volume de clientèle desservie en lien avec une subvention reçue, alors que d'autres désirent une évaluation détaillée de tous les aspects du travail de l'organisme. Il nous apparaît que cette diversité (ou complexification) d'exigences influence à la hausse la perception de l'augmentation des demandes de reddition de comptes, considérant que la confusion avec la démarche d'évaluation persiste.

Selon Lemay et Leclerc (2013), lorsque l'évaluation est utilisée comme outil de gestion au sein d'un exercice de reddition de comptes auprès de bailleurs de fonds, elle permet un positionnement avantageux dans un environnement fortement concurrentiel pour le financement et un positionnement de la mission à l'intérieur de l'écosystème d'organismes.

Autrement, lorsque l'évaluation ne se réduit pas à une logique bureaucratique (pour référer aux logiques de Hall, 2014), de nombreuses études soulèvent qu'elle produit d'autres types de retombées positives pour l'organisme, ses utilisateur·trices et la société en général. Notamment, dans leur recension, Buetti et al. (2019) citent et relèvent plusieurs études[3] montrant que la démarche d'évaluation assure :

1) une meilleure compréhension des besoins de groupes minoritaires ou marginalisés (Larose et al., 2018) ;
2) l'amélioration des activités ou des services en fonction des expériences vécues par les bénéficiaires (Kelly, LaRose et Scharff, 2014 ; Weir et Fouche, 2016 ; Lemay et Leclerc, 2013) ;
3) le renforcement de la vie associative et démocratique par l'implication des membres dans les évaluations (Harper, Contreras, Bangi et Pedraza 2003) ;
4) la confiance accrue de la communauté à l'égard de la pertinence sociale de l'organisme (Andrews et al., 2005, Weir et Fouche, 2016) ; et
5) l'amélioration des compétences en recherche chez les parties prenantes (McKegg, Wehipeihana et Pipi, 2016).

À la lumière des différents résultats d'études présentées, nous retenons que les processus d'évaluation sont entrepris dans les organismes pour divers motifs et sont perçus comme une démarche utile à plusieurs égards. Cependant, les organismes doivent manœuvrer dans un environnement où les exigences en matière d'évaluation et de reddition de comptes se complexifient et créent de la confusion entre ce qui est attendu d'eux et ce qui est bon pour eux.

2.2.3 Types d'évaluation

Les démarches d'évaluation dans les organismes à vocation sociale à but non lucratif varient aussi selon l'objet, c'est-à-dire ce sur quoi porte l'évaluation. La métaphore de la soupe à l'alphabet utilisée par Patton (1987) pour évoquer la diversité des centaines de pratiques d'évaluation qu'il avait inventoriées à l'époque est toujours d'actualité. Il en va de même pour la variété des méthodes et des outils utilisés.

Cela dit, les études repérées, dont nous rapportons les résultats, n'utilisent pas les mêmes typologies pour rendre compte des différents types d'évaluation réalisés par les organismes. Il arrive aussi que les termes utilisés soient les mêmes d'un auteur à un autre, mais que la description du « quoi » ne soit pas tout à fait équivalente. Pour les besoins de la recension, nous nous limitons à répertorier les principaux types d'évaluation observés dans les organismes comme nommés par les auteur·es des études, sans chercher à en dresser toutes les nuances. Nous présentons dans le tableau 2 les fréquences d'utilisation (en pourcentage) des différents types d'utilisation dans les organismes selon trois études (Carman, 2007 ; Eckerd et Moulton, 2011 ; Lasby et al., 2019).

3 Que nous citons ici à titre de sources secondaires.

Tableau 2 Types d'évaluation menés par les organismes à mission sociale à but non lucratif

Auteurs	Échantillons et méthodes	Types d'évaluation répertoriés
Carman (2007)	États-Unis – État de New York Sondage auprès de 178 organismes communautaires + 31 entrevues au sein d'organismes communautaires dans différents secteurs (services sociaux, handicap développemental, développement communautaire)	Sur les 65 % des organismes qui disent réaliser des démarches d'évaluation : • Description des participant·es/utilisateur·trices (70 à 89 %[4]) • Bilan des activités – extrants (67 % à 80 %) • Évaluation de la satisfaction (53 à 95 %[5]) • Évaluation des résultats (59 % à 80 %[6]) • Évaluation narrative d'anecdotes (61 à 64 %) • Évaluation des meilleures pratiques – standards de qualité (43 à 55 %) • Évaluation comparative avec groupe contrôle – impact) (7 à 17 %)
Eckerd et Moulton (2011)	États-Unis – Columbus, Ohio Sondage auprès de 105 organismes à but non lucratif	• Évaluation de standards de qualité normés (50 %) • Évaluation des extrants (80 %) • Évaluation à long terme des impacts (71 %)
Lasby et al. (2019)	Canada Sondage auprès de 1 884 personnes œuvrant au sein d'organismes caritatifs	• Résultats immédiats (78 %) • Effets à court terme (64 %) • Qualité des activités (64 %) • Effets à long terme/systémiques (33 %) • Rendement de l'investissement (20 %)

La grande majorité (93 %) des organismes caritatifs sondés dans l'étude de Lasby et al. (2019) dit évaluer plus d'un « aspect » de leur travail. En moyenne, les organismes mènent trois types d'évaluation, soit les résultats immédiats, effets à court terme et qualité des activités : 90 % d'entre eux réalisent au moins l'un de ces trois types, et environ la moitié (47 %) font les trois. Au Québec, les organismes caritatifs interrogés étaient moins susceptibles de mesurer les effets à court terme (59 %) et le rendement de leur investissement (11 %) que dans le reste du Canada.

Par ailleurs, Eckerd et Moulton (2011) soulignent que les organismes sont limités dans la diversité des types d'évaluation qu'ils peuvent mener en raison de ressources. Selon leur étude, le choix d'un type d'évaluation n'est généralement pas guidé par les finalités de l'évaluation, mais plutôt par les demandes externes, provenant surtout des bailleurs de fonds. Enfin, d'après les auteur·es, pour guider leurs pratiques, les organismes à but non lucratif s'inspireraient également des types d'évaluation menés par les organisations qui font un travail similaire au leur et qui ont eu du succès.

4 Les résultats sont donnés en intervalle puisqu'ils sont rapportés en fonction des trois secteurs d'activités des organismes.

5 Les résultats montrent une différence significative dans l'usage de ce type d'évaluation. Le secteur des services auprès des personnes atteintes d'un handicap développemental utilise significativement plus l'évaluation de la satisfaction que les deux autres secteurs.

6 Idem, note 4.

2.2.4 Méthodes, instruments et outils

En ce qui a trait aux méthodes, l'étude de Lasby et al. (2019) réalisée auprès des organismes caritatifs canadiens montre que les méthodes quantitatives sont utilisées plus fréquemment (89%) par ceux-ci que les méthodes qualitatives (62%). Et lorsqu'elles sont utilisées, les méthodes qualitatives le sont presque toujours en combinaison avec des méthodes quantitatives (dans 96% des cas).

Jacob et al. (2009), dans leur revue de littérature sur les pratiques d'évaluation participatives, indiquent qu'il n'y a pas d'uniformité dans les méthodes employées pour réaliser des évaluations participatives. Les méthodes utilisées reposeraient principalement sur le dialogue et l'utilisation d'une variété d'outils méthodologiques et d'approches, à la fois quantitatifs et qualitatifs (discussions, observations, groupes de discussion, histoires de vie, études de cas, analyse documentaire, analyses coût-avantage, questionnaires, etc.).

Quant aux instruments de collecte de données, l'étude de Lasby et al. (2019) répertorie la recension de données administratives (67%), les compilations statistiques (65%), les sondages (55%), les entrevues (47%), les groupes de discussion (31%), les études de cas (16%) et les outils d'évaluation standardisés (16%).

Au Québec, dans le cadre de l'évaluation du programme EvalPop, on a fait le décompte des modes de collecte de données retenus par les participants au programme pour la réalisation de leur propre évaluation. L'ensemble des organismes a eu recours à l'enquête par questionnaire, et plusieurs ont opté pour le groupe de discussion et le journal de bord. La méthode par observation, quant à elle, a été rarement choisie (CFP, 2020).

Enfin, Lasby et al. (2019) montrent un lien entre les types d'évaluation menée et les instruments de collecte de données utilisés. Les organismes qui évaluent les effets immédiats de leur travail (ou les extrants) recourent davantage aux compilations statistiques et aux données administratives (75%), alors que ceux qui évaluent les résultats à court terme utilisent davantage les modèles logiques (32%), les études de cas (22%) et les outils d'évaluation normalisés (22%). Ceux qui évaluent les effets à long terme font davantage usage des entrevues (63%), des groupes de discussion (43%), des modèles logiques (37%) et des études de cas (28%).

Pour ce qui est des outils, le canevas du modèle logique, qui est une représentation visuelle des principales composantes d'un programme telles que les ressources, les activités et les effets attendus souvent utilisés pour la planification de certains types d'évaluation, a été mobilisé pour la majorité des organismes suivant le programme EvalPop (CFP, 2020). Ce qui s'explique bien, si l'on considère qu'il s'agit de l'un des thèmes de la formation. Cependant, selon l'étude de Carman (2007), seulement 17% des organismes disent utiliser le modèle logique.

2.3 Conditions facilitantes et capacités en évaluation

Plusieurs facteurs contribuent au succès des démarches d'évaluation (ou, en leur absence, nuisent à leur réalisation). D'après Buetti et al. (2019) et Carman et Friedericks (2010), les organisations à mission sociale à but non lucratif cherchent de plus en plus à renforcer leurs capacités en évaluation. Ces capacités consistent en un ensemble de procédures, de ressources (humaines, matérielles, etc.), de politiques et de mesures qui permettent de développer et d'ancrer une culture évaluative pérenne dans les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013). Au Canada, les organismes caritatifs s'attribuent une note moyenne de 6,4 sur 10 en termes de capacités en évaluation (Lasby et al., 2019).

Par ailleurs, la recension des écrits sur les conditions facilitantes au développement et au maintien d'une culture d'évaluation suggère que c'est à la base la disponibilité de ressources qui favorise une meilleure organisation du travail et une meilleure culture organisationnelle. Ce qui facilite le développement et la pérennisation d'une culture évaluative, et permet ensuite de l'implanter. Le tableau 3 présente un aperçu des pistes suggérées par la littérature pour renforcer les capacités en évaluation des organisations à mission sociale à but non lucratif, selon trois catégories différentes : les ressources ; l'organisation du travail et la culture organisationnelle ; et la culture de l'évaluation.

Tableau 3 Conditions facilitantes à l'évaluation, selon la littérature

Catégories	Conditions facilitantes
Ressources	**Ressources humaines :** • Les ressources humaines doivent être disponibles en quantité suffisante et avec les qualifications ou le potentiel nécessaire pour bien mener les tâches d'évaluation (Bourgeois et Cousins, 2013 ; Buetti et al., 2019) • Avoir un·e ou des employé·es qui se consacrent spécifiquement aux activités d'évaluation, à l'interne ou à l'externe (Carman et Fredericks, 2010 ; Lasby et al., 2019) **Ressources financières :** • Lorsque les organismes reçoivent des fonds spécifiquement pour l'évaluation, ils ont tendance à mener plus de types d'évaluation (Lasby et al., 2019) **Ressources temporelles :** • Du temps doit être dégagé et accordé à l'organisme pour lui permettre de réaliser l'évaluation (Carman, 2007 ; Carman et Fredericks, 2010 ; Jacob et al., 2019 ; Ulrike et al., 2015) **Longévité de l'organisme :** • Les organismes ayant davantage d'années d'existence ont accumulé une meilleure capacité adaptative, et l'expérience leur a appris à mieux savoir se renouveler ou à améliorer leurs activités (Carman et Fredericks, 2010)
Organisation du travail et culture organisationnelle	**Soutien de la direction et engagement des parties prenantes :** • Méthodes et outils de collecte de données plus spécialisés et effets à long terme des programmes mesurés plus souvent dans les organismes où l'ensemble des parties prenantes est engagé dans le processus d'évaluation (Lasby et al., 2019) • Valorisation et appropriation de l'évaluation par le directeur général et les conseils d'administration (Carman et Fredericks, 2010) **Planification stratégique et structure organisationnelle :** • Présence de structures décisionnelles (Bourgeois et Cousins, 2013) • Intégration des activités d'évaluation dans un système de planification stratégique (Carman et Fredericks, 2010) • Politique organisationnelle, présence d'un comité formellement mandaté pour l'évaluation, cadre de référence qui définit l'échéancier, les rôles et les responsabilités des membres du comité (Buetti et al., 2019) **Climat de confiance :** • Climat de confiance entre les acteurs (Buetti et al., 2019 ; Jacob et al., 2019).

Catégories	Conditions facilitantes
Culture de l'évaluation	**Efforts soutenus pour intégrer l'évaluation à la culture organisationnelle :** • Ressources et organisation du travail qui favorisent l'évaluation • Internalisation des processus d'évaluation (Preskill et Boyle, 2008 dansBuetti et al., 2019) **Perception positive de l'évaluation :** • Perception des avantages à mener les démarches d'évaluation (Alaimo, 2008 ; Cousins et al., 2014) **Motivations internes à faire de l'évaluation :** • L'évaluation faite pour des motivations internes est généralement associée à une meilleure utilisation des résultats (Yusa et Hynie, 2016) • Inversement, les organismes de bienfaisance qui utilisent les résultats d'évaluation pour la reddition de comptes ont tendance à être moins satisfaits de la démarche d'évaluation (Lasby et al., 2019)

À la lumière de cette recension des écrits sur les pratiques d'évaluation dans les organismes à vocation sociale à but non lucratif, nous retenons qu'il en existe un grand éventail, et que les frontières de l'évaluation restent floues. Les organismes s'engagent dans des démarches d'évaluation pour des raisons variées, et ces finalités s'entrecroisent et se complexifient selon la provenance interne ou externe de la demande ou du besoin. En ce qui a trait aux conditions facilitant l'évaluation, les ressources sont un élément récurrent dans plusieurs études. La nôtre souhaite ainsi apporter une meilleure connaissance des pratiques d'évaluation propres aux organismes communautaires québécois, qui partagent des similarités avec les organismes observés et sondés dans le cadre des études retenues dans notre recension, mais qui ont aussi des spécificités propres au modèle québécois. La typologie des logiques d'évaluation proposées par Hall (2014) offre notamment un cadre d'analyse qui nous sera utile pour en rendre compte dans la discussion sur nos apprentissages et nos recommandations qui en découleront.

03

3. Design de la recherche

3.1 Approche méthodologique mixte

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons utilisé une approche méthodologique mixte combinant à la fois des éléments des approches quantitatives et qualitatives afin de tirer parti de toute l'étendue et de la profondeur de l'interprétation des données (Johnson et al., 2007). Nous avons donc mobilisé un devis mixte intégré, c'est-à-dire que toutes des étapes du processus de recherche sont influencées par chacune des approches (Briand et Larivière, 2014). Plus précisément, les questions de recherche appelaient à la fois l'utilisation de méthodes de cueillette de données quantitatives et qualitatives dont les instruments de collecte ont été conçus pour s'assurer d'obtenir des données à la fois complémentaires et comparables par effet de triangulation lors de l'analyse.

À titre d'approche quantitative, nous avons dans un premier temps réalisé une enquête via un questionnaire web transmis à 2 500 organismes communautaires. Cette enquête avait principalement pour objectif de brosser un portrait (état des lieux) des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec, soit l'objectif 2 de notre recherche.

Dans un deuxième temps, nous avons eu recours à des instruments de collecte de type qualitatif, soit des groupes de discussion, des entrevues semi-dirigées et des documents organisationnels pour nourrir quatre études de cas. Les groupes de discussion avaient principalement pour but de nous permettre d'identifier et d'analyser l'écosystème en matière d'évaluation de l'action communautaire au Québec (objectif 1). Quant aux entrevues semi-dirigées et à l'analyse de documents (livres, rapports, sites Web), elles nous ont permis de connaître en détail des cas où les organismes ont développé des pratiques d'évaluation bien ancrées dans leur culture organisationnelle. Ces études de cas visaient également à approfondir l'analyse des conditions favorables ainsi qu'à cibler les obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec (objectif 3).

La recherche a été menée après obtention du certificat d'éthique décerné par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) de l'UQAM.

Le tableau 4 présente une synthèse des méthodes et des instruments de collecte utilisés. Nous expliquons ensuite les procédures et les stratégies de recherche et terminons pour chacune d'elles par la description de nos échantillons respectifs.

Tableau 4 Instruments de collecte de données

Méthodes	Instruments de collecte	Population ciblée	Objectifs de la recherche	Période
Quantitative	Enquête – Questionnaire Web	Organismes communautaires	Brosser un portrait (état des lieux) des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec (Objectif 2)	Septembre à octobre 2020
Qualitatives	Quatre groupesde discussion	• Organismes communautaires • Bailleurs de fonds gouvernementaux • Fondations publiques et privées • Spécialistes en évaluation	Identifier et analyser l'écosystème en matière d'évaluation de l'action communautaire au Québec (Objectif 1)	Novembre 2020 à avril 2021
	Entrevues semi-dirigées et recherche de documents d'archive et de référence	Quatre organismes communautaires et regroupements dont les pratiques en évaluation sont « exemplaires »	Identifier les conditions favorables ainsi que les obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec (Objectif 3)	Avril 2021 à novembre 2021

3.2 Méthode quantitative

3.2.1 Enquête par questionnaire Web

À l'instar du projet ARPÉOC 2005, nous avons procédé par enquête auprès des organismes communautaires pour connaître leurs pratiques actuelles en matière d'évaluation. Pour construire le questionnaire Web, nous avons repris celui utilisé dans le cadre de la première mouture de l'étude ARPÉOC, puis nous l'avons retravaillé de manière conjointe lors de nombreuses réunions au sein du Comité d'encadrement. La plateforme « Survey Monkey » a été utilisée pour la gestion et la passation du questionnaire sur le Web.

Le questionnaire compte un maximum de 47 questions, selon le profil de réponse. Bien que cela ne fut pas indiqué de manière explicite aux répondant·es, les questions couvraient quatre thématiques :

1) le profil de l'organisme ;
2) les pratiques d'évaluation ;
3) l'écosystème en matière d'évaluation ;
4) les conditions favorables au renforcement des pratiques d'évaluation ; et les obstacles à ce renforcement.

Une fois le questionnaire préparé et entériné par le Comité d'encadrement, nous l'avons testé auprès de trois organismes, qui ont accepté d'y répondre et ont partagé avec nous leurs commentaires concernant l'enquête et l'utilisation de la plateforme « Survey Monkey ». Nous avons ensuite procédé à quelques ajustements pour améliorer l'expérience et raffiner les questions. Nous avons subséquemment pu envoyer un courriel contenant un lien vers le questionnaire à tous les organismes de l'échantillon. Pour consulter le questionnaire, voir l'annexe 1.

3.2.2 Échantillonnage pour l'enquête par questionnaire Web

Nous avons construit notre échantillon à partir de la liste informatisée du Portail partenaire de l'intervention gouvernementale auprès des organismes communautaires, PIGOC , (laquelle compte environ 5 000 organismes communautaires financés par le gouvernement du Québec). Par souci éthique, la liste a été anonymisée avant son utilisation. Nous prenons acte dans nos analyses du potentiel biais lié à l'utilisation de cette liste où seuls se trouvent les organismes financés par le gouvernement du Québec. Il reste que cette liste est l'une des rares sinon la seule source d'information sur un grand nombre d'organismes communautaires au Québec nous permettant de mieux circonscrire la population.

À partir de cette liste, nous avons construit un premier échantillon aléatoire simple de 2 500 organismes. Cet échantillon nous a permis d'obtenir un bassin d'organismes diversifié et représentatif, et de viser un taux de réponse qui puisse être généralisable à notre univers, soit les organismes communautaires financés par le gouvernement du Québec[7]. Notons que l'échantillon de départ a été légèrement révisé, en raison de courriels qui n'ont jamais été remis, soit parce que l'adresse courriel était inexistante ou parce que notre envoi a été reconnu comme indésirable (pourriel). Ainsi, nous avons travaillé avec un échantillon final de 2 480 organismes. L'enquête a été lancée avec le premier envoi courriel, le 14 septembre 2020. En guise de rappel pour les organismes ayant reçu le lien vers le questionnaire, les organismes partenaires ont publié des annonces sur leurs réseaux sociaux et dans leurs infolettres pour annoncer la recherche (avant le lancement du questionnaire Web) et pendant la période de l'enquête. La période d'accès au questionnaire s'est échelonnée sur six semaines pour se terminer le 23 octobre 2020. Nous avons obtenu, malgré la situation pandémique, un taux de réponse de 27 %, c'est-à-dire que 670 répondant·es sur 2 480 répondants potentiels ont rempli le questionnaire. Ce qui, selon notre estimation, est suffisant pour tirer des conclusions valides et représentatives relativement à notre population.

3.3 Méthodes qualitatives

3.3.1 Groupes de discussion

Pour connaître les acteurs, rôles, attentes, perceptions et rapports entre les acteurs de l'écosystème d'évaluation des organismes communautaires, nous avons réalisé quatre groupes de discussion entre novembre 2020 et mars 2021, avec quatre groupes d'acteurs différents. Leur durée respective était de 2 h 30, et un minimum de six personnes y participait (sans compter les professeures et la coordonnatrice de recherche). Au total, ces groupes de discussion nous ont permis d'enregistrer 10 heures d'échanges, de retranscrire environ 200 pages de discussion et de joindre 26 personnes provenant d'horizons variés.

7 Selon Ouellet et St-Jacques (2000), pour un échantillon probabiliste représentatif pour un univers N=5000, avec un niveau de confiance de 95 %, l'échantillon doit contenir au moins 357 répondants.

Quatre guides de discussion pareillement structurés ont été construits par le Comité d'encadrement. Ils ont été divisés selon les trois thématiques ci-dessous afin de refléter les objectifs de la recherche. Des questions spécifiques ont été ajoutées à chaque groupe de discussion de façon à creuser des éléments précis.

Thématique 1 : Les pratiques d'évaluation, les rôles et les rapports du groupe d'acteurs interrogés avec les autres groupes.

Thématique 2 : L'environnement et l'« écosystème » d'évaluation, soit les changements et l'évolution des pratiques d'évaluation des organismes depuis les 20 dernières années.

Thématique 3 : Les facteurs facilitants, les obstacles et les besoins pour les organismes communautaires en matière d'évaluation ainsi que les retombées qu'ils en retirent.

3.3.2 Échantillonnage pour les groupes de discussion

Nous avons classé les acteurs en quatre groupes :

- Les spécialistes en évaluation (ex. : consultant·es) ;
- Les fondations publiques et privées ;
- Les bailleurs de fonds gouvernementaux provinciaux (ex. : ministères) ;
- Les organismes communautaires et les regroupements.

Dans le cas des organismes, nous avons pris en compte le Cadre de référence en matière d'action communautaire (Gouvernement du Québec, 2004) pour différentier les organismes de base des regroupements. Selon ce cadre, le premier groupe inclut les organismes qui interviennent directement auprès de la population ; ils sont donc constitués d'individus. Le deuxième est constitué par des membres collectifs (personnes morales). Nous identifions parmi ceux-ci des regroupements composés d'organismes de base et des regroupements composés de regroupements.

En vue de former nos groupes de discussion pour constituer un échantillon non aléatoire, les membres du Comité d'encadrement ont fait, dans un premier temps, l'inventaire de leur réseau de connaissances pour identifier les groupes d'acteurs les plus présents dans l'écosystème actuel de l'évaluation. Nous avons également réalisé une recherche par mots clés simples sur les moteurs de recherche, ce qui nous a permis de compléter la liste.

L'échantillonnage final pour chaque groupe d'acteurs a été fait par les chercheuses de manière à préserver l'anonymat des participant·es pour les membres du Comité d'encadrement et ainsi minimiser les biais potentiels du fait qu'ils et elles sont issus de leurs réseaux. L'échantillonnage a principalement été conçu en prenant en compte la diversité des acteurs. Ainsi, chaque groupe présente une diversité relative au secteur d'activité, au type d'organisation et à la région d'appartenance[8] (voir le tableau 5).

8 Notons tout de même qu'une grande partie des acteurs proviennent de la grande région de Montréal.

Tableau 5 Les quatre groupes de discussion

	Spécialistes en évaluation	Fondations publiques et privées[9]	Bailleurs de fonds gouvernementaux	Organismes communautaires et regroupements
Date	9 novembre 2020	14 janvier 2021	12 mars 2021	29 mars 2021
Nombre de participant·es	6 personnes	6 personnes	7 personnes	7 personnes
Durée	2 h 30	2 h 30	2 h 30	2 h 30
Nb de pages transcription	48 pages	57 pages	41 pages	54 pages
Milieux représentés (*)	Communautaire (2) Lié à une fondation (1) Économie sociale (1) Consultante indépendante (1) Universitaire (1)	Fondations publiques (3) Fondations privées (2) Gouvernemental (1)[10]	Ministère de la Santé et des Services sociaux (4) Ministère de l'Économie et de l'Innovation (1) Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (1) Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (1)	Regroupements (3) Services sociaux (2) Logements (1) Organismes communautaires (4) Soutien au milieu devie (1) Aide, entraide, dépannage (2) Accueil, écoute, éducation, orientation (1)
Code d'dentification des extraits	A	F	B	O

(*) Dans le cas des organismes communautaires, nous identifions également le secteur d'activité.

9 La différence entre une fondation privée et une fondation publique est établie selon les critères de l'Agence du revenu du Canada. Le financement des fondations publiques se réalise par le biais de donateurs sans lien de dépendance. Tandis que les fondations privées sont contrôlées par un seul donateur ou par une seule famille par l'entremise d'un conseil d'administration composé d'une majorité (plus de 50%) d'administrateurs ayant un lien de dépendance (https://bit.ly/3IugOJq).

10 Pour une raison de disponibilité, une personne travaillant au sein d'un bailleur de fonds gouvernemental a participé au groupe de discussion des fondations privées et publiques. Pour les fins de l'anayse, nous avons pris soin de bien identifier ses interventions.

3.3.3 Entrevues semi-dirigées et recherche de documents d'archive et de référence

Nous avons réalisé quatre études de cas pour connaître en détail et illustrer certaines pratiques d'évaluation mises en œuvre avec succès par des organismes communautaires. Pour articuler ces études, nous avons effectué des entretiens semi-dirigés ainsi qu'une recherche de documents d'archive et de référence des organismes concernés, et ce, entre avril 2021 et novembre 2021. Chacun des quatre cas porte sur un organisme dont les pratiques d'évaluation sont dites « exemplaires » en termes de déploiement, de structure et d'ancrage de leurs pratiques d'évaluation.

Chacun des quatre organismes a été interrogé à deux reprises. La première entrevue se déroulait de manière informelle avec la représentante désignée du groupe pour nous aider, entre autres, à identifier les pratiques d'évaluation de l'organisme et pour préparer le guide d'entrevue semi-structurée. La seconde entrevue se déroulait pour sa part de manière plus formelle en compagnie de la représentante du groupe et d'autres responsables de l'organisme ou d'expert·es ayant contribué aux pratiques d'évaluation de l'organisme. Ces entretiens nous ont permis d'avoir une vision exhaustive et historique des pratiques d'évaluation des organismes. Pour approfondir les informations fournies lors des entretiens, chacun des organismes interrogés nous a transmis des documents relatifs à ses pratiques évaluatives, utiles pour bonifier notre compréhension.

Rappelons que des entretiens semi-dirigés sont des entrevues dirigées selon un guide d'entretien préétabli, mais qu'il est possible de les ajuster en cours de route afin d'orienter la discussion dans une direction précise. Étant donné qu'un des organismes interrogés faisait également partie du Comité d'encadrement, le guide d'entretien a été réalisé uniquement par les professeures. Il suivait une structure similaire à celle employée pour les groupes de discussion, à laquelle nous avons ajouté des questions en vue d'approfondir les aspects sur les conditions distinctives et historiques de l'organisme qui ont pu faire émerger des pratiques d'évaluation d'intérêt.

Au total, ces entrevues semi-dirigées nous ont permis d'enregistrer plus de dix heures d'échanges (627 minutes), de retranscrire 233 pages de discussion et de joindre 15 personnes provenant de quatre différents organismes.

3.3.4 Échantillonnage pour les entrevues semi-dirigées (CAS)

Nous avons ciblé des organismes bien ancrés dans leur secteur d'activité et leur territoire respectifs. Ces organismes ont un minimum de 15 années d'existence (moyenne de 30 ans d'existence pour les 4 organismes), ont un fonctionnement bien établi et ont réalisé plus d'une démarche évaluative de manière systématisée à travers leurs activités. L'objectif était de mettre de l'avant des expériences diverses en fonction, entre autres, des approches et des types d'évaluation menés ainsi que des techniques et méthodes mobilisées. Il ne s'agissait donc pas de viser une représentativité des organismes. Nous avons plutôt cherché l'exhaustivité et l'exemplarité afin d'explorer la diversité des expériences et des pratiques qui ont été menées avec succès. Le tableau 6 présente les caractéristiques et les détails méthodologiques de ces 4 cas.

Tableau 6 Les quatre cas

	Relais-femmes	COMSEP	Fédération des maisons d'hébergement pour femmes	1, 2, 3 GO ! Pointe de l'Île	Total
Date de la préentrevue individuelle	7 avril 2021	6 mai 2021	9 juin 2021	14 juin 2021	–
Durée	43 min	33 min	45 min	26 min	147 minutes
Nb pages transcription	18 pages	14 pages	18 pages	11 pages	61 pages
Date de l'entrevue formelle	22 avril 2021	12 mai 2021	8 septembre 2021	26 août 2021	–
Durée	2 h	2 h	1 h 45	2 h 15	480 minutes
Nb pages transcription	44 pages	48 pages	38 pages	42 pages	172 pages
Nombre de participant·es	4	2	2	7	15 personnes
Secteur de l'organisme	Organisme féministe de liaison et de transfert de connaissances	Organisme de soutien aux personnes en situation de pauvreté dans l'amélioration de leurs conditions de vie	Fédération qui soutient et représente des maisons d'hébergement dans un but de promotion et de défense des droits des femmes violentées et de leurs enfants	Instance de mobilisation qui vise à favoriser le développement et le plein épanouissement des tout-petits	–
Zone géographique	Portée nationale, localisé à Montréal	Portée locale, localisé à Trois-Rivières	Portée nationale, localisé à Montréal	Portée locale, localisé à Montréal-Est	–
Type	Organisme	Organisme	Fédération	Instance de mobilisation	–

Pour repérer les cas à analyser, nous avons d'abord exploré notre réseau, la littérature et l'actualité sur le Web à partir de mots clés. Ce qui nous a donné une liste d'une dizaine d'organismes québécois provenant de différents horizons (secteur, zone géographique et type). Dans un deuxième temps, nous avons validé et priorisé cette liste avec le Comité d'encadrement, qui nous a également suggéré d'autres organismes issus de son propre réseau. Notons que l'organisme Relais-femmes, dont une représentante siège au Comité d'encadrement, a été reconnu par ce même comité comme un groupe exemplaire en matière de pratiques d'évaluation, et c'est pourquoi il a été ajouté à la liste. Une fois cette liste approuvée par les membres du Comité d'encadrement, nous avons contacté les organismes selon l'ordre de priorité établi pour assurer une diversité d'organismes représentés. En fonction des disponibilités et des intérêts des organismes à participer à l'étude, nous sommes arrivées aux quatre organismes listés plus haut.

3.4 Analyse des données

3.4.1 Traitement et analyse des données quantitatives

En ce qui concerne l'analyse de l'enquête, une fois les données recueillies via le questionnaire Web sur la plateforme « Survey Monkey », elles ont été transférées vers le logiciel Excel pour nous assurer de conserver à notre disposition une copie originale facile à traiter. Nous avons ensuite utilisé un logiciel de traitement statistique (STATA).

Nous avons premièrement réalisé un nettoyage approprié des données et vérifié leur distribution. Des 670 questionnaires reçus**, nous en avons retenu 404** : il s'agit des questionnaires qui ont été remplis jusqu'à la question 43[11]. Cela nous a permis de diminuer sensiblement les risques d'un éventuel biais relatif aux non-réponses. Il faut noter qu'après avoir fait une analyse comparative des deux échantillons (670 et 404 répondants), nous constatons que ce nettoyage n'a pas affecté la distribution de nos données. Par ailleurs, notre deuxième échantillon est également statistiquement représentatif de la population.

Par la suite, nous avons procédé à des analyses statistiques descriptives pertinentes à chaque type de données. Nous avons également réalisé certains tests statistiques pour comparer les groupes d'organismes. Plus précisément, nous avons réalisé des tests t et de *khi carré* qui nous permettent de voir s'il existe, en ce qui a trait aux caractéristiques, des distinctions suffisamment importantes et valides du point de vue statistique entre deux groupes de répondant·es : celui formé par les organismes qui font de l'évaluation et celui dont les organismes n'en font pas. Ces tests consistent plus spécifiquement à repérer les différences de moyennes sur certaines variables d'intérêt qui caractérisent les organismes dont, entre autres, leur taille (établie par le nombre de travailleur·euses et le budget) et leur ancienneté (établie par le nombre d'années d'existence), la provenance de leur financement, les avantages, contraintes et effets négatifs perçus quant à l'évaluation ainsi que les attitudes entretenues à son égard.

Parmi le groupe d'organismes ayant fait de l'évaluation, ces tests ont également été réalisés pour établir des différences entre le groupe d'organismes qui disent avoir utilisé une aide extérieure spécialisée en évaluation et ceux qui indiquent ne pas y avoir eu recours. Nous avons aussi procédé à des analyses corrélationnelles pour dresser un aperçu de la relation entre nos variables.

Pour les questions avec échelles de mesure (c'est-à-dire les questions dont les répondant·es expriment leur degré d'accord sur une échelle de

11 Dans ce nettoyage, nous avons exclu les questionnaires dont les répondant·es ont refusé le consentement et ceux pour lesquels ils ou elles ont cessé de répondre avant la question 43.

Likert), nous avons réalisé des analyses factorielles, par exemple pour la question 43 portant sur différentes perceptions sur l'évaluation. Cela nous a permis de condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables (soit des éléments contenus dans une question de notre questionnaire) en un ensemble restreint de nouvelles variables ou de grandes dimensions. À partir de cet exercice, les trois dimensions suivantes ont émergé : la perception des avantages de l'évaluation, la perception des contraintes de l'évaluation, la perception par rapport aux effets négatifs de l'évaluation.

En dernier lieu, nous avons réalisé des analyses statistiques inférentielles au moyen de régressions. Par le type des données disponibles, il a été possible d'utiliser un modèle de régression binomiale, le Probit[12]. Dans notre cas, ce modèle nous permet d'analyser l'influence de plusieurs variables explicatives (ex. : la taille de l'organisme, la portée territoriale, le budget annuel, etc.) sur la probabilité pour un organisme de faire ou de ne pas faire de l'évaluation ainsi que sur la probabilité qu'il recoure ou non à une aide spécialisée en évaluation.

3.4.2 Traitement et analyse des données qualitatives

Pour ce qui est des informations recueillies à la fois lors des groupes de discussion et des entrevues semi-dirigées, nous avons traité plus de 20 heures de bande audio et plus de 400 pages de transcription. L'ensemble de ces informations transcrites a été codifié en utilisant le logiciel d'analyse qualitative Nvivo. La figure 1 ci-dessous présente un récapitulatif des étapes réalisées pour traiter l'ensemble de ces données.

Comme résumé dans la figure 1, nous avons premièrement codé les informations à partir d'un arbre thématique que nous avons construit en nous basant sur les objectifs et sous-objectifs de la recherche, sur nos guides d'entrevue ainsi que sur la transcription d'un premier groupe de discussion. Cet arbre thématique se voulait flexible et nous y avons ajouté des thèmes émergents. Il s'agit donc d'une méthode principalement déductive inductive puisque nous nous appuyons sur le cadre préalable de nos objectifs et questions de recherche (Miles et Huberman, 2004). Nous avons ensuite procédé à une seconde étape de codification en analysant les informations en fonction de chaque groupe et de manière transversale pour identifier les différentes attentes, les perceptions et les rapports entre les acteurs.

L'analyse de contenu nous a permis, particulièrement pour les études de cas, de retracer les processus d'évaluation en mettant l'accent sur les événements marquants, les activités menées, les choix et décisions prises, les rapports entre les acteurs ainsi que les résultats et conséquences (dont l'utilisation des résultats) qui découlent de ces processus (Langley, 1997, 1999). À cet égard, nous avons eu recours à la stratégie d'analyse narrative pour organiser chronologiquement et thématiquement les informations recueillies sur les processus d'évaluation.

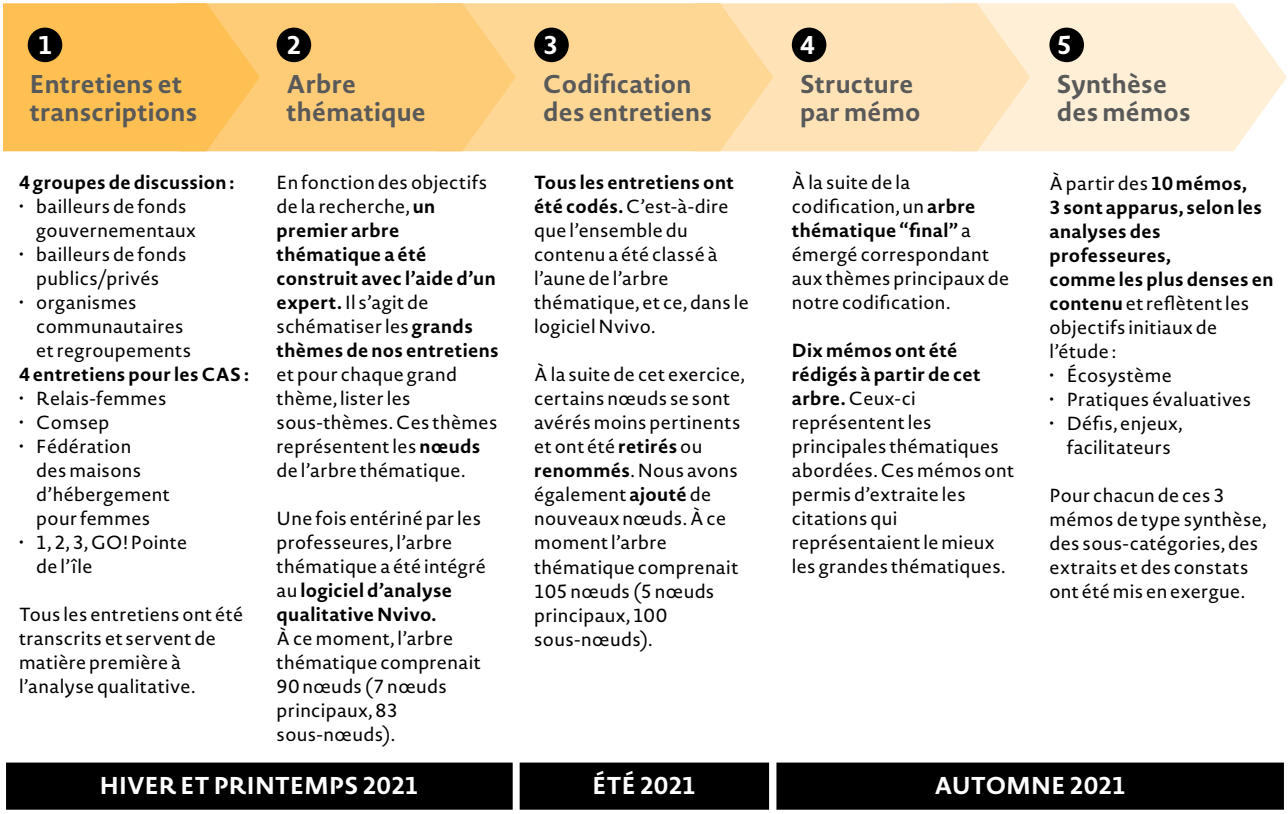
3.4.3 Traitement et analyse croisée des données quantitatives et des données qualitatives

Dans le cadre de ce devis mixte, nous avons recueilli et analysé les données et informations de manière indépendante. Le croisement de ces analyses s'est réalisé au moment de produire les résultats en fonction de nos trois objectifs de recherche ainsi que des thématiques sous-jacentes communes. La discussion qui s'ensuit s'appuie alors sur l'ensemble des résultats, sans égard à l'approche quantitative ou qualitative.

---

12 Le Probit est un modèle de régression qui permet d'expliquer un événement ou une variable binaire (c'est-à-dire une variable prenant pour valeur 0 ou 1) et de prédire la probabilité que cet événement arrive en lien avec une serie de variables explicatives (X).

Figure 1 **Traitement des données qualitatives (groupes de discussion et entretiens semi-dirigés)**



3.5 Limites de l'étude

Certains facteurs limitent la portée de notre étude. Nous les présentons ici en expliquant comment nous avons tenté d'en amoindrir les conséquences sur la validité du processus de recherche.

Soulignons à titre de première limite le contexte pandémique dans lequel s'est déroulée l'entièreté de la collecte de données et d'informations. Ce contexte a complexifié notre travail de recrutement des organismes volontaires pour participer aux groupes de discussion et à la sélection des études de cas : ces derniers étaient très mobilisés par les ajustements nécessaires pour respecter les mesures sanitaires. Certains organismes nous ont même écrit pour nous mentionner que notre démarche les interpellait, mais qu'ils étaient incapables d'y répondre favorablement en raison de leurs capacités limitées par la pandémie. À cet égard, puisque nous avons eu à contacter plus d'organismes que prévu pour pouvoir constituer nos échantillons, nous avons aussi mobilisé des échantillons de convenance en fonction du critère de leur disponibilité. Ce qui n'a toutefois pas eu préséance sur notre critère de diversification, qui a malgré tout pu être respecté. Et, bien que nous ayons réussi à obtenir un taux de réponse satisfaisant nous permettant de prétendre à la représentativité de notre population dans le cadre de l'enquête par questionnaire, nous pouvons croire que, dans un contexte sans pandémie, nous aurions réussi à atteindre un taux de réponse encore plus important.

Nous soulevons aussi des limites propres au processus d'enquête par questionnaire. Tout d'abord, en raison de la liste à laquelle nous avons eu accès, notre échantillon aléatoire est tiré d'une population d'organismes communautaires financés par un (ou des) ministère(s) provincial(aux). Ce qui signifie que nos résultats relatifs aux pratiques d'évaluation sont représentatifs de ces organismes, mais pas nécessairement des organismes non financés par le gouvernement provincial. Notons cependant qu'il n'existe à ce jour aucun répertoire de l'ensemble des organismes communautaires québécois, puisqu'il ne s'agit pas d'une forme juridique en soi et que le simple fait d'être un organisme à but non lucratif n'est pas suffisant ni exclusif à la qualification d'un organisme communautaire. Comme notre étude souhaite, entre autres, éclairer le gouvernement sur les pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires, l'utilisation de cette population de départ nous apparaît fort valide et pertinente pour en tirer des conclusions d'intérêts.

Nous avons aussi rencontré certaines limites quant au questionnaire utilisé pour l'enquête. Malgré l'effort considérable de validation et de coconstruction qui a été déployé dans sa conception, nous avons fait face à une difficulté souvent soulevée dans les études sur les organismes communautaires, soit la catégorisation du secteur d'activité. Nous avons fait le choix d'utiliser une liste relativement exhaustive composée de 37 secteurs d'activité qui avaient déjà été utilisés dans le cadre de la consultation pour la campagne « Engagez-vous pour le communautaire » réalisée en 2017 par le RQ-ACA. Les répondant·es devaient cocher seulement l'un de ces 37 secteurs et étaient donc forcé·es de faire un choix, même si l'organisme pouvait se reconnaître dans plus d'un. Cela a donné lieu à des résultats très diversifiés desquels nous n'avons pas pu ressortir des profils de pratiques d'évaluation en fonction de cette caractéristique.

Par ailleurs, nous n'avons pas demandé aux organismes de s'identifier à titre d'organisme de base ou de regroupement. Pour saisir les éventuelles différences liées à cette spécificité, nous avons pris soin d'inviter des regroupements lors du groupe de discussion.

Notons également que, tant dans le cadre du questionnaire que dans celui des groupes de discussion et des entretiens, nous étions confrontées à un biais de rappel relativement aux particularités de mise en œuvre des pratiques d'évaluation ainsi que du déroulement et de la chronologie des événements marquants des pratiques chez ces organismes. Un biais de rappel renvoie au risque que le passage du temps ou un événement (ou contexte) significatif puisse influencer les réponses au questionnaire en fonction de l'interprétation actuelle du ou de la répondant·e sur le déroulement des processus d'évaluation passés. Ce biais de rappel a aussi pu être renforcé par le contexte pandémique, bien que nous ayons explicitement mentionné aux organismes de se référer au contexte prépandémique pour répondre au questionnaire. Dans le cadre des entretiens semi-dirigés, ce biais a été amoindri par la triangulation d'informations obtenues par le biais de différents répondant·es et de plusieurs sources (documents d'archive et de référence).

Soulignons finalement que le questionnaire n'était disponible qu'en français et que nous n'avons pas recueilli d'information auprès d'organismes spécifiquement anglophones. Cela dit, nos résultats ne peuvent prétendre représenter leur réalité en matière de pratiques d'évaluation.

Il faut signaler également que la recherche s'est déroulée en contexte de pandémie. Bien que nous ayons réussi à respecter notre engagement pour la finalisation de la recherche, toutes les étapes planifiées du processus ont dû être révisées à mesure que le projet avançait. Le lancement de l'enquête, par exemple, a dû être reporté de deux mois afin de respecter le rythme et la réalité des organismes communautaires. La qualité des données collectées, des analyses et des résultats n'a pas été compromise grâce au travail du Comité d'encadrement, de l'équipe de chercheuses et de l'accompagnement du SAC UQAM.

04

4. Résultats

Cette section est organisée en quatre parties. Dans la première, nous présentons les statistiques descriptives de notre échantillon quantitatif, soit le profil des organismes ayant répondu à l'enquête. Dans les sous-sections suivantes, les résultats quantitatifs et qualitatifs de nos analyses sont présentés conjointement selon nos trois objectifs de recherche.

4.1 Profil des organismes participant à l'enquête par questionnaire

Rappelons que notre échantillon est construit à partir de la liste informatisée des organismes communautaires financés par le gouvernement du Québec. Nous présentons ici les statistiques descriptives portant sur le profil des organismes issus de cet échantillon. Étant donné le contexte de crise sanitaire au moment de l'enquête, pour plusieurs des questions, nous avons demandé aux répondant·es de considérer la réalité de l'organisme hors temps de crise sanitaire.

4.1.1 Nombre d'années d'existence et taille

Les organismes ayant répondu à l'enquête ont en moyenne un nombre d'années d'**existence de 30 ans**. Il s'agit d'organismes matures ayant été fondés, pour la plupart (72%), entre les années 1980 et 1990 ; 14% ont été fondés après les années 2000 et 16% avant 1980. Le tableau 7 montre les années d'existence par intervalles de cinq ans.

Tableau 7 Distribution selon le nombre d'années d'existence (n=404)

Année d'existence	Fréquence	Pourcentage
0 à 5 ans	4	1,0%
5 à 10 ans	9	2,0%
10 à 15 ans	14	3,0%
15 à 20 ans	28	7,0%
20 à 25 ans	71	18,0%
25 à 30 ans	64	16,0%
30 à 35 ans	57	14,0%
35 à 40 ans	94	23,0%
40 à 45 ans	41	10,0%
45 à 50 ans	11	3,0%
55 à 60 ans	5	1,3%
60 à 65 ans	1	0,3%
65 à 70 ans	1	0,3%
75 à 80 ans	2	0,5%
80 ans et plus	2	0,5%

Pour rendre compte de la taille des organismes, nous avons considéré le nombre de travailleur·euses habituellement à l'emploi dans chacun d'eux (hors temps de crise COVID-19) à temps plein (28 heures et plus par semaine) et à temps partiel (moins de 28 heures par semaine). Nous avons également pris en compte le budget annuel (hors COVID-19).

En lien avec le nombre de travailleur·euses, nous notons que les organismes participant à l'enquête sont relativement de petite taille : ils comptent en moyenne huit travailleur·euses, dont cinq à temps plein (en moyenne) et trois à temps partiel (en moyenne). Plus précisément, comme le montre le tableau 8, la majorité des organismes compte moins de cinq travailleur·euses à temps plein (60,40%) et à temps partiel (86,63%). Ces résultats sont parfaitement cohérents avec les constats faits dans le Portrait global du communautaire CSMO- ÉSAC (2018), qui indique le même nombre moyen de travailleur·euses.

Tableau 8 Répartition des organismes communautaires selon le nombre total de travailleur·euses (n=404)

Nombre total de travailleur·euses	Fréquence	Pourcentage
0 à 5	172	43,0%
5 à 10	126	31,0%
10 à 15	59	15,0%
15 à 20	18	4,5%
20 à 25	10	2,5%
25 à 30	4	1,0%
30 à 35	7	1,7%
35 à 40	2	0,5%
40 à 45	1	0,3%
45 à 50	1	0,3%
50 à 55	2	0,5%
56 et plus (*)	2	0,5%

(*) Un organisme compte 85 travailleur·euses et un autre, 102.

Pour ce qui est du budget annuel (tableau 9), à la question 8 du questionnaire, nous avons demandé aux répondant·es : « Indiquez le budget annuel habituel (hors de la crise COVID-19) de votre organisme ». Dix-sept pour cent des organismes de notre échantillon disent fonctionner avec un budget inférieur à 100 000 $, une majorité (49%) compte un budget s'établissant entre 101 000 $ et 350 000 $ et 34% s'appuient sur un budget supérieur à 350 000 $ par année.

Tableau 9 Répartition des organismes communautaires selon le budget annuel habituel(n=404)

Budget annuel habituel	Fréquence	Pourcentage
Entre 0 $ et 25 000 $	4	1%
Entre 26 000 $ et 50 000 $	10	2%
Entre 51 000 $ et 100 000 $	55	14%
Entre 101 000 $ et 200 000 $	119	29%
Entre 201 000 $ et 350 000 $	79	20%
350 000 $ et plus	137	34%

4.1.2 Région, portée territoriale des services et secteur d'activité

Quant à la région administrative où sont situés les organismes ayant répondu au questionnaire (tableau 10), on note que la majorité est située à Montréal (23%), à Québec (11%) et en Montérégie (11%). Soulignons que nous avons des répondant·es dans toutes les régions administratives.

Tableau 10 Répartition des organismes communautaires selon la région administrative (n=404)

Région administrative	Fréquence	Pourcentage
Montréal	93	23%
Québec	43	11%
Montérégie	44	11%
Mauricie-Bois-Francs	28	7%
Lanaudière	24	6%
Estrie	21	5%
Laurentides	19	5%
Abitibi-Témiscamingue	18	4%
Bas-Saint-Laurent	15	4%
Centre-du-Québec	16	4%
Saguenay–Lac-Saint-Jean	16	4%
Outaouais	11	3%
Côte-Nord	14	3%
Chaudière-Appalaches	14	3%
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	13	3%
Laval	11	3%
Nord-du-Québec	4	1%

Tableau 11 Répartition des organismes communautaires selon la portée territoriale (n=404)

Portée territoriale	Fréquence	Pourcentage
Quartiers/ Arrondissements	83	21%
Municipalités/ Villages	129	32%
Régional (dont les Municipalités régionales de comté – MRC)	195	48%
Provincial	49	12%

La portée territoriale des services offerts par ces organismes est, pour la plupart, assez locale : 48% d'entre eux rayonnent au niveau régional, alors que 53% ont une portée circonscrite à une municipalité/village (32%) ou à un quartier/arrondissement (21%) (voir tableau 11).

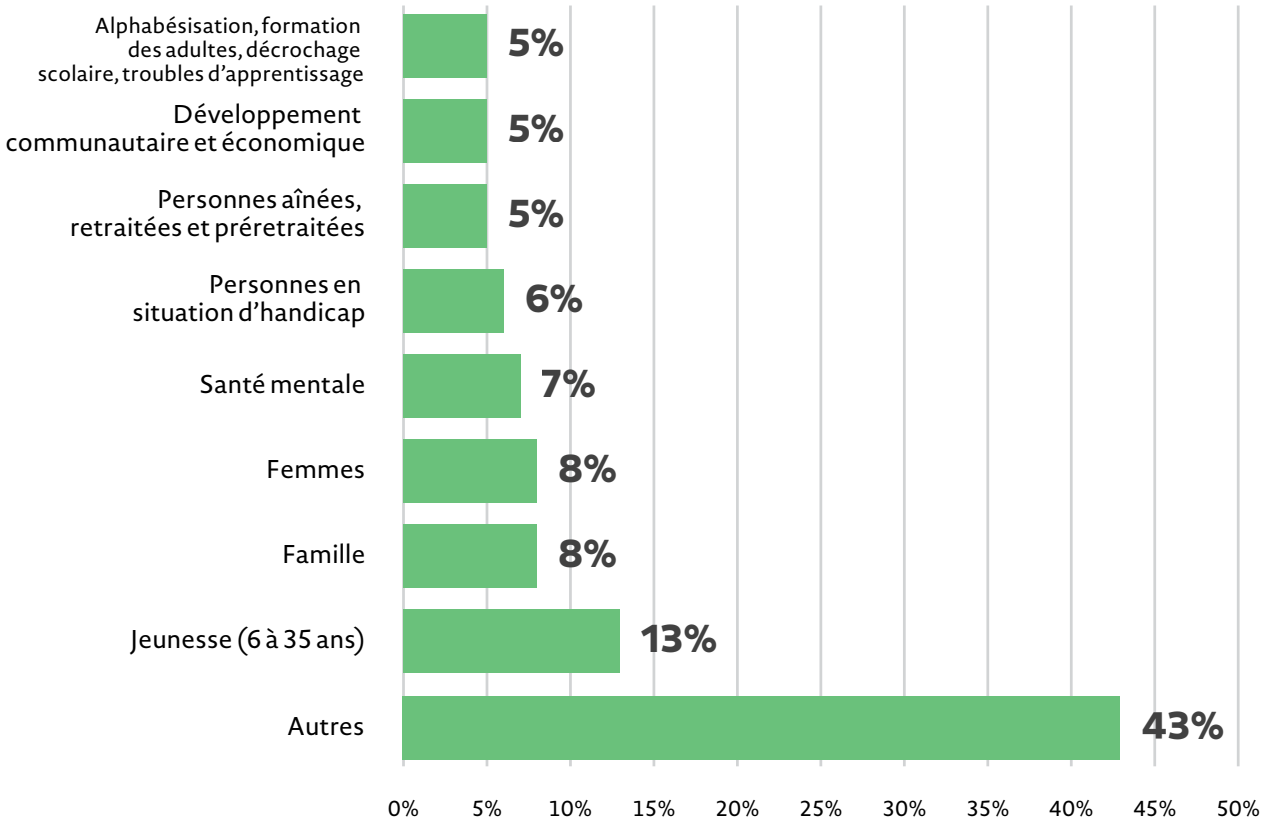
Pour ce qui du secteur d'activité, comme mentionné précédemment, nous nous sommes basées sur la liste élaborée par le RQ-ACA, que nous avons légèrement adaptée. Il en découle une liste de 37 secteurs[13] parmi lesquels nous avons demandé aux répondant·es de choisir celui qui se rapproche le plus de leur mission. Nous constatons une grande diversité dans les

13 La liste des 37 secteurs est présentée à la 3e question du questionnaire joint à l'annexe 1.

secteurs d'activité : une proportion plus importante d'organismes s'identifie aux secteurs « jeunesse » (13%)[14], « famille » (8%), « femmes » (8%), « santé mentale » (7%), « personnes en situation de handicap » (6%), « personnes aînées, retraitées et préretraitées » (5%) ; « alphabétisation, formation des adultes, décrochage scolaire, troubles d'apprentissage » (5%) et « développement communautaire et économique » (5%).

Le secteur d'activité identifié dans la figure 2 comme « Autres » regroupe l'ensemble des secteurs qui ont recueilli moins de 4%, soit les 29 autres options qu'offrait la question. Nous notons également qu'aucun organisme ne s'identifie aux secteurs « personnes autochtones », « transport et accidents de la route » ni à celui de « personnes issues de la diversité culturelle » (figure 2).

Figure 2 **Distribution selon le secteur d'activité (n=404)**



14 Notons que la représentation plus marquée d'organismes du secteur « jeunesse » pourrait s'expliquer, entre autres, par l'enthousiasme dont a fait preuve un regroupement d'organismes jeunesse (pour cette étude). Nous soulignons également que 14% des répondant·es lors du ARPÉOC (Hébert et al., 2005) s'identifiaient à ce secteur.

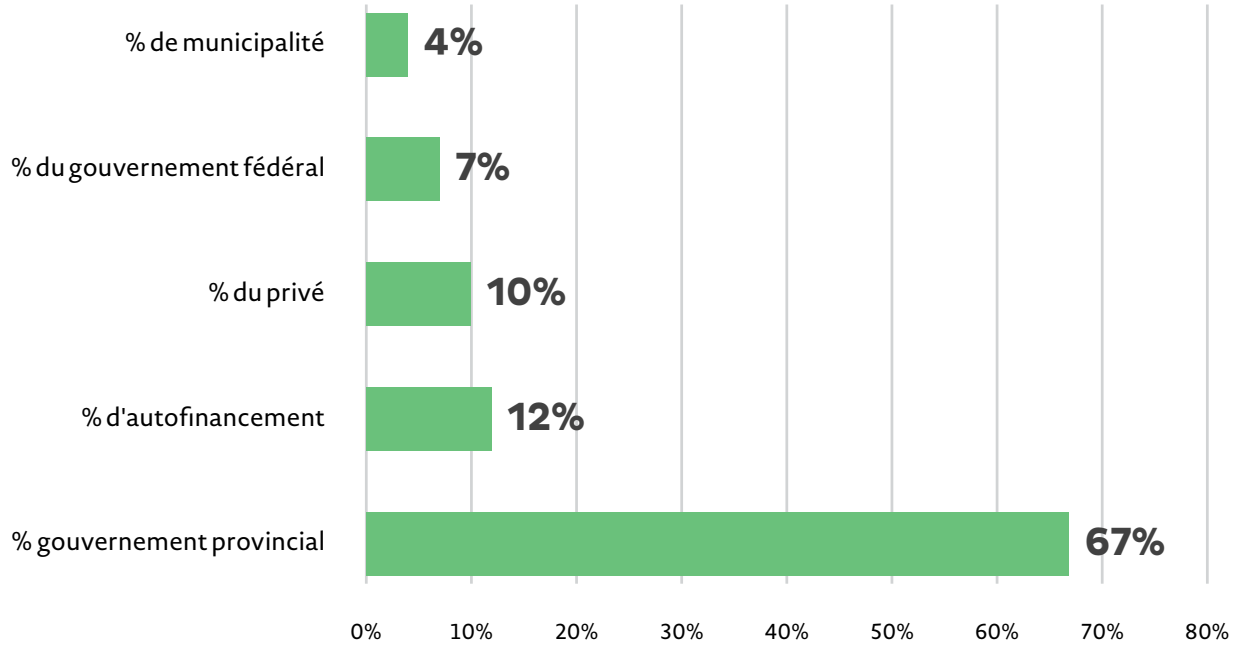
4.1.3 Sources de financement et répartition de fonds alloués

Nous avons également demandé aux répondant·es d'indiquer la répartition approximative, en pourcentage, du total des fonds reçus par l'organisme pendant la dernière année financière (2019-2020) selon cinq différentes sources (gouvernement fédéral, provincial, municipal, fondations privées et autofinancement). Nous constatons que la partie plus importante du financement des organismes participant à l'enquête provient du gouvernement du Québec (moyenne de 67% du financement total), suivi de l'autofinancement des activités (moyenne de 12% du financement total), du financement provenant du privé (ex. : fondations ; moyenne de 10%) et du gouvernement fédéral (moyenne 7% du financement total). La figure 3 montre les détails. Ce résultat est cohérent si nous considérons que notre échantillon est tiré de la liste des organismes financés par le gouvernement du Québec.

Pour rendre compte de l'utilisation des fonds alloués à l'organisme, nous avons considéré trois catégories, soit : (i) des fonds affectés à la mission globale (financement de base en soutien à la mission) ; (ii) des fonds affectés au financement par projet (consacrés à un volet particulier de l'activité, à une intervention et/ou à un programme spécifique) ; (iii) des fonds affectés dans le cadre d'ententes de service (accord formel avec un ou des partenaires pour offrir un service en particulier). Pour la majorité des répondant·es (61%), plus du 70% des fonds obtenus est affecté à la mission globale.

Pour raffiner le portrait des organismes ayant pris part à l'enquête, nous avons exploré trois de leurs caractéristiques (le nombre total de travailleur·euses, le nombre d'années d'existence et la portée territoriale des services offerts) selon le budget annuel disponible habituellement (hors de la crise COVID-19). Le tableau 12 montre que les organismes ayant un budget plus élevé (de 351 000 $ et plus) sont ceux qui emploient aussi plus de travailleur·euses (environ 15, en moyenne) ; au contraire, ceux ayant un budget moindre comptent moins de travailleur·euses.

Figure 3 **Proportion des fonds reçus par source de financement (n=404)**



En ce qui concerne le nombre d'années d'existence (tableau 13), il est intéressant de noter que selon cette analyse descriptive, le nombre moyen semble rester sensiblement stable indépendamment du budget (environ 30 ans d'existence dans tous les cas), lien que nous analysons plus en détail lors des analyses inférentielles.

Tableau 12 Répartition selon le budget annuel de l'organisme et la moyenne du nombre total de travailleurs et travailleuses (n=404)

Budget annuel	Fréquence et % d'organismes	Nombre travailleurs et travailleuses (en moyenne)
Moins de 100 000 $	69 (17%)	3
101 000 à 200 000 $	119 (29%)	4
201 000 à 350 000 $	79 (20%)	6
351 000 $ et plus	137 (34%)	15,5

Tableau 13 Répartition selon le budget annuel de l'organisme et la moyenne des années d'existence (n=404)

Budget annuel	Fréquence et % d'organismes	Années d'existence (en moyenne)
Moins de 100 000 $	69 (17%)	29
101 000 à 200 000 $	119 (29%)	30
201 000 à 350 000 $	79 (20%)	31
351 000 $ et plus	137 (34%)	32

En nous intéressant à la répartition des organismes selon leur budget annuel et leur portée territoriale, nous observons que les organismes au budget annuel plus élevé (tranche de 351 000 $ et plus) ont majoritairement une portée régionale (tableau 14). Il faut noter que certains organismes ont indiqué avoir plus d'une portée territoriale (ex. : provincial et régional).

Tableau 14 Répartition de répondant·es selon le budget annuel de l'organisme et la portée territoriale des services

Budget annuel	Portée territoriale des services (Fréquence et % d'organismes)			
	Provincial	Régional	Municipal	Quartiers/ Arrondissements
Moins de 100 000 $	6 (12%)	35 (18%)	24 (19%)	12 (14%)
101 000 à 200 000 $	10 (20%)	52 (27%)	46 (36%)	23 (28%)
201 000 à 350 000 $	10 (20%)	34 (17%)	22 (17%)	17 (20%)
351 000 $ et plus	23 (47%)	74 (38%)	37 (29%)	31 (37%)
Total	49 (100%)	195 (100%)	129 (100%)	83 (100%)

Note : Les pourcentages par portée territoriale sont affichés entre parenthèses.

Enfin, en lien avec le sujet principal de cette recherche, soit l'évaluation, 73% des répondant·es à l'enquête indiquent en avoir réalisé une au cours des dix dernières années[15]. Nous traitons plus loin de ces résultats en détail dans la section portant sur les pratiques d'évaluation.

Ce premier exercice d'analyse des données descriptives issues de l'enquête montre que les organismes sont des groupes qui restent de petite taille, et ce, malgré leur maturité (avec une moyenne de 30 ans d'années d'expérience). Leur travail se réalise surtout au niveau local (régional et au niveau des MRC) et répond à une très grande diversité de besoins selon des thématiques et des populations variées. Nous remarquons également qu'il existe plusieurs relations entre différentes caractéristiques des organismes qui ont participé à l'étude. Ces analyses descriptives nous permettent de mieux circonscrire les paramètres et le contexte dans lequel les organismes évoluent.

15 Dans l'élaboration du questionnaire d'enquête, le Comité d'encadrement avait décidé de spécifier dix ans pour diminuer un éventuel biais de rappel. Une question additionnelle a été posée pour obtenir l'information des organismes ayant réalisé une évaluation avant cette période : « Est-ce que votre organisme a réalisé des démarches d'évaluation avant ces dix dernières années ? » Sept organismes ont donné une réponse positive.

Maintenant que nous connaissons mieux le profil des organismes ayant répondu à l'enquête, nous poursuivons en montrant les résultats relatifs aux pratiques d'évaluation. En fait, nous avons consacré une grande majorité des questions de l'enquête à ce sujet. Nos résultats sont présentés conjointement et complémentairement avec les analyses des données qualitatives recueillies de manière à effectuer une triangulation selon les méthodes et les sources. Par souci de cohérence, la présentation des résultats est structurée en fonction des trois objectifs de recherche, soit la description et les perceptions à l'égard de l'écosystème d'évaluation, les pratiques d'évaluation ainsi que les conditions facilitantes et les obstacles rencontrés par les acteurs relativement à l'évaluation.

4.2 Écosystème en matière d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec

Les informations collectées, notamment à partir des groupes de discussion et des entretiens individuels réalisés pour l'analyse des cas, nous ont permis d'identifier les caractéristiques et les acteurs faisant partie de l'écosystème d'évaluation de l'action communautaire dans le contexte québécois. Comparativement aux constats de l'analyse réalisée lors de l'étude ARPÉOC (Hébert et al., 2005), nous notons un changement important principalement dans la présence accrue d'un nouveau groupe d'acteurs : les professionnel·les spécialisé·es en évaluation qui travaillent et accompagnent les organismes à titre de travailleur·euses autonomes ou à travers des organismes et entreprises de soutien.

Avant de présenter les résultats relatifs aux acteurs et aux relations entre eux, nous faisons brièvement référence à des changements plus larges se déroulant depuis les 15 dernières années qui, selon certains de nos participant·es, influencent la manière de percevoir et d'appréhender l'évaluation du secteur communautaire.

4.2.1 Les changements dans l'écosystème d'évaluation

CHANGEMENTS DE L'ÉCOSYSTÈME D'ÉVALUATION INSCRITS DANS LE CONTEXTE SOCIAL

Certains participant·es, surtout ceux et celles provenant des groupes de discussion avec les fondations privées et les accompagnatrices en évaluation, soulignent d'importants changements sur le plan du contexte social depuis les 15 dernières années, plus particulièrement en ce qui a trait aux pressions exercées pour répondre aux besoins de nouvelles populations spécifiques. Ces personnes mentionnent que les changements sociétaux ne sont pas à négliger, car ils influencent le fonctionnement des organismes et, ultimement, leur manière d'évaluer leurs activités et interventions. Par exemple, une personne participante fait allusion aux organismes issus des milieux allochtone et autochtone et témoigne qu'elle :

> « […] *observe quand même qu'au niveau des pratiques d'actions sociales, d'actions communautaires […] les formes de militance d'actions sociales sont plurielles. […] Aujourd'hui, bien sûr, on voit naître d'autres modes de fonctionnement, d'autres modes d'association entre des personnes autour d'une cause commune. Donc ça veut dire qu'on [ne] s'organise plus de la même façon. La gouvernance n'est pas réfléchie de la même façon […], donc, la façon de réfléchir l'action même de l'évaluer, elle ne se vit pas de la même façon. Pour moi, ça aussi c'est challengeable, c'est-à-dire que nous, nos outils, nos modes, notre façon de le déposer, elle est interpellée* » (F1).

Un autre participant abonde dans le même sens en soulignant le lien entre l'évaluation et les valeurs :

> « *Donc, oui c'est un changement très important […]. Et même si ça concerne qu'est-ce qu'on décide d'évaluer, qui décide d'évaluer, que les choses vont changer parce*

> *que l'écosystème est en train de craqueler, de s'ouvrir à un contexte culturel qui est très différent, ce qui fait en sorte que ça nous oblige […] à une très grande humilité sur pourquoi on évalue : ça étant moins bon que ça. Et on vient toucher la question de valeurs* » (F6).

CHANGEMENTS DANS LES PERCEPTIONS SUR L'ÉVALUATION ET LA MANIÈRE D'ÉVALUER

En prenant en compte ces changements plus larges, certains de nos participant·es font ressortir les transformations observées spécifiquement à propos de l'évaluation. Ces dernier·ères mentionnent qu'une posture différente est observée depuis les deux dernières décennies. Perçue à l'époque par les organismes comme une démarche lourde, contraignante et associée à une exigence de la part des bailleurs de fonds, l'évaluation est maintenant mieux reconnue et acceptée :

> « *Je dirais surtout que, ça a beaucoup changé dans les 15 ou 20 dernières années, la posture de l'évaluation pour les organismes communautaires. Au début – on est tous d'accord – c'était vraiment comme une obligation qui venait de la part des bailleurs de fonds. Et le discours a changé, l'acceptabilité de ce processus également, elle est davantage présente* » (A3).

> « *C'est le jour et la nuit même. Avant, quand on parlait d'évaluation, je pense qu'elle était perçue comme la fin du monde, puis maintenant, ceux qui la font disent que ça prend beaucoup de temps, mais ils trouvent quand même de la valeur là-dedans, c'est vrai* » (F5).

Ces changements sont, d'après certain·es participant·es, très probablement liés aux efforts réalisés par le secteur communautaire, en association avec des universités et des expert·es dans le domaine (ex. : Gaudreau, 2000 pour le projet NOVA, et SAC, 2005 pour l'ARPÉOC), pour développer des compétences en évaluation chez les organismes et qui portent maintenant ses fruits. Un des résultats de ces efforts serait la naissance de ressources d'accompagnement en évaluation de toutes sortes et la présence de nouvelles pratiques :

> « *Il y a 15 ans, je pense qu'il n'y avait pas cet écosystème, je pense qu'on est tous d'accord. Et d'ailleurs même ÉvalPop est née du rapport qui avait été produit en 2005 et du constat qui avait été fait. […] Moi je pense qu'au final, la culture d'évaluation progresse depuis 2005* » (F4).

Le phénomène de la professionnalisation observée auprès des travailleur·euses des organismes communautaires pourrait aussi avoir joué un rôle :

> « *J'oserais même dire que le nouveau profil des gestionnaires contribue aussi à la chose. On voit arriver des gestionnaires […] de gens qui ont peut-être suivi des formations […] ils sont aussi plus équipés pour intégrer des pratiques d'évaluation dans leur pratique de gestion* » (F4).

Ces efforts semblent non seulement avoir des effets sur les apprentissages réalisés par les organismes, mais mènent également à une plus grande intégration de l'évaluation dans les activités de gestion des organismes :

> « *Ça veut dire qu'il y en a eu des apprentissages et qu'on témoigne de ces apprentissages. […] On le sait que si on intègre la perspective évaluative dès le départ en amont, on va faire du chemin beaucoup plus de qualité et en profondeur tout au long du processus et de manière continue* » (A5).

Les apprentissages réalisés amènent, d'après certain·es, un changement quant à l'intégration de la culture évaluative chez les organismes. Une des personnes participantes indique par exemple qu'elle entend encore les groupes se plaindre de l'évaluation et qu'il reste du travail à faire pour bien faire la distinction entre la reddition de comptes et l'évaluation. Elle note tout de même un changement de « mentalité » vis-à-vis l'évaluation. D'autres participant·es font ressortir des observations similaires relativement à l'évolution des perceptions à l'égard des raisons et des finalités de l'évaluation :

> « *Il y a une quinzaine d'années, il y a 20 ans, l'évaluation, c'était une phobie du bailleur de fonds et l'idée ici, c'est de se réconcilier avec l'idée que l'évaluation, c'est d'abord effectivement pour le bien de l'organisation* » (F4).
>
> « *Mais on a quand même vu en mission globale […], le cheminement dans la mentalité des organisations (est important), parce que juste le mot « évaluation » il y a 13 ans, c'était du déchirage de chemise, des choses comme ça. Versus maintenant, souvent on n'a pas nécessairement accès à leur rapport, ils ne le publient pas nécessairement, mais on sait qu'ils s'inscrivent dans ces démarches. On sait qu'ils en font, on sait que les organismes sont beaucoup moins réfractaires à faire de l'évaluation* » (G3).

Une accompagnatrice abonde dans le même sens en mentionnant que dans les dernières années elle a ressenti qu'une préoccupation pour l'évaluation et une culture évaluative se développent au sein de tables de concertation : « C'est sûr, parce que le financement amenait aussi les bailleurs de fonds qui les finançaient à développer cette culture » (A5). Ce changement serait palpable également parmi les regroupements et certains organismes de base, mais aussi chez certains bailleurs de fonds :

> « *J'ai remarqué de plus en plus que je suis interpellée encore une fois par les collectifs, mais souvent par les tables de quartier qui sont en train de refaire un processus, par exemple, de planification stratégique et qui me disent : on veut intégrer dès le départ une culture évaluative* » (A1).
>
> « *Le secteur philanthropique est interpellé, parce que je pense qu'on a bougé, collectivement on a bougé ces 15 dernières années, ces 10 dernières années. Je pense qu'il y a un consensus sur ce que peut être, ce que doit être une évaluation qui est porteuse* » (F1).
>
> « *Moi je trouve quand même qu'il y a de l'évolution et je suis heureusement surprise. Tu sais l'année passée, un organisme de base qui nous dit, on a volontairement mis un bas de laine de côté pour faire l'évaluation d'un gros projet* » (A5).

Plusieurs de nos participant·es reconnaissent qu'un important changement s'est opéré malgré les difficultés encore existantes en matière d'évaluation. Certaines personnes ayant été interpellées lors de nos entretiens et groupes de discussion notent que pour elles la question de l'évaluation a été démystifiée et qu'un pas important a été franchi à partir du moment où on a commencé à distinguer évaluation et reddition de comptes. D'autres, travaillant dans l'accompagnement, observent de plus en plus que ce sont les organismes qui les interpellent beaucoup plus tôt dans le processus, soit au moment où elles font des demandes de subvention et lors de l'élaboration des projets.

Dans ce nouveau contexte, nous observons aussi que certaines transformations se sont opérées depuis l'étude ARPÉOC de 2005 en ce qui a trait aux acteurs directement ou indirectement impliqués dans les processus d'évaluation. Nous en présentons la nature dans la sous-section suivante.

4.2.2 Les acteurs et leurs rôles dans l'écosystème d'évaluation

Nos entretiens en groupe nous ont permis d'identifier cinq groupes d'acteurs qui font partie de l'écosystème actuel d'évaluation et qui influencent les pratiques d'évaluation :

1) Les organismes communautaires et les regroupements
2) Les fondations privées et publiques
3) Les bailleurs de fonds gouvernementaux provinciaux
4) Les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation
5) Les tierces parties (acteurs externes qui influencent indirectement les pratiques d'évaluation)

À partir de ce que les participant·es à nos différents groupes de discussion avaient à dire sur chacun de ces acteurs, nous présentons dans ce qui suit leurs caractéristiques, leurs rôles respectifs ainsi que la nature des relations qui les lient.

ACTEUR 1 : LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET LES REGROUPEMENTS D'ORGANISMES

Plusieurs des participant·es aux différents groupes de discussion signalent la grande diversité des organismes communautaires au Québec en termes, entre autres, de fonctionnement, de taille, de budget, de mission et de ministère d'attache. Ceux-ci ne forment donc pas un groupe homogène.

> « *J'ai toujours de la misère quand on parle des organismes communautaires comme si c'était un tout homogène… Tu sais à côté de Moisson Montréal, tu as un organisme de défense de droits avec ses deux classeurs et sa table de travail ; ce sont des mondes tellement différents* » (F4).

Comme mentionné, cette hétérogénéité se remarque également dans nos analyses quantitatives, notamment lorsqu'il est question de qualifier les organismes selon leur secteur d'activité (voir la figure 2 dans la sous-section précédente).

En raison de l'hétérogénéité des structures organisationnelles, des caractéristiques, des réalités relatives à leur localisation géographique et de leur financement, **nos participant·es signalent qu'on ne peut donc pas tendre vers une homogénéisation des pratiques d'évaluation chez les organismes** :

> « *Un organisme qui fonctionne avec 80 000 $ de budget par année versus celui qui à 3 M$, il n'est pas dans la même réalité du tout de réalisation d'activités. Malgré le bon vouloir que tu aies, quand tu as peu de ressource, tu n'as peut-être pas le temps de t'inscrire, même si tu as la volonté de t'inscrire dans une démarche structurée d'une relation, tu n'as pas les ressources pour le faire nécessairement […], on finance partout au Québec, donc la réalité de l'organisme aux Îles-de-la-Madeleine n'est pas la même que celle à Montréal. Et si on essayait d'appliquer le même modèle, il y aurait un échec flagrant parce que tu ne réponds pas aux besoins de l'organisation du tout, tu ne peux pas essayer de faire un copier-coller* » (G3).

Au-delà de cette hétérogénéité, plusieurs participant·es observent actuellement l'i**ntégration des pratiques d'évaluation dans la culture et le fonctionnement habituel de plusieurs organismes.** Une personne participante note qu'au sein de son organisme l'évaluation se fait de façon continue et est bien intégrée dans la culture organisationnelle. « Faire vraiment cette évaluation en continu, c'est vraiment dans l'ADN de l'organisme ; de comprendre comment on le fait avec les personnes qu'on accompagne, que le cheminement est beaucoup plus important que la finalité. » (O7) Plusieurs participant·es aux entretiens de groupe soulignent de même que de nombreux organismes font de l'évaluation sans la nommer comme telle. Ces organismes s'interrogent et cherchent les façons de lier leurs pratiques de gestion habituelles à des démarches plus systématiques et structurées d'évaluation.

Bien que les participant·es aux entretiens de groupes constatent une intégration de pratiques évaluatives chez une plus grande proportion d'organismes qu'auparavant, certaines difficultés persistent. Par exemple, spécifiquement dans notre groupe de discussion constitué d'organismes communautaires, les participants·es soulignent les enjeux de **complexification des processus liés à la présence de multiples partenaires financiers avec des objectifs différents**. Ils et elles expliquent que la multiplication des différents bailleurs de fonds peut mener à des négociations complexes, puisque ces derniers n'ont souvent pas les mêmes objectifs et que leurs demandes ne convergent pas autour des mêmes formes d'évaluation et de reddition de comptes. Nous traitons plus loin du sujet plus lorsqu'il sera question des facteurs facilitants et des obstacles (objectif 3 de l'étude).

Quant aux regroupements d'organismes, l'analyse des propos recueillis lors des groupes de discussion, notamment avec les organismes, nous a permis de les identifier comme acteur qui semble avoir une influence sur les pratiques d'évaluation. À cet effet, plusieurs participant·es font allusion au travail de certains regroupements pour collectiviser l'évaluation, diffuser des résultats, développer des outils et, ultimement, bâtir un discours plus politique et faire les liens avec les acteurs externes. Une personne représentant un organisme souligne que les quelques regroupements permettent de poser un regard beaucoup plus global sur certains enjeux. Regard que les organismes de base ne peuvent pas toujours porter puisqu'ils s'inscrivent dans des réalités très locales :

> « *Un des rôles [des regroupements est] d'avoir une vision peut-être plus globale. On a des membres qui sont dans des communautés très, très locales et justement la Montérégie versus Gatineau, des fois ce sont des réalités complètement différentes* » (O3).

Une autre personne qui représente un organisme mentionne que certains regroupements sont utiles pour mettre en commun certaines stratégies d'évaluation, des outils (par exemple, des formulaires d'évaluation) et faire du réseautage. Une autre personne participante abonde dans le même sens en ajoutant que les regroupements peuvent jouer un rôle dans la compilation et la mutualisation des données d'évaluation provenant de leurs membres, puis dans la diffusion auprès des autres acteurs. Ce qui permet par la suite d'assurer de meilleures représentations sur le plan politique relativement à un enjeu ou à un autre.

> « *Un des rôles qu'on a, ce serait peut-être de recueillir l'information, de générer, de s'assurer que les réflexions qui viennent de nos membres soient transmises par exemple dans un sondage, dans un outil de cueillette de données d'informations. […] De faire des liens avec le politique ou avec d'autres bailleurs de fonds, au niveau des représentations aussi, je pense que ça, c'est un des rôles qui est attendu de la part des regroupements de leurs membres* » (O6).

Bien que le rôle des regroupements ait été signalé par certain·es participant·es à nos groupes de discussion, il importe de mentionner qu'aucune généralisation ne peut être faite. Nous ne pouvons pas affirmer que tous les regroupements favorisent les pratiques évaluatives. Cependant, nous pouvons les inviter à réfléchir à l'importance qu'elles peuvent avoir afin de favoriser la mise en place de l'évaluation parmi leurs membres.

ACTEUR 2 : LES FONDATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES

Un deuxième groupe d'acteurs identifié dans l'analyse de l'écosystème d'évaluation des organismes communautaires est constitué des fondations privées et publiques. Les fonds des fondations privées proviennent d'une famille ou d'un individu. Pour leur part, les fondations publiques recueillent des dons auprès de donateurs individuels et organisationnels issus de la société civile. Nous présentons d'abord, dans les lignes suivantes, les changements produits dans les dernières années relativement à leur manière d'approcher et de comprendre l'évaluation. Nous nous attardons ensuite à leurs rôles dans l'écosystème.

Certains de nos participant·es au groupe de discussion réunissant les fondations publiques et privées soulignent l'effort que leur propre organisation a réalisé pendant les dernières années pour viser un « changement de paradigme ». Une personne participante explique que la fondation qu'elle représente a fait un effort ces dernières années pour changer la vision à laquelle elle adhère et qu'elle projette quant à l'évaluation : « On ne parle plus d'évaluation. On parle plutôt d'apprentissage continu. Toute notre vision par rapport à ça a complètement comme changé dans le sens où au niveau de nos soutiens, nos soutiens d'organismes et de démarches collectifs » (F5).

Ces efforts, selon ces mêmes acteurs concernés, s'accompagnent d'une nouvelle façon d'aborder l'évaluation avec les organismes financés et de bâtir une relation avec eux à travers un processus d'apprentissage conjoint :

> « *Quand on reçoit leur rapport d'évaluation, c'est super intéressant pour nous bien sûr, parce qu'on apprend, on en discute avec eux. Ce sont des moments privilégiés quand même qu'on utilise pour poursuivre l'apprentissage* » (F5).

Certaines personnes représentant les organismes dans le cadre du groupe de discussion qui leur a été dedié abondent dans le même sens en notant qu'il y a de plus en plus de fondations qui tentent de s'inscrire dans une coconstruction avec les organismes communautaires, ce qui améliore leur participation, l'implication d'une diversité d'acteurs, et rend le processus de documentation lié à l'évaluation plus intéressant pour les organismes. Cela contribue aussi au sentiment des organismes d'être reconnus dans leur expertise et leur capacité à évaluer ce qu'ils font. Une personne indique, par exemple :

> « *Je pense que, à ce niveau-là on constate, et nos membres nous disent aussi que quelquefois, à part dans certaines régions où parfois c'est un peu plus difficile, ils voient une ouverture [de la part des bailleurs…] Donc, c'est quand même une reconnaissance de l'expertise des groupes qu'on ne sentait pas avant. Maintenant, est-ce que c'est parfait ? Pas encore, mais on sent quand même quelque chose de plus ouvert, de plus constructif* » (O6).

Dans la discussion de groupe avec les fondations privées et publiques, les participant·es font ressortir deux principaux rôles que les fondations sont amenées à jouer en matière d'évaluation, soit celui de partenaires et d'accompagnement. En fait, les fondations préfèrent que les organismes les perçoivent comme des partenaires financiers plutôt que de simples administratrices de fonds éloignées des activités. « Soit dit en passant, je préfère nettement parler de partenaires financiers que de bailleurs de fonds » (F4). Les participant·es voient que ce rôle, au-delà du financement offert, sert à encourager et à réfléchir de manière conjointe à l'évaluation.

Cet effort pour devenir partenaires se traduit dans ce que les fondations demandent quant au type d'information et de rétroaction attendu des organismes financés.

> « *Moi je pense que [ce qui a] plus que bougé, c'est la réflexion des bailleurs de fonds dans l'évaluation. Je pense que c'est là qu'on peut voir des changements, et par rapport aux attentes, je trouve qu'il y a des choses. Parce qu'une discussion comme on a aujourd'hui, il y a dix ans, bien il n'en avait pas* » (F1).

Ces propos sont corroborés par une accompagnatrice lors du groupe de discussion réunissant exclusivement ces dernières.

> « *Pour moi, c'est un changement très important dans les dernières années et je crois qu['au] niveau des bailleurs de fonds qui veulent plus devenir des partenaires financiers que des bailleurs de fonds. Donc leurs demandes de documentation sont différentes* » (A1).

D'autres fondations privées ou publiques signalent leur rôle d'accompagnement sur le plan des processus d'évaluation :

> « *Donc ça fait partie pour nous de notre volet accompagnement des organismes où on offre de l'aide aussi pour faire des planifications stratégiques, des diagnostics organisationnels, des consultations, des formations sur les communications. Ça fait partie d'un grand menu* » (F2).

Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes, dont celle de *coaching*, comme mentionné par l'un des participant·es à ce même groupe de discussion :

> « *[L'organisation] permet des parcours d'accompagnement en coaching. Ainsi, l'étendue des travaux est établie par l'organisme en tant que tel, et ça rejoint ce qu'on dit, le pour et par. C'est l'organisme qui nous dit quels sont ses besoins.* » (F6).

Ces acteur·rices de l'écosystème d'évaluation précisent également qu'ils et elles souhaitent que leur nouvelle façon de voir et de promouvoir l'évaluation puisse faire réaliser aux organismes que leurs demandes d'évaluation ne sont pas une contrainte imposée, mais une occasion d'améliorer leurs pratiques et de faire des apprentissages.

> « *Mais ce qu'on rend très clair présentement dans nos critères, c'est ce qu'on souhaite nous, c'est que vous fassiez l'évaluation. Ce n'est pas le résultat de l'évaluation qui nous intéresse, c'est le fait qu'il y ait une pratique d'évaluation et que cette pratique vous permet d'une part d'asseoir votre réseautage avec vos membres, avec les gens qui fréquentent votre organisation, et d'autre part, vous permet de vous améliorer. Mais ça, c'est une game qui se joue à deux. Puis, je le nomme parce que c'est tout le temps comme si c'était le bailleur de fonds qui était le problème* » (F4).

ACTEUR 3 : LES BAILLEURS DE FONDS GOUVERNEMENTAUX

En ce qui concerne les bailleurs des fonds gouvernementaux, rappelons que ceux de notre échantillon représentent différents ministères provinciaux, dont le ministère de la Santé et des Services sociaux, qui administre le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC). Dans le cadre du groupe de discussion qui leur était voué, les participant·es soulignent qu'en finançant principalement la mission globale des organismes, les bailleurs de fonds gouvernementaux se centrent principalement sur la reddition de comptes et doivent veiller au respect des critères d'admission aux subventions :

> « *Donc évidemment, il y a des exigences pour être admis et maintenir la subvention PSOC. Pour nous, c'est notre devoir de s'assurer du maintien de tout ça. […], tu sais s'il y a de l'ingérence à faire quelque part, c'est uniquement en lien avec un respect de ces critères et tant que l'organisme maintient le respect de ces critères, évidemment la subvention est maintenue* » (G2).

Cela est en cohérence avec les résultats de nos analyses quantitatives sur la nature et le format des informations, démarches ou formulaires demandés par le principal bailleur de fonds de l'organisme qui est, pour notre échantillon, toujours gouvernemental (provincial majoritairement). En se référant au tableau 15, on constate que 99% de répondant·es indiquent que ce sont les états financiers et les rapports d'activités qui sont demandés et 74% indiquent qu'on leur demande des informations sur ce qui découle directement des activités, soit l'évaluation des résultats/extrants. Autrement, chacun des autres types d'évaluation ou d'informations est demandé dans une proportion de moins de 35%. Cela suggère donc que les bailleurs de fonds, particulièrement pour les fonds gouvernementaux, demandent principalement des informations qui se rapportent à notre définition de la reddition de comptes.

Tableau 15 Répartition des organismes communautaires selon les informations, démarches ou formulaires demandés par le principal bailleur de fonds (n=404)

Informations demandées	Fréquence	Pourcentage
États financiers	400	99%
Rapport d'activités	398	99%
Ce qui découle directement des activités (évaluation des résultats/extrants; par exemple, nombre de participant·es, nombre d'ateliers/formations, nombre de services offerts/interventions réalisées)	299	74%
Informations pour savoir si les effets recherchés avec nos activités ont été obtenus (évaluation des effets/impacts)	134	33%
Description sociodémographique des participant·es	130	32%
Informations pour savoir si les activités répondent aux besoins des participant·es (évaluation de la pertinence)	113	28%
Informations concernant les besoins des personnes que l'on souhaite joindre (évaluation des besoins)	101	25%
Informations pour savoir si les activités sont mises en œuvre selon un plan défini au départ et pour identifier les éléments qui ont favorisé ou qui ont nui à la réalisation des activités (évaluation du processus)	97	24%
Formulaires de suivi	86	21%
Informations pour connaître la satisfaction des participant·es (évaluation de la satisfaction)	75	19%
Informations pour savoir si nos activités sont mises en œuvre de manière optimale pour les effets atteints, si l'on peut faire mieux avec les mêmes ressources (évaluation de l'efficience)	52	13%
Autre (veuillez préciser)	45	11%

Alors que les bailleurs de fonds gouvernementaux de notre échantillon reconnaissent que leur rôle se situe dans la reddition de comptes, certains parmi eux soulignent l'importance du développement des pratiques évaluatives dans les organismes communautaires. Ils souhaitent les soutenir dans leurs démarches et sans en être pour autant les demandeurs.

> *« En fait, on n'est pas dans le regard qu'on porte, évaluatif sur un organisme, mais bien évidemment qu'on souhaite que les pratiques associées à l'évaluation, que les organismes justement soient en mesure de le faire. C'est sûr que oui, ça coûte de l'argent […] je mets peut-être mes lunettes roses, mais je crois quand même qu'on pourrait justement comme ministère en fait, comme instance, on pourrait aider nos organismes justement à développer des pratiques, et je dis le « on », mais en même temps une multitude d'acteurs dans le milieu, qui font de l'accompagnement auprès de nos organismes, le font pour développer cette pratique-là »* (G1).

Par ailleurs, dans les dernières années, certain·es représentant·es des bailleurs de fonds gouvernementaux observent qu'il arrive plus souvent que des organismes demandent des fonds au volet « financement par projets » pour réaliser spécifiquement des évaluations :

> « *Sauf qu'on a aussi un volet [...] qui est un volet de financement par projet. Et dans ce cas, on observe que quand même depuis quelques années qu'il y a de plus en plus d'organisations qui, comme projet ponctuel, nous déposent des démarches d'évaluation* » (G3).

D'autres mentionnent les efforts réalisés pour s'approcher des organismes et occuper le rôle de partenaires, comme dans le cas des fondations privées ou publiques :

> « *Des fois, on peut l'apprendre par des échanges téléphoniques avec eux parce qu'on essaie de parler à tous nos organismes au moins une fois par année, en plus de sortir du contexte de bailleur de fonds et d'arriver dans une démarche peut-être un peu plus partenariale* » (G3).

Dans ce rôle de partenaire, ils soulignent l'importance de respecter et de préserver l'autonomie de gestion des organismes. Une personne parmi les participant·es explique qu'« [i]l n'y a pas du tout d'ingérence de type microgestion ou quoi que ce soit, donc en fait, on tient vraiment à respecter cette autonomie-là en fait de la part des organismes » (G2).

Il est aussi intéressant de noter que les éventuels changements dans le rôle et les demandes des bailleurs des fonds gouvernementaux sont aussi nommés par certains organismes. Par exemple, une des personnes représentant un organisme ayant pris part à nos discussions indique que certains bailleurs de fonds gouvernementaux veulent que la reddition de comptes ait du sens pour les organismes et qu'ils évitent de leur alourdir la tâche :

> « *Je trouve que dans les deux dernières années, de la part de plusieurs bailleurs de fonds, que ce soit des fondations ou le gouvernement, il y a une plus grande ouverture dans la réflexion sur les mesures dans la reddition de comptes. Des fois, on nous demande de nous- mêmes produire qu'est-ce que vous voulez mesurer, de quelle façon et qu'est-ce que ça va apporter, et il y a comme toute la réflexion qui vient avec et c'est intéressant parce que là on est plus dans la coconstruction qu'avant, au lieu d'arriver avec une grille déjà faite et dire voilà ce que vous allez mesurer* » (O6).

ACTEUR 4 : LES RESSOURCES DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT SPÉCIALISÉES EN ÉVALUATION

Comme nous l'indiquons plut tôt, selon notre enquête par questionnaire, des 295 (73%) organismes qui disent avoir réalisé des démarches d'évaluation au cours des dix dernières années, près de la moitié (46%) indiquent qu'ils ont fait appel à une aide spécialisée en évaluation. Le recours à ce type d'aide est aussi remarqué par des participant·es aux groupes de discussion, qui soulignent qu'un grand changement dans l'écosystème d'évaluation au Québec se manifeste par la multiplication des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation :

> « *Il y a aussi un autre acteur qui s'installe qui est l'accompagnateur, que ça soit le CFP, que ça soit Dynamo, et là aussi on a besoin d'un triangle vertueux où on est très honnête tout le monde, y compris l'organisme* » (F4).

Ces ressources prennent différentes formes. Certaines sont à l'initiative de fondations privées et d'autres sont issues du milieu communautaire ou de l'économie sociale. À ce dernier titre, les organismes suivants ont été nommés durant les groupes de discussion : Relais-femmes, le Centre de formation populaire (CFP), le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) et Dynamo. Enfin, on observe la présence des chercheur·euses universitaires.

> « *Il y a des organismes communautaires qui se spécialisent dans le domaine, les chercheurs des universités sont très impliqués au niveau de l'évaluation, des regroupements souvent sont aussi en évaluation.* [Et] *oui, des fondations privées* » (G7).

La multiplication du nombre et du type de ressources appelle aussi la diversification des approches déployées par chacune d'elles. Lors du groupe de discussion, certain·es représentant·es des fondations privées et publiques soulignent ces aspects :

> « *Ça fait 15 ans passés, quand on parlait d'évaluation, la prochaine phrase était : mais même si on veut être accompagné, on va être accompagné par qui ? Parce qu'il n'y avait personne. Il fallait, vraiment, vraiment chercher. Surtout si on voulait une certaine approche.* [...], *très peu de personnes dans l'écosystème d'accompagnateurs étaient disponibles en évaluation. Il n'y en avait presque pas. Ça, c'était un gros défi. Mais maintenant aujourd'hui* [...] *il y a beaucoup plus d'acteurs, de joueurs dans cet écosystème avec des approches, qui apportent des approches différentes et des façons de travailler différentes* » (F5).
>
> « *Non, c'est clair, la situation a changé. C'est-à-dire qu'à mes yeux, depuis dix ans, on a vu naître, si ce n'est que l'arrivée de Dynamo à Montréal et le CRSA à Trois-Rivières, en région. Donc pour moi, oui l'écosystème a changé du tout au tout, là* » (F1).

Pendant notre discussion avec les accompagnatrices spécialisées en évaluation, certaines d'entre elles notent un changement concernant les qualités requises pour faire de l'accompagnement à l'évaluation. Les attentes à l'égard du rôle d'accompagnement sont plus exigeantes à leur égard, on cherche des pratiques innovantes et stimulantes.

> « *On s'attend aussi à ce que tu aies maintenant des approches innovantes, un groupe de discussion, tu ne restes plus assis, tu fais des ancrages, c'est des* [*feuilles*] *bon, peut-être pour* [*nom d'un organisme d'accompagnement*] *aussi, donc de façon générale, c'est quelque chose qu'on observe. Ainsi les qualités requises pour faire de l'évaluation qui plaît ne sont plus les mêmes* » (A1).

En plus de la reconnaissance de la présence plus importante de ces ressources de soutien et d'accompagnement, notre analyse fait ressortir trois rôles qu'elles jouent auprès des organismes communautaires : gardienne du plan d'exécution, amie critique, médiatrice. Concernant le premier, le rôle de gardienne du plan d'exécution de l'évaluation, elles participent à l'encadrement de la démarche d'évaluation. Sans réaliser l'évaluation elle-même, elles peuvent assurer la coordination et le suivi de différentes étapes, ce qui demande des pauses et des temps d'arrêt alors que l'organisme est souvent pris par le rythme de ses activités régulières. « La ressource en accompagnement, elle ne vient pas faire les choses à la place de l'organisme, elle vient sonner la cloche dans des étapes du processus [...] Comme un peu la gardienne du processus. Elle a ce rôle-là finalement. » (COMSEP_2). Pour l'une des accompagnatrices qui participe au groupe de discussion, deux conditions sont nécessaires pour tenir ce rôle : 1) bien gérer la phase de démarrage en créant un comité, en clarifiant les acteurs impliqués, les rôles de chacun, leurs besoins et 2) en veillant en tout temps au respect du rythme et de la capacité du milieu.

Ces conditions préalables aident aussi à jouer un deuxième rôle tenu par les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation, soit celui de l'« amie critique ». Ce rôle consiste à offrir un regard externe pour amener les organismes à prendre du recul par rapport à leurs activités, à les placer dans une posture réflexive et à favoriser ainsi les apprentissages sur leurs pratiques en posant des questions constructives, sans tomber dans la confrontation directe :

> « *L'évaluation nous confère un peu cette distance effectivement qui permet parfois d'être un ami critique* » (A3).
>
> « *Mais de donc profiter de ce rôle de recul pour poser les bonnes questions, pour amener, donc évidemment, dans un esprit d'évaluation participative* » (A6).
>
> « *Ma vision de l'évaluation, c'est l'apprentissage. […] Ça me permet de me… de présenter mon rôle comme un rôle aussi d'apprentissage, où je suis là pour apprendre d'eux* » (A4).
>
> « *Mais en général, je trouve que l'accompagnement consiste à aller du point A au point B, et ce, pour n'importe quelle distance. […] Je trouve que ce qu'il y a en commun dans le rôle c'est de vouloir, pouvoir des fois prendre les organismes où ils sont et les amener plus loin* » (A2).

Ce rôle ne peut être tenu qu'en créant une relation de confiance avec les organismes. Pour certaines accompagnatrices qui participent au groupe de discussion, le rôle de l'amie critique représente l'art de l'accompagnement, qui implique de *challenger* et de susciter des réflexions au sein des organismes, et ce, sans leur faire peur ou entrer dans la confrontation :

> « *On sait à quel point on peut y aller, sur quel bouton on peut peser et sur lequel on ne peut pas. Briser cette (foi) ici, fait en sorte que c'est comme de juger, de gérer la relation qui est au centre de l'accompagnement* » (A2).
>
> « *Je suis là pour aussi un peu challenger les gens, les faire un peu sortir de leur zone de confort* » (A1).
>
> « *C'est l'art de créer la relation de confiance, tu sais, sans faire peur. Et par, je crois un questionnement, un questionnement respectueux* » (A5).

Enfin, les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation peuvent jouer le rôle de médiatrices entre les organismes et diverses parties prenantes aussi engagées dans la démarche d'évaluation, dont souvent les bailleurs de fonds gouvernementaux et les fondations publiques et privées. Elles permettent, selon les propos recueillis lors du groupe de discussion, d'assurer une convergence entre les différentes visions et différents intérêts entourant le processus d'évaluation. Cette réalité leur demande de développer un langage commun avec tous les acteurs concernés : « Et ça, je trouve que c'est un des rôles que je trouve le plus difficile, soit essayer de trouver le liant dans cette complexité et dans ces intérêts divergents pour l'évaluation » (A1).

Selon les accompagnatrices, leur travail vise également à s'assurer que la personne qui accompagne et l'organisme accompagné poursuivent les mêmes objectifs à travers les processus de l'évaluation : « Et je pense que l'idée, c'est d'aller chercher ce que toutes les différentes personnes intéressées, les parties intéressées peuvent avoir à dire dans la réflexion sur l'organisme ou le service, ou le programme qu'on évalue, et de faciliter la confrontation entre ces perspectives » (A4). Ce travail, qui favorise la « confrontation des idées », cherche ultimement une convergence des intérêts, particulièrement sur le plan des objets de l'évaluation et des questions qui y sont liées.

ACTEUR 5 : LES TIERCES PARTIES : ACTEURS EXTERNES QUI INFLUENCENT INDIRECTEMENT LES PRATIQUES D'ÉVALUATION

En plus des acteurs directement impliqués dans l'évaluation, nous avons décelé à travers le discours des participant·es aux groupes de discussion la présence et l'influence indirecte d'acteurs « externes », notamment des donateurs (pour les fondations) et le Conseil du trésor (pour les bailleurs de fonds gouvernementaux). Parmi les premiers, deux groupes sont identifiés : les donateurs individuels et les donateurs organisationnels. Ces derniers acteurs ont parfois des attentes divergentes concernant la mission des organismes financés, l'atteinte de leurs résultats ou les effets systémiques espérés. Une personne représentant un bailleur de fonds publics illustre l'enjeu que représente le fait de devoir répondre aux demandes des donateurs et explique comment cela se traduit par des exigences accrues

pour les organismes. En parlant des donateurs « individuels », elle indique que dans :

> « *les triangles vertueux et dans une fondation comme [nom de la fondation], faut que tu rajoutes un autre acteur qui s'appelle le donateur, et il y en a beaucoup [...]. Et ces donateurs, il y en a qui veulent savoir combien de personnes tu as aidées et, dans le cadre du fonds d'urgence, il y en a qui voulaient savoir combien mangeaient ce soir grâce à leurs dons. Et il y en a d'autres qui veulent un changement systémique. Donc, pour eux le nombre, ça les importe peu. Ils veulent savoir l'effet systémique que leur don a eu sur le système alimentaire [...] Et là tu dois gérer comme organisation ce rapport à ton donateur parce que, ultimement, ils ne donneront plus, ça finit là. Donc, c'est comment je suis capable de répondre à cette demande et de ne pas la traduire en exigence à l'organisme parce que ça n'a pas de sens* » (F4).

Les bailleurs de fonds concernés soulignent la pression grandissante qu'exercent les donateurs organisationnels pour montrer les retombées de leurs dons et utiliser des indicateurs standardisés :

> « *Et à l'autre extrême, on va expliquer à des entreprises qui elles fonctionnent beaucoup avec des tableaux de bord et des tableaux d'impacts, et qui veulent que ça soit la même reddition de comptes à travers le Canada. Qu'on soit à Charlottetown ou à Montréal ou à Victoria, et ils ont les mêmes indicateurs et là ça fait non, non, non, non, ça ne marchera pas comme ça. Puis là, il y a une négociation. Donc on tombe dans le triangle vertueux ; moi j'ai une relation avec des organisations et j'ai une relation... avec un donateur* » (F4).

L'enjeu des indicateurs est aussi souligné par certains représentant·es des bailleurs de fonds gouvernementaux. Cela est exprimé notamment quand ils ou elles font référence aux exigences du Conseil du trésor pour le maintien du financement des divers programmes et de soutien aux organismes. En effet, les participant·es du groupe de discussion représentant les bailleurs de fonds gouvernementaux témoignent de la pression exercée par le Conseil du trésor sur les ministères pour que les organismes communautaires fournissent des données reposant sur des indicateurs éloignés de leur réalité, et cela pour justifier la pertinence des programmes (et non pas des activités de l'organisme). On sent que cette nouvelle façon de faire complique le rôle des employé·es du ministère du fait qu'ils et elles doivent à la fois soutenir et encadrer les organismes communautaires, tout en répondant aux exigences du Conseil du trésor :

> « *Il faut vraiment faire la distinction entre ce que nous on évalue comme équipe versus l'auto-évaluation qui est réalisée par les organismes communautaires* » (G2).

> « *Le défi, c'est de trouver des indicateurs qui satisfassent le Conseil du trésor, mais qui soient réalistes pour les organismes communautaires. [...] Vous me demandez un indicateur dur, je ne peux pas vous fournir ça comme d'autres programmes où c'est des cibles basées sur un nombre de personnes rencontrées. Là, ici, c'est des indicateurs basés sur une action qui est diffuse dans toutes sortes d'organismes et directions du milieu aussi* » (G4).

> « *Nous avons de plus en plus de pression d'avoir des preuves pour justifier le maintien du financement de certains programmes [...]. Et on parlait aussi qu'on nous demandait nos indicateurs, ça aussi c'est nouveau du Conseil du trésor. Donc, il nous demande non pas des indicateurs de nous par rapport au programme, mais des indicateurs pour les organismes* » (G7).

Qu'il s'agisse de la pression de la part du Conseil du trésor ou de la part des donateurs, les participant·es aux groupes de discussion réunissant des bailleurs de fonds gouvernementaux et les fondations publiques et privées notent que le souhait de la « maximisation des effets » formulé par les parties prenantes externes qui permettent le financement des organismes amène à réfléchir sur un travail de sensibilisation à faire à leur égard ainsi qu'à la façon d'établir des échanges entre les acteurs pour améliorer la compréhension de l'utilité et des finalités de l'évaluation :

> « *Ça c'est un défi, j'imagine que même les gens qui travaillent au ministère par rapport au Conseil du tré-*

> *sor, c'est cette pression tout le temps, concernant qui donne l'argent et ils veulent avoir le maximum d'effets. Là aussi il y a un travail d'éducation et d'échanges à faire…* » (F4).

4.2.3 Rapports entre les acteurs

Nos discussions avec les différents groupes d'acteurs nous ont également permis de reconnaître les rapports qu'entretiennent ceux qui font partie de l'écosystème d'évaluation. Nous présentons dans ce qui suit les caractéristiques et les implications de ces rapports pour l'écosystème d'évaluation tel que vu par les acteurs. Tout d'abord, nous nous penchons sur la relation entre les bailleurs de fonds gouvernementaux et les fondations privées et publiques et les organismes ; nous poursuivons avec les relations qu'ont tissées les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation avec les autres acteurs.

Les propos recueillis lors des groupes de discussion font ressortir trois facettes caractérisant la relation entre les bailleurs de fonds (sans égard à leur type) et les organismes, soit une tension, un rapport de pouvoir et un espace de négociation. Tout d'abord, les participant·es notent la présence de relations parfois tendues entre ces deux groupes d'acteurs, et ce, en raison de la nature des demandes des bailleurs de fonds (provenant du gouvernement ou de fondations) jugées, par certain·es, trop exigeantes et peu utiles pour les organismes. Cela aurait pour effet d'effriter le sentiment de confiance envers les bailleurs de fonds ainsi qu'à alimenter une certaine méfiance chez les organismes, qui peinent à croire au bien-fondé de l'évaluation demandée et, par conséquent, s'y investissent peu. « Dans des évaluations bidon, ce qu'on voit, c'est qu'ils [les organismes] vont soumettre n'importe quoi parce qu'il faut faire les rapports de statistiques » (A2).

Une personne représentant un organisme témoigne aussi que certains bailleurs de fonds sont beaucoup plus exigeants que d'autres et vont même, dans certains cas, demander des données qui ne sont pas toujours ancrées dans le quotidien de l'organisme, des « contes de fées » comme elle le mentionne. Il existe une perception selon laquelle certains bailleurs de fonds ne sont pas clairs dans ce qu'ils demandent comme évaluation et que d'autres peuvent même avoir des attentes ou des intentions cachées, ce qui peut teinter la relation de confiance avec les organismes.

> « *En tout cas, ce que je veux dire c'est que parfois quand certains bailleurs de fonds nous demandent des évaluations, je trouve que ça arrive qu'il y ait un biais. Tu sais si c'était dit clairement, ce qu'on veut savoir c'est ça, et ce qu'on voudrait c'est ça. À ce moment-là, on aurait la liberté de dire comme organisme, on va le faire, ou non on n'adhère pas à ça* » (O1).

Lors des discussions avec les bailleurs de fonds, ces derniers reconnaissent la crainte ressentie par les organismes et l'effet qu'elle provoque sur leurs prédispositions à s'investir véritablement dans une démarche d'évaluation ou à les informer des résultats de la démarche.

> « *Je crois qu'il y a encore beaucoup de crainte de la part des organismes communautaires. Ils craignent beaucoup que s'il y a une évaluation, que ce soit utilisé par un bailleur de fonds et peut-être mal* » (G7).

> « *Mais on est encore quand même perçu par rapport à la crainte que si le ministère veut avoir accès pour juste voir qu'est-ce ça donne finalement, qu'on se mette à les financer sur la qualité du service, et ce, dans une logique plus entente de services […] Il y a encore cette crainte, d'où le fait que beaucoup d'organismes ne souhaitent pas nécessairement nous partager leur rapport même si très souvent ça serait des éléments favorables* » (G3).

Plusieurs représentant·es de bailleurs de fonds disent que cette tension peut être attribuable à la relation de pouvoir qui existe entre eux, qui financent les activités, et les organismes, qui souhaitent préserver leur autonomie.

> « *Lorsqu'on aborde la question d'évaluation, il me semble qu'il faut aborder aussi la question du rapport de pouvoir et là… Ce qui est clair, c'est que même si les pratiques ont évolué, même si le rapport à l'évaluation, autant chez les bailleurs de fonds que chez l'organisation, ont changé ces dernières années, je pense en même temps qu'il y a encore une confusion. Il y a encore une perception, et à mon avis, qui n'est pas complètement fausse, que l'évaluation, elle est aussi une occasion pour le bailleur de fonds de m'évaluer si je suis un bon, si je fais bien les choses* » (G1).

> « *En fait, sur la question du rapport de pouvoir, moi je pense que c'est vrai, c'est un enjeu, mais à partir du moment où il y a une relation entre une organisation et un partenaire financier, il y a une relation de pouvoir. C'est built in et on ne peut pas s'en défaire, il faut juste la reconnaître, et quand je dis il faut, cela inclut les deux parties* » (G4).

> « *Il faut se le dire, il y a de l'argent [au bout], ils viennent vers toi parce qu'ils ont un projet pour lequel ils cherchent du financement. Alors, il y a une crainte, qui est réelle ou non, de dire si je ne fais pas les choses comme il faut, je pourrais perdre mon financement* » (G1).

Face à ce rapport de pouvoir, les représentant·es d'organismes et les accompagnatrices disent ne pas rester passif·ves et arrivent malgré tout à créer un espace de négociation et à (ré)affirmer l'autonomie des organismes. Cela s'observe dans plus d'un cas pendant nos discussions. Par exemple, lors d'un entretien, une personne participante explique que certaines données exigées par le bailleur de fonds auraient pu contribuer à la stigmatisation de leurs usager·ères et que, pour cette raison, l'organisme a refusé de divulguer ces données délicates. Cette décision a été prise en toute conscience, du fait que la préservation de leur « autonomie intellectuelle » les plaçait à risque de perdre leur financement.

> « *Par rapport à [nom d'un programme précis] et l'évaluation, c'est qu'on n'accepte pas de répondre à tout. Il y a des choses [auxquelles on s'oppose]. Entre autres, des informations qu'on trouve que c'est dans l'ordre de la confidentialité et puis que ça augmente les préjugés* » (EC).

Une personne représentant un organisme nous raconte aussi avoir eu entre autres à négocier sa propre définition de l'indicateur « famille » auprès du bailleur de fonds de manière à pouvoir évaluer plus adéquatement, selon leurs paramètres, les retombées de leur programme. Une autre personne participante témoigne d'une expérience lors de laquelle son organisme a décidé d'aller au-delà des demandes du bailleur de fonds pour lui faire valoir que leur indicateur (taux de rétention dans les services), bien que plus difficile à mesurer, était plus pertinent que celui exigé (nombre de personnes participantes). Personne n'affirme à travers ces exemples avoir perdu un financement à la suite de ce type de négociation qui, bien qu'étant des cas de figure, montre la proactivité des organismes et leur intérêt à s'investir dans une démarche d'évaluation utile. Il reste cependant qu'une négociation mène à des compromis entre les parties et que certaines exigences sont nécessaires, comme en témoigne une accompagnatrice :

> « *On est capable de s'interinfluencer. Ça ne veut pas dire qu'on va avoir toute la marge demanœuvre pour faire ce qu'on va vouloir faire dans l'évaluation, parce que c'est quand même un programme, une politique publique […] avec des normes* » (A5).

En tant qu'actrices de l'écosystème en pleine progression dans les dernières années, les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées se tiennent à l'intersection des relations entre les organismes et les bailleurs de fonds. Pour plusieurs bailleurs de fonds, l'accompagnement est considéré comme un « outil d'évaluation » qui aide à structurer la démarche d'évaluation des organismes. En outre, les rapports concernant l'accompagnement varient selon le bailleur de fonds. Certains imposent une démarche d'éva-

luation et offrent eux-mêmes ou imposent également l'accompagnement. D'autres usent plutôt d'influence sur le choix de l'accompagnement en suggérant une liste d'accompagnateur·rices ou de structures d'accompagnement sans en imposer une en particulier. Enfin, on en voit, surtout au niveau gouvernemental, qui laissent le choix aux organismes par respect de leur autonomie :

> « *Ben oui. Nous chez nous on offre le service d'accompagnement parce, puisqu'on en a fait comme une exigence, une pratique d'évaluation, ça venait avec* » (F4).
>
> « *Parce qu'on suggère un accompagnateur. Donc on n'a pas un budget, mais ça rentre aussi dans notre philosophie. […] Donc ce qu'on veut, c'est que l'évaluation fait sens en ce moment juste quand ça peut améliorer les connaissances, les pratiques, la culture de l'organisme pis que ça soit eux qui décident. Fait que faut que ça soit quelque chose qui soit fait par et pour, donc c'est vraiment, on a fait un choix éditorial pour l'approche* » (F2).
>
> « *Les organisateurs communautaires au sein de leur organisation peuvent ensuite les guider vers de l'accompagnement dans l'évaluation. […] Oui, mais en fait, si on parle d'un lien dans le contexte justement de la mise en œuvre d'une évaluation quelconque là, je dirais non en fait là, c'est pas, il y a pas vraiment de lien. La raison pour laquelle il y en n'a pas, ou en tout cas ce qui pourrait expliquer dans le fond, ce serait que nos organismes sont autonomes. Je reviens sur la notion d'autonomie à l'effet que dans le fond, c'est eux qui vont déterminer auprès de quelles ressources en accompagnement ils vont faire référence là* » (G1).

Ces ressources d'accompagnement et de soutien spécialisées en évaluation peuvent faciliter la relation, amoindrir les tensions et simplifier le processus de négociation entre les organismes et les bailleurs de fonds. Quelques pistes ressortent des discussions avec les bailleurs de fonds quant à la gestion des relations de pouvoir asymétriques et à la prise de conscience qu'elles peuvent changer dans le temps.

> « *Mais pour moi, effectivement, il y a un rapport de pouvoir, il se n'agit pas de le nier. Mais un coup qu'on l'a nommé, il faut accepter de le gérer le plus correctement possible, du côté du partenaire financier comme du côté de l'organisme, ou de l'intermédiaire, je l'appelle comme ça, mais l'organisme qui accompagne toutes les pratiques d'évaluation et il faut que ça soit tout le temps très clair entre nous* » (G4).

Lors de nos discussions, des accompagnatrices ont affirmé que la relation qu'elles entretiennent avec les organismes est habituellement facile, puisqu'en général leurs attentes à l'égard de la démarche d'évaluation et ce qui en découle se rejoignent et sont cohérentes. Une accompagnatrice témoigne en ce sens : « Dans toute ma carrière, je n'ai jamais eu ce genre de difficulté où un organisme communautaire ne voulait pas que ce que nous avons écrit soit publié dans un rapport » (A4).

Pour sa part, le rapport entre les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation et les bailleurs de fonds n'apparaît pas toujours aussi simple, selon le témoignage des accompagnatrices lors du groupe de discussion. Plusieurs indiquent qu'elles ressentent parfois de la pression pour répondre à des demandes des bailleurs des fonds qui ne coïncident pas avec les besoins des organismes. Différents enjeux sont souvent soulevés et il est, selon elles, impératif de les négocier lorsqu'elles et les organismes ne sont pas prêts à répondre aux objectifs prescrits.

> « *Il faut préserver les enjeux éthiques vraiment beaucoup, tu sais avoir une position éthique solide. […] Ça m'est arrivé, vraiment de négocier très fort, de refuser des demandes de bailleurs de fonds, de refuser qu'ils fassent partie d'un comité interne de l'évaluation. […] Puis de me faire avoir […] là on s'obstine avec des bailleurs de fonds […] qui veulent changer ta conclusion* » (A1).

Elles soulignent l'importance de bien comprendre les attentes du bailleur de fonds, « ce que le bailleur de fonds veut » (A2), et de bien traduire ces attentes au bénéfice des organismes. « Il y a tout un historique aussi au niveau de la conception

du programme qu'il finance et donc les attentes, c'est un accord qu'on peut avoir dans l'évaluation, soit d'être au courant […] des attentes historiques du bailleur de fonds et puis les apporter au comité d'évaluation » (A2). Ce rôle de médiatrice est parfois difficile et délicat puisqu'il touche la dynamique de rapport de pouvoir entre les acteurs. Il est parfois alors nécessaire d'aider un organisme à collecter des données auxquelles s'intéresse le bailleur de fonds, sans quoi il ne serait pas prêt à financer l'évaluation.

Du côté des bailleurs des fonds, il arrive que la relation avec les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation s'embrouille lorsque, par exemple, ces derniers parlent au nom du bailleur de fonds, peinent à bien traduire leurs attentes auprès des organismes communautaires et orientent leur démarche sans les inclure dans la négociation :

> « *Il faut aussi que cet intermédiaire ne parle pas au nom de [bailleur de fonds]. Parce que ça aussi, on l'a vécu. L'organisme [de soutien et d'accompagnement spécialisé en évaluation] qui dit, tu ne devrais pas dire ça [au bailleur de fonds] ou ça, je pense que [le bailleur], c'est ça qu'ils veulent. Non, non, c'est [le bailleur] qui va parler* » (F4).

Dans ce rapport entre les ressources de soutien et d'accompagnement et les bailleurs de fonds, des mésententes quant à la publication des résultats sont aussi mentionnées de la part des accompagnatrices. L'une d'entre elles relate avoir vécu de mauvaises expériences avec un bailleur de fonds gouvernemental qui ne voulait pas publier les résultats de recherches évaluatives qu'elle avait conduites.

Pour amoindrir les sources de tension et faciliter les rapports entre les acteurs, tous les participant·es à nos groupes de discussion, à un moment ou à un autre, nomment l'importance du respect mutuel de l'autonomie de chacun, et ce, particulièrement pour les organismes dans le contexte où ils sont en quelque sorte dépendants du financement.

> « *En fait, ça me fait penser, comme élément facilitant, si la relation avec le bailleur de fonds favorise ou interpelle l'évaluation, mais qu'il n'y a plus de respect d'autonomie, en tout cas en action communautaire autonome, il faut que le respect de l'autonomie soit possible. Et c'est là qu'il y a une distinction entre qu'est-ce qu'on garde pour nous qui nous appartient et qu'est-ce qui concerne le bailleur de fonds. Il faut un respect mutuel* » (O4).

> « *Donc toute l'idée d'empowerment, la relation de discussion en continu qui est une conversation qui permet aussi de voir la dynamique de pouvoir comme étant un rôle qu'onse donne, mais qui peut être aussi changé selon le temps* » (F6).

Enfin, pendant nos discussions avec les bailleurs de fonds, notamment les fondations publiques et privées, certain·es expriment leur désir d'entendre les autres acteurs afin de bien saisir les besoins des organismes et de « profiter » pleinement de leur expertise :

> « *Quelque part, ça va être intéressant d'entendre les organismes pour l'autre groupe que vous allez faire, vous, les gens de la recherche, pour voir eux qu'est-ce qu'ils en pensent vraiment* » (F2).

> « *Dans le mémoire qui a été déposé dans le cadre des consultations sur le plan d'action, on pense qu'il est urgent et important d'avoir un espace d'échange entre le milieu associatif, le milieu communautaire, les acteurs du monde philanthropique et puis l'État sur des questions comme celles-là. Parce que je pense que ce dialogue, il faut qu'il se fasse, on parle entre nous, nous on parle avec des groupes, mais je continue à penser que la voie de passage, elle passe par une réelle reconnaissance de l'importance des organisations dans cette équation, si on le fait, c'est pour eux que tout ça se fait. Et qu'est-ce qu'on entend bien qu'est-ce qu'ils ont à dire là-dessus, est-ce qu'on écoute bien, est-ce qu'on profite bien de l'expertise qui est la leur ?* » (F1.)

À la lumière des propos principalement recueillis lors des groupes de discussion auprès des différents acteurs, nous retenons que l'écosystème d'évaluation a changé de manière significative et évolué à travers les 15 dernières années, soit depuis la parution du rapport ARPÉOC (Hébert et al., 2005). De nouveaux acteurs s'y sont taillé une place plus importante, et leurs rapports entre eux se sont complexifiés. Par ailleurs, l'évaluation en elle-même est perçue différemment au sein des organismes ; une plus grande ouverture et une compréhension plus raffinée du rôle qu'elle peut jouer pour les organismes communautaires sont notables. Dans ce nouvel écosystème, la présence et le rôle des ressources d'accompagnement spécialisées en évaluation sont également soulignés. Quant aux tierces parties, elles exercent une influence indirecte auprès des organismes communautaires à travers les exigences d'évaluation des bailleurs de fonds. Enfin, dans le rapport de pouvoir qui existe alors entre les organismes et les bailleurs de fonds, qui est nommé est reconnu par les acteurs, peuvent se créer des espaces de négociation susceptibles d'être facilités par des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation et portées par des regroupements d'organismes.

4.3 État des lieux des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec

Ce thème concerne principalement le 2e objectif de la recherche : **brosser un portrait (état des lieux) des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec**. Pour rappel, les pratiques d'évaluation font référence aux façons de faire de l'évaluation (types et approches), à ses objets et à ses cibles, aux principaux aspects et enjeux qu'elles soulèvent, aux ressources et aux outils disponibles et utilisés, aux méthodes et aux techniques employées, aux formes de financement offertes, ainsi qu'à usage faite des résultats d'évaluation.

Dans cette section, nous présentons conjointement les résultats des analyses statistiques issus de notre enquête auprès des 404 répondant·es avec les informations issues des groupes de discussion et des entretiens réalisés pour l'analyse des cas. Comme pour l'étude ARPÉOC (Hébert et al., 2005), nous soulevons que la frontière n'est pas nette entre ce qui se rapporte à la reddition de comptes et ce qui définit une démarche d'évaluation. Ce flou peut influencer la perception des différents acteurs relativement à l'importance, à la pertinence et à la finalité de l'évaluation. Nous remarquons aussi la présence d'une variété de pratiques qui s'inscrivent dans un continuum entre les approches techniques, qui appartiennent principalement à l'expertise en évaluation, et la réflexivité, qui est ancrée au sein des organismes depuis longtemps. Nous faisons donc état de cette diversité de pratiques et de la complexité qu'engendre cette cohabitation.

4.3.1 Entre évaluation et reddition de comptes

Dans le questionnaire, dès la première question et avant d'inclure un encadré établissant une distinction entre l'évaluation et la reddition de comptes, nous avons cherché à connaître la compréhension des organismes quant à l'évaluation en les invitant à répondre à la question « Pour votre organisme, l'évaluation c'est… » (plusieurs réponses possibles). Les réponses recueillies montrent que pour la majorité, il s'agit d'un exercice de réflexion collective (56 %). Cependant, un pourcentage important de nos répondant·es définit l'évaluation comme étant la production du bilan annuel des activités (51 %) et de la reddition de comptes auprès de bailleurs de fonds

(42%). De plus, la moitié (50%) mentionne qu'il s'agit de la mesure d'impact (effets) des actions/activités. En outre, contrairement à ce que nous observons dans la littérature, peu d'organismes (11%) indiquent que l'évaluation est un outil de communication (voir le tableau 16).

Nous avons approfondi cette question également dans le cadre des groupes de discussion. Il s'est avéré assez clairement que ce sont surtout les accompagnatrices et les fondations publiques et privées qui savent délimiter clairement la distinction entre une démarche d'évaluation et un exercice de reddition de comptes.

> « *La reddition de comptes, c'est sûr que ce n'est pas de l'évaluation. Par contre, c'est un exercice avec lequel tous les organismes doivent se confronter, parce que les bailleurs de fonds demandent la reddition de comptes* » (A3).

Alors que pour les participant·es l'évaluation sert à poser un regard sur les activités de l'organisme de manière beaucoup plus globale, la reddition de comptes est surtout quantitative et se limite à « voir l'utilisation, la saine utilisation qui a été faite des sommes d'argent compte tenu de l'objet pour lequel il avait été demandé » (F4). Pour ce faire, une personne représentant une fondation privée, en particulier, utilise un « rapport d'utilisation des fonds » :

> « *Là-dessus, il y a des cases sur la progression du projet. Est-ce que ça avance comme prévu? […] c'est beaucoup plus sur la démarche pis le déroulement que sur le résultat de changement souhaité* » (F2).

Des organismes interrogés en groupes de discussion et lors des entretiens menés pour alimenter les analyses de cas affirment que la reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds gouvernementaux n'est pas la même selon que le financement est octroyé à la mission ou à un projet. Pour le financement par projet, « il va y avoir des fois certaines mesures de reddition de comptes qui sont plus pointues ou qui sont plus ciblées » (D6). Les bailleurs de fonds gouvernementaux mentionnent que, pour le financement à la mission (particulièrement dans le cadre du PSOC), ils s'assurent principalement que les organismes respectent les critères de l'action communautaire, regardent les rapports d'activités et font des « suivis de gestion » (G2).

Tableau 16 Répartition des organismes communautaires selon les définitions de l'évaluation (n=404)

Définitions	Fréquence	Pourcentage
Réflexion collective/remise en question sur nos pratiques	226	56%
Bilan annuel des activités réalisées	205	51%
Mesure d'impact (effets) des actions/activités	202	50%
Reddition de comptes auprès de bailleurs de fonds	171	42%
Outil de planification	120	30%
Mesure d'efficacité	89	22%
Outil de communication	45	11%
Contrôle administratif	34	8%
Outil de mobilisation	30	7%
Enjeu politique	12	3%
Autre, veuillez préciser	12	3%

Au sein de chacun des groupes de discussion, les participant·es mentionnent également que les exigences générales en termes de reddition de comptes ont changé dans les dix dernières années. Ces exigences ont augmenté ou à tout le moins se sont transformées. Certains bailleurs de fonds peuvent « demander quelque chose de beaucoup plus riche qu'une simple reddition de comptes » (F4). On nomme comme exemple le besoin de tout quantifier, de recueillir des données sur les effets à plus long terme ou d'obtenir des informations de nature qualitative.

> « *Le nouveau cycle qu'on vient de commencer, tout est une question de récit, de changement. Tout est une question de human interest. Oui, il faut qu'on dise des chiffres, mais ils veulent savoir comment ç'a changé la vie de personnes individuellement* […] *Et donc ça change cette imposition de critères. Maintenant, on est rendu à, il faut qu'on démontre le résultat ultime et non pas les extrants ; alors que le même bailleur de fonds, il y a deux ans, c'était que des extrants* » (A6).

Cette complexification de la reddition de comptes ajoute de la confusion dans la difficulté déjà présente pour les organismes à tracer les frontières entre évaluation et reddition de comptes.

> « *C'est vraiment intéressant de voir que la reddition de comptes peut comprendre tous ces aspects, tu sais, de parler des extrants, mais aussi des retombées, l'impact, des changements et tout ça, ce qui en fait [brouille] beaucoup la frontière entre reddition de comptes et évaluation* » (A4).

Ce flou s'est estompé ces dernières années avec les efforts de sensibilisation et de formation à l'évaluation, mais demeure présent, selon les dires de nombreux participant·es à nos groupes de discussion. Pour l'une des personnes participantes, la responsabilité de différencier l'évaluation de la reddition de comptes revient aux bailleurs de fonds. Cette personne émet l'hypothèse que la persistance de la confusion est entre autres à l'origine des craintes que les organismes entretiennent encore à l'égard de l'évaluation, sujet traité plus tôt dans ce rapport.

Lorsque la distinction entre évaluation et reddition de comptes est claire pour les acteurs, les participant·es aux groupes de discussion mentionnent que l'une peut être au service de l'autre et vice-versa, elles peuvent se rencontrer. Pour certain·es, c'est l'exercice de reddition de comptes qui vient bonifier la démarche d'évaluation. Lors des entretiens pour les cas, on mentionne d'ailleurs que l'organisme a su transformer et s'approprier les données de reddition de comptes « aux fins de la mission de l'organisme » et à rattacher l'évaluation à ses valeurs et à son fonctionnement. Pour d'autres, c'est le processus d'évaluation lui-même qui nourrit la reddition de comptes.

> « *Tu sais comme direction, j'ai comme un devoir d'être une espèce de garde-fou pour pas qu'on échappe toutes ces informations-là pis en même temps garde-fou, mais aussi de sélectionner les bonnes informations parce qu'il y en a ben trop, là, surtout dans la reddition de comptes* » (O2).

Les observations concernant l'utilisation simultanée de la reddition de comptes et de l'évaluation sont cohérentes avec les constats de notre enquête, où 43 % de nos répondant·es indiquent que les démarches d'évaluation sont réalisées en même temps que celles de la reddition de comptes, alors que 25 % le font « parfois » (tableau 17).

Tableau 17 Répartition des organismes communautaires selon que les démarches d'évaluation sont réalisées en même temps que celles de la reddition de comptes (n=404)

Réalisation simultanée (reddition de comptes et évaluation)	Fréquence	Pourcentage
Oui	174	43 %
Non	128	32 %
Parfois	102	25 %

En outre, il est intéressant de noter que pour certaines accompagnatrices, l'évaluation peut être envisagée comme un outil politique et stratégique qui permet ensuite de produire des données pour la reddition de comptes :

> « *[Les organismes] peuvent décider de transformer ça en argumentaire pour un bailleur de fonds ou une réflexion interne sur leur propre pratique d'intervention. Ça dépend tellement du contexte dans lequel on se situe, puis pour les bailleurs de fonds, c'est la même chose* ». (A5)

Deux participant·es du groupe de discussion regroupant des organismes soulignent toutefois le risque que les données d'évaluation transmises aux bailleurs de fonds soient instrumentalisées pour répondre à leur propre agenda et à leur propre reddition de comptes envers les investisseurs, les financeurs ou les donateurs.

En somme, les frontières entre reddition de comptes et évaluation semblent encore floues pour certains acteurs, et cela en partie à cause de la complexification des demandes des bailleurs de fonds en matière de reddition de comptes. Les informations recueillies suggèrent qu'il arrive que les exigences actuelles de reddition de comptes s'apparentent de plus en plus à des données ou à des résultats qui pourraient être recueillis plutôt à travers un processus d'évaluation.

4.3.2 L'évaluation, ses finalités et ses retombées

Dans le questionnaire d'enquête, nous avons souligné, dans un encadré[16], la différence entre la reddition de comptes et l'évaluation avant de poursuivre avec les questions directement liées à cette dernière. Si nous considérons les réponses aux questions posées après l'encadré, les résultats de l'enquête suggèrent que la plupart des organismes réalisent des évaluations, 73 % des répondant·es indiquent que leur organisme a réalisé des démarches d'évaluation au cours des dix dernières années, alors que 10 % étaient, au moment de l'enquête, en processus de préparation pour le faire. Enfin, 8 % n'avaient pas fait une telle démarche et 8 % n'ont pas été en mesure de répondre (tableau 18).

Tableau 18 Répartition des organismes communautaires selon qu'ils ont ou non réalisé des démarches d'évaluation dans les dix dernières années (n=404)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui (*)	295	73%
Non, mais dans le futur	42	10%
Non	34	8%
Je ne sais pas	33	8%

(*) Sept organismes indiquent l'avoir fait avant ces dix dernières années ; 302 organismes au total affirment avoir fait de l'évaluation

Les données recueillies nous permettent également de voir à partir de quelle année les organismes ont réalisé une ou des évaluations (voir la figure 4). Nous constatons qu'environ 70 % des organismes ayant fait de l'évaluation ont une « expérience » de 15 ans ou moins dans ce type d'activité. Cela suggère qu'un changement s'est produit depuis les 15 dernières années en matière d'évaluation ; il est très probablement en lien avec les observations des acteurs rapportées dans la section sur l'écosystème.

16 L'encadré mentionne ceci : « En considérant qu'une reddition de comptes est un mécanisme qui rend compte de l'utilisation des sommes allouées par des bailleurs de fonds, notamment par le biais d'un rapport ou d'un bilan d'activités, et qu'une évaluation est une démarche systématique permettant de porter un regard critique sur l'organisme, ses actions, programmes et activités, répondez aux questions suivantes : … »

En ce qui concerne le type de financement à partir duquel sont financées les démarches d'évaluation, parmi les 302 organismes ayant réalisé des évaluations (295 pendant les 10 dernières années et 7 avant ce laps de temps), 85 % indiquent que ces évaluations sont financées par l'organisme à partir de ses fonds propres (tableau 19). Ce résultat suggère le lien entre le fait de s'engager dans des démarches d'évaluation, la volonté et la capacité de l'organisme pour le faire. Nous analyserons la relation entre ces facteurs lorsque nous traiterons des facteurs facilitants et des obstacles à l'évaluation.

Figure 4 **Répartition des organismes communautaires selon le nombre d'années d'expérience en évaluation**

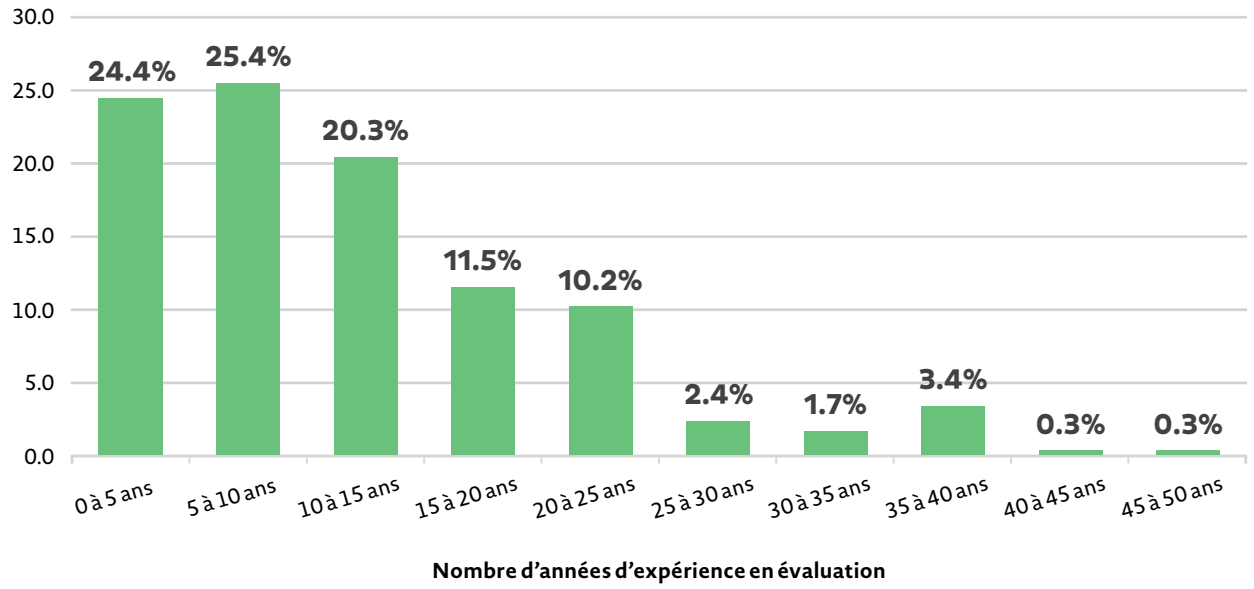


Tableau 19 **Répartition des organismes communautaires selon la source de financement pour les démarches d'évaluation (n=302)**

Moyen de financement	Fréquence	Pourcentage
Payées par l'organisme (Fonds propres ou temps de travail du personnel/bénévoles)	256	85%
Payées par un bailleur de fonds	29	10%
Payées par un programme d'accompagnement gratuit (Pro bono)	3	1%
Autre	14	5%

Quant aux éventuelles retombées de l'évaluation (question 26 de l'enquête), nous avons exploré à travers une échelle de mesure les bénéfices de la démarche pour les organismes en ayant réalisée une lors des dix dernières années. Dans les énoncés suivants, des proportions élevées de répondant·es expriment leur accord :

- Améliorer nos activités (89,4%)
- Prendre un temps d'arrêt privilégié pour questionner nos pratiques (84,1%) ;
- Vérifier les effets de notre action (82%)
- Donner un sens à notre action (81,12%)
- Être plus structuré dans nos pratiques (81%)

L'énoncé dont l'accord est le plus faible est « obtenir ou maintenir du financement et/ou une accréditation » (55%). Ces constats sont cohérents avec les informations recueillies lors de nos entretiens. Concrètement, si nous nous concentrons exclusivement sur le processus d'évaluation (en le distinguant de la reddition de comptes), nous observons que les participant·es témoignent de son caractère essentiel et central aux activités des organismes :

> « *Au fil des années, tout n'est qu'évaluation. Le travail est basé autour de l'évaluation, les demandes de programmes, les demandes financières sont déjà bâties en ayant en tête et en main les outils d'évaluation qui seront utilisés, que ça soit quantitatif ou qualitatif* » (O7).
>
> « *L'évaluation se place à trois niveaux. C'est comme une pratique réflexive intégrée dans l'ensemble de l'action. C'est global. Ça traverse la planification, ça traverse la mise en œuvre, ça traverse le bilan. C'est là tout le temps* » (EC).

À travers le discours des participant·es, nous avons aussi été en mesure de repérer la perception des finalités de l'évaluation par les organismes. Comme dans le cadre de l'enquête, lors des entretiens l'évaluation est perçue comme une occasion d'amélioration et d'apprentissage (niveau moyen d'accord de 4,3 sur 5 dans l'enquête) qui facilite la prise de décision :

> « [*L'évaluation est un levier*] *pour s'améliorer soi-même et améliorer sa prise de décisions et son action* » (A1).
>
> « *C'est un outil, principalement un outil d'amélioration [...] C'est vraiment dans une perspective de travailler [...] et de mettre le focus sur les points forts et d'améliorer les points faibles* » (O3).
>
> « *Évaluer, c'est vraiment de vouloir bonifier et améliorer* » (O1).
>
> « *L'évaluation elle ne fait de sens que si elle permet à une organisation d'avoir une meilleure saisie de sa pratique pour dégager des apprentissages* » (F1).

Ces apprentissages peuvent aussi bénéficier aux bailleurs de fonds :

> « *Je trouve que c'est un apprentissage pour les bailleurs de fonds si c'est fait dans un sens non seulement de répondre de façon très facile et stratégique à chacune des questions, mais si on a la possibilité de construire les outils et le processus d'évaluation avec les bailleurs de fonds et, évidemment, les organismes communautaires* » (A4).

Dans la même veine, l'évaluation est vue comme une occasion de poser un regard critique sur les pratiques des organismes et de prendre un temps d'arrêt (niveau moyen d'accord de 4,2 sur 5). Elle permet de se recentrer sur la mission et de transformer les pratiques en tirant avantage de l'intelligence collective :

> « *Il y a les organismes communautaires pour qui l'évaluation, c'est une occasion de transformation des pratiques, de poser un regard critique sur sa pratique, de s'améliorer, de se regarder, de faire des bilans pis d'aller plus loin, puis de développer des connaissances* » (A5).
>
> « *Pour moi l'évaluation va être réussie si ça permet à l'organisme de se recentrer sur sa mission, sur le pourquoi pis quelle est la clientèle desservie, pourquoi on est là* » (G6).

> « *Ça nous aide beaucoup à monter nos plans d'action annuels pour l'ensemble des projets. [… D]ans notre communauté, il y a été identifié telle affaire suite à des évaluations, alors on peut déposer des projets en lien avec ça. Ça rend une meilleure intelligence collective aussi* » (O2).

L'évaluation est également perçue comme un moyen d'améliorer les activités pouvant avoir des répercussions sur les personnes concernées par celles-ci, et comme un moyen indirect de mieux répondre aux besoins de la société québécoise en général.

> « *De manière générale que les organismes pratiquent eux-mêmes l'évaluation de leurs actions, je vois l'avantage pour les personnes […] derrière ça ; s'assurer qu'on répond à leurs besoins parce que, ultimement, moi et l'intervenant en organisme, les deux on travaille pour la personne, et indirectement pour la société québécoise, là* » (G4).

Certain·es remarquent aussi que l'évaluation est utilisée et priorisée comme outil dans la planification stratégique et pour structurer les pratiques (niveau moyen d'accord de 4 sur 5). Plusieurs participant·es aux groupes de discussion soulèvent que la démarche évaluative est intrinsèquement liée à leur démarche de planification stratégique et qu'elle devrait s'y inscrire dès le début :

> « *Donc j'ai l'impression que nous, notre évaluation, elle est très rapprochée de qu'est-ce qui est planifié aussi au niveau stratégique, sur quoi est-ce qu'on va mettre notre énergie, qu'est-ce qui vaut la peine de documenter ou d'avoir des données* » (O5).

> « *J'ai remarqué de plus en plus que je suis interpellée encore une fois par les collectifs, mais souvent par les tables de quartier qui sont en train de refaire un processus par exemple, de planification stratégique et qui me disent on veut intégrer dès le départ une culture évaluative* » (A1).

> « *Nous, entre autres, l'évaluation là, c'est toujours pour faire le point de ce qui a été fait, mais surtout pour connaître le futur, tu sais, connaître l'avenir. On fait l'évaluation avec nos membres pour connaître quel type de stratégies, quel type d'approches, quel type d'outils, quel type de sujets qu'on va utiliser et c'est souvent à partir d'évaluations* » (EC).

L'évaluation est perçue également par d'autres participant·es comme une occasion de communiquer, de faire connaître les activités et ultimement, de justifier certains financements (point « Nommer et communiquer nos réussites » niveau moyen d'accord de 4 sur 5). Elle permet aux organismes de démontrer leur impact non seulement aux bailleurs de fonds, mais à leurs membres, à leurs populations et à leurs communautés (A5).

> « *L'évaluation ou les façons d'évaluer, c'est une façon d'aller chercher du matériel pour faire reconnaître qu'est-ce que nos membres font ou qu'est-ce que nos travailleurs- travailleuses font dans les ressources* » (O3).

> « *Si je reprends un projet sur lequel il y a eu quand même quelques évaluations, […] avec une clientèle dite le plus en difficulté ou plus vulnérable, ça a un impact incroyable. Si on n'avait pas fait toutes les études qui ont été faites autour de ce genre de mesures là, ça serait difficile encore difficile de la financer, mais l'impact de cette mesure-là parle beaucoup* » (O2).

Bien que cela ressorte un peu moins souvent dans nos discussions, l'évaluation est aussi perçue comme un processus d'*empowerment* et de renforcement de la dynamique démocratique, qui peut servir à donner la parole à ceux et celles qui ne l'ont généralement pas : « Moi je pense que l'évaluation fait même partie des pratiques d'*empowerment* des citoyens » (F4).

Pour approfondir notre compréhension des caractéristiques des organismes qui font (ou qui ne font pas de l'évaluation), nous avons séparé les répondant·es en deux groupes et comparé leurs caractéristiques respectives. Les différences entre chacune des caractéristiques de ces deux groupes ont été testées au moyen d'un test t. Cela nous permet d'observer s'il existe des différences de moyennes significatives sur certaines variables d'intérêt[17]. Le tableau 20 rapporte les variables pour lesquelles la différence est significative du point de vue statistique (voir l'annexe 2 pour le tableau contenant toutes les informations statistiques).

Comme résultat, nous observons que le groupe d'organismes qui fait de l'évaluation engage significativement plus de travailleur·euses (à temps plein, à temps partiel et au total) que le groupe d'organismes qui ne fait pas d'évaluation. Cela nous laisse présager que ce sont les organismes de plus grande taille qui s'engagent dans des démarches d'évaluation. Le groupe d'organisme qui fait de l'évaluation reçoit aussi une proportion de financement de source privée significativement plus importante que le groupe qui n'en fait pas. Ce résultat n'est significatif que pour ce type de financement. Ce qui amène à l'hypothèse qu'une proportion plus élevée de financement provenant de sources privées pousse ou encourage les organismes à s'engager dans des démarches d'évaluation.

Tableau 20 Tests t sur la différence de moyenne entre le groupe d'organismes qui fait de l'évaluation et celui qui n'en fait pas (n=404)

Caractéristiques (variables)	Moyennes Groupe 1 : font de l'évaluation (n=302)	Moyennes Groupe 2 : sans évaluation (n=102)	Test t
Nombre d'employé·es temps plein	5,8	4,1	2,4**
Nombre d'employé·es temps partiel	3,0	1,8	1,7*
Nombre d'employé·es total	8,8	5,9	2,6**
% de financement provenant du privé	10,7	8,0	1,7*
Effets négatifs perçus de l'évaluation	2,7	2,9	-1,8*
Utilité générale de l'évaluation	4,2	4,0	2,4**
Priorité de l'évaluation	3,6	3,1	4,7***
Adhésion des membres à l'évaluation	3,9	3,4	5,1***

Note. Les niveaux de significativité sont définis selon les critères suivants : * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$ et *** $p < 0.01$.

17 Les variables considerées ici sont : le nombre d'employé·es, le pourcentage de financement selon différente sources, les avantages, contraintes et effets négatifs perçus de l'évaluation, l'utilité générale perçue de l'évaluation, la priorité de l'évaluation pour l'organisme et l'adhésion des membres à l'évaluation.

Le groupe d'organismes qui ne fait pas d'évaluation perçoit significativement plus d'effets négatifs liés à l'évaluation que celui qui en fait. Dans le même esprit, le groupe d'organismes qui fait de l'évaluation perçoit davantage que la démarche d'évaluation est utile, qu'elle est une priorité de l'organisme et que ses membres y adhèrent, comparativement au groupe d'organismes qui ne fait pas d'évaluation.

Ces derniers résultats quantitatifs viennent appuyer et complémenter ce que nos analyses qualitatives révèlent déjà quant aux perceptions des organismes en matière d'évaluation.

4.3.3 Approches d'évaluation

En ce qui concerne les approches d'évaluation, l'approche participative semble privilégiée, et ce, à travers nos résultats tant quantitatifs que qualitatifs. Dans le cadre de l'enquête, c'est 88% de notre échantillon qui dit utiliser ce genre d'approche (voir le tableau 21).

Les informations recueillies lors des entretiens indiquent que l'approche participative peut prendre diverses formes et impliquer différentes parties prenantes. Les personnes incluses dans le processus d'évaluation varient beaucoup d'un organisme à l'autre :

> *« C'est vraiment à géométrie variable pis leur façon d'évaluer est très différente. Dans certaines, ça va être peut-être une ressource humaine de l'organisation avec le conseil d'administration. D'autres ça va être toute l'équipe de travail avec le conseil d'administration. D'autres ça va être une personne mandatée au conseil d'administration avec l'équipe de travail. D'autres vont intégrer les participants aux activités dans la démarche d'évaluation, au bout du compte, l'activité est faite pour les gens à qui l'activité est donnée »* (G3).

L'approche participative est aussi nommée par certain·es participant·es comme une approche « par et pour », qui évoque quant à elle plus finement les finalités de l'évaluation. Cette approche caractérise à la fois la visée stratégique des organismes ainsi que leur souhait d'amélioration continue des activités et des services qu'ils offrent. Comme mentionné, l'évaluation est alors vue comme une activité intégrée qui permet à l'organisme de poser lui-même un regard bien contextualisé sur ce qu'il fait pour mieux s'orienter et s'adapter aux changements s'il y a lieu. Pour certains organismes, l'approche « par et pour » passe par une attitude d'ouverture réflexive sur les actions et interventions qu'ils posent. Une personne participant au groupe de discussion mentionne, par exemple, que son organisme a fait des efforts pour que l'évaluation ne serve pas qu'à répondre à des demandes extérieures, mais qu'elle s'intègre réellement à l'ADN de l'organisme.

Tableau 21 Répartition des organismes communautaires selon l'approche utilisée (n=302)

Approches	Fréquence	Pourcentage
Approche participative : menée par et pour l'organisme avec la participation de différentes instances de l'organisme	265	88%
Approche directive : menée exclusivement par un·e expert·e enévaluation	15	5%
Autre (veuillez préciser)	18	6%
Je ne sais pas	4	1%

Pour raffiner notre compréhension sur ce sujet, nous avons exploré la question de la participation des instances et des divers acteurs dans le processus d'évaluation auprès des répondant·es ayant déjà mené une démarche d'évaluation (questions 27 à 33). Les réponses nous montrent que trois de ces instances ou acteurs semblent particulièrement concernés : la coordination/direction de l'organisme, le personnel/travailleur·euses et le conseil d'administration. Comme le montre le tableau 22, l'équipe de coordination/direction joue un rôle fondamental dans les démarches d'évaluation, alors que 89% des répondant·es indiquent que cette instance est responsable de décider de faire l'évaluation, 78% de la réaliser, 81% d'en tirer les conclusions et les recommandations et 84% d'en diffuser les résultats. Selon 57% de nos répondant·es, l'équipe personnel/travailleur·euses participe davantage à la réalisation de l'évaluation, mais s'occupe aussi d'en tirer les conclusions (43%) et décide ou non d'entamer le processus (42%). Quant au conseil d'administration, il participe principalement à la décision d'entamer une évaluation (59%) et à l'analyse afin d'en tirer les conclusions et les recommandations (56%). La présence d'un comité ou d'une équipe interne d'évaluation semble être moins courante dans les pratiques des organismes. Et lorsque cette équipe est présente, elle semble participer principalement à la réalisation de l'évaluation et à l'élaboration des résultats et des conclusions. Pour ce qui est des bailleurs de fonds, ils sont concernés par la phase de communication des résultats, selon 47% des répondant·es. Enfin, on observe que les démarches d'évaluation ne ciblent pas le grand public.

Tableau 22 Répartition des organismes communautaires selon les tâches d'évaluation et les différents acteurs au sein de l'organisme (n=302)

	Décide(Q27)	Réalise(Q28)	Consulté-mobilisé (Q29)	Conclu-sion (Q30)	Diff. résultats(Q31)	À qui comm. résultats(Q32)	Qui applique résultats(Q33)
Coordination/Direction	89%	78%	63%	81%	84%	45%	89%
Conseil d'administration	59%	31%	51%	56%	28%	74%	37%
Personnel/ Travailleur·euses	42%	57%	72%	43%	25%	56%	70%
Comité/équipe d'évaluation interne formel	15%	25%	21%	21%	10%	15%	13%
Participant·es/membres/bénévoles	21%	24%	77%	10%	1%	58%	12%
Bailleurs de fonds	10%	1%	4%	4%	1%	47%	0%
Spécialiste externe en évaluation	2%	14%	6%	14%	2%	2%	0%
Partenaires	7%	4%	29%	1%	1%	37%	2%
Grand public	1%	1%	8%	0%	0%	22%	0%

Une approche qui se voudrait plus directive n'a pas été nommée comme une pratique d'évaluation actuelle lors des entretiens de groupe. Il en a été plutôt question sous forme de critique et d'une approche peu souhaitable. Une accompagnatrice raconte qu'il lui est déjà arrivé de refuser de réaliser une évaluation commandée par un ministère parce qu'il n'y avait pas de possibilité de rétroaction et de transfert de connaissances avec les milieux. Quelques années plus tard, on est revenu vers elle avec une proposition d'évaluation dans laquelle on désirait maintenant « insuffler une approche un peu plus participative [ils voulaient] que les milieux choisissent eux-mêmes les actions qu'ils vont évaluer pour qu'ils aient plus de sens » (A5).

4.3.4 Types d'évaluation

Dans notre questionnaire, nous avons listé et défini des types d'évaluation formalisés dans la littérature et habituellement reconnus pour que les répondant·es puissent indiquer le type d'évaluation qu'ils et elles avaient réalisé au sein de leur organisme (question 21 du questionnaire à l'annexe 1). Alors que plusieurs réponses étaient possibles, le tableau 23 montre que les types d'évaluation les plus utilisés sont l'évaluation de la satisfaction (pour connaître la satisfaction de participant·es, 79%), l'évaluation des besoins (pour connaître les besoins des personnes que l'on souhaite joindre, 76%), l'évaluation de la pertinence (pour savoir si les activités répondent aux besoins des participant·es, 76%), et l'évaluation des résultats/extrants (pour connaître ce qui découle directement des activités, 74%).

Or, lors des groupes de discussion, les participant·es mentionnent que les organismes réalisent des évaluations des besoins et de la satisfaction. Certaines pratiques sont nommées comme une évaluation des besoins, mais s'apparentent beaucoup à des démarches d'évaluation de la satisfaction. Parfois ces démarches se font de manière plus informelle.

> « *On pose des fois des sondages […] : comment que ça se passe et comment ils trouvent l'activité, est-ce qu'ils ont encore un intérêt de venir ? Ou ceux qui viennent plus, pourquoi qu'ils ne viennent plus, est-ce que c'est parce que ça ne les intéresse plus ou qu'ils n'ont plus le temps ? […] On regarde surtout comment les participants réagissent aux activités, parce que leur gestuelle ou leur comportemental parlent beaucoup. Fait qu'on évalue. C'est nous qui évaluons dans le fond leurs besoins si vous voulez* » (O8).

Ces types d'évaluations ont pu être assez utiles pour que les organismes s'ajustent rapidement au quotidien dans le contexte de la pandémie, comme en témoigne un participant travaillant pour un regroupement :

Tableau 23 Répartition des organismes communautaires selon les types d'évaluation réalisée (n=302)

Types d'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Évaluation de la satisfaction	232	79%
Évaluation des besoins	224	76%
Évaluation de la pertinence	223	76%
Évaluation des résultats	217	74%
Évaluation des effets/impacts	163	55%
Évaluation du processus	113	38%
Évaluation de l'efficience	95	32%
Je ne sais pas	4	1%

> « *Là c'est la crise […] : on a appelé nos membres, demandé c'est quoi vos besoins pis de là, on s'est aperçu que tout le monde développait des pratiques. Chacun de son bord avait des préoccupations communes pis on a fait une petite communauté de pratiques pour s'entraider* » (O4).

En outre, les participant·es mentionnent faire usage de « pratiques informelles », dites plus réflexives, qui sont plus difficiles à faire reconnaître à titre de type d'évaluation. « C'est très difficile à expliquer parce que l'informel prend pour moi toutes sortes de chemins pour se formaliser » (EC). Il peut s'agir de discussions avec les membres, en réunions d'équipe ou en table de concertation avec des partenaires. Par exemple :

> « *[c'est] vraiment intéressant de se dire on fait de l'évaluation non formelle […] On est beaucoup en lien avec nos membres pis même si ça se fait dans le cadre d'événements formels, on va beaucoup discuter pis ça nous donne une rétroaction, ou ça nous donne du jus. Donc tu sais on évalue vraiment nos actions dans des activités informelles* » (O3).
>
> « *[Il y a aussi dans le cadre de la] table de concertation [où] on est constamment dans l'évaluation ou c'est de donner la parole, de parler ensemble, de se reconnaître, de cibler les enjeux vécus sur le terrain. Et après, quand on va faire des représentations au gouvernement, c'est une forme de synthèse de ce qui a été dit. […] Tu sais il y a plein d'évaluations qui ne sont pas formalisées […] ou reconnues* » (O4).

Ces types d'évaluation sont dits informels par opposition aux démarches systématisées. « C'est une forme d'évaluation, mais ce n'est pas une évaluation scientifique, c'est ça. […] Il y a de l'évaluation qui est faite […] de façon informelle […] Elle n'est pas documentée dans le sens que, à la fin, on ne va pas l'écrire » (O1).

Parce qu'elles s'en éloignent, les pratiques informelles ne sont parfois pas nommées ou reconnues comme une évaluation comme telle, alors qu'elles le devraient, selon certains de nos participant·es, dont des bailleurs de fonds :

> « *[D]es fois on peut, tout dépendant du volume du rapport d'activité, même pas savoir si un organisme s'est inscrit dans une démarche d'évaluation parce que pour certains, c'est tellement comme une activité comme régulière qu'ils ne pensent même pas de l'écrire, qu'ils ont dit quelle activité qu'ils ont faite, mais pas qu'ils ont évalué cette activité-là* » (G3).
>
> « *Quand on décide de prendre une journée pour faire le point, on fait un exercice d'évaluation, mais qu'on appelle rarement évaluation. On fait une retraite pis on fait un lac-à-l'épaule, mais c'est en soi un exercice d'évaluation, n'ayant pas peur des mots, nommons-le* » (F4).

Il reste que pour ce même participant (F4), ce type d'évaluation qualifiée d'informel pose le défi de la rigueur : « comment on part de maintenant on ne veut pas être dépendant de l'approche universitaire [qui] peut-être mal adaptée à nos réalités très différentes. Donc comment on préserve la fibre de rigueur ». Les organismes ont cependant du mal à faire reconnaître le sérieux qu'ils mettent dans la réalisation de ce type d'évaluation informelle souvent perçue comme une démarche moins professionnelle comme en témoigne ce commentaire d'une personne participant au groupe de discussion des bailleurs de fonds gouvernementaux : « [d]es évaluations vraiment, je dirais d'un bon niveau de professionnalisme, on en a vu un peu moins » (G5).

Relativement aux types d'évaluation formalisés, pour nos participant·es aux groupes de discussion, les objets d'évaluation se concentrent sur les résultats, les effets, les impacts, les besoins et la satisfaction. Notons que lors des groupes de discussion et des entretiens, nous avons laissé les participant·es nommer et décrire les types d'évaluation dans leurs mots. Notons également que les termes utilisés, selon les acteurs, ne réfèrent pas toujours à la même définition. Nous avons décidé de les regrouper en nous fiant à la description faite plutôt qu'au libellé utilisé.

Nous remarquons que les participant·es parlent peu de l'évaluation des extrants. Ce sont les accompagnatrices qui y font référence pour parler des changements opérés relativement aux demandes des bailleurs de fonds. Comme mentionné, elles notent que ces derniers ne se contentent plus d'une reddition de comptes à travers des extrants, mais demandent de documenter l'impact.

> « *De plus en plus, je vois des bailleurs de fonds qui sont plus justes dans la documentation des extrants, mais qui demandent réellement c'est quoi l'impact de votre travail, on est encore en collectif, ce sont des gros projets* » (A1).

Les participant·es indiquent aussi que l'évaluation des extrants est surtout liée à la gestion axée sur les résultats et plus particulièrement sur le financement fédéral de projets et d'activités.

> « *Quand t'as de l'argent du fédéral, t'as beaucoup une approche par résultat qui est imposée depuis des années* » (EC).

Par ailleurs, lors des groupes de discussion, très peu de participant·es parlent d'évaluation des effets en ces termes. Quand cela est fait, c'est pour dire que l'organisme a obtenu du soutien et de l'accompagnement pour le faire (ce dont il sera question plus loin). Comme nous l'indiquons plus tôt, certain·es participant·es issu·es des groupes de discussion des bailleurs de fonds privés, publics et gouvernementaux disent ressentir de la pression de la part de tierces parties pour parler d'impact, bien qu'une confusion semble subsister entre l'évaluation des résultats et l'évaluation d'impact :

> « *Tout le monde veut parler d'impact. Il y a une pression sur l'impact et finalement quand on se met à jaser de l'impact, même avec des fondations […] ce qu'ils veulent savoir c'est le nombre, c'est le résultat. Ils ne veulent pas savoir l'impact, ils veulent savoir le résultat : combien de personnes ont été rejointes* » (F4).

L'utilité de l'évaluation d'impact, ou évaluation sur le long terme, est quant à elle reconnue, mais des participant·es soulignent la grande difficulté à la réaliser. C'est qu'elle demande du temps (que les organismes n'ont pas) et une expertise particulière en raison de la difficulté à trouver des mesures appropriées et sensibles à leurs activités. Des participant·es dans le groupe de discussion des organismes parlent aussi de ces difficultés :

> « *On ne fait pas vraiment des évaluations sur du long terme. Et quand on parle au niveau sécurité alimentaire, d'éducation, prévention, je ne pense pas que ça soit dans un atelier qu'il va y avoir un miracle et on n'a pas non plus les moyens pour faire des évaluations qui devraient être plus longitudinales* » (O1).

> « *Et ce qu'on aimerait à plus long terme, c'est de se rendre jusqu'aux jeunes pis là on est vraiment dans l'impact. […] On ne se rend même pas à l'impact ou à l'effet. Tu sais, on se rend compte qu'on fait peut-être des étapes préliminaires ou intermédiaires que nous, on perçoit dans le processus d'évaluation, mais qui n'est pas une mesure d'impact à proprement parler. En tout cas, de ce qu'on en comprend. Mais en même temps, c'est quelque chose qui nous paraît quand même très difficile à mesurer* » (O6).

En ce qui concerne les types d'évaluation, nous retenons un élément récurrent dans le discours des divers acteurs : l'évaluation se réalise au sein des organismes communautaires par des moyens « informels » qui, dans plusieurs cas, ne sont pas reconnus comme étant des pratiques évaluatives. Nous constatons également qu'il y a une multiplicité d'objets d'évaluation qui sont mobilisés (les extrants, les résultats, les effets, les impacts), mais que ceux qui ressortent majoritairement sont les besoins et la satisfaction. Ces deux derniers objets ne sont pourtant pas identifiés comme des évaluations dans les études menées dans les OBNL américains (Carman, 2007 ; Eckerd et Moulton, 2011) et les organismes de bienfaisance canadiens (Lasby et al., 2019).

4.3.5 Méthodes et instruments de collecte

En ce qui concerne l'utilisation de méthodes quantitatives et qualitatives, les participant·es aux groupes de discussion relèvent l'intérêt d'utiliser chacune d'elles pour des motifs et des finalités distinctes. On recourt aux méthodes quantitatives lorsqu'on demande aux organismes d'utiliser et de développer des indicateurs pour mesurer leurs actions. Ce qui fait dire aussi que cette méthode répond mieux aux exigences de la reddition de comptes : « on a des demandes très très claires de la part de nos protocoles pour fournir des données quantitatives » (O2).

Pour plusieurs participante·s au groupe de discussion des organismes, leur travail, notamment, « se qualifie, il ne se quantifie pas » (O6). Les méthodes qualitatives sont alors favorisées dans les évaluations précédemment qualifiées d'informelles :

> « *Dans notre structure « maison » [d'évaluation], on va chercher beaucoup le qualitatif parce que c'est ce qui donne la saveur. Et en même temps ce qui nous permet aussi de reconnaître le travail accompli au sein de nos équipes de travail. [...] C'est très important aussi pour améliorer nos relations avec les partenaires, ce niveau de qualité là qu'on va chercher, l'information qualitative* » (O2).

Les méthodes mixtes apparaissent alors comme intéressantes pour mener des démarches d'évaluation qui englobent aussi les exigences plus élevées des bailleurs de fonds (dont la reddition de comptes) et réaliser des analyses en profondeur :

> « *Les bailleurs de fonds demandent beaucoup combien, donc beaucoup de quantitatifs. Nous on a ajouté l'aspect qualitatif pis l'aspect qualitatif, ce qui est intéressant, c'est que ça vient donner la profondeur qui manque souvent aux chiffres* » (O3).
>
> « *De plus en plus, je vois des bailleurs de fonds qui sont plus justes dans la documentation des extrants, mais qui demandent réellement c'est quoi l'impact de votre travail, on est encore en collectif, ce sont des gros projets. Comme les gens n'arrivent pas à parler de leurs impacts, le storytelling, c'est des choses qui sont comme maintenant valorisées dans tout le côté évaluation qualitative devient tout d'un coup les éléments qui peuvent alimenter aussi la nouvelle sorte de reddition de comptes* » (A1).

Au sujet des instruments de collecte de données, les participant·es aux groupes de discussion mentionnent le plus souvent l'utilisation de questionnaires et de sondages ainsi qu'une utilisation fréquente de groupes de discussion. Cette information est corroborée par les données collectées lors de l'enquête. Nos résultats montrent que les outils quantitatifs sont les plus populaires : les sondages et les questionnaires sont mobilisés par 85 % des répondant·es. Les autres outils indiqués comme étant couramment utilisés sont ceux basés sur des données collectées à partir des tours de table verbaux réalisés à la fin des rencontres (66 %), les entretiens en groupe (58 %) et les entretiens individuels (57 %) (voir la figure 5).

4.3.6 Outils

Dans le cadre de l'enquête, nous avons aussi exploré les types d'outils utilisés lors des démarches d'évaluation, dont le devis pour planifier le processus, des indicateurs, un modèle logique et une théorie du changement. Les réponses recueillies et présentées dans le tableau 24 montrent que les indicateurs sont utilisés par 63 % des répondant·es ayant fait une démarche d'évaluation (190 sur 302) et que les devis d'évaluation le sont à 51 % (154 sur 302). Notons qu'une proportion de 22 % et de 25 % des répondant·es ne sait pas s'ils et elles utilisent le modèle logique ou la théorie du changement respectivement.

Figure 5 **Méthodes de collecte d'information utilisées généralement dans les évaluations**

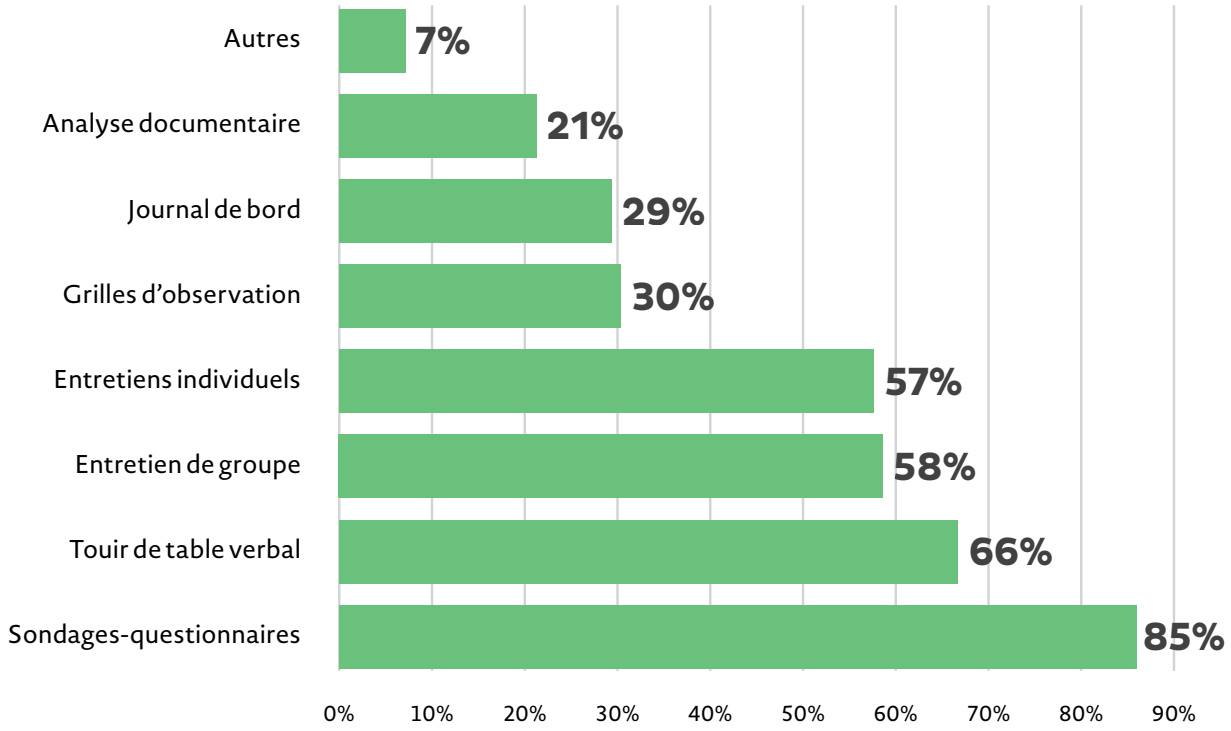


Tableau 24 **Outils utilisés dans les démarches d'évaluation (n=302)**

Choix de réponses	Oui	Non	Je ne sais pas
Une liste d'indicateurs	63%	28%	9%
Un plan ou devis d'évaluation pour planifier le processus	51%	38%	11%
Un modèle logique	37%	41%	22%
Une théorie du changement	15%	60%	25%

En ce concerne ces outils qui structurent la démarche d'évaluation, l'approche du changement le plus significatif (ou changement perceptible) a été nommée à quelques reprises pendant nos entretiens, mais n'est pas encore largement utilisée malgré l'intérêt qu'elle suscite. Les répondante·es nomment l'utilisation plus répandue du modèle logique. Son usage passe souvent par l'entremise d'un bailleur de fonds (à leur demande, particulièrement les bailleurs de fonds gouvernementaux) ou d'une structure d'accompagnement.

Par ailleurs, dans les groupes de discussion des accompagnatrices et des bailleurs de fonds privés, on souligne les limites et les défis de l'utilisation du modèle logique par les organismes. Les organismes trouvent la démarche « lourde » et « très méthodique » (F4), elle prend du temps (F5). Elle comporte aussi le risque de ne pas bien représenter les actions et les interventions menées par les organismes. Une personne participante fait allusion à cet égard d'une expérience de l'évaluation concrète :

> « *J'ai vu plein d'articles qui disaient [que] 1, 2, 3 Go n'avait pas eu d'impact, pourquoi ? Parce que le modèle logique avait été décrété par le bailleur de fonds, pis les résultats que l'on observait sur le terrain, ils fitaient pas dans le modèle logique. Donc ils n'ont pas été captés. D'où l'importance d'y aller par l'approche par et pour* » (F4).

Une mise en garde est évoquée également relativement aux indicateurs :

> « *Les meilleurs outils du monde ont aussi leurs limites [...] les indicateurs, c'est un outil qui peut être intéressant, là, pour mesurer, mais ce que je voulais mettre en scène, c'est qu'un moment donné, quand on rend l'outil, c'est l'outil qui devient la finalité ou presque de ce qu'on vise, à mon avis* » (F1).

4.3.7 Accompagnement dans le processus d'évaluation

Tout comme nous l'avons déjà remarqué dans la section sur le rôle des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation, les réponses issues de l'enquête semblent appuyer le fait que l'accompagnement est indispensable, notamment dans les processus systématisés d'évaluation liés à des financements externes.

Parmi les organismes ayant fait de l'évaluation, 46% (n=140) disent avoir travaillé avec une aide extérieure spécialisée en évaluation. Nous avons demandé à ce groupe de répondant·es de penser à leur dernière expérience où l'organisme a eu recours à ce type d'aide extérieure pour répondre aux questions sur l'expérience d'accompagnement, dont nous rapportons ici les résultats.

Avec la possibilité de cocher jusqu'à trois réponses (question 36 du questionnaire), deux raisons principales d'y avoir eu recours ressortent : la recherche d'une neutralité ou d'un regard externe (57%) et le désir de faire animer leurs réflexions (46%). Trente-trois pour cent disent aussi y avoir recours en raison d'un manque de connaissances à l'interne et 31% en raison d'un financement obtenu pour réaliser la démarche d'évaluation (tableau 25).

Tableau 25 Répartition des organismes communautaires selon les raisons évoquées pour avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation (N=140)

Raisons	Fréquence	Pourcentage
Recherche de neutralité/d'un regard extérieur	80	57%
Animer notre réflexion	65	46%
Manque de connaissances à l'interne	46	33%
Financement obtenu pour l'évaluation	43	31%
Répondre à une exigence ou à une recommandation du bailleur de fonds	29	21%
Manque de ressources humaines à l'interne	22	16%
Se former/rendre accessible le vocabulaire lié à l'évaluation	28	20%
Respecter un échéancier trop serré	2	1%

Nous avons demandé à ce même groupe de répondant·es de nous indiquer à quelle(s) étape(s) de l'évaluation a été impliquée l'aide extérieure spécialisée en évaluation (avec la possibilité de cocher plusieurs réponses). Les répondant·es indiquent que cette aide a été impliquée à toutes les étapes du processus d'évaluation, principalement pendant la planification de l'évaluation (85%), l'analyse de résultats (80%) et la collecte de l'information (76%). Cette aide semble un peu moins importante pendant la rédaction du rapport (66%) et encore moins pour la communication et la diffusion des résultats (28%).

Quant au niveau d'implication de l'aide extérieure spécialisée en évaluation (question 38 du questionnaire, voir le tableau 26), il avait principalement pour but de soutenir l'organisme dans sa démarche (71%), d'assumer la responsabilité de l'évaluation avec l'organisme (62%) et de conseiller l'organisme au besoin (54%). Donner l'entière responsabilité de l'évaluation à une aide extérieure apparaît être une pratique moins courante (9%). Notons que pour ces questions, plusieurs réponses étaient possibles.

Pour ce qui est du milieu de provenance des personnes ou des ressources externes spécialisées en évaluation (question 40), la plupart (54%) ont travaillé avec une personne provenant d'un milieu « privé » (travailleur·euse autonome ou évoluant au sein d'une firme), 44% l'ont fait avec une personne travaillant dans un organisme communautaire et 25% avec un·e universitaire ou un·e chercheur·euse. Seulement 19% ont fait appel à une ressource provenant du secteur de l'économie sociale (consultant·e travaillant au sein d'une coopérative ou d'un OBNL) et 12% indiquent avoir travaillé avec une personne-ressource rattachée aux bailleurs de fonds (voir le tableau 27, plus d'une réponse était possible).

Tableau 26 Répartition des organismes communautaires selon le niveau d'implication de l'aide extérieure (N=140)

Niveau d'implication	Fréquence	Pourcentage
Soutenir l'organisme dans sa démarche	99	71%
Assumer la responsabilité de l'évaluation en collaboration avec l'organisme	87	62%
Conseiller l'organisme au besoin	75	54%
Offre de formation·s en évaluation	25	18%
Assumer l'entière responsabilité de l'évaluation	12	9%

Tableau 27 Répartition des organismes communautaires selon les milieux de provenance de l'aide extérieure spécialisée en évaluation (n=140)

Milieu de provenance	Fréquence	Pourcentage
Privé	75	54%
Communautaire	61	44%
Universitaire/chercheur·euse	35	25%
Économie sociale	26	19%
Personne-ressource rattachée au bailleur de fonds	17	12%

Avec plusieurs réponses possibles, les deux principales difficultés rencontrées par les organismes lorsqu'ils ont recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation sont la lourdeur de la démarche (54%) et les honoraires demandés (39%). Notons aussi que près du quart des répondant·es mentionnent avoir vécu des difficultés relatives à la disponibilité de la personne-ressource (24%) et ont senti que cette dernière manquait de connaissances de la réalité du milieu communautaire (21%) (voir tableau 28).

Pour savoir s'il existe des différences entre le groupe de répondant·es ayant eu recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation et celui qui dit ne pas y avoir recouru, nous avons procédé à une analyse statistique au moyen d'un test t (voir tableau 29). En considérant les résultats statistiquement significatifs, nous observons que le groupe d'organismes ayant eu recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation compte plus de travailleur·euses à temps plein ainsi que plus de travailleur·euses au total, comparativement à l'autre groupe d'organismes. Ces résultats suggèrent que ce sont les organismes de plus grande taille (c'est-à-dire qui ont plus de ressources) qui ont recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation.

Aussi, le groupe d'organismes qui fait appel à une aide extérieure a un pourcentage de financement du fédéral plus élevé que le groupe qui ne recourt pas à cette aide (8,4% et 5% respectivement). Ce dernier groupe reçoit, au contraire, un pourcentage de financement provincial significativement plus important que le groupe qui a utilisé une aide extérieure spécialisée en évaluation.

Relativement aux perceptions de l'évaluation, une seule différence permet de distinguer le groupe d'organismes qui a eu recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation de l'autre groupe. Contrairement à nos attentes, nous notons que c'est le groupe d'organismes qui fait appel à une aide extérieure spécialisée en évaluation qui perçoit significativement plus de contraintes liées à l'évaluation que le groupe qui n'y a pas eu recours. Bien que cette différence de perception soit très légère (3,6 vs 3,4 sur une échelle de 1 à 5), cela pourrait, entre autres, s'expliquer en raison de la logistique et des dépenses supplémentaires qu'engendre un tel recours.

Tableau 28 Répartition des organismes communautaires selon les principales difficultés du recours à une aide extérieure en évaluation (n=140)

Principales difficultés	Fréquence	Pourcentage
Lourdeur de la démarche	75	54%
Honoraires demandés	54	39%
Disponibilité de la personne-ressource	33	24%
Manque de connaissances de la réalité du milieu communautaire	30	21%
Langage spécialisé	24	17%
Changement de personne-ressource	15	11%
Manque de reconnaissance des savoirs de l'organisme	17	12%
Difficulté à établir le lien de confiance	6	4%

Tableau 29 Tests t sur la différence de moyenne entre les organismes qui reçoivent de l'accompagnement dans l'évaluation et ceux qui n'en reçoivent pas (n=320)

Caractéristiques(variables)	Moyennes Groupe 1 : Aide (n=140)	Moyennes Groupe 2 : Sans aide (n=152)	Test t
Nombre de travailleur·euses temps plein	7,1	4,3	-4,1***
Nombre de travailleur·euses total	9,8	7,4	-2,1**
% de financement provenant du fédéral	8,4	5,0	-2,0**
% de financement provenant du provincial	64,0	69,3	1,8*
Contraintes perçues de l'évaluation	3,6	3,4	-2,2**

Notes :

1. Le tableau présente seulement les variables statistiquement significatives ; les résultats complets du test sont indiqués dans l'annexe 2.
2. Les niveaux de significativité sont définis selon les critères suivants : * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$ et *** $p < 0.01$.

Enfin, pour aller encore plus loin dans nos analyses sur le rôle de l'aide extérieure spécialisée en évaluation, nous avons réalisé une régression non linéaire en utilisant le modèle Probit. Plus précisément, ce type d'analyse statistique nous permet de déterminer quelles sont les caractéristiques (variables) qui vont augmenter (ou diminuer) la probabilité qu'un organisme ait recours à une aide spécialisée en évaluation. Ici, donc, notre variable dépendante réfère à la probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation.

Les résultats statistiquement significatifs de ces analyses sont présentés dans le tableau 30 (les résultats complets de la régression sont indiqués dans l'annexe 2). Il ressort de l'analyse trois variables qui affectent de manière positive et significative la probabilité pour un organisme d'avoir recours à une source d'accompagnement en évaluation : 1) le budget annuel ; 2) le pourcentage de financement provenant du gouvernement fédéral ; et 3) la portée régionale des services. Plus précisément, nous observons que la probabilité de recevoir de l'accompagnement externe en évaluation augmente d'environ 23 % lorsque le budget passe de la tranche de 101 000 $-200 000 $ à celle comprise entre 201 000 $ et 350 000 $, toute chose égale par ailleurs. De plus, la probabilité augmente encore plus (d'environ 45 %) lorsque le budget passe à la tranche suivante (350 000 $ et plus).

Nos résultats suggèrent donc que les organismes qui ont un pourcentage de financement (sur leur budget total) plus élevé ont plus de chance d'avoir un accompagnement. Ces résultats sont cohérents avec les statistiques présentées plus haut qui montrent que certains organismes ne font pas appel à une aide extérieure spécialisée en évaluation en raison des ressources financières insuffisantes (59 % voir tableau 28).

Tableau 30 Probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation (effets marginaux) – Probit

Variables	Effets marginaux statistiquement significatifs
Budget annuel Entre 201 000 $ et 350 000 $ 350 000 $ et plus	 0,231** 0,453***
Sources de financement % du financement provenant du fédéral	 0,013*
Portée territoriale Régionale	 0,233**

Notes :
1. La variable dépendante est la probabilité d'avoir recours à une ressource d'accompagnement lors d'une évaluation.
2. Le tableau présente seulement les variables statistiquement significatives ; la régression complète est indiquée dans l'annexe 2.
3. *Statistiquement significatif au niveau 10% ; ** Statistiquement significatif au niveau 5% ; ***Statistiquement significatif au niveau 1%.

De plus, la même relation (positive et significative) est observée lorsque les organismes ont une portée régionale : la probabilité d'avoir un accompagnement à l'évaluation augmente d'environ 23% lorsque les organismes ont une telle portée (vs provinciale, locale ou municipale). Enfin, nous observons une légère augmentation de la probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation (de 1,3%) quand les organismes ont un pourcentage de financement plus important provenant du fédéral. Cela est vraisemblablement en lien avec des exigences d'évaluation faisant partie de certains programmes financés par le gouvernement fédéral.

En considérant que le budget annuel et le nombre de travailleur·euses servent à donner une indication de la taille de l'organisme, nous avons réalisé la même analyse statistique en utilisant la variable « nombre de travailleur·euses » ; les résultats sont sensiblement les mêmes (voir l'annexe 2). Cela met en évidence l'importance de la taille (mesuré à travers des ressources disponibles) pour permettre de mobiliser des ressources externes dans un processus d'évaluation.

Pour terminer, nous avons demandé à tous les répondant·es à l'enquête de nous donner leur avis sur la pertinence de différents types de soutien ou d'accompagnement dans l'évaluation à l'aide d'une échelle avec cinq possibilités de réponse (de non pertinent à tout à fait pertinent, voir la question 47 de l'enquête). Nous avons reçu 394 réponses. Si nous considérons ensemble les réponses « tout à fait pertinent » et « très pertinent » pour les différentes affirmations, nos résultats montrent que :

- la grande majorité (85%) s'intéresse à un soutien financier consacré à l'évaluation pour un accompagnement externe ;
- 79% trouvent pertinent de créer des liens avec le milieu universitaire ;
- 76% trouvent pertinent d'obtenir un soutien financier voué à l'évaluation pour une personne embauchée à l'interne ;
- 71% trouvent pertinent d'accueillir des stagiaires spécialisé·es en évaluation et ;
- 69% trouvent pertinent d'organiser des journées de réflexion régionales sur le thème de l'évaluation.

En somme, nos analyses sur le thème de pratiques d'évaluation des organismes communautaires nous montrent qu'un flou subsiste entre la reddition de comptes et l'évaluation pour les organismes. Nous remarquons une complexification des pratiques qui se traduit, entre autres, par la variété des types et des méthodes d'évaluation utilisés par les organismes. Cependant, il ressort assez clairement que les organismes entreprennent des démarches d'évaluation dans une perspective réflexive pour améliorer leurs activités et leurs retombées. Le fait d'avoir recours à une aide spécialisée semble influencé par la taille des organismes (budget annuel et nombre de travailleur·euses) : ce sont les organismes de plus grande taille qui ont recours à un accompagnement. Cet accompagnement, bien que perçu positivement, est associé, par certain·es, à une lourdeur et à un fardeau financier pour ceux qui y ont recours. Et les organismes qui n'y ont pas recours (plus de la moitié de notre échantillon) indiquent également que c'est principalement le manque de ressources qui les a retenus de faire appel à une telle ressource. En lien avec ce constat, notre prochaine section traite des conditions favorables et des obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation.

4.4 Conditions favorables et obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation

Nous présentons dans cette section l'analyse des sujets qui sont en lien avec le 3e objectif de la recherche : identifier les conditions favorables ainsi que les obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec.

4.4.1 Conditions favorables

À travers nos analyses, nous reconnaissons trois grandes catégories de conditions favorables qui aident les organismes à s'engager dans une démarche d'évaluation, soit 1) les capacités et les intentions des organismes spécifiques à l'évaluation, 2) la disponibilité des ressources (financières et humaines), et 3) l'accompagnement par une ressource de soutien et d'accompagnement spécialisée en évaluation.

CAPACITÉS ET INTENTIONS SPÉCIFIQUES À L'ÉVALUATION

Les capacités et les intentions spécifiques à l'évaluation des organismes sont considérées comme le point de départ à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation. C'est-à-dire que les organismes doivent avoir le goût et la volonté de s'y investir, d'y accorder une importance suffisante et de développer les connaissances et compétences nécessaires à son déploiement. Une accompagnatrice du groupe de discussion souligne que l'intégration des pratiques d'évaluation est un processus qui se réalise à long terme, au fil d'expériences positives :

> « *Je pense que c'est un processus relativement long. Je pense qu'il faut avoir vécu certains petits succès avec l'évaluation et y arriver, et ce n'est pas tout le monde qui a pu avoir ça* » (A3).

Pour plusieurs participant·es à nos entretiens, cela commence entre autres par l'importance du bon fonctionnement et de la disponibilité des instances des organismes. Une personne représentant un organisme explique par exemple que

> « *[p]our qu'il y ait une évaluation, il faut que l'organisme fonctionne, il faut que le CA soit fonctionnel, il faut que la direction ait quand même un certain temps pour au moins soit fournir des données, soit être disponible pour répondre à certaines questions* » (O5).

Certains bailleurs de fonds soulignent, dans la même veine, que le fait de valoriser l'évaluation, de la trouver importante et utile amène à

libérer du temps pour s'engager dans une démarche évaluative.

> « *La première chose, c'est de reconnaître l'importance de la chose. Si on veut y consacrer de l'énergie pis du temps, pis de chercher des solutions, il faut reconnaître que c'est important* » (F4).

Il est mentionné également que si les structures pour soutenir l'évaluation au sein des organismes sont indispensables, il est nécessaire de pouvoir aussi compter sur l'adhésion à la démarche par l'ensemble des membres de l'équipe de travail. Pour ce faire, les participant·es indiquent que les membres de l'organisme doivent être sensibilisés et informés des finalités et éventuels bienfaits perçus de l'évaluation. Cela passe par l'importance de communiquer et de diffuser régulièrement les résultats et la nature des activités d'évaluation aux membres de l'équipe de travail pour susciter leur intérêt, leur adhésion et leur participation. C'est alors qu'il devient plus facile pour l'organisme de véritablement tirer le plein potentiel de la démarche d'évaluation et de mettre le processus et les résultats au service de ses membres et de sa mission.

De plus, nos participant·es mentionnent l'importance d'être profondément à l'écoute des équipes de travail et du besoin de favoriser une posture d'évaluation aidante et non confrontante. Les représentant·es de certains organismes ayant une forte culture évaluative qui ont été reçu·es en entrevues pour nos analyses de cas signalent, entre autres, l'importance des échanges informels au sein de l'équipe (par exemple, ceux qui se tiennent entre les rencontres) pour enrichir les processus d'évaluation. Cet aspect a été aussi soulevé dans le groupe de discussion avec les organismes, où on mentionne que les espaces d'échanges formels et informels mis en place par l'organisme (ex. : discussions à la fin d'une activité ou d'une réunion, réalisation d'un lac-à-l'épaule, etc.) doivent être reconnus comme des moments qui favorisent la réflexivité et qui sont utiles à la démarche d'évaluation.

Enfin, pour maintenir l'adhésion et la participation des travailleur·euses, les participant·es mentionnent l'importance de développer des connaissances minimales en évaluation en prenant part, entre autres, à des formations. Par exemple, les représentant·es d'un organisme dont nous analysons le cas indiquent qu'une formation a été particulièrement aidante pour soutenir les démarches d'évaluation dans les organismes.

> « *Ç'a eu aussi pour moi un certain nombre d'effets – en tout cas, je pense – positifs dans la compréhension pour permettre à une organisation d'évaluer. D'évoluer plutôt [que] évaluer, mais aussi évoluer au niveau de ses pratiques* » (EC).

Les représentant·es d'un autre organisme soulignent que ce sont les travailleur·euses qui soutiennent en grande partie ce développement de pratiques d'évaluation.

> « *Tu sais souvent on peut dire l'organisme a des pratiques, mais l'organisme, il vit par des intervenants aussi qui sont à l'intérieur. Les pratiques, elles ne se développent pas toutes seules là, elles se développent par des humains qui laissent des marques* » (EC).

Il reste que les intentions et les capacités des organismes pour s'engager dans les démarches d'évaluation doivent être soutenues par des ressources qui y sont vouées.

RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

Deux types de ressources sont principalement mentionnés comme conditions favorables au renforcement des capacités en évaluation : 1) les ressources humaines et 2) les ressources financières. En ce qui concerne les ressources humaines, les représentant·es d'organismes, et particulièrement des regroupements, soulignent que la démarche d'évaluation est facilitée lorsqu'au moins un membre de l'équipe de travail peut se consacrer aux activités d'évaluation :

> « *Ce qu'on a remarqué qui était le plus facilitant, c'est que dans chaque ressource, donc dans chaque [organisme], quand qu'il y avait une personne qui était dédiée au projet, l'évaluation était comme*

> *plus facile à faire, plus facile à transmettre aussi, c'était mieux compris* » (O3).

Une personne représentant un bailleur des fonds gouvernementaux abonde dans le même sens, soulignant l'importance de compter sur des ressources humaines suffisantes pour avoir le temps de réaliser l'évaluation.

Quant aux ressources financières, les représentant·es des organismes soulignent qu'avoir accès à ce type de ressources est une des clés pour la réalisation de l'évaluation. Bien que ces ressources financières puissent venir de sources externes, certains participant·es notent l'importance de réserver une portion de leurs fonds propres pour l'évaluation dès la planification d'un projet. Rappelons que notre enquête montre que 85 % des organismes indiquent utiliser leurs fonds propres pour financer l'évaluation. Une personne participante indique, par exemple :

> « *Le fait que quand on dépose un projet, on met une part du budget qui est tout de suite dédié à l'évaluation, ça fait partie, avant même qu'on ait signé la convention, on sait qu'on aura un budget dédié à cette partie-là. Nous ça nous a permis, comme je disais, d'aller chercher de l'accompagnement* » (O3).

Les constats de nos analyses qualitatives sont corroborés avec les résultats de nos analyses quantitatives. Nous avons réalisé deux régressions en utilisant le modèle économétrique Probit pour analyser ce qui affecte la probabilité qu'un organisme s'engage à faire de l'évaluation. Les résultats significatifs de la régression sont rapportés dans le tableau 31 (pour les résultats complets de la régression, voir l'annexe 2). Nous constatons que la probabilité de faire de l'évaluation augmente d'environ 13 % quand le budget passe de la tranche comprise entre 101 000 $ et 200 000 $ à la tranche entre 201 000 $ et 350 000 $, toute chose égale par ailleurs. De plus, la probabilité augmente de 16,5 % lorsque le budget passe à la tranche suivante (350 000 $ et plus). En somme, ces résultats suggèrent que les organismes qui ont un financement plus élevé ont plus de chance de faire de l'évaluation. Ils sont conformes à nos constats issus des entretiens quant à l'importance des ressources. Nous observons également que parmi les sources de financement de l'organisme, c'est celui provenant du privé (fondations) qui fait légèrement augmenter la probabilité pour l'organisme de faire de l'évaluation (augmentation de 0,7 %).

Tableau 31 Probabilité de faire de l'évaluation (effets marginaux) : taille mesurée par le buget annuel

Variables	Effets marginaux statistiquement significatifs
Budget annuel	
Entre 201 000 $ et 350 000 $	0,133*
350 000 $ et plus	0,165**
Sources de financement	
% du financement provenant du fédéral	0,006**
% du financement provenant du provincial	0,006**
% du financement provenant du privé	0,007**
% du financement qui est autofinancé	0,006**

Notes :
1. La variable dépendante est la probabilité de faire de l'évaluation.
2. Le tableau présente seulement les variables statistiquement significatives ; la régression complète est dans l'annexe 2.
3. Les niveaux de significativité sont définis selon les critères suivants : * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$ et *** $p < 0.01$.

Nous avons réalisé la même estimation statistique en considérant le nombre de travailleur·euses (plutôt que le budget). Les résultats présentés dans le tableau 32 suggèrent que l'augmentation de leur nombre fait aussi augmenter la probabilité que l'organisme fasse de l'évaluation, mais dans une moindre mesure (la probabilité n'augmente que de presque 1 %).

ACCOMPAGNEMENT DANS LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

L'importance des ressources d'accompagnement est aussi soulignée à plusieurs reprises et par différents acteurs comme une condition qui favorise l'évaluation. Parmi les bailleurs de fonds, par exemple, une personne participante perçoit que des ressources financières suffisantes sont nécessaires pour pouvoir engager un accompagnateur, élément mentionné comme essentiel à la démarche d'évaluation. Une autre personne participante abonde dans le même sens en indiquant que le soutien financier va de pair avec la formation et la sensibilisation, « par exemple de ressources universitaires indépendantes avec une certaine crédibilité – ce n'est pas obligé d'être universitaire, mais ça pourrait avoir un impact » (G6).

Comme mentionné précédemment, l'accompagnement d'un processus d'évaluation par une ressource externe (un·e expert·e en évaluation) est signalé comme un élément clé autant par les organismes que par les accompagnatrices et les bailleurs de fonds, notamment dans les processus systématisés d'évaluation. Par exemple, dans les entretiens avec les organismes dont l'évaluation fait partie de leur culture organisationnelle, il est mentionné que l'utilité d'avoir un accompagnement à travers le temps, « c'est ça qui donne le plus d'effets et d'impacts dans le renouvellement des pratiques et dans l'ajustement des pratiques et qui s'inscrit en profondeur dans les organisations » (EC).

Tableau 32 Probabilité de faire de l'évaluation (effets marginaux) : taille mesurée par le nombre de travailleur·euses

Variables	Effets marginaux statistiquement significatifs
Taille	
Nombre de travailleur·euses	0,009***
Sources de financement	
% du financement provenant du fédéral	0,006**
% du financement provenant du provincial	0,006***
% du financement provenant du privé	0,008***
% du financement qui est autofinancé	0,006**

Notes :
1. La variable dépendante est la probabilité de faire de l'évaluation.
2. Le tableau présente seulement les variables statistiquement significatives ; la régression complète est dans l'annexe 2.
3. Les niveaux de significativité sont définis selon les critères suivants : * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$ et *** $p < 0.01$.

Les propos de certaines accompagnatrices participantes aux groupes de discussion servent à corroborer l'effet positif de l'accompagnement continu. Une parmi celles-ci indique, en se référant à une expérience concrète, que l'accompagnement en continu a permis à certains organismes de « quasiment » développer une culture d'évaluation. Une autre mentionne que l'accompagnement qu'elles offrent permet à plusieurs organismes de développer les bases pour aller plus loin dans l'évaluation. « Alors d'aider à ce processus a, je pense, aidé les gens parfois à d'abord se donner des objectifs de réalisations, réalisables, des fois plus réalistes » (A3). Quelques personnes participant aux groupes avec des bailleurs des fonds abondent dans le même sens :

> « *[f]aut que ce soit quelqu'un d'externe, aussi pour donner la valeur aux résultats, comme pour s'assurer qu'il n'y ait pas de biais dans les résultats quand il y a quelqu'un de l'externe* » (G7).

4.4.2 Obstacles au renforcement des pratiques d'évaluation

Les catégories d'obstacles rencontrés par les organismes que nous avons repérées au travers de nos analyses s'apparentent aux catégories des conditions favorables, mais ne se caractérisent pas nécessairement par la simple absence de ces conditions favorables. Ces obstacles sont regroupés en quatre catégories, soit 1) l'accès et l'allocation des ressources (temporelles et financières), 2) les capacités des organismes en évaluation, 3) la complexification de l'écosystème et la multiplication des attentes. Une quatrième catégorie est identifiée par un nombre restreint de répondant·es, qui justifient le fait de ne pas faire de l'évaluation parce que, selon eux et elles, l'évaluation n'est pas pertinente pour l'organisme, elle n'est pas requise ou le besoin n'a pas été exprimé par les membres. Nous détaillons ces catégories dans les lignes suivantes.

ACCÈS ET ALLOCATION DES RESSOURCES

Si la disponibilité de ressources est identifiée comme un élément qui facilite le renforcement des pratiques d'évaluation, la difficulté d'y avoir accès (qu'elles soient de nature temporelle ou financière) et de pouvoir les allouer aux activités d'évaluation est considérée comme un obstacle.

Au sujet du temps, les représentant·es des organismes qui ont participé à nos entretiens individuels dans le cadre des analyses de cas expliquent que les organismes communautaires en manquent déjà pour réaliser les activités propres à la mission de l'organisme, ce qui complique la planification et la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation sans aide extérieure :

> « *Quand on n'a pas cette ressource extérieure là, on court après notre temps tout le temps. Tu sais on a beaucoup trop de travail* [...] » (EC).
>
> « *C'est un des défis, c'est encore le temps, avoir le temps de se préparer tu sais donc, et d'être toute l'équipe ensemble là.* [...] *L'argent, le temps, étant les nerfs de la guerre, fait que la volonté l'emporte* » (EC).

Le même constat est réalisé par les organismes participant au groupe de discussion. Au moins quatre parmi les organismes y ayant pris part indiquent qu'avoir le temps de faire l'évaluation est un gros défi quand on est toujours dans l'action :

> « *C'est dur pour beaucoup de groupes communautaires d'arriver à même remplir sa mission de base parce qu'on est dans le jus, tu sais, manque de ressources, tout ça, fait que c'est extrêmement difficile de prendre ce recul-là pis c'est vrai que c'est important de le faire* » (O4).

Et lorsque les organismes arrivent à dégager du temps pour s'engager dans une démarche d'évaluation, il reste tout de même difficile d'en trouver suffisamment pour s'investir dans une démarche réellement participative où on sollicite la participation de tous les acteurs concernés par les activités, notamment les usager·ères des services et les intervenant·es.

Du côté des bailleurs de fonds, le manque de temps est aussi évoqué à titre d'obstacle. Et même lorsqu'il y a un accompagnement, ils admettent que la démarche peut prendre beaucoup de temps selon le type d'approche et les attentes relatives à l'évaluation :

> « *Une démarche sérieuse avec des accompagnateurs, compliquée [et comptant sur la] participation citoyenne, un modèle logique, etc. ça prend beaucoup de temps ; l'implication de ton équipe, l'implication des membres du CA, etc. Et surtout si on est, c'est une démarche collective* » (F5).

> « *[avec le temps si limité], toutes les notions d'obstacle font un lien avec les ressources, que ce soit humain, financier, matériel, etc. donc les ressources au pluriel* » (G2).

Même si elle dit qu'ils n'en ont pas les moyens, une personne représentant un bailleur de fonds privé indique que pour que les milieux puissent avoir le temps de faire l'évaluation, il faudrait presque que le remplacement des travailleur·euses leur soit payé pendant la période de l'évaluation.

Quant à l'accès et à l'allocation de ressources financières spécifiquement vouées à l'évaluation, cela est considéré aussi un obstacle de taille. Dans le cadre de nos entretiens pour l'analyse des cas, les responsables d'un des organismes expliquent que, selon eux et elles, le défi du financement des pratiques d'évaluation réside dans le fait que ces dernières ne sont pas reconnues par les bailleurs de fonds comme une partie essentielle du processus d'action collective :

> « *Fait que le parent pauvre du processus, là, d'action collective, c'est l'étape d'évaluation. Elle n'est pas du tout soutenue par l'État. [...] Tant que ça ne sera pas un mécanisme culturel, ça va rester comme ça. [...] Ça ne sera jamais intégré tant que structurellement dans l'ensemble du financement* » (EC).

Certaines accompagnatrices du groupe de discussion constatent également que plusieurs organismes souhaitent s'engager dans une démarche d'évaluation, mais ne le peuvent pas puisqu'aucune ressource n'est réservée à l'évaluation et qu'aucun budget planifié n'y est consacré :

> « *Donc on arrive à la fin pis finalement on n'accouche de rien parce qu'ils ont... c'est beau un plan d'action, tout est là, mais ils ne sont pas capables de le mettre en œuvre, le plan d'évaluation après tu sais* » (A5).

D'autres signalent les défis à relever lorsque le financement de l'évaluation est accordé dans le cadre d'un projet. Les représentant·es d'organismes qui reçoivent des financements par projets soulignent que cela entraîne des difficultés pour la continuité et l'intégration des pratiques d'évaluation à plus long terme puisque le financement du projet est souvent de courte durée :

> « *Donc quand c'est le temps de réinvestir les résultats de l'évaluation du projet dans la suite, on embarque dans un autre projet. [...] Quand le financement cesse, on peut plus réinvestir parce qu'il faut changer de projet* » (EC).

Un autre organisme indique que les financements étant souvent de courte durée, il est difficile de mettre en place des projets sur le long terme, de les inscrire dans une continuité ; cela amène inévitablement à écourter les évaluations.

Du point de vue des bailleurs des fonds, certains reconnaissent aussi qu'avec le peu de financement accordé aux petits organismes communautaires, il est extrêmement difficile de se lancer dans une démarche d'évaluation :

> « *Il y a des avancées, là, mais c'est certain qu'un organisme communautaire avec, je ne sais pas [un budget de] 80 000 $, 100 000 $, de se lancer dans un processus d'évaluation, quand il y a ça 80 000 $, 100 000 $ par année, ce n'est pas évident, là* » (G6).

Cette perception corrobore les résultats de nos analyses quantitatives présentées au début de cette section.

CAPACITÉS DES ORGANISMES EN ÉVALUATION

Un autre obstacle aux renforcements des pratiques d'évaluation concerne les capacités manquantes ou lacunaires en matière d'évalua-

tion. Ces lacunes touchent également des aspects techniques, dont la maîtrise des nouvelles technologies.

Dans le cadre de l'enquête, nous avons sondé les répondant·es relativement aux habiletés nécessaires à l'évaluation qui selon eux ou elles doivent être approfondies au sein des organismes (question 45, jusqu'à cinq réponses possibles). Les résultats montrent que les organismes ont principalement besoin de connaître les différents types et approches d'évaluation (54%), de connaître les aspects techniques de certains outils (ex. : le modèle logique) (44%) et de définir les indicateurs et les critères (39%) (voir tableau 33).

Le défi du manque d'habiletés en évaluation au sein des organismes est soulevé par les bailleurs de fonds lors de nos groupes de discussion. Certains disent qu'il est important pour eux de les soutenir pour qu'ils développent des connaissances qui leur permettent de devenir autonomes dans la mise en œuvre de pratiques d'évaluation :

> « *comprendre c'est quoi une évaluation, et il faut les outiller, il faut les aider financièrement parce que ça coûte cher. […] Donc moi je pense que c'est à nous, les ministères de [les aider] pour qu'ils fassent une évaluation de façon autonome pour eux* » (G7).

Tableau 33 Répartition des organismes communautaires selon les habiletés en évaluation à approfondir au sein de l'organisme (n=400)

Habiletés en évaluation	Fréquence	Pourcentage
Connaître les différents types et approches d'évaluation	217	54%
Connaître les aspects techniques de certains outils (ex. : le modèle logique)	176	44%
Définir les indicateurs, les critères	154	39%
Définir les objectifs de l'évaluation et clarifier les aspects à évaluer	151	38%
Élaborer les instruments de collecte d'information	141	35%
Analyser et interpréter les données recueillies	118	30%
Identifier les enjeux (pourquoi, pour qui) liés à l'évaluation	114	28%
Définir les méthodes de collecte d'information	103	26%
Rédiger un rapport d'évaluation	104	26%
Mettre en pratique les recommandations issues de l'évaluation	93	23%
Traiter les données recueillies	79	20%
Réaliser la collecte d'information	70	18%
Communiquer les résultats de l'évaluation	54	14%
Expliquer, justifier, négocier ses choix en matière d'évaluation	50	13%

Les lacunes sur le plan des connaissances relatives aux finalités de l'évaluation et de son utilité dans les équipes de travail contribuent ainsi à miner la mise en œuvre des démarches au sein des organismes. Des participant·es à notre groupe de discussion avec des représentant·es d'organismes indiquent que lorsque l'évaluation n'est pas comprise comme un processus intégré et utile à l'action collective, mais plutôt perçue comme un fardeau de tâches supplémentaires qui servira à juger la qualité de leur travail, cela crée de la réticence et freine la mobilisation :

> « *On a senti rapidement une réticence autour de l'outil d'évaluation, comme si c'était un élément, comme si l'évaluation allait juger de la qualité du travail fait par la bande de la qualité des intervenants et intervenantes* » (O3).

Un minimum de connaissances en évaluation permettrait de contrer ce défi. Et alors que les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation sont plus nombreuses et que leur expertise est reconnue par l'ensemble des acteurs de l'écosystème, un bailleur de fonds privé met en garde contre un potentiel effet indésirable sur l'autonomisation des organismes. Ce dernier craint que le recours de plus en plus fréquent à des aides extérieures spécialisées en évaluation crée une dépendance et finisse par décrédibiliser les démarches d'évaluation autonomes des organismes. Ce qu'on souhaite éviter.

> « *Je pense que l'arrivée de ces joueurs-là a permis d'amener à un autre niveau dans la profondeur (procédure) d'évaluation pis j'applaudis ça, là. En même temps pour moi le danger, plus en termes de danger, là, c'est de dire en même temps, c'est qu'on arrive à concevoir l'évaluation comme quelque chose qui doit être nécessairement accompagnée, je vais dire ça. Donc ça veut dire que donc on se déqualifie nous-mêmes dans notre capacité même d'évaluer notre propre pratique, notre action. Ça pour moi, je vais être clair, on n'en est pas là. Mais je dis on pourrait arriver à un moment donné où quelque part, la seule évaluation qui est reçue, recevable, crédible et légitime, c'est celle qui est liée à une… démarche structurée d'évaluation, patentée* » (F1).

Dans le même esprit, certaines accompagnatrices et des bailleurs de fonds font aussi allusion à la technicité de certaines démarches d'évaluation qui peuvent être perçues comme lourdes et trop complexes à mettre en œuvre de façon complètement autonome. Défi auquel s'ajoute le problème du roulement des membres du personnel qu'on a pris le temps de former et qui, à leur départ, font perdre les capacités en évaluation de l'organisme.

> « *Le principal enjeu auquel on est tous confrontés, et il y a comme un malaise encore, c'est toute la pérennité de la pratique d'évaluation. C'est-à-dire que tu sais le [nom d'un programme qui vise à développer une culture d'évaluation] est partie d'une approche très… c'est quoi ton modèle logique, c'est quoi tes indicateurs, très méthodiques et l'écho rapide que les organismes ont dit, c'est très lourd. C'est super, c'est le fun, mais la journée vous êtes plus là pour nous accompagner, je ne suis pas sûr qu'on va être capable de continuer ça […] Donc la question de la pérennité de la pratique d'évaluation, c'est un enjeu qui n'est pas encore réglé, et là je pose la question […] pour moi c'est une espèce d'effet de balancier, là ; c'est quoi une pratique d'évaluation qui soit pérenne dans une organisation communautaire ?* » (F4.)

Cet élément fait ressortir la difficulté pour les organismes d'assurer la pérennité des pratiques d'évaluation qui a été évoquée lors de nos discussions avec les différents acteurs. En lien aussi avec le manque de temps et le roulement de personnel, il arrive entre autres qu'on oublie d'utiliser les outils d'évaluation et qu'on perde le sens de leur utilité.

> « *On faisait des petites grilles de moments clés de l'évaluation, l'étape de collecte de données de fait sur tel… Tu sais, c'est des tout petits outils, mais si ces outils-là se perdent, on perd le fil rapidement* » (EC).

Une accompagnatrice, après avoir beaucoup travaillé sur des projets d'une fondation privée, pose un regard critique sur ce qui reste une fois que le financement est terminé :

> « *[Le bailleur de fonds] a imposé toute cette structure, pis. Je ne sais pas combien continuent avec ça? Je ne suis pas sûr que c'est durable* » (A2).

Un autre élément signalé comme obstacle plus général, mais qui se trouve lié aux capacités de l'organisme en évaluation est le retard du secteur communautaire quant aux questions numériques. Une personne représentant un des organismes indique que plus récemment on note des différences notables d'accès aux technologies d'information et de communication et « [ç]a aussi ça peut être vraiment un gros frein à l'évaluation dépendamment des outils utilisés » (O3). Cette perception est en partie corroborée par un bailleur de fonds qui constate qu'une des raisons pour lesquelles les organismes manquent de temps, notamment pour la reddition de comptes et la gestion administrative, est qu'ils n'ont pas les infrastructures numériques nécessaires pour faciliter le traitement et l'analyse de données utiles à la reddition de comptes et à une démarche d'évaluation :

> « *Notamment, sur la reddition de comptes, pis la gestion administrative, là, chez nous on se préoccupe beaucoup de toute la question du virage numérique parce qu'on s'est rendu compte que les organisations sont vraiment très en retard par rapport à toute la question et ils perdent un temps fou à gérer des demandes qu'ils pourraient probablement faire beaucoup plus facilement s'ils étaient équipés convenablement en matière numérique* » (F4).

COMPLEXIFICATION DE L'ÉCOSYSTÈME ET MULTIPLICATION DES ATTENTES

Un autre obstacle identifié lors de nos discussions est lié à la multiplication des acteurs auxquels les organismes doivent répondre. Certains organismes expliquent qu'ils sont financés par différents bailleurs de fonds qui utilisent des indicateurs différents, ce qui complique les démarches d'évaluation. Plusieurs accompagnatrices constatent que ce manque d'uniformité dans les attentes et demandes « rend compliqué aussi notre capacité de créer du sens collectivement, pour tout le monde » (A5).

> « *Il y a vraiment une complexification puis il y a les acteurs autour de la table, etc. Donc c'est quasiment pour être évaluateur en contexte collectif, il faut, à la fois, que tu aies une expertise en évaluation, mais que tu aies une expertise aussi en processus collectif, en facilitation* » (A1).

Elles mentionnent que le milieu communautaire a fait beaucoup d'avancées depuis les 20 dernières années en termes d'actions concertées, mais qu'un des plus gros obstacles à l'évaluation est le manque d'arrimage dans la gestion des ministères et le manque de transversalité dans leur gestion :

> « *Il manque cette espèce d'intégration là vraiment de la perspective évaluative, non seulement dans le type de gestion, mais dans la logique même du financement, de la structuration de l'action communautaire, là. Dans les moyens qu'ils ont, ils n'en ont pas de moyens. [...] Ils n'ont pas de ressources à l'interne là vraiment* » (A2).

Enfin, nos discussions avec les accompagnatrices font aussi ressortir que les bailleurs de fonds entretiennent souvent des attentes irréalistes en matière d'évaluation. Certaines parmi elles ont le sentiment qu'ils n'ont pas conscience de toute l'expertise et de tout le temps requis pour mesurer ce qu'ils exigent comme changement.

> « *Je constate, je dirais qu'au fil des années, on attend comme, parfois, presque des miracles de l'évaluation. On attend de mesurer, d'être capable de capter, de mesurer et d'apporter des données probantes de phénomènes hyper complexes qui prennent un temps énorme à... les changements qu'on voudrait être capable d'induire, ça prend un temps énorme* » (A3).

Une personne représentant un bailleur de fonds gouvernemental évoque pour sa part que les pressions exercées par les tierces parties (notamment le Conseil du trésor) font en sorte que certains indicateurs exigés sont parfois impossibles à fournir et qu'ils ne rendent pas justice à l'ampleur de l'action des organismes :

> *« C'est extrêmement difficile d'isoler l'action de l'organisme de manière précise et de mesurer l'impact, parce qu'il y a tellement de facteurs qui jouent, notamment dans le secteur de l'intégration, que c'est extrêmement difficile. Pis, j'ai l'impression que, on me demande de faire rentrer une action très complexe et très large d'un organisme dans des petites cases qui ne sont pas faites pour ça »* (G4).

RAISONS ÉVOQUÉES POUR NE PAS FAIRE DE L'ÉVALUATION

Pour mieux comprendre pourquoi les organismes ne s'engagent pas dans des démarches d'évaluation, nous avons demandé aux répondant·es indiquant dans le questionnaire qu'ils ne faisaient pas d'évaluation de nous écrire quelques mots pour en expliquer les raisons (question 35). Rappelons que sur 404 répondant·es, 302 indiquent que leur organisme a fait de l'évaluation, 33 ont coché « je ne sais pas » et 69 affirment ne pas avoir fait de l'évaluation.

Sur ces derniers, 36 se sont justifié·es en évoquant chacun·e une ou plusieurs raisons (40 raisons en tout, car il arrive qu'un·e répondant·e évoque plus d'une raison). En analysant l'ensemble des 40 raisons, nous notons qu'elles sont cohérentes à celles recueillies lors des entretiens et des groupes de discussion :

- 40% (16/40) évoquent le manque de ressources humaines et financières ;
- 20% (8/40) disent faire d'autres types d'activités qui s'apparentent à de l'évaluation(« planification stratégique », « autoévaluation », « évaluations annuelles », « rapportd'activité »…), mais que celles-ci ne leur semblent pas être de réelles activités d'évaluation ;
- 10% (4/40) mentionnent qu'ils ont des priorités plus importantes ;
- 7,5% (3/40) indiquent qu'ils n'ont pas l'expertise ni les connaissances requises pour s'engager dans une telle démarche ; et enfin
- Une personne répondante mentionne que ce « n'est pas intégré dans les pratiques » de l'organisme.

Bien que leur nombre soit très restreint, certain·es répondant·es indiquent que l'évaluation n'est pas pertinente (8 sur 40 justifications). Parmi ces justifications, on mentionne que l'évaluation n'est pas requise pour leur organisme (4/40) et qu'elle n'est pas un besoin perçu pour l'organisme ou qu'il n'a pas été nommé par les membres (4/40). C'est pour ces organismes qu'un travail d'information concernant l'évaluation s'avère particulièrement pertinent.

Nos analyses mixtes suggèrent l'importance des ressources, notamment financières et humaines, pour que les organismes puissent s'engager dans des processus d'évaluation. Avec ces données qualitatives, nous corroborons le rôle fondamental des ressources en captant des éléments nouveaux : l'importance de la volonté des organismes à s'engager dans l'évaluation, le rôle du temps, les limitations quant aux ressources techniques. Enfin, bien qu'en nombre très restreint de réponses, les données collectées lors de l'enquête font ressortir un obstacle majeur quant à la mise en place des évaluations : la perception qu'elle n'est pas nécessaire.

05

5. Analyse de cas

Comme nous l'indiquons dans la section sur la méthodologie, nous avons étudié quatre cas en profondeur. À partir des entretiens et de l'analyse de documents des organismes, nous avons produit quatre cas (« version longue ») qui ont été envoyés aux organismes respectifs. En nous appuyant sur ces cas, nous présentons dans ce rapport les « versions courtes » qui servent à raffiner notre compréhension des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec. Il s'agit de l'expérience de COMSEP, de la Fédération des maisons d'hébergement des femmes (FMHF), de Relais-femmes et de 1,2,3 GO ! Pointe de l'Île.

5.1 Cas COMSEP : Une expérience apprenante de pratiques d'évaluation ancrées dans la culture organisationnelle

5.1.1 Aperçu de l'organisme

Le Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP) fait partie des premières générations d'organismes communautaires. Il a été fondé en 1986 par 12 bénévoles interpellés par les taux élevés de pauvreté et d'analphabétisme à Trois-Rivières. Sa mission est de regrouper des gens en situation de pauvreté et de les accompagner dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Il compte, en 2021, entre 15 et 20 personnes dans son équipe de travail salarié, nombre qui fluctue selon la capacité financière de l'organisme. À ce titre, le COMSEP s'appuie sur différentes sources de financement et d'autofinancement pour remplir sa mission et réaliser les activités qui en découlent.

5.1.2 Genèse des pratiques d'évaluation au sein du COMSEP

Dès la naissance de l'organisme, l'évaluation a été présente et prend la forme de pratiques réflexives fondées à partir de l'approche de l'éducation populaire :

> *« Parce que si tu veux partir des besoins des gens, bien il faut que tu évalues avec eux ce que tu as fait et vers où tu vas, c'est [notre crédo], depuis le début, autant avec nos participants et participantes, autant avec nos bénévoles qu'avec l'équipe de travail »* (COMSEP_1).

Effectivement, les personnes que nous avons interviewées expliquent que l'évaluation a été un élément important dès les débuts de l'organisme. À cette époque, les fondatrices suivaient des formations continues, entre autres, sur les pratiques évaluatives, données principalement par le Centre de formation populaire (CFP), organisme d'accompagnement qui était très présent dans la vie du COMSEP.

À partir de ces formations et de l'accompagnement reçu s'est développée, pendant les années 1990, une réflexion sur l'évaluation en lien avec les nouvelles pratiques de gestion au sein de l'État :

> « *Il y avait eu comme une espèce de mouvement de placer l'évaluation dans un rapport de négociation. Il faut noter également que pendant cette période, les responsables ne parlaient pas des méthodes, des indicateurs, mais on faisait de l'évaluation. On avait un plan d'évaluation dans les années* 1980 » (COMSEP_1).

5.1.3 Différentes pratiques d'évaluation au sein du même organisme

Nous distinguons trois pratiques différentes d'évaluation au sein de l'organisme : 1) les évaluations quotidiennes, de l'équipe et des personnes qui en font partie ; 2) les activités réflexives majeures ; 3) les évaluations liées aux exigences des bailleurs de fonds ou en lien avec les acteurs externes.

LES ÉVALUATIONS QUOTIDIENNES, D'ÉQUIPE ET DES PERSONNES

En ce qui concerne les évaluations quotidiennes ou routinières, l'évaluation est intégrée de manière systématique au cycle du processus d'intervention de chacune des activités. Cette pratique se manifeste également lors des réunions du conseil d'administration ; parfois, dans ce contexte, l'organisme n'a pas nécessairement recours à des outils formels. Ces temps d'arrêt consacrés à l'évaluation sont prévus et calculés également dans les budgets lorsque l'organisme planifie des demandes de subventions.

Le COMSEP réalise également chaque année une démarche réflexive sur le fonctionnement de l'organisme qui inclut un exercice d'évaluation du personnel, dont la directrice. Cette démarche s'intègre au cycle de gestion, se réalise de manière individuelle et collective avec les membres des comités de travail et s'inscrit dans une approche de formation continue.

LES ACTIVITÉS RÉFLEXIVES MAJEURES

L'organisme a réalisé, tout au long de sa trajectoire, de grands moments de réflexion (colloque, journée de réflexion, états généraux), soit des événements marquants de type réflexif, évaluatif, de bilan. Les états généraux, par exemple :

> « *sont des formes d'évaluation de nos pratiques […], quand on fait des évaluations en états généraux, on voit 400 personnes…* (E1_cas). *Il s'agit d'une sorte d'évaluation liée à des questions spécifiques, c'est comme un moment de revoir un peu tout et de réintégrer le point de vue des personnes* » (COMSEP_2).

Pendant les dernières décennies, deux états généraux ont été mis en œuvre, le premier sur les besoins et profils des participant·es (en 2007), et le second sur une démarche réflexive visant l'implantation d'un code d'éthique (entre 2015 et 2016). Étant donné l'ampleur de ces activités, une ressource externe est toujours impliquée dans la préparation et l'animation de la démarche.

Malgré l'étendue du travail requis pour la réalisation de ces grands moments de réflexion, plusieurs bénéfices en découlent, comme en témoigne l'extrait suivant : « Bien que ce fut une démarche laborieuse et qui a nécessité une longue phase de préparation (construction de la base de données et mise à jour du *membership*) et qu'en début de démarche, l'équipe de travail voyait difficilement les retombées concrètes d'un tel processus » (COMSEP, 2007 : 56), l'exercice permet l'émergence du colloque *culture et pauvreté*, le dépôt du mémoire à la Ville sur la politique de médiation culturelle, puis le déploiement du programme culturel au COMSEP. Cela contribue aussi à modifier les stratégies de recrutement et à raffiner la compréhension des besoins des familles.

ÉVALUATIONS LIÉES AUX EXIGENCES DES BAILLEURS DE FONDS OU EN LIEN AVEC DES ACTEURS EXTERNES

Les évaluations liées à des acteurs externes à l'organisme ont été aussi fréquentes dans l'histoire du COMSEP. Nous présentons brièvement deux démarches, en nous attardant particulièrement sur la deuxième (« La totale : une expérience participative et apprenante »), car elle exemplifie une démarche d'évaluation participative inspirante et particulièrement réussie.

UNE EXPÉRIENCE FONDATRICE

La première expérience d'évaluation systématisée se réalise par le COMSEP en 1997 (COMSEP, 1997). Elle concerne un projet pilote en alphabétisation et en implication sociale que l'organisme propose, conjointement avec quatre autres groupes d'alphabétisation, au ministère de la Sécurité du revenu du Canada. Le projet est une réponse de ces organismes face à la réforme du Programme rattrapage scolaire du ministère de la Sécurité du revenu et aux orientations d'intégration de ce programme quant à l'emploi considérant que ces mesures s'appliquaient difficilement aux personnes prestataires de l'aide sociale et aux personnes analphabètes.

Pour l'évaluation, un comité est formé par des représentant·es des groupes populaires en alphabétisation et des droits contractuels, afin de concevoir, de planifier et de réaliser collectivement la démarche d'évaluation. Pour l'orientation, le comité décide d'adopter une démarche d'évaluation participative, en misant sur la contribution et la collaboration de tous les participant·es du projet.

Au sujet de la collecte de données, l'approche participative est également choisie par le comité ; dans celle-ci, les participant·es prennent part comme répondant·es

> *« où chacun·e a la possibilité d'exprimer son point de vue et de faire valoir l'évaluation qu'il ou elle estime justifiée. Dans cette perspective, l'évaluation n'est pas un jugement exprimé sur la personne par quelqu'un de l'extérieur. De même, elle n'est pas le résultat d'une situation d'examen ou de contrôle à laquelle est soumise la personne, situation pouvant possiblement la placer en situation d'échec »* (COMSEP, 1997 : 17).

Les résultats issus du rapport, excluant ceux directement liés aux informations obtenues (les caractéristiques de participant·es, la satisfaction, etc.), servent d'instrument de revendication et négociation. Par la suite, le programme pilote est mis en vigueur pour quatre ans en incluant un volet implication sociale et l'évaluation débouche sur un programme avec le Ministère. Pour le COMSEP, il s'agit d'une expérience fondatrice d'évaluation systématique participative qui marque le début de démarches d'évaluation plus systématiques dont l'application se peaufine par la suite.

LA TOTALE : UNE EXPÉRIENCE PARTICIPATIVE ET APPRENANTE

Avec l'expérience gagnée, les responsables du COMSEP décident, au début des années 1990, de soumettre une demande de financement dans le cadre du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE), programme du gouvernement fédéral qui impose des exigences en matière d'évaluation : ce programme demande un devis d'évaluation et la réalisation d'une évaluation formative (« concernant le déroulement et fonctionnement du projet ») et sommative (« montrant les effets sur les participant·es »). L'organisme profite de l'occasion pour négocier avec le Ministère et mettre en place une démarche participative.

> « *C'était l'expérience, la totale, là. Vraiment une grosse, grosse expérience [...] on était allé vraiment loin et ça c'était une recherche évaluative qui était payée, en tout cas qui était obligatoire par le* PACE, *qui était très exigeant à l'époque. Il faut quand même faire de l'évaluation puis on est consulté par leur chercheur de nombreuses fois ; à cette époque-là, il fallait que tu mettes un pourcentage de ta subvention qui était plus élevée que maintenant* » (COMSEP_1).

Malgré l'obligation de répondre à certains critères dans le cadre du programme, le moment est vu comme une occasion d'inscrire l'évaluation dans les orientations et les objectifs de l'organisme et de l'approcher comme une démarche d'apprentissage, et ce, à la fois pour les responsables de l'organisme et les participant·es. La démarche évaluative est donc « conçue comme un processus permettant aux participantes et aux intervenants et intervenantes de développer leurs capacités d'apprentissage et de prise en charge individuelle et collective (*empowerment*) » (COMSEP, 2002 : 11).

Les personnes sont alors impliquées à toutes les étapes de la démarche d'évaluation, à différents degrés, selon leur disponibilité. De plus, tous les documents d'évaluation sont rendus disponibles pour consultation et un journal vulgarisé des résultats est remis à toutes les personnes impliquées dans les programmes concernés par l'évaluation.

Pour ce qui est des outils de planification de l'évaluation, un devis d'évaluation du programme est soumis initialement, et les résultats d'une première analyse apparaissent sous la forme d'un cadre logique. Dix-huit objectifs spécifiques sont retenus et plusieurs indicateurs sont déterminés par le comité d'évaluation. Dans cette phase, la participation de l'accompagnatrice s'avère aussi indispensable :

> « *C'était vraiment les animatrices et animateurs de notre programme famille que l'accompagnatrice initiait, et on disait les choses dans nos mots : l'objet de la recherche, l'objectif général, l'objectif spécifique, les indicateurs, on disait dans nos mots et avec elle, nous, l'équipe de travail, on reformulait. Elle nous proposait des choses, puis on ajoutait, puis là on ramenait à nos participants* » (COMSEP_1).

L'analyse des données est réalisée par l'accompagnatrice, puis elle est validée et enrichie par le comité à partir de leur connaissance de la réalité de l'organisme et des personnes participantes. Les résultats, attendus et inattendus, sont multiples. D'abord, la démarche aide à améliorer l'adaptation des services et le fonctionnement de certaines activités. Pour l'externe, une telle démarche est aussi utile pour donner une crédibilité et favoriser ou renouveler l'obtention du financement.

Malgré la lourdeur et le coût du processus (presque 30% de la subvention obtenue), cette évaluation devient une expérience apprenante, pour l'organisme et pour les participant·es :

> « *On a appris, les participants et participantes apprenaient, mais nous aussi comme équipe de travail qui était impliquée dans ce dossier-là, on apprenait* » (COMSEP_1).

À partir de ce moment, l'évaluation prend une place plus importante, elle devient plus structurée, réalisée de manière systématique, au moins dans leur programme « famille ». En dernier lieu, soulignons qu'un apport majeur, effet indirect de cet exercice d'évaluation, est la constitution d'une base des données. Cet outil, financé par l'organisme, est créé et approprié au fil du temps par l'équipe du COMSEP, qui se l'approprie.

5.1.4 Professionnalisation et systématisation de l'évaluation

Il est intéressant de noter le passage des pratiques quotidiennes à des pratiques systématisées. Ces dernières sont issues de demandes externes et permettent un pouvoir de négociation : « Si nous sentons moins la nécessité d'évaluer les résultats, c'est probablement parce que nous voyons au quotidien, à partir de notre pratique terrain, les résultats de nos actions en termes de changements et d'effets sur le cheminement des personnes. Cependant, en matière d'évaluation, l'intuition et l'observation terrain ne sont pas des mesures scientifiquement reconnues. C'est pourquoi certains programmes, comme le Programme d'action communautaire à l'enfance (PACE), exigent une évaluation plus systématique » (COMSEP, 2000 : 12).

Au fil du temps, l'évaluation est devenue une pratique intégrée dans l'intervention du COMSEP ; elle est mobilisée dès l'analyse des besoins jusqu'à la réflexion sur les solutions et les moyens pour travailler sur les problèmes identifiés :

> « *Ce que je remarque, c'est que l'évaluation se place à trois niveaux. C'est comme une pratique réflexive intégrée dans l'ensemble de l'action. C'est global. Ça traverse la planification, ça traverse la mise en œuvre, ça traverse le bilan. C'est là tout le temps* » (COMSEP_2).

L'évaluation est donc reconnue comme une pratique réflexive qui leur permet de ne pas se limiter à la gestion par résultats et de travailler dans une perspective d'amélioration.

> « *C'est quoi nos bons coups, nos mauvais coups, qu'est-ce qu'on apprend ? Nous sommes dans une approche apprenante, tout le temps. Elle est rattachée au fonctionnement, elle rattachée aux valeurs, elle rattachée à la mission. Il y a comme un niveau de cohérence là* » (COMSEP_2).

En général, l'organisme privilégie les évaluations qui s'inscrivent dans une perspective formative pour principalement en tirer des apprentissages plutôt que de l'aborder de manière sommative « [n]os évaluations sont donc généralement axées sur l'aspect formatif (processus, déroulement, données sociodémographiques) plutôt que sur l'aspect sommatif (effets et impact sur les personnes rejointes) » (COMSEP, 2000 : 12). Avec le temps, et principalement pour répondre aux demandes des bailleurs des fonds, les formes d'évaluation se sont « professionnalisées », mais l'organisme a réussi à s'approprier certaines approches et méthodes, car elles sont cohérentes avec sa mission sociale et ses actions.

D'une certaine manière, l'expérience donne de l'autonomie pour continuer à faire des évaluations de manière plus systématique.

> « *Pour ce qui est de certains comités, entre autres avec PACE, on continue tout de même à faire des évaluations assez solides. Et ce qui est intéressant, là, maintenant on le fait avec des membres de notre équipe, mais on aimait beaucoup donner un contrat à une personne de l'extérieur, même si ce n'était pas de gros contrats comme dans le temps-là, mais donner un petit contrat [pour l'accompagnement]* » (COMSEP_1).

L'expérience a donc servi à nourrir la culture organisationnelle, à créer une expertise dans le développement d'indicateurs, d'outils de collecte de données, et de négociation, qui sont désormais reconnus.

En ce qui concerne les outils de collecte de données, après plusieurs efforts réalisés à cet effet, vers 2010 l'organisme compte sur une base de données globale : « …pendant plusieurs années, c'était avec des petits fichiers Excel. On se ramassait à la fin de l'année à devoir recalculer à la main toutes sortes d'affaires parce que c'était comme pas assez intégré » (COMSEP_2). La base de données leur permet d'obtenir des chiffres exacts sur leurs participant·es et leurs activités.

> « … *des données sur les hommes, les femmes, les personnes autochtones, les immigrants, l'âge des enfants, des mères, des pères* » (COMSEP_2)

Cela permet également d'optimiser le temps de réponse aux demandes d'information dans les rapports pour les bailleurs des fonds. Depuis 2015, la gestion de la base de données est un processus autogéré. Il s'agit d'un outil au service de l'évaluation et de la pratique évaluative. Il permet aussi de répondre à de nouveaux enjeux relatifs au contexte dans lequel le COMSEP évolue, par exemple à des enjeux liés à la participation de plus en plus importante des immigrant·es. Cela permet enfin de souligner des problématiques complexes et de les intégrer dans les évaluations et les redditions de comptes.

5.1.5 Apprentissages

Plusieurs éléments sont soulignés dans l'analyse de l'expérience du COMSEP. D'abord, le passage des évaluations « informelles » à la systématisation de l'évaluation est un apprentissage qui nécessite formation et accompagnement. Une fois l'apprentissage fait, il y a de petites et de grandes évaluations :

> « *On fait l'évaluation de ce qu'il y a déjà là et on propose d'autres types de modules. Tout ça pour dire qu'il y a des petites évaluations et il y a de grandes évaluations qui vont jusqu'aux états généraux aux cinq ans qu'on fait, et là c'est la majeure là* » (COMSEP_1).

Dans les « grandes évaluations », l'accompagnement est fondamental, car le temps est une ressource rare : « Tu sais, quand c'est le plan triennal, mais c'est intéressant et c'est elle qui ramenait tout ça et qui écrivait. Tandis que quand on n'a pas cette ressource extérieure, on court après notre temps tout le temps. […] Donc on va le faire plus vite avec elle » (COMSEP_1).

Quant au développement et aux appropriations des outils, l'expérience du COMSEP démontre qu'il s'agit d'un processus long, qui aide à consolider et à améliorer les activités de l'organisme, mais aussi à augmenter son pouvoir de négociation.

> « *Ça leur a pris dix ans s'approprier tous les outils d'évaluation à peu près et puis qu'elles conçoivent que la base de données au début, c'était l'enfer là. […] Et là finalement, c'est un outil qu'ils se sont approprié vraiment pour analyser, pour évaluer, pour réorienter l'action. Ils sont capables de faire des croisements là-dedans, de rajouter qu'est-ce qu'on veut savoir à la fin de l'année. Ah oui, on veut savoir ça, on va aller l'intégrer dans la base de données* » (COMSEP_2).

À partir de l'analyse du cas, on note également le besoin de s'approprier des outils techniques et ultimement, avec le temps, de développer des outils adaptés :

> « *Et là-dedans, on s'entend, focus group, questionnaire, mais nous des questionnaires, ça dépend des personnes. Des questionnaires, ça va être des questionnaires oraux qu'on aide à remplir, que ce soit pour les personnes immigrantes ou pour les personnes peu scolarisées* » (COMSEP_1).

Notons que depuis 2008 environ, l'approche évaluative se poursuit au sein de l'organisme, mais avec une moindre participation à toutes les étapes du processus. Les embûches se multiplient : ressources financières manquantes, pression sur les autres types de ressources (ex. : le temps) ainsi que difficulté à maintenir la motivation nécessaire pour réaliser un processus enrichissant, mais long et demandant, « d'aller aussi loin que des participant·es analphabètes choisissent les indicateurs, les questions qu'on va poser. C'était vraiment laborieux et c'était le fun aussi. Cela a été une expérience [très riche], et bon, pour une question d'argent, mais aussi parce que c'était lourd de faire ça… nous l'avons abandonné » (COMSEP_1).

Finalement, l'évaluation demande des ressources, mais aussi une volonté ferme de la faire. Dans le cas du COMSEP, il a été décidé de financer différentes activités d'évaluation qui n'étaient pas demandées par des acteurs externes (ex. : les états généraux) :

> « *Des fois, il y en a qu'on a réussi [à financer]. Il y a une subvention au ministère de l'Éducation… avant c'était avec le fédéral, ça s'appelait* IFPCA, *on demandait de l'argent pour ça [pour l'évaluation]. Et puis là c'est plus tellement dans leurs orientations. Fais que c'est sûr que si on allait de l'avant [on devrait la financer avec des font propres]* » (COMSEP_1).

L'apprentissage qui découle des pratiques évaluatives permet notamment à l'organisme de négocier avec des acteurs externes (notamment, des bailleurs de fonds) dans un langage plus technique. De plus, en insérant les pratiques d'évaluation dans ses approches, l'organisme s'approprie les processus d'évaluation initialement externes et en fait bénéficier sa mission :

> « *Le plus souvent, c'est sûr, elles en font des demandes de subventions avec des approches par résultat et elles doivent rendre des comptes avec des indicateurs. Mais elles ont réussi avec les années à transformer ça et se l'approprier [aux fins de la mission de l'organisme], c'est organique en fait* » (COMSEP_2).

5.2 CAS DE LA FÉDÉDÉRATION DES MAISONS D'HÉBERGEMENT POUR FEMMES (FMHF) : des pratiques en coconstruction fondées sur une approche réflexive

5.2.1 Aperçu de l'organisme

La Fédération des maisons d'hébergement pour femmes (FMHF) a été mise sur pied en 1987 et a pour mission de « promouvoir et [de] défendre les intérêts des maisons d'hébergement pour femmes en tenant compte de leur autonomie, de leurs particularités, de leurs similitudes ainsi que de leurs différences, et ce, dans un esprit de partenariat et de concertation »[18]. De cette mission découlent les trois activités suivantes : (i) le soutien aux maisons d'hébergement membres dans la réalisation de leur propre mandat ; (ii) la représentation de leurs membres auprès des autorités politiques et des instances publiques, parapubliques et privées ; (iii) la promotion et la défense des droits des femmes et de leurs enfants.

Elle regroupe désormais 37 maisons membres réparties dans 10 régions administratives du Québec, accueillant des femmes violentées et leurs enfants. Pour mener à terme ses objectifs et ses activités, la FMHF compte sur le travail de cinq travailleuses.

5.2.2 Les démarches liées à l'évaluation

L'évaluation fait partie intégrante des activités de l'organisme depuis ses débuts. Son approche évaluative est le reflet de son approche d'intervention et a les caractéristiques suivantes : 1) l'arrimage aux principes d'intervention de l'approche féministe intersectorielle ; 2) le travail en coconstruction ; 3) le respect des rythmes des maisons membres.

Quant à la première caractéristique, l'arrimage aux principes d'intervention de l'approche féministe intersectorielle, bien que des discussions et un congrès majeur d'orientation (en 2010) précédaient son adoption, c'est en 2013 que la Charte de la FMHF adopte formellement les principes de l'intervention féministe intersectionnelle (IFI). Depuis, l'arrimage avec l'approche d'intervention féministe se réalise grâce à un travail « d'aller-retour » entre la Fédération et les membres. Il y a un effort constant pour recueillir l'information auprès des équipes qui travaillent directement auprès des femmes et pour la faire « monter » vers la Fédération. Ce travail issu du terrain enrichit les concepts théoriques entou-

18 FMHF (2022). *Histoire de la* FMHF. https://fmhf.ca/notre-mission-defendre-les-droits-des-femmes- violentees/#histoire

rant l'IFI et permet de « poser des bases théoriques communes, ancrées dans les pratiques » (Bigaouette et al., 2018).

Soulignons que pour assurer ce travail d'intégration de l'IFI dans les maisons d'hébergement, un comité d'intervention féministe intersectionnelle a été mis sur pied dans le cadre d'un projet financé par Condition féminine Canada – nous y reviendrons plus loin. Finalement, comme l'explique l'une des personnes participant à nos entretiens, l'évaluation au sein de la FMHF concerne beaucoup l'avancement de l'approche féministe intersectorielle, car c'est un aspect central que l'organisme souhaite améliorer.

Pour ce qui est du travail en coconstruction, les activités de la FMHF reposent sur le travail des comités formés de travailleuses en maisons d'hébergement, soit des directrices, des intervenantes, des coordonnatrices, etc. On reconnaît, entre autres, le comité intervention féministe intersectionnelle. À ce dernier s'ajoutent quatre autres comités : le comité jeunesse, le comité justice, le comité femmes immigrantes et, finalement, le comité statistiques, sans oublier le conseil d'administration et certains des comités ad hoc. Dans ces comités, les membres travaillent en coconstruction, « du point zéro jusqu'à l'aboutissement » (FMHF_1).

Le travail en coconstruction dépasse le cadre des comités et est une caractéristique centrale du mode de fonctionnement de la FMHF. En résultent des interactions constantes entre les différents acteurs de la FMHF qui permettent de privilégier le savoir issu du terrain tout en s'adaptant aux besoins et aux rythmes des maisons d'hébergement.

En ce qui concerne la troisième caractéristique, soit le respect des rythmes des maisons membres, dans les différents projets et processus d'évaluation mis en place au sein de l'organisme, un souci particulier est apporté au respect du rythme de chacune des maisons d'hébergement : « dans notre charte, on a toute la question qu'on appelle le *tendre vers*[19], c'est- à-dire tenir compte que chaque maison a son rythme dans la transformation, dans l'implication » (FMHF_2). De la sorte, l'organisme fait preuve d'ouverture, d'écoute, de flexibilité pour prendre en considération les besoins particuliers des maisons. Finalement, c'est cette prise en considération qui permet l'adhésion des membres :

> « *[…] avec tous les processus d'évaluation, je pense que le fait qu'on ait toujours cette ouverture-là de dire on peut revoir les choses si ça ne correspond pas ou si ça ne correspond plus, fait en sorte que les maisons embarquent aussi dedans* » (FMHF_2).

5.2.3 Expériences concrètes d'évaluation

L'approche de l'évaluation privilégiée par la FMHF se matérialise de différentes façons. Tout d'abord, nous avons observé une coexistence entre des évaluations quotidiennes – aussi qualifiées d'« exercices réflexifs » réalisés sur une base régulière – et des moments charnières de réflexion, qui représentent de « grandes évaluations » réalisées dans le cadre de projets complexes.

LES ÉVALUATIONS QUOTIDIENNES

À titre d'exemple d'évaluations quotidiennes, soulignons l'évaluation réalisée dans le cadre du fonctionnement en comités. À la fin des activités réalisées en comité, une évaluation est réalisée et prend habituellement la forme de pratiques réflexives, c'est-à-dire d'une remise en question :

19 On entend par la démarche d'appropriation évolutive, ou le « tendre vers », la concrétisation de l'idéologie et des approches mises de l'avant par la Fédération. C'est aussi reconnaître que les objectifs, stratégies et défis sont pluridimensionnels et nécessitent un travail constant.

> « *Et c'est beaucoup avec nos comités justement qu'on va s'asseoir et en rediscuter. Il y a toujours un genre de post mortem de toute activité, de tout projet, etc. desquels on tire des leçons et on fait la suite là* » (FMHF_1).

D'autres exemples d'évaluation quotidienne sont les évaluations ponctuelles réalisées dans le cadre d'activités visant la sensibilisation et la formation :

> « *Comme après une activité, on va avoir un questionnaire d'évaluation qui va être soumis,on va s'ajuster en fonction de ça. Mais, on n'ira pas nécessairement chercher l'impact de tout le projet sur des financements plus courts par exemple* » (FMHF_2).

LES « GRANDES ÉVALUATIONS »

Comme l'explique l'une des participantes, l'envergure de l'évaluation sera déterminée par la taille du projet ; de « gros projets » incluront nécessairement des démarches plus longues et complexes. Deux moments ont été marquants pour les pratiques d'évaluations liées aux projets complexes au sein de la FMHF. D'abord, le congrès majeur d'orientation de 2010 ; puis, le projet « Collaborer pour mieux intervenir » mis sur pied en 2015 grâce au financement de Condition féminine Canada.

LE CONGRÈS D'ORIENTATION (2010)

Le congrès d'orientation de 2010 est un moment décisif pour l'organisme, car il s'est traduit par des changements majeurs pour la FMHF, tels que l'intégration de l'approche IFI, le changement de nom de l'organisme[20]. Il s'agit de l'aboutissement de plusieurs « petits » moments de réflexion :

> « *Toute la façon que la Fédé s'est reconstruite à partir du congrès d'orientation, pour moi ça, c'est vraiment parti d'évaluations qui était probablement, à certains moments, informelles, là, notamment des choses qui étaient nommées dans les rencontres des maisons membres, mais tout un processus vraiment plus formel aussi, là* » (FMHF_2).

LE PROJET « COLLABORER POUR MIEUX INTERVENIR » (2015)

Un financement obtenu en 2015 provenant de Condition féminine Canada dans le but de mettre sur pied le projet « Collaborer pour mieux intervenir », aussi appelé le « projet IFI », avait pour objectif de « créer des ponts et [d'] outiller les milieux pour accompagner les femmes violentées vivant de multiples problématiques sociales » (Bigaouette et al, 2018). Dans la foulée de ce projet, le comité intervention féministe intersectionnelle est formalisé et mis à contribution.

Une série de formations est également déployée dans le cadre du projet afin de permettre l'intégration de l'IFI dans les maisons membres. Pour ce faire, la Fédération a pris le pari de« partir à l'envers » (FMHF_2), soit en commençant ses activités par un forum pour, par la suite, « sonder les équipes pour voir où elles en étaient ».

> « *Donc souvent on va faire des formations et suite à ça on va faire par exemple, un forum pour rassembler tout le monde. On a décidé, nous, de faire un forum au départ et, à partir de ce forum-là, d'aller finalement sonder les équipes pour voir où elles en étaient. Donc c'était vraiment des journées où est-ce qu'on amenait des situations de femmes et on les faisait discuter sur ça. On n'avait pas loin de 200 participantes…* » (FMHF_2).

20 Avant, c'était la « Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficulté »

Depuis le début, le projet a été accompagné d'« évaluations réflexives », et ce, tout au long du processus, de manière organique et continuelle. Il a culminé vers la réalisation d'une évaluation globale payée par la FMHF, à titre de contribution dans le projet. Pour cette évaluation globale du projet de formations et d'intégration de l'approche IFI[21], la FMHF a eu recours à des ressources externes, notamment une équipe universitaire composée par une chercheuse, une coordinatrice d'évaluation et des étudiantes de l'Université du Québec à Rimouski. Pour accompagner et coconstruire le processus, deux sous équipes ont été constitués. En plus de ces deux équipes, une équipe de formation a été créée. À l'instar des démarches et des projets de la FMHF, le processus a été réalisé dans un esprit de coconstruction et de collaboration entre tous les membres. L'extrait suivant illustre la dynamique entre spécialistes de l'évaluation et travailleuses de la FMHF :

> « *On a beaucoup moins interagi avec la chercheure principale, mais il y avait une coordonnatrice de l'évaluation avec qui on a été en contact vraiment sur une base régulière, donc cette coordonnatrice de l'évaluation, avec les étudiantes qui étaient impliquées, et les autres cochercheurs ont participé à toutes les rencontres du comité, ont eu accès aux verbatim, bien en fait aux enregistrements du comité et aux comptes rendus desquels des données ont été tirées, notamment pour l'évaluation ou pour documenter le processus de coconstruction justement ; comment on prend nos décisions ? [avec] les allers-retours, etc.* » (FMHF_2).

Enfin, le projet IFI a été utile pour renforcer et améliorer un outil que la FMHF utilisait pour la gestion de sa base de données. « Je compléterais aussi qu'à l'extérieur de ce projet-là, dans nos pratiques à la Fédé à nous, ça a aussi un impact. Je pense notamment au fameux logiciel de gestion statistique, à partir de tout ce travail-là qui a été fait, on a aussi amené des transformations dans le logiciel de gestion statistique » (FMHF_2). Nous revenons à ce sujet dans la partie suivante, lorsque nous discutons du processus de création et du rôle des outils dans la FMHF.

5.2.4 Le rôle des outils pour soutenir l'évaluation chez la FMHF

Enfin, par la manière dont ils ont été créés et leur lien avec les activités d'évaluation, il est pertinent de s'attarder sur le rôle des outils mobilisés par la Fédération. Dans le cas de la FMHF, ils sont le fruit des processus de coconstruction, et cela autant pour des outils ponctuels (instruments de collecte de données ou guides) que pour d'autres, plus complexes (comme le logiciel de gestion statistique).

LES OUTILS PONCTUELS

Les outils de base servant à des évaluations, soit les instruments de collecte de données dans le cadre des évaluations, dont les questionnaires, par exemple, sont créés à partir de processus collaboratifs :

> « *puisqu'on coconstruit, ce n'est pas nous l'équipe, c'est le comité même où est-ce qu'ils en sont rendus dans leur processus qui vont le coconstruire et puis quand le questionnaire est administré, c'est les équipes aussi qui vont s'exprimer. C'est rarement des questionnaires fermés, là, ce n'est pas des questions oui/non, c'est majoritairement du qualitatif, c'est de nous donner leurs impressions, qu'est-ce qu'on doit améliorer, comment on peut mieux les soutenir parce que c'est toujours dans la perspective…* » (FMHF_1).

21 Olivier-d'Avignon et al. (2019) indiquent que les objectifs de l'évaluation, identifiés de manière conjointe par la chargée du projet présente à l'été 2016 et l'équipe d'évaluation externe, étaient : 1) bonifier la démarche et le guide de formation, 2) documenter le processus de coconstruction du projet au sein du comité IFI, 3) évaluer la portée de la démarche et du contenu sur le processus, les connaissances, l'intervention et la mise en liens (résultats à court et moyen termes).

D'autres outils ont été conçus à partir du projet IFI pour permettre l'application des notions théoriques dans l'intervention et la compréhension des multiples problématiques subies par les femmes qui fréquentent les maisons. C'est le cas du « continuum des violences envers les femmes » :

> « *On a fait un outil qu'on appelle les trois tableaux ; il y a un premier qui vraiment vient documenter de différents systèmes d'oppression qui peuvent avoir un impact dans la vie des femmes ; le deuxième le continuum des violences, donc les violences que les femmes peuvent avoir vécues au niveau des représentations sociales donc plus les violences symboliques, les violences institutionnelles et les violences interpersonnelles et par la suite, quelles stratégies elles ont déployées et quelles conséquences ç'a eues dans leur vie ces différentes violences-là. Et cet outil-là, de la façon qu'on l'a abordé dans la formation et qu'on l'a présenté aux maisons, c'est que ça permet parfois de prendre du recul sur le parcours de vie de femmes* » (FMHF_2).

LE LOGICIEL DE GESTION STATISTIQUE

Un outil que nous souhaitons mettre de l'avant est le logiciel de gestion statistique, car il sert à l'évaluation et à la reddition de comptes, et qu'il illustre les processus de coconstruction et d'interconnexion entre des éléments techniques, théoriques et les pratiques des maisons dans le quotidien.

Ce logiciel a été créé il y a une vingtaine d'années pour répondre aux demandes du principal bailleur de fonds relativement aux informations colligées par les maisons d'hébergement.

> « *Il existait, mais c'était vraiment pour la collection de données c'était pour faciliter le travail des maisons aussi, de colliger les données à un niveau provincial, d'avoir un portrait provincial des maisons qui sont regroupées par notre Fédération parce que c'est une exigence quand même de notre bailleur de fonds qui est le ministère Santé et services sociaux* » (FMHF_1).

Puis, vers 2017-2018, il a été revu et mis à jour pour répondre aux besoins des membres et de la FMHF :

> « *En fait, on s'était rendu compte qu'il y avait beaucoup de disparité dans la façon de colliger les données, même si on avait toutes le même logiciel… est-ce qu'on le comprend toutes de la même façon, est-ce qu'on les remplit toutes ? Il y avait des maisons qui remplissaient certaines sections, et ne remplissaient pas les autres sections. On s'est autoquestionné sur la validité de nos données et sur la question de s'assurer justement de pouvoir dire nos données sont fiables, sont valides et représentent vraiment la réalité* » (FMHF_2).

L'objectif premier était de revoir les différentes catégories utilisées pour les données et de s'assurer qu'elle correspondait à l'approche, au langage et aux différentes définitions qui font partie de l'approche IFI. Il y avait un intérêt également de s'assurer du développement d'une vision commune.

Actuellement, le logiciel est un critère pour l'adhésion d'une maison d'hébergement à la FMHF. Il n'est pas directement lié aux demandes des bailleurs des fonds, mais il aide à répondre au besoin de reddition de comptes.

> « *Fait que ce n'est vraiment pas un logiciel qui découle d'exigences du Ministère. C'est certain qu'il y a certaines données qu'on va chercher parce que par exemple, ça fait partie de la reddition de comptes du projet de soutien aux organismes communautaires. Toutes les maisons en ont besoin* » (FMHF_2).

Les données collectées servent à réaliser des activités administratives (ex. : production de rapports pour les bailleurs de fonds), à cerner des besoins et à organiser les différents services, mais aussi, principalement, à identifier les changements dans les problématiques et les besoins des femmes puis à produire des plaidoyers touchant les intérêts des maisons et des femmes, à justifier des revendications, à négocier certains financements, à mettre en place certains projets pilotes, etc.

Ainsi, les données produites grâce au logiciel servent à expliquer les causes de certains enjeux et défis rencontrés par les maisons membres et des réalités des femmes qui y résident ; par exemple, l'augmentation du nombre de refus dans les maisons par manque de places.

> « *Quand on a commencé toutes les revendications sur le manque de place, les refus pour manque de place étaient très élevés par rapport à autre motif. Et au fil des ans, moi j'ai vu les « autres motifs » augmenter alors que dans nos pratiques, on veut être plus inclusives. […] On en a discuté notamment avec le conseil d'administration et là on a décidé d'aller documenter [la catégorie] autres motifs. Et une des choses qui ressortait beaucoup… il y avait tous les enjeux sanitaires, mais il y avait aussi des refus pour motif géographique […] maintenant on a différentes catégories comme ça* » (FMHF_2).

Ainsi, les données servent à bâtir des revendications communes, à avoir sous la main des données pertinentes dans le cas de demandes du bailleur de fonds, données qui peuvent également servir de justifications lorsque de nouvelles occasions de financement se présentent. Autrement dit, le logiciel de gestion a été retourné à l'avantage de la FMHF en servant d'outil de négociation auprès des bailleurs de fonds. Bien que certaines intervenantes sur le terrain soient réticentes aux données statistiques, cet outil est « essentiel, en tout cas au travail de la Fédé » (FMHF_2).

5.2.5 Apprentissages

Dans un esprit d'apprentissage mutuel entre la FMHF et des acteurs externes participant à l'évaluation, il est intéressant de noter que les ressources externes sont reconnues comme étant pertinentes et enrichissantes, particulièrement dans le cadre de projets complexes comme « Collaborer pour mieux intervenir », mais ne sont pas pour autant indispensables pour valider les démarches : « il y a des processus parfois où on n'a pas de chercheur universitaire et je pense qu'ils demeurent quand même aussi valides » (FMHF_2).

Outre les ressources externes, une autre condition de succès fréquemment citée par la littérature est l'accès au financement. Dans le cas particulier de la FMH, le financement demeure un facteur clé de succès pour la réalisation de pratiques évaluatives et pour ce faire, l'organisme n'hésite pas à chercher des formes complémentaires de financement, comme les projets partenariaux réalisés avec les universités, ou encore à financer lui-même les démarches d'évaluation.

> « *Tu sais nous, on a fait appel au service aux collectivités de l'UQAM à quelques reprises, mais on s'entend que ça demeure généralement des financements assez petits si on n'injecte pas nous-mêmes l'argent ou on ne va pas en chercher ailleurs. Ça pour moi, c'est un aspect qui est super important* » (FMHF_2).

En somme, les processus d'évaluation sont fondés, dans ce cas, sur des démarches réflexives, auxquelles s'ajoutent des principes de la théorie sur l'intersectionnalité, ce qui permet de répondre aux besoins des maisons d'hébergement. Nous notons également l'importance d'assurer l'adhésion des membres en faisant monter « de bas en haut » et en mobilisant des dynamiques flexibles et non linèaires :

> « *Avec tous les processus d'évaluation, je pense que le fait qu'on ait toujours cette ouverture de dire on peut revoir les choses si ça ne correspond pas ou si ça ne correspond plus, fait en sorte que les maisons embarquent aussi dedans* » (FMHF_2).

5.3 CAS RELAIS-FEMMES : Une pratique d'évaluation réflexive-interactive et critique enracinée dans l'action

5.3.1 Aperçu de l'organisme

En tant qu'organisme communautaire féministe de liaison et de transfert de connaissances fondé en 1980, Relais-femmes offre de la formation, réalise des recherches partenariales et en dif-

fuse les résultats en plus d'animer des activités de concertation avec de nombreux partenaires provenant des milieux féministes, communautaires, universitaires, institutionnels et syndicaux, et d'y contribuer. Rf s'appuie sur une vie associative menée par un mode de gestion féministe et démocratique. Le déploiement de sa mission cherche à contribuer à la transformation des rapports sociaux dans une perspective de développement et de diffusion de nouveaux savoirs ainsi que de renouvellement de différentes pratiques (féministes, démocratiques, évaluation, interculturelles, etc.). Avec maintenant plus de 30 ans d'existence, Rf compte 12 travailleuses à son emploi (10 à temps plein et 2 à temps partiel).

Rf est soutenu financièrement pour sa mission par le Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation du ministère de l'Éducation. L'organisme compte également sur les appuis financiers de l'Autorité des marchés financiers et du ministère des Femmes et de l'Égalité des genres pour des projets spécifiques. Selon le rapport annuel 2018-2019, son budget annuel est de 769 249 $. Près de 40% de cette somme provient des activités d'autofinancement de l'organisme (298 850 $), 27% représentent le financement par projets (208 942 $), 26% couvrent le financement de base/à la mission (202 888 $), et 8% proviennent du financement lié aux partenariats universitaires (58 569 $).

5.3.2 L'évaluation au cœur de l'approche Relais-femmes

Depuis ses débuts, l'évaluation fait partie intégrante de l'approche et des pratiques de l'organisme. Elle est comprise comme un « regard critique sérieux et systématique sur le travail qu'on fait » (Rf_1) et se reflète dans ses différentes activités, allant des formations aux partenariats de recherche en passant par le fonctionnement même de l'organisme. On dit que c'est une approche intégrée puisqu'elle aborde l'évaluation non pas comme une série d'étapes isolées, mais comme faisant partie à part entière de l'ensemble des pratiques de l'organisme :

> « *On ne perçoit pas l'évaluation comme quelque chose qui est en dehors des pratiques parce qu'une des grandes difficultés à faire en sorte que l'évaluation devienne un élément de culture dans les organisations, c'est quand c'est quelque chose qui s'ajoute. Soit qu'il faut le faire dès le départ et là ça devient intégré à la démarche, ou sinon, on le prend comme une intervention qui nous permet d'améliorer, d'ajuster et tout ça, et donc là si l'évaluation n'est pas ancrée, ça ne marche pas. Mais ça perd d'une forme de jolie distance critique* » (Rf_1).

Comme la mobilisation et le transfert de connaissances font partie de la mission de Rf, la culture évaluative se reflète à la fois dans ses pratiques internes et dans ses pratiques externes. C'est-à-dire qu'en plus d'évaluer ses propres activités et son fonctionnement, Rf accompagne les organismes pour que ces derniers puissent aussi plus facilement intégrer l'évaluation à leurs propres pratiques. Soulignons que ce type d'accompagnement va au-delà du conseil, car les travailleuses de Rf sont amenées à faire de l'« évaluation-intervention », en accompagnant activement les organismes dans le déploiement de leurs processus respectifs d'évaluation.

5.3.3 La pratique réflexive-interactive

Plus spécifiquement, au sein de Rf, l'évaluation s'opérationnalise par une pratique qu'on nomme réflexive-interactive. Dans nos discussions avec les travailleuses de Rf, le terme « évaluation » est d'ailleurs rarement évoqué. Outre « pratique réflexive », l'organisme fait référence à de la « rétroaction » ou à un « regard critique sérieux et systématique sur le travail [...] fait ».

> « *[...] c'est qu'on a introduit, mais sans que ça s'appelle évaluation, on a introduit la logique de formation-accompagnement et c'est dans le bout accompagnement qu'il y a un caractère évaluatif des activités qu'on fait* » (Rf_1).

On préfère aussi parler de pratique réflexive-intéractive puisque le terme « évaluation » est parfois associé à des notions de contrôle, de performance et de comparaison. En conséquence, des sentiments négatifs (méfiance, craintes) peuvent se greffer au mot, alors que la démarche proposée s'inscrit plutôt dans un esprit constructif d'amélioration continue.

L'ouvrage « Accompagnement-formation d'une pratique réflexive-interactive féministe », coécrit par des représentantes de Rf et dirigé par Lafortune (2015), explique plus en profondeur les différents aspects de cette pratique réflexive interactive (voir l'annexe 3 pour la définition).

5.3.4 Évolution de l'approche d'évaluation : accompagner pour mieux former et évaluer pour mieux accompagner

Tous les projets concernant le développement d'une nouvelle formation ou d'un service chez Rf ont été des moments tournants et des occasions pour façonner ses pratiques d'évaluation. Cependant, le plus marquant fut la formation sur les pratiques démocratiques donnée au début des années 2000, car celle-ci a contribué à l'adoption de la pratique réflexive-intéractive.

La formation sur les pratiques démocratiques génère dès ses débuts des « effets pervers » sur le terrain. Celle-ci provoque des remises en questionnement qui bouleversent l'équibre des organismes. Rf réalise alors l'importance de l'accompagnement des groupes lorsqu'un changement est ciblé. Cette prise de conscience amène Rf à reconsidérer la manière dont l'organisme offre ses services et ses formations. Les représentantes de Rf entrevoient alors la possibilité de coupler les formations à un accompagnement des organismes pour que le transfert de connaissances se fasse plus aisément.

Jonglant avec leurs questionnements, les représentantes de Rf participent en 2007 au colloque « Différenciation sociale et épistémologie féministe » de l'ACFAS, où elles font la rencontre inspirante de la professeure Louise Lafortune qui parle de « l'accompagnement d'un changement ». C'est avec elle qu'elles réfléchissent et collaborent pour développer l'approche réflexive-interactive féministe maintenant au cœur de l'action et des pratiques d'évaluation de Rf.

> « *Nous étions dans nos questionnements à propos de formations qui nous paraissaient de qualité, mais sans nécessairement atteindre un but important qui est celui de changer les pratiques et d'ainsi aider les groupes à se mettre à jour et à améliorer leur impact auprès des femmes* » (*Lafortune et al.*, 2015 : 2).

À partir de ce moment est instaurée l'approche réflexive-interactive féministe. Dans cette mouvance, les projets réalisés par la suite viennent confirmer l'importance de l'accompagnement :

> « *À travers le temps, on a réussi à distinguer les niveaux et c'est seulement quelques fois, quand il y a des accompagnements, que là tu te rends compte qu'il y a des effets* » (*Rf_2*).

Cependant, faute de moyens financiers et temporels, toutes les formations ne se traduisent pas nécessairement par un accompagnement dans le changement personnalisé. À titre d'exemple, les travailleuses soulignent l'importance du financement reçu dans le cadre du projet d'évaluation des pratiques de formation du CFP, du Centre St-Pierre et de Relais-femmes. Grâce à ces ressources financières, on a pu consacrer le projet aux pratiques d'évaluation et approfondir ainsi, pour chacun des trois organismes, « leurs réflexions sur leurs pratiques actuelles d'évaluation et identifier les améliorations nécessaires » (Relais-femmes, 2011 : 27-28).

5.3.5 Les outils d'évaluation préconisés chez Rf : des moyens malléables au service des groupes et non une fin en soi

DES OUTILS FLEXIBLES

Les outils qui accompagnent les pratiques d'évaluation à Rf s'adaptent aux objectifs d'évaluation poursuivis selon les formations-accompagnements. Autrement dit, Rf prône l'emploi d'outils flexibles. Par exemple, lorsque Rf accompagne un organisme dans l'appropriation de pratiques évaluatives, les outils préconisés refléteront « l'enjeu et la pratique du groupe » (Rf_1) qu'il accompagne.

Pour guider l'accompagnement auprès des différents groupes, des questions sont posées aux participantes à la fin des séances de formations telles que : « qu'est-ce qu'elles retirent et qu'est-ce qu'elles souhaitent mettre en pratique » (Rf_1). Les réponses reçues orientent le type d'accompagnement qui sera offert. On repose ces questions à d'autres moments au cours de l'accompagnement pour revoir et ajuster les objectifs si c'est nécessaire. Cependant, faute de moyens financiers et temporels, toutes les formations ne se traduisent pas nécessairement par un accompagnement dans le changement aussi personnalisé.

> « […] *on se sert habituellement de ce qu'ils ont voulu eux-mêmes mettre et c'est ça, en fait qui n'est pas nécessairement un critère de réussite ou pas, mais qui nous permet de comprendre ce qui a fonctionné et les barrières dans la mise en œuvre, parce que quelqu'un peut ressortir très enthousiaste, en veut absolument, mais finalement t'arrives sur le terrain, ça ne marche pas. Et donc là ça nous permet nous autres d'ajuster, de prendre en compte les obstacles au changement pour une prochaine fois par exemple. Mais ça, on n'a pas toujours l'occasion de le faire parce qu'on n'a pas toujours les moyens d'avoir du temps prévu pour faire la relance et tout ça donc* » (Rf_1).

Les outils demeurent un moyen malléable au service des groupes et non une fin en soi. Notamment, les outils employés par Rf reflètent l'évolution des pratiques évaluatives, particulièrement le passage de l'approche par résultat à la pratique réflexive-interactive. Ainsi les pratiques internes d'évaluation chez Rf ont d'abord reposé sur des « questionnaires plates » (Rf_2) puis ont pris la forme des retours en groupe axés sur la réflexion collective et critique.

LES MOMENTS FORMELS

La capacité d'adaptation de Rf quant aux besoins des groupes et son approche réflexive-interactive ne signifient pas pour autant qu'aucune pratique évaluative n'est formalisée. Au contraire, à travers nos entrevues avec les responsables de l'organisme, nous avons identifié certains moments formels d'évaluation qui s'inscrivent dans l'approche réflexive-interactive. Par exemple, des réunions sont fixées à l'agenda pour faire le « bilan de l'avancement des dossiers », et ce, à la mi-année et à la fin de l'année. De plus, les réunions d'équipe sont prévues de manière récurrente (une demi-journée toutes les deux semaines), lesquelles comprennent la plupart du temps un volet sur l'évaluation.

Soulignons également qu'avant la pandémie de COVID-19, les membres du conseil d'administration et l'équipe de Rf se réunissaient dans le cadre d'un « lac à l'épaulette », activité qui permettait de poursuivre les réflexions concernant le bilan de la dernière année et d'entamer des discussions concernant les orientations et les priorités de l'année à venir. Ces moments formels consacrés à la réflexion sur les pratiques de Rf incluent également l'apport de collaboratrices externes.

Enfin, les moments formels identifiés précédemment tels les bilans et les rencontres d'équipe contribuent, en partie, à systématiser les pratiques évaluatives informelles, c'est-à-dire à les organiser de manière à en retirer des apprentissages utiles. Mais comme le mentionne une des représentantes de Rf : « l'informel prend pour [elle] toutes sortes de chemins pour se formaliser et c'est pas juste la réunion d'équipe ».

5.3.6 Un exemple récent de l'approche réflexive-interactive féministe : l'évaluation de la recherche partenariale

Au sujet des collaborateurs externes, depuis les dernières années, la pratique réflexive prônée chez Rf se déploie également dans le cadre de projets réalisés en partenariat avec la recherche universitaire. Dans ce contexte, la pratique réflexive développée et adoptée chez Rf agit en quelque sorte comme un outil de négociation ; elle offre la possibilité de bien délimiter les rôles, les attentes, de déterminer « comment on se partage le pouvoir » (Rf_2).

> « *Et on a travaillé donc la place des groupes dans ces recherches-là en amenant la pratique réflexive. En disant OK, on est dans un projet de recherche participative, on participe jusqu'où, on négocie nos affaires comment, qui est responsable de quoi, quand est-ce que c'est des profs qui gèrent telle chose* » (Rf_2).

Cette pratique dans le contexte de recherche partenariale permet à l'organisme de valider en amont la pertinence de participer à tel ou tel projet de recherche. Les réflexions quant au sujet ont été formalisées dans une grille, bâtie de manière conjointe dans un comité composé du CA et de membres de l'équipe de Rf. Cette grille synthétise les critères qui permettent à l'organisme de prendre une décision collective éclairée concernant la participation à un éventuel projet de recherche.

S'inspirant des années de collaboration avec le Service aux collectivités (SAC) de l'UQAM, les projets de recherche réalisés en partenariat sont désormais également évalués, et dépassent la notion de « bilan ». Comme le souligne une des participantes, l'évaluation des projets de recherche fait partie des « innovations des dernières années » (Rf_2) réalisées par Rf.

5.3.7 Apprentissages

Plusieurs conditions doivent être réunies pour mener des évaluations qui s'inscrivent dans une pratique réflexive-interactive comme celle de Rf et qui, ultimement, nourrit une culture évaluative. Entre autres, l'évaluation doit être intégrée et ancrée. Comme mentionné, l'évaluation chez Rf se fond en quelque sorte dans toutes les activités de l'organisme.

De plus, l'organisme doit avoir la volonté d'améliorer ses pratiques par le biais de l'évaluation. Ses intentions, sa volonté doivent être claires :

> « *Moi je dirais que la première chose à faire, c'est que… c'est quoi là dans ce que tu fais, c'était quoi tes intentions en arrière. Tu sais c'est quoi tes intentions quand tu commences quelque chose, qu'est-ce tu veux faire avec ça, tu sais* » (Rf_2).

Il également important d'identifier concrètement ce que l'on souhaite évaluer et améliorer :

> « *Pis les outils sont tellement diversifiés qu'il faut voir aussi à mieux cerner c'est quoi, tu sais est-ce que la pratique d'évaluation c'est sur la vie associative démocratique, est-ce que c'est sur un dossier, est-ce que c'est sur un projet. Tu sais il y a tellement d'outils possibles, mais c'est quoi* » (Rf_2).

L'organisme doit aussi développer une confiance et une aisance dans sa capacité d'ouverture et rester flexible pour se réajuster en cours de route et arriver à atteindre ses objectifs. Il doit donc prévoir des temps d'arrêt, des temps de réflexion en groupe :

> « […] *quel moment tu te donnes pour faire le point sur tu sais comment tu vas vérifier si ça marche la réalisation, pis après ça ces outils-là ben peut-être régulièrement y revenir au fur et à mesure de toutes les étapes et non juste à la fin là* » (Rf_2).

Il semble important également de prévoir des « espaces » informels ainsi que des activités formelles à la fois physiques et virtuelles qui favorisent les échanges structurés et spontanés concernant l'évaluation des pratiques et des activités de l'organisme.

Le cas de Rf met en évidence la nécessité de compter sur des ressources financières et de temps lui permettant de se consacrer de façon approfondie à ses pratiques réflexives-interactives tout en leur assurant une continuité dans le temps. Cette pérennisation des pratiques n'est possible que s'il existe des mécanismes de transferts de connaissances en place pour amener les nouvelles travailleuses et les nouveaux travailleurs à prendre part à ses pratiques réflexives. En ce sens, la perception positive de l'évaluation est importante, il faut veiller à la considérer, tel que le fait Rf, « comme [un] outil d'apprentissage pour le groupe et pour les individus qui le composent » (Rf_2).

En terminant, nous soulignons également l'importance de considérer l'évaluation comme une composante de l'ensemble des pratiques de l'organisme et de la planifier dès le début d'un projet ou même dès la mise sur pied d'un organisme.

5.4 CAS 1, 2, 3 Go ! POINTE DE L'ÎLE : une pratique d'évaluation harmonieuse

5.4.1 Aperçu de l'organisme

L'organisme 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île est une instance de concertation située dans l'est de Montréal qui a pour mission de « sensibiliser et [de] mobiliser les membres de toute la communauté (parents, intervenants sociaux et scolaires, agents communautaires, élus, fonctionnaires, administrateurs, etc.) afin qu'ils engagent des actions garantissant le bien-être et le développement des tout-petits, [et qui soutient] la participation des parents dans la vie de leur collectivité[22] ».

L'organisme a vu le jour en 2005 à l'initiative de citoyennes et d'organismes engagés dans le bien- être des tout-petits sur leur territoire et à qui le CLSC J.-Octave Roussin et la Corporation du développement communautaire (CDC) de la Pointe–Région Est de Montréal a confié, à la suite d'une démarche d'évaluation, le mandat de la Table enfance, famille et pauvreté Montréal- Est/Pointe-aux-Trembles. En 2015, la Table petite enfance s'intègre également au mandat de 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île de manière à ne former qu'une seule table unifiée et reconnue officiellement sur le territoire en matière de mobilisation et de concertation pour la petite enfance. À travers ses activités, le rôle de l'organisme 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île consiste à assurer la concertation des acteurs du territoire dont la mission touche la famille et la petite enfance ainsi qu'à animer de comités de travail et à organiser des activités qui rejoignent les tout-petits et les familles.

Depuis sa fondation, l'organisme 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île a reçu du financement de la part de Centraide puis d'Avenir d'enfants. L'organisme a fonctionné plusieurs années grâce à trois employé·es permanent·es, mais ne compte actuellement que sur l'engagement de sa directrice générale depuis la fin de son financement d'Avenir d'enfant en 2020. L'organisme s'appuie aussi sur le travail de son conseil d'administration et de bénévoles.

22 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île (2022). À *propos – Mission*. https://123gopdi.org/a-propos

5.4.2 L'évaluation chez 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île

Chez 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île, on dit avec une pointe d'humour qu'« évaluer, c'est se regarder le nombril pour enlever la mousse et développer des stratégies pour le garder propre » (Go_2). Pour les représentantes de l'organisme que nous avons reçues en entrevue, cette phrase et cette image de « mousse de nombril » à partir de laquelle elles ont travaillé résument pleinement ce que représente la finalité de l'évaluation pour l'organisme. L'évaluation qui se trouve intégrée à l'ensemble des activités de l'organisme se caractérise par sa nature réflexive et poursuit principalement une visée d'amélioration continue de ses pratiques.

> « *C'était aussi vraiment un regard sur nos pratiques, sur comment on fait, comment on peut faire mieux, différemment aussi, être capable de prendre un pas de recul dire hi… là ça coince, comment on pourrait faire ?* » (Go_1).
>
> « *C'était un peu là dans toutes les sphères, et même aussi dans nos réunions d'équipe, je pense qu'on avait une façon d'analyser un peu a posteriori les rencontres qu'on avait eues et puis je pense, moi j'ai toujours perçu ça de façon plutôt positive, pour nous permettre un peu de nous améliorer* » (Go_2).

L'évaluation s'actualise à travers un processus collectif surtout par des échanges entre les membres réalisés dans des contextes à fois formels prévus à cette fin ainsi que lors de moments informels qui nourrissent la réflexion. « C'était toujours des processus collectifs » (Go_1) et « c'était une évaluation qui (se voulait) participative et l'accent était vraiment mis sur le volet participatif » (Go_2). « Je dirais même comme un échange ; un échange de pratiques, un échange de procédés. Un échange puis un regard. La situation a-t-elle changé, nos pratiques ont-elles changé et comment on peut aller plus loin. C'est vraiment dans cette perspective-là plus d'échange » (Go_1).

La particularité des pratiques d'évaluation chez 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île est son harmonisation avec les principes et les valeurs véhiculées par l'organisme et son équipe, dont l'importance du plaisir : « Le plaisir c'est important, c'était de même avec l'équipe, c'était de même avec les membres » (Go_2). Cette notion de plaisir apparaît comme un aspect central qui permet d'adhérer plus facilement à la démarche d'évaluation, d'y accorder de l'importance et du temps ainsi que de la normaliser.

> « *Vraiment, on a eu du plaisir à faire l'évaluation à* 1-2-3 GO! *C'est devenu des événements. En fait c'était des événements. Ça nous a vraiment permis […], c'est le pas de recul en fait pour regarder et se relancer* » (Go_2).
>
> « *Quand ils arrivaient avec ça, c'était comme ah, mais ça va se rajouter, on va prendre le temps. […] on était paradoxal. On avait tellement de plaisir quand ça se passait qu'on a mis beaucoup de temps dans notre évaluation alors qu'on se disait, là on n'a plus de temps pour nos comités.* » (Go_2).

Bien que le terme « évaluation » ne fût associé au départ qu'à la reddition de comptes et qu'il ait soulevé certaines craintes et résistances, il est maintenant bien accepté par les membres de l'organisme. Les apprentissages faits au fil des expériences d'évaluation avec l'aide d'un accompagnement spécialisé en évaluation ont permis d'avoir une compréhension plus large et nuancée de ses finalités.

> « *En fait, je pense, c'était le terme "évaluation" qui nous effrayait parce que dans la réflexion effectivement,* 1-2-3 GO !, *les membres, on a toujours été là-dedans dans la discussion, dans la réflexion* » (Go_2).
>
> « *Ça fait que c'est ça, ç'a été très riche, mais ç'a aussi permis au groupe, je pense, de façon générale de constater qu'on en faisait beaucoup d'évaluations dans les organisations communautaires, même si on n'appelait pas ça de cette façon-là, puis de démystifier, de dire bien accompagner, ça peut être vraiment agréable. Fait que moi, c'est beaucoup ce que je retiens, là* » (Go_2).

Cela dit, on reconnaît que l'évaluation fait partie intégrante de ce qu'est 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île en tant qu'organisme de concertation. Sa fondation est entre autres issue des suites de l'exercice d'évaluation mené en 2005 par la Table d'action Famille. L'organisme existe pour consulter ses membres et collaborer avec eux pour répondre toujours mieux aux besoins des tout-petits et des familles de son territoire.

> « *On est beaucoup… on discute, on jase puis on revient sur tout ça. On est-tu là-dedans, on est-tu à la bonne place, on est-tu… Ça fait vraiment partie de notre* ADN *à* 1, 2, 3 GO! *Etquand [l'accompagnatrice] est arrivée et elle nous disait mon Dieu, vous en faites beaucoup d'évaluations. Dans notre tête c'était juste, mais on est une concertation. C'est normal de faire des aléatoires avec nos membres et d'aller voir si on est à la bonne place,sinon il y a quelque chose dans notre job qu'on n'a pas compris, là* » (Go_1).

La vision de l'évaluation chez 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île s'est également traduite dès le départ par ses choix quant à la provenance de son financement. L'organisme a privilégié des bailleurs de fonds qui l'amèneraient à réfléchir davantage sur le sens de ses actions plutôt qu'à simplement quantifier les extrants.

> « *C'est qu'à* 1-2-3 GO ! *on avait choisi aussi de ne pas aller avec du financement [avec des] ententes de services avec des partenaires précis, donc là tu pouvais comme évaluer le nombre de services offerts. […] On avait choisi de ne pas aller là, donc ça ne faisait pas de sens d'évaluer le nombre de familles rejointes. […] Nous ce qui faisait du sens, c'était d'évaluer ce qu'on faisait et ce qu'on faisait, c'était de la mobilisation, c'était de travailler ensemble, c'est de faire ensemble, se donner une façon de voir et de travailler la communauté pour qu'elle soit accueillante, [pour] les familles là* » (Go_2).

5.4.3 Moments marquants vers la formalisation de la démarche d'évaluation

CHANGER DE BAILLEURS DE FONDS

Durant ses cinq premières années d'existence, 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île recevait un financement de Centraide, qui restait modeste dans ses demandes d'exercice de reddition de comptes et d'évaluation. C'est en 2010 que l'organisme a vécu de grands ajustements relativement aux exigences alors qu'il a changé de bailleurs de fonds pour ce qui allait devenir Avenir d'enfants un an plus tard. Ce changement a eu des répercussions importantes sur la perception de l'évaluation et sur sa systématisation.

> « *Ça arrivait aussi à un moment de la vie d'*1-2-3 GO !, *il y avait des gros changements. Tu sais, on changeait de bailleur de fonds, on passait de Centraide à Avenir d'enfants où juste la demande financière en soi, tu sais moi… c'était* 100 *pages, là. On passait d'un formulaire de* 8 *pages avec Centraide à un formulaire de* 100 *pages. On était beaucoup dans le changement de culture* » (Go_2).

> « *Ç'a changé énormément. Premièrement en* 2005, *je ne crois pas qu'on était dans la perspective de penser qu'on faisait de l'évaluation. L'évaluation chez nous est arrivée, elle s'est formalisée avec l'arrivée du financement via Avenir d'enfants. Si vous avez entendu parler de* 1, 2, 3… *du financement avec Avenir d'enfants, il y avait une obligation de produire des évaluations* » (Go_1).

DEVOIR SYSTÉMATISER L'ÉVALUATION

Au départ, l'idée de devoir réaliser des évaluations n'est pas bien reçue par la majorité des membres de l'organisme. Ils et elles craignent la lourdeur du processus alors que leur tâche est déjà chargée et s'inquiètent qu'on oblige l'atteinte de seuils chiffrés pour maintenir le financement.

> « *Fait que spontanément, je vous dirais, ça n'a pas été bien reçu. Les gens craignaient beaucoup la lourdeur du truc, déjà de faire affaire avec Avenir d'en-*

> *fants amenait une certaine lourdeur administrative, fait qu'ils avaient l'impression qu'on en rajoutait* » (Go_1).
>
> « *Je pense qu'on avait peut-être des craintes à l'effet qu'il faille atteindre peut-être des cibles chiffrées avec des pourcentages, tant de pour cent de familles, d'enfants vus, servis…* » (Go_2).

Pour la directrice, l'exigence d'Avenir d'enfants en ce qui a trait à l'évaluation n'est pas perçue avec autant de réticences. Malgré certaines craintes, elle y voit tout de même une occasion intéressante de formaliser des méthodes que pratique déjà l'organisme. « Oui, par ailleurs, comme directrice, moi j'étais pour l'évaluation. J'entendais bien la récrimination de mon milieu, mais moi je pense que ça fait du bien de prendre du recul et de regarder ce qu'on fait » (Go_2). Toutefois, cette dernière était moins à l'aise avec le fait que chez Avenir d'enfants « les évaluateurs étaient ciblés. On dirigeait vers des firmes d'évaluation » (Go_1). Certes, la portion du financement voué à l'évaluation était suffisante pour engager une ressource externe spécialisée en évaluation, mais c'était surtout nécessaire pour 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île d'exercer son autonomie dans le choix de cette ressource.

L'organisme a donc pris le temps de chercher et de choisir un type d'accompagnement qui correspondait à sa vision et à ses valeurs. « La stratégie d'ensemble dans ce cas-là a vraiment été de dire ben, choisissons plutôt avec qui on veut travailler et comment on veut travailler » (Go_2).

> « *On ne voulait pas que ça soit quelqu'un qui soit collé au bailleur de fonds, mais qu'il nous apprenne et qu'on s'apprivoise un et l'autre* » (Go_2).
>
> « *Fait qu'étant un peu des rebelles dans l'âme, nous on a choisi de ne pas aller avec les évaluateurs qui nous étaient référés, on a donc fait aller notre réseau et on a travaillé fort à trouver quelqu'un qui répondrait plus à nos besoins que les besoins du bailleur de fonds. Donc on a choisi finalement le CRSA, le Centre de recherche sociale appliquée qui ont leur siège social à Trois-Rivières et on a fait affaire avec eux tout le long* » (Go_1).

Ce choix a été bien reçu par Avenir d'enfants, entre autres parce que « le CRSA avait quand même une réputation solide déjà à ce moment-là. […] C'était quand même des gens qui avaient une expertise et une reconnaissance » (Go_1).

Dans les trois premières années du financement d'Avenir d'enfants, les rapports entre le bailleur de fonds et l'organisme ne sont pas nécessairement harmonieux. De nombreux organismes reprochent à Avenir d'enfants d'être trop directifs à l'égard des organismes sur la manière de planifier les activités et de réaliser l'évaluation. Le processus semblait peu aligné à la réalité des organismes communautaires et mettait surtout l'accent sur des indicateurs quantitatifs.

> « *C'est que nous on voulait vraiment évaluer, le faire ensemble, la mobilisation, le partenariat et tout ça et ce n'était pas accepté chez Avenir d'enfants, qui était plus dans le quantitatif ; […] ça ne faisait pas de sens pour nous d'évaluer du quantitatif de familles* » (Go_2).

Lors des entretiens, l'accompagnatrice relate à cet égard l'exemple de l'exercice du cadre logique, qui avait été éprouvant pour l'équipe. « On a travaillé le plan d'action et vous aviez utilisé un vocabulaire pour rentrer dans les cases d'Avenir d'enfants et là quand on s'est mis à essayer de se l'approprier, le vocabulaire ne cadrait plus avec ce que vous vouliez » (Go_2).

REVENDIQUER ET NÉGOCIER

1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île réagit à ces exigences du bailleur de fonds par des revendications qui se transformeront en négociations stratégiques collectives.

> « *Tu sais au début, on était très militant par rapport à ce qu'Avenir d'enfants exigeait, entre autres aussi dans sa façon de faire les planifs et la façon de faire des évaluations. Mais après ça, on a décidé de plus danser je te dirais, de jouer la danse, mais de façon stratégique* » (Go_2).

L'organisme n'est toutefois pas le seul à vouloir qu'Avenir d'enfants assouplisse ses exigences et qu'il les ajuste aux capacités et aux besoins

des organismes ; d'autres organismes et les ressources d'accompagnement spécialisées en évaluation le demandent également. « Fait que là tout le monde a commencé à revendiquer ces choses-là, ça fait que ç'a changé pour la suite des choses » (Go_2).

Pour répondre aux critiques des organismes, Avenir d'enfants a donc rencontré les groupes concernés, ainsi que des chercheur·euses et des ressources de soutien et d'accompagnementx spécialisées en évaluation. Le CRSA a lui-même participé à ces échanges en « mettant de la pression » pour que l'accompagnement à l'évaluation puisse se faire dès la phase de planification des activités.

> « *Avenir d'enfants a aussi fait des groupes pour essayer d'arrimer, parce qu'on n'était pas les seuls, là, qui n'étaient pas contents ou qui n'étaient pas pour arrimer les pratiques. Fait qu'il y avait eu des échanges avec les chercheurs, il y avait eu des échanges avec les regroupements et tout ça, et c'est après ça que les choses ont commencé à s'assouplir et tout ça. Fait que l'assouplissement s'est fait avec des discussions à travers le Québec* » (Go_2).
>
> « *C'est vrai qu'au CRSA on est invité à quelques rencontres, on a mis beaucoup de pression aussi pour que les évaluateurs soient impliqués dans la planification, pour nous c'était un non-sens de ne pas être là pendant toute la planification et arriver, faire l'évaluation par la suite, on ne comprenait pas nécessairement les orientations et toute la logique derrière l'action, c'est lors de la planification qu'on la construit. Fait que pour nous, c'était vraiment important d'être là à ce moment-là et on n'était pas les seuls à le demander, mais on a beaucoup fait de pression à ce niveau-là* » (Go_2).

À la suite de cette démarche de consultation, on reconnaît qu'Avenir d'enfants a su changer son approche auprès des organismes en offrant un cadre plus adapté à leur réalité et en les soutenant plus adéquatement dans leurs démarches d'évaluation. Ce qui a facilité et renforcer les rapports.

> « *Le CRSA a finalement fini par devenir un allier d'Avenir d'enfants pour développer un cadre plus adapté à la pratique et à comment ça se passait sur le territoire, et comment aussi les balises qu'Avenir d'enfants* » (Go_1).
>
> « *Suite à ça, moi j'ai appris à apprécier Avenir d'enfants, je tiens à le préciser parce qu'au fil des années, ils ont modifié beaucoup leur approche et ils ont vraiment été soutenants sur plusieurs aspects* » (Go_2).

DÉMARCHES D'ÉVALUATION SYSTÉMATIQUE

Entre 2010 et 2020, période où 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île a reçu son financement d'Avenir d'enfants, l'organisme a été accompagné pour réaliser ses démarches d'évaluation. Il s'est alors doté d'une façon de faire systématique, qui s'est ajustée et affinée au fil des années. Ce processus a toujours compris la participation d'un comité de suivi (ou d'évaluation) qui se voulait le plus inclusif possible. La tâche du comité n'était pas de réaliser l'évaluation à proprement dite, mais plutôt d'appuyer l'accompagnatrice dans la démarche. Il offrait un espace de rétroaction et de réflexion pour l'équipe.

> « *Au niveau du processus ç'a toujours été un peu la même manière. Après les outils qu'on a utilisés et les techniques pour collecter l'information étaient différents, mais on a toujours utilisé un comité de suivi qui coordonnait en fait le processus d'évaluation, qui était très inclusif, avec des suivis auprès de l'ensemble des membres. Donc le processus a toujours été le même* » (Go_2)
>
> « *Il y avait un comité d'évaluation qui travaillait en collaboration avec [l'accompagnatrice] et après ça, on amenait ça au groupe et qui voulait pouvait participer* » (Go_2).
>
> « *Oui, il y avait des beaux allers-retours avec l'équipe. Tu sais [l'accompagnatrice] nous présentait des outils, encore une fois on était très… on analysait et on questionnait et tout ça, et il y avait toujours eu une belle ouverture et des beaux allers-retours entre ce qu'on proposait, ce qui était viable sur le terrain* » (Go_2).

Chaque démarche d'évaluation se déroule en trois temps, la première année pour la planification et le choix des projets ou objectifs à évaluer, la deuxième année pour la collecte des données et la troisième année pour l'analyse et l'écriture du rapport. L'accompagnatrice soutient la démarche à chacune de ces étapes et sollicite la participation de l'ensemble des membres de l'organisme.

> « *La première année, on faisait le cadre logique [...et] le plan d'évaluation. [...] Et la deuxième année, c'était la récolte, et la troisième année, là, on était plus dans l'écriture du rapport et tout ça et ça se faisait... [l'accompagnatrice] était là les trois années. Elle était avec nous quand on faisait la planif, donc déjà là elle était capable de nous pister sur des objets d'évaluation qui pouvaient faire du sens. Pendant la récolte, elle était là aussi. [L'accompagnatrice] était vraiment présente à nos assemblées des membres, mais elle était là, ça se faisait en continu. [...]. Je dirais, c'était vraiment réparti sur toute l'année* » (Go_2).

Même si les étapes sont claires et définies, le processus d'évaluation n'est pas linéaire. L'objet d'évaluation est choisi dès le départ parce qu'il mobilise l'équipe, mais celui-ci évolue et change de forme selon les apprentissages continus de l'équipe. Ces apprentissages étaient possibles grâce aux documents de synthèse et aux graphiques préparés par l'accompagnatrice.

> « *Donc il y avait quelque chose qui se modifiait même la première année. Les apprentissages ne se faisaient pas jusqu'à la fin et je dirais même qu'ils se faisaient moins à la fin parce que le rapport, même si je le produisais, je ne suis pas certaine que c'était ça qui amenait vraiment des changements. Souvent on est allé même dans des petites synthèses pour présenter les résultats. Je faisais le rapport, mais il y avait aussi un petit document synthèse qui permettait visuellement sur quelques pages de voir les résultats, les faits saillants davantage de l'évaluation* » (Go_2).

5.4.4 Quatre évaluations financées et accompagnées

Des quatre évaluations financées et accompagnées, il y a eu trois grandes démarches d'évaluation systématique, chacune échelonnée sur trois ans et portant sur des projets ou des objectifs de l'organisme, ainsi qu'une évaluation particulière sur le partenariat et la mobilisation propre aux actions de concertation de la Table petite enfance.

> « *Nous souvent on avait utilisé soit deux projets ou deux sujets ou deux objectifs, mais un moment donné on a pu faire une évaluation sur le partenariat et faire une évaluation sur une action, donc on a fait les deux en parallèle et quand je dis quatre évaluations, c'est quatre processus d'évaluation. [...] La mobilisation est évaluée sur un ajout qu'il y a eu sur un plan d'action. On avait un budget pour trois ans et après ça il y a eu une année qui s'est ajoutée au plan d'action, fait qu'on a pu aller évaluer la mobilisation* » (Go_2).

La première évaluation s'est déroulée entre 2010 et 2013 dans le contexte des négociations auprès d'Avenir d'enfants. Cette évaluation a porté sur une action transversale d' 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île, soit son projet « Bienvenue Familles ».

> « *Au début [...] on a pris quand même une action qui regroupait plus de monde et qui avait un certain impact sur les familles, qui était le projet Bienvenue familles, si je ne me trompe pas, quand on a commencé pour en arriver à quelque chose qui nous ressemblait plus* » (Go_2).

En 2014, 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île s'engage dans une démarche de plus petite envergure entrechassée dans sa deuxième démarche d'évaluation systématique, qui est pour sa part dans sa phase de planification. L'organisme y voit l'occasion de faire pour les bénéfices de la Table petite enfance « un bilan de la mobilisation à la suite de cette planification. L'exercice se veut un retour sur le processus de planification écosystémique et sur la dynamique de mobilisation dans son ensemble » (St-Louis, 2014).

La deuxième démarche d'évaluation systématique se termine en 2016 et permet à l'organisme de travailler sur la cohérence de sa vision en matière d'accueil aux familles.

> « *Compte tenu du travail réalisé et du niveau de cohérence atteint dans la manière de percevoir l'accueil aux familles, les partenaires ont fait le choix de mettre sur papier cette vision, qui est le fruit de plusieurs années de concertation et de partenariat pour les tout- petits* » (St-Louis, 2016)

Dans la continuité, pour la dernière et troisième évaluation systématique qui s'est terminée en 2018, l'organisme a souhaité s'interroger sur les défis et les enjeux futurs quant à la place des familles et aux manières de mieux les accueillir. Comme le financement d'Avenir d'enfants tirait à sa fin et que les membres de l'équipe savaient que c'était leur dernière démarche d'évaluation de ce type, l'organisme a souhaité que les pratiques survivent malgré tout au financement. Avec l'accord d'Avenir d'enfants et le travail du CRSA, l'organisme 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île a alors mobilisé l'ensemble de ses partenaires dans la démarche de sorte qu'ils en captent les retombées et aient le goût de s'engager à leur tour dans une telle démarche d'évaluation dans le futur. Ces efforts de « pollinisation » (Go_2) ont par contre été ralentis par la pandémie et les travaux sontencore en cours.

> « *C'était le dernier. On savait tout le monde, fait qu'on a été dans une perspective aussi de poser un regard sur l'avenir, quels seraient les défis pour l'organisation et tout ça. C'est que le dernier est un peu différent et si je ne me trompe pas, ce qui peut être intéressant pour vous aussi, c'est que c'est le même projet qui a été évalué les deux fois, fait que ça ça donne aussi une perspective de temps* » (Go_1).
>
> « *On a demandé l'autorisation à Avenir d'enfants, [l'accompagnatrice] a embarqué là- dedans, c'est le CRSA qui a fait, fait qu'on a vraiment essayé de polliniser les partenaires autour pour que ça devienne une pratique et moi c'est souvent des choses que je nomme dans les comités en disant on ne fait pas de bilan. On peut-tu faire des bilans, on peut-tu se regarder ?* » (Go_2).

En se remémorant ces expériences lors des entretiens, les représentantes de l'organisme mentionnent les retombées positives que les démarches d'évaluation ont eues pour 1, 2, 3, Go ! Pointe de l'Île. Grâce entre autres à l'accompagnement, ces expériences ont permis de « systématiser un peu plus » (E#1) le processus d'évaluation pour qu'il s'intègre davantage aux pratiques et au fonctionnement déjà en place.

> « *Au final, ça s'est avéré une expérience extraordinaire, vraiment. On a été accompagné et ce qui a été vraiment chouette, c'est qu'ils ont vraiment su adapter le processus d'évaluation à notre pratique. Fait que ç'a fini par ne pas être lourd. C'est rentré dans les pratiques finalement comme une pratique courante* » (Go_1).
>
> « *Par ailleurs, ça nous a quand même aidés à tout faire ressortir les pratiques, comme je vous disais, qu'on avait déjà, comme les bilans de fin d'année, tout ce genre de choses là qu'on faisait déjà nous beaucoup avec les membres* » (Go_1).
>
> « *Et maintenant avec le recul, ça nous a tellement apporté justement en termes d'échanges, de richesses, de dire, moi j'aimerais ça pouvoir continuer à avoir les sous pour avoir une firme externe parce que je considère que le fait que ça soit une personne de l'externe, il y a quelque chose de riche pour le groupe, autant chez les partenaires* » (Go_1).

PRATIQUES D'ÉVALUATION ACTUELLES SANS FINANCEMENT NI ACCOMPAGNEMENT

Actuellement, 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île n'a plus de financement de la part d'Avenir d'enfants et ne peut donc plus s'investir dans des démarches d'évaluation systématisées et bénéficier d'un accompagnement spécialisé. La directrice, bien que seule pour mener les activités de l'organisme, reste marquée par les retombées positives des expériences d'évaluation et réalisent comme et quand elle le peut des activités d'évaluation.

> « *Surtout dans les dernières années, l'équipe est partie de trois à deux à une seule personne, bien je pense*

que même dans nos dernières rencontres, cette base d'évaluation là nous a aidés à bien réfléchir en groupe sur qu'est-ce qu'on voulait et qu'est-ce qui était le mieux pour l'organisme, mais aussi pour l'ensemble de la communauté sur laquelle on dessert » (Go_2).

« *Par ailleurs, les pratiques d'évaluation qu'on avait déjà et qu'on maintient après le départ d'Avenir d'enfants, parce que ce genre d'évaluation beaucoup plus pointue, où on va plus loin, on n'est financièrement plus capable de le faire, mais on continue à faire nos pratiques d'évaluation* » (Go_1).

« *Ce qu'on fait maintenant au quotidien, oui c'est ancré parce qu'on s'est rendu compte que c'était important de prendre un petit temps d'arrêt, mais c'est des micros temps d'arrêt. […] Ça n'a pas l'impact qu'un processus annuel pourrait avoir, mais c'est des micros pratiques qui demeurent dans la culture organisationnelle j'oserais dire là, dans nos cultures organisationnelles, mais qui n'a pas les impacts que…* » (Go_2).

Les pratiques d'évaluation que l'organisme est capable de maintenir sont le bilan annuel avec les membres (avec des activités et des outils pour susciter la participation), l'évaluation des formations offertes (questions à la fin et rencontre de suivi) et le retour du « comment on repart » à la fin des réunions (habitudes devenues plus contraignantes en raison de la pandémie et des rencontres à distance).

5.4.5 Apprentissages

Ce qui marque dans l'expérience de 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île à propos de ses pratiques d'évaluation, c'est sa mobilisation et sa volonté de s'investir dans des démarches d'évaluation qui s'harmonisent et s'articulent avec ses valeurs, son fonctionnement et ses pratiques. Alors que l'organisme se voit imposer une façon de faire qui ne lui convient pas, il manifeste son autonomie dans le choix d'une ressource d'accompagnement qui partage sa vision. Ensemble et avec d'autres, ils négocient avec succès auprès de leur bailleur de fonds (Avenir d'enfants) pour que ce dernier ajuste et cadre mieux ses exigences à la réalité et aux capacités des organismes communautaires. 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île s'est alors engagé dans des démarches d'évaluation systématisées qui ont été mûries et forgées à son image et desquelles il a retiré de nombreux apprentissages. Avec la notion de plaisir jamais bien loin, l'organisme a intégré l'évaluation au cœur de ses pratiques même si, en raison de l'absence de financement, il n'est plus en mesure de s'y investir aussi systématiquement.

06

6. Discussion et pistes d'action : vers une culture évaluative intégrée

Lorsque mis en relation avec les résultats d'études précédentes, dont ARPÉOC (Hébert et al., 2005), l'ensemble de nos résultats permettent de dégager à la fois des changements qui se sont opérés dans l'écosystème et les pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires, mais aussi des constats similaires et persistants. À la lumière de nos analyses, nous tirons des apprentissages qui nous amènent à formuler des pistes d'action pour chacun des acteurs concernés directement dans le développement et la consolidation d'une culture évaluative cohérente avec la culture organisationnelle des organismes communautaires. Nous exposons d'abord les liens à faire entre nos résultats, ceux obtenus en 2005 et ce qui est souligné dans la littérature. Nous discutons ensuite des constats sur les pratiques d'évaluation propres aux organismes communautaires issus de notre recherche. Enfin, nous concluons en formulant certaines pistes d'action et en soulignant de potentielles retombées à notre recherche.

6.1 Apprentissages depuis ARPÉOC 2005 et liens avec la littérature

6.1.1 Complexification de l'écosystème

Depuis la parution de l'ARPÉOC en 2005 et grâce à nos analyses, nous constatons des changements marquants relativement à l'écosystème entourant les pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires. Ils se manifestent principalement par la présence d'une multiplication des acteurs qui exercent une influence directe ou indirecte sur ces pratiques et qui, par conséquent, complexifie les rapports.

Nous notons particulièrement la présence de tierces parties (soit le Conseil du trésor et les donateurs des fondations), dont les intérêts demeurent plus éloignés de la réalité des organismes communautaires, qui exercent une pression indirecte sur les exigences en matière d'évaluation. Si ces tierces parties existaient déjà il y a 15 ans, leurs attentes se sont intensifiées quant aux retombées attendues de leurs investissements financiers auprès des bailleurs de fonds, ce qui se répercute par une accentuation des attentes de ces derniers envers les organismes. Les tierces parties demandent aux bailleurs de fonds, par exemple, que les orga-

nismes financés démontrent les « impacts » liés aux activités et aux actions dans la lignée de l'investissement d'impact[23].

Or, cette démonstration d'impacts est complexe, coûteuse et nécessite des capacités techniques. Elle est donc peu applicable aux champs d'intervention des organismes communautaires et ne s'aligne pas avec leurs pratiques et modes de fonctionnement. Nous constatons alors que pour ces tierces parties, la notion d'impacts ne semble pas entièrement bien comprise : une confusion paraît exister avec la notion de résultats. Les résultats restent quant à eux plus faciles à mesurer, mais ne peuvent à eux seuls mesurer la qualité des actions des organismes. En faisant tout de même preuve d'ouverture, les bailleurs de fonds naviguent actuellement entre ces attentes relatives à la démonstration d'impacts et les besoins spécifiques d'évaluation des organismes communautaires. Ils peinent cependant à trouver l'équilibre et à concilier les deux, ce qui entraîne une augmentation des exigences et une confusion en matière de reddition de compteset d'évaluation.

Un autre changement important dans l'écosystème est lié à la présence accrue des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation. Selon le rapport produit en 2005, ce groupe d'acteurs occupait déjà une place dans l'écosystème. Nous remarquons cependant que ces ressources sont actuellement plus nombreuses, qu'elles ont développé une expertise en évaluation plus ajustée aux besoins des organismes communautaires et que leurs rôles sont assez bien définis. Les organismes sont également proportionnellement plus nombreux à faire appel à leurs services ; rappelons que selon notre enquête, 46% de ceux qui ont fait de l'évaluation ont mobilisé ce type de ressource (le pourcentage était de 35% en 2005). Ces ressources jouent un rôle d'intensité variable selon les besoins, l'expérience et les capacités (connaissances, ressources humaines et financières) des organismes en matière d'évaluation. Selon le cas, elles peuvent assumer le rôle de gardiennes du plan d'exécution d'une évaluation systématisée de plus grande envergure, ou agir comme médiatrices pour favoriser le dialogue, la traduction et la négociation des attentes entre les organismes et les bailleurs de fonds. Elles prendront également le rôle d'amies critiques auprès des organismes pour leur permettre de prendre du recul et de réfléchir à la nature de leurs actions. Ces ressources apportent une expertise technique indéniable, surtout dans des évaluations systématisées de grande envergure. Une bonne partie de leur travail consiste de plus à faciliter le processus et à maintenir un lien de confiance propice au développement d'une culture évaluative dans les organismes.

6.1.2 Mise en lumière des formes plurielles d'évaluation propres aux organismes communautaires

Bien que des changements importants aient été observés, nous notons toutefois la récurrence de certains éléments déjà soulignés en 2005. Un constat ressort alors clairement, et persiste : les organismes font de l'évaluation. En prenant soin de sensibiliser nos répondant·es à l'importance de distinguer l'évaluation et la reddition de comptes dans le but de diminuer l'ambiguïté qui existe encore entre ces deux types de pratiques[24], notre étude montre qu'un taux élevé d'organismes (73%) font de l'évaluation. Sans

23 Soulignons d'ailleurs qu'il n'existe pas à ce jour de preuves suffisamment claires pour soutenir les arguments en faveur de ce type d'investissement (Rijpens et al. 2020)

24 Rappelons qu'avant d'avoir accès aux questions relatives à l'évaluation, les répondant·es à l'enquête étaient exposé·es à un encadré faisant la distinction entre l'évaluation et la reddition de comptes. En outre, comme nous pouvons l'observer dans les réponses à la question 1 de notre enquête, alors que nous n'avions pas encore établi éclairement cette distinction, 42% des répondant·es ont associé l'évaluation à la reddition de comptes.

faire cette distinction des pratiques de manière explicite, 94 % des organismes sondés pour l'ARPÉOC 2005 mentionnaient faire de l'évaluation, et 96 % des organismes caritatifs interrogés dans le cadre de l'étude de Lasby et al. (2019) l'indiquaient également.

Quant aux finalités et aux retombées de l'évaluation qui se dégagent de nos résultats quantitatifs et qualitatifs, elles ne sont pas étrangères à ce qu'on retrouve dans la littérature. Buetti et ses collègues (2019) soulignaient déjà que l'évaluation pouvait permettre l'amélioration des activités ou des services, une meilleure compréhension des besoins de groupes minoritaires ou marginalisés, le renforcement de la vie démocratique et la confiance accrue de la communauté envers l'organisme. D'autre part, Lasby et al. (2019) remarquaient que les organismes québécois utilisent peu les résultats d'évaluation pour soutenir leur prise de décisions en matière de gestion et pour comparer leur rendement aux objectifs fixés. Dans notre étude, nous constatons que les raisons qui motivent l'engagement dans une démarche d'évaluation sont cohérentes avec les retombées perçues pour l'organisme. Ce qui laisse croire que les attentes des organismes ont de fortes chances d'être remplies par la démarche évaluative.

Tout comme le montraient des études précédentes (Carman, 2007 ; Eckerd et Moulton, 2011 ; Lasby et al., 2019), nos résultats indiquent que les organismes s'engagent dans des évaluations dont les objets sont variés (satisfaction, besoins, pertinence, résultats, effets…). En nous centrant uniquement sur les objets, nous n'arrivons pas à brosser un portrait distinctif des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires. Néanmoins, c'est en explorant et en analysant qualitativement la nature des démarches et des activités d'évaluation que nous avons alors pu mieux comprendre les logiques et les dynamiques d'évaluation qui leur sont propres. Élément dont nous discutons en détail dans la sous-section suivante.

6.2 Hybridation des logiques d'évaluation

Si l'on reprend les principales logiques sous-jacentes à l'évaluation proposées par Hall (2014), il ressort de nos analyses que différentes logiques sont en jeu et cohabitent dans les pratiques des organismes communautaires, principalement la logique bureaucratique et la logique d'apprentissage, soit celle qui vise à vérifier l'atteinte des résultats et des effets ou celle qui sert de cadre réflexif pour porter un regard critique et constructif sur les actions posées respectivement. Dans une perspective où les organismes luttent pour préserver leur autonomie et témoignent de l'importance des approches participatives « par et pour », il n'est pas surprenant qu'on rejette une logique d'évaluation basée sur une approche directive et dont la qualité n'est reconnue qu'à partir d'une démarche objective centrée sur les données probantes. Ce qui serait pourtant une attente des tierces parties exerçant des pressions sur l'écosystème.

À partir de l'analyse des cas, nous observons un mouvement d'aller-retour entre la logique bureaucratique et la logique d'apprentissage selon la finalité poursuivie par l'évaluation. Dans le cas où la demande d'évaluation est dictée par un bailleur de fonds et s'entrecroise avec l'exercice de reddition de comptes, la logique bureaucratique s'impose. D'autre part, en parallèle avec ces évaluations exigées par des acteurs externes, les organismes déploient en continu de nombreuses activités d'évaluation réflexives propres à la logique d'apprentissage qui ne sont pas toujours reconnues *a priori* comme des pratiques d'évaluation légitimes. Pourtant, les quatre cas que nous avons étudiés en profondeur sont des exemples manifestes de maillages réussis entre ces deux logiques où l'une est au service de l'autre et vice-versa dans un enrichissement mutuel des pratiques.

La présence simultanée de ces deux logiques s'inscrit aussi bien dans la perspective idéale de l'évaluation dégagée dans les analyses d'AR-

PÉOC (Hébert et al., 2005). Elle comporte trois attributs nécessaires au développement d'une culture évaluative : la systématisation, la participation et la réflexion critique. Certes, nous ne les retrouvons pas nécessairement toutes réunies dans chaque organisme, mais nous constatons tout de même que la réflexion critique est omniprésente, même si elle n'est pas toujours reconnue comme une pratique d'évaluation à part entière en raison de son éloignement des démarches « scientifiques ». Pour ce qui est des processus participatifs et systématisés, nous observons qu'ils ne peuvent pas encore être mis en place partout, car ils nécessitent un contexte propice et d'importantes ressources. Notre étude a permis de repérer où, quand et comment se manifestent ces trois attributs dans les pratiques actuelles et d'en saisir les dynamiques.

6.2.1 Deux dynamiques pour des pratiques d'évaluation enracinées

L'analyse de l'ensemble de nos données nous montre que l'évaluation comme processus réflexif fait partie de l'ADN des organismes communautaires. Cela s'exprime sous la forme de deux dynamiques distinctes, mais complémentaires. Nous repérons premièrement que les organismes réalisent tous des activités qui font partie des pratiques d'évaluation intégrées à leur fonctionnement quotidien (ex. : tours de table après chaque activité, questionnaires remplis par les participant·es, discussions avec les personnes ayant participé aux activités, moments de réflexion, etc.). L'élément principal caractérisant ces pratiques est leur aspect réflexif. Elles servent à remettre en question les actions, à être à l'écoute des membres et des participant·es et à améliorer les interventions. Néanmoins, ces pratiques propres et bien enracinées ne sont pas toujours reconnues comme étant des pratiques évaluatives méritant d'être valorisées, notamment auprès des bailleurs de fonds.

Nous identifions également des pratiques d'évaluation systématisées de grande ou de moins grande envergure selon les finalités et le contexte. Celles-ci sont de caractère plus complexe, se focalisent sur quelques objectifs ou thèmes précis, nécessitent une expertise et des capacités en évaluation et demandent des ressources financières importantes. Elles se réalisent donc à des moments précis dans la vie de l'organisme. Nous avons identifié deux éléments déclencheurs de ce type de pratiques : 1) en réponse aux exigences d'un bailleur des fonds finançant un projet ou un programme spécifique pour montrer l'atteinte des résultats et des effets ; ou 2) en lien avec le besoin ressenti par l'organisme de planifier et d'organiser des moments pour repenser, réfléchir ou enrichir ses activités et interventions, et cela dans une perspective d'amélioration plutôt que d'atteinte de résultats. Par exemple, dans le cas du COMSEP, il est exprimé de manière explicite que les intuitions, discussions et observations de terrain au quotidien servent à améliorer ses pratiques. Cependant, comme cela n'est pas reconnu scientifiquement, l'organisme doit s'engager dans des pratiques systématisées.

Quelle que soit la raison qui conduit à réaliser des évaluations systématisées, nous constatons que ces dernières s'inscrivent dans une démarche complémentaire de l'organisme et sollicitent la participation de plusieurs personnes (membres, utilisateur·trices, équipe de travail, participant·es, collaborateur·trices, etc.), entre autres dans un comité d'évaluation. Lorsqu'un organisme s'engage dans une telle démarche, il s'avère aussi déterminant qu'il puisse compter sur le soutien et l'accompagnement d'une ressource externe spécialisée en évaluation pouvant prendre le rôle d'amie critique, de médiatrice et de gardienne du plan d'exécution de l'évaluation. Cela est d'autant plus important si nous considérons que les organismes communautaires, bien que matures et expérimentés, sont majoritairement de très petite taille, ce qui limite leur capacité à dégager eux-mêmes des ressources humaines pour l'ensemble des tâches vouées à la démarche.

Bref, les démarches d'évaluation systématisées s'avèrent des expériences structurantes et peuvent conduire à un changement de culture organisationnelle. Elles sont également l'occasion de reconnaître et de valoriser les activités d'évaluation intégrées déjà présentes dans l'organisme ainsi que de renforcer leur pouvoir de négociation auprès de leurs partenaires et de leurs bailleurs de fonds. Pour se mettre en œuvre, elles nécessitent néanmoins l'accès à des ressources et à un accompagnement spécialisé.

6.2.2 Faciliter l'évaluation : ressources, accompagnement et valorisation des retombées

À l'instar des études sur le renforcement des capacités en évaluation (Bourgeois et Cousins, 2013 ; Buetti et al., 2019 ; Lasby et al., 2019), nos analyses montrent que l'accès à des ressources humaines (nombre de travailleur·euses) et financières (budget disponible) est déterminant dans la probabilité de s'engager dans une démarche d'évaluation. Tout comme Carman et Fredericks (2010) et Lasby et al. (2019), à la lumière de nos résultats, nous associons le recours à une ressource de soutien et d'accompagnement spécialisée en évaluation, spécialement lors d'une démarche systématisée, à une expérience possiblement longue et exigeante, mais aussi positive et structurante pour les organismes.

Selon nos analyses, pour que les organismes puissent tirer avantage du plein potentiel de l'accompagnement, certains facteurs restent à considérer. Tout d'abord, ces ressources prennent des formes variées (consultant·es privé·es, organismes communautaires et d'économie sociale, équipes de recherche universitaire), mobilisent différents types d'approches et utilisent des outils tout aussi diversifiés. Même si les organismes peuvent trouver une certaine lourdeur dans l'application des approches et l'utilisation de certains outils, il reste que c'est surtout la capacité de la ressource de soutien et d'accompagnement qui permet de préserver une articulation harmonieuse entre ce qu'elle propose et la culture organisationnelle de l'organisme. Donner le choix et préserver l'autonomie des organismes dans la sélection de cette ressource devient donc important. Et comme nous l'avons vu dans le cas de 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île, c'est l'occasion pour l'organisme de garder un certain contrôle et d'équilibrer le rapport de pouvoir qui existe entre lui et le bailleur de fonds.

Reconnu pour ses bienfaits, l'accompagnement n'est toutefois pas requis universellement ni ne doit être encouragé au détriment du renforcement des capacités et de l'autonomie des organismes. Son intensité peut se moduler en fonction de l'ampleur, de la nature et de l'étape de réalisation de l'évaluation, de la qualité des rapports entre l'organisme et les bailleurs de fonds ainsi que de l'expérience préalable de celui-ci. L'absence de considération de la modulation de l'accompagnement en fonction de ces variables peut potentiellement expliquer pourquoi, dans notre enquête, le groupe d'organismes qui y a recours perçoit davantage de contraintes liées à l'exécution de la démarche d'évaluation (lourdeur, coût) que le groupe d'organismes qui n'y a pas recours.

Outre l'accès aux ressources et l'adéquation de l'accompagnement, l'élément clé pour faciliter les démarches d'évaluation réside dans l'intention et la volonté des organismes à s'y engager, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une évaluation systématisée. Cette volonté se remarque au travers du temps et du budget dégagé par l'organisme pour s'investir dans la démarche. Nos analyses montrent que ce sont d'ailleurs les organismes qui réalisent des évaluations depuis une plus longue période qui le font. Ces derniers ont eu l'occasion de vivre des expériences d'évaluation positives où ils ont pu constater l'utilité de la démarche et apprécier le fait que les finalités poursuivies aient conduit à de réelles retombées structurantes à moyen et long terme.

Il nous apparaît donc que, particulièrement pour les évaluations systématisées, c'est sur la reconnaissance de la valeur de l'évaluation que les organismes doivent être mieux informés, sensibilisés et inspirés pour assurer le développement d'une culture d'évaluation. Bien qu'il soit pertinent d'offrir des formations sur des connaissances techniques minimales en évaluation, c'est plutôt l'accent sur la reconnaissance de la haute probabilité des retombées positives de l'évaluation qui doit être mise de l'avant pour aviver l'intention des organismes à s'engager dans une démarche d'évaluation systématisée. D'autre part, l'intention risque d'être autant plus grande dans l'optique où les pratiques d'évaluation intégrées sont valorisées et reconnues comme des pratiques d'évaluation à part entière.

Il est encourageant de constater à cet égard que différents acteurs consultés perçoivent une plus grande ouverture quant à l'évaluation chez les organismes et que, d'une certaine façon, celle-ci tend à être démystifiée. À partir du nombre d'années d'expérience en évaluation (c'est-à-dire depuis quand les organismes le font), nous observons qu'une inflexion s'est produite il y a environ 25 ans, moment à partir duquel l'expérience en évaluation semble devenir de plus en plus importante. Cela coïncide avec les travaux menés dans le cadre des projets Nova (Gaudreau et al., 2000) et ARPÉOC (Hébert et al., 2005) et suggère les effets positifs de ces efforts pour le maintien et le développement de pratiques novatrices en milieu communautaire.

6.3 Réflexions finales et pistes d'action pour les acteurs

À la lumière de tout ce que nous avons présenté comme résultats, analyses et interprétation, nous souhaitons articuler des pistes d'action potentiellement porteuses pour le développement et la consolidation d'une culture d'évaluation dans les organismes communautaires. Les premières sont d'ordre général et les autres s'adressent plus particulièrement à chaque acteur de l'écosystème.

Un élément central pour tous les acteurs concernés par les pratiques d'évaluation des organismes communautaires est la reconnaissance et la valorisation des « pratiques d'évaluation intégrées » qui sont propres aux organismes. Constater et valoriser l'existence de ces pratiques réflexives bien ancrées dans les groupes invite à réfléchir aux manières de repenser les démarches plus traditionnelles pour les simplifier et les adapter aux réalités actuelles. Par ailleurs, il nous apparaît aussi essentiel de continuer à clarifier la distinction entre reddition de comptes et évaluation auprès des organismes, mais aussi à encourager les bailleurs des fonds à diminuer l'ambiguïté à ce sujet dans leurs demandes. En ce qui concerne les ressources, il importe d'abord de reconnaître qu'elles sont centrales à la réalisation des démarches d'évaluation, puis que tous les acteurs concernés peuvent réfléchir collectivement aux manières d'y accéder pour soutenir les processus d'évaluation systématisée. Le besoin de démystifier et de reconnaître l'importance de l'accompagnement externe, notamment pour certaines formes d'évaluation qui demandent une expertise accrue, se révèle indispensable.

Notons que la reconnaissance et la valorisation des pratiques d'évaluation intégrées passent tout d'abord par la légitimité que les organismes communautaires eux-mêmes leur accordent. Comme le révèle cette étude, les pratiques d'évaluation intégrées réflexives ancrées dans les pratiques et le fonctionnement des organismes ne sont pas toujours reconnues, nommées ni valorisées comme tels par ces organismes. Nous estimons à cet égard que les regroupements d'organismes peuvent assumer un 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. Les organismes d'expérience en évaluation peuvent, quant à eux,

jouer d'inspiration pour les organismes inexpérimentés. De plus, en nous basant sur l'analyse des expériences de ces mêmes organismes inspirants, nous considérons que les organismes peuvent et doivent oser négocier et s'entendre avec leurs 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 utile et ait des retombées réelles sur les actions et les interventions de l'organisme.

Quant aux bailleurs de fonds gouvernementaux et aux fondations privées et publiques, nous soulignons au moins quatre éléments qui s'avèrent primordiaux. Il s'agit principalement de prévoir de réels espaces de négociation entre les organismes et les bailleurs de fonds pour rendre les rapports plus égalitaires. Ces espaces sont l'occasion de clarifier les intentions de l'évaluation et de faire la distinction entre la reddition de comptes et l'évaluation auprès des organismes pour mieux ajuster leurs attentes à la réalité et aux finalités d'évaluation utiles pour les groupes. Ces éléments invitent à considérer une diminution des exigences à l'égard des organismes. Nous notons aussi l'importance de démystifier la notion d'impact, souvent confondue avec les résultats, en prenant en compte qu'une évaluation d'impact rigoureuse demande des compétences techniques et des ressources trop importantes sans pour autant répondre aux besoins des organismes communautaires.

Compte tenu du rôle que jouent actuellement les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation, il importe qu'elles continuent à faciliter la négociation entre les bailleurs de fonds et les organismes et à mettre l'accent sur les bienfaits et les retombées positives de l'évaluation, par exemple lors de leurs formations. Il nous semble aussi utile que ces ressources puissent travailler à la mise en commun de connaissances et à la création ou à l'animation de communautés de pratique en évaluation en s'appuyant sur des cas ayant connu des expériences positives pour inspirer et encourager les organismes et aviver leurs intentions.

Nous terminons ce rapport en soulevant la robustesse et les implications de cette recherche pour le développement des connaissances dans le domaine de l'évaluation propre aux organismes communautaires. Cette robustesse réside en grande partie dans l'utilisation d'un devis mixte qui nous permet de dégager des conclusions riches et nuancées, mais aussi, grâce au processus de coconstruction au sein du Comité d'encadrement. Nos résultats sont le fruit du croisement de savoirs et d'expériences entre l'équipe de chercheuses et les représentantes des trois organismes communautaires solidement engagés et reconnus par leur travail de longue date, le tout coordonné par une agente de développement du SAC UQAM qui est proche de la recherche et du milieu communautaire. Ce mode de travail nous a permis de contraster de manière constante les résultats des analyses avec l'expérience vécue directement dans les organismes communautaires.

Les contributions de cette recherche sont multiples. Pour les acteurs de l'écosystème entourant les pratiques d'évaluation des organismes communautaires, cette étude est porteuse de nombreux apprentissages se déclinant en pistes d'action dont ils pourront se saisir afin d'améliorer ou de consolider les pratiques d'évaluation. Pour la recherche, l'étude a réussi à combler certaines zones grises relativement aux dynamiques et aux logiques d'évaluation dans les organismes communautaires et offre des avenues intéressantes pour approfondir les connaissances sur la nature des rapports des acteurs de l'écosystème. Enfin, nos constats pourront éclairer le nouveau Plan d'action gouvernemental en action communautaire et l'inspirer dans son engagement à offrir un meilleur soutien financier et une plus grande reconnaissance des pratiques propres des organismes communautaires au Québec.

Bibliographie

Alaimo, S. (2008). *Program Evaluation Capacity for Nonprofit Human Services Organizations: An Analysis of Determining Factors* (Publication no 3342191) [Thèse de doctorat, Indiana University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

Berthiaume, A. et Lefèvre, S. (2016). Le collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales : une étude de cas exploratoire sur la collaboration de fondations québécoises, Philab, Cahier de recherche #11.

Bigaouette, M., Cyr, C., Flynn, C., et Lavoie, I.-A. (2018). *Intervention féministe intersectionnelle – IFI : Réflexions et analyses pour des pratiques* égalitaires *et inclusives*. Fédération de maisons d'hébergement pour femmes.

Bourgeois, I. et Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319. https://doi.org/10.1177/1098214013477235

Briand, C. et Larivière, N. (2014). Les méthodes de recherche mixtes : illustration d'une analyse des effets cliniques et fonctionnels de l'hôpital de jour psychiatrique. Dans M. Corbière (Éd.) *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*,625-686. Les Presses de l'Université du Québec.

Buetti, D., Bourgeois, I. et Savard, S. (2019). Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* (ANSERJ), 10(2), 16-39. https://doi.org/10.29173/anserj.2019v10n2a287

Carman, J. G. (2007). Evaluation Practice Among Community-Based Organizations: Research Into the Reality. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60-75. https://doi.org/10.1177/1098214006296245

Carman, J. G. (2011). Understanding Evaluation in Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 350-377. http://www.jstor.org/stable/41104065

Carman, J. G., et Fredericks, K. A. (2010). Evaluation Capacity and Nonprofit Organizations: Is the Glass Half-Empty or Half-Full? *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84-104. https://doi.org/10.1177/1098214009352361

CFP (2020). *Améliorer les retombées du programme de formation ÉvalPop II pour les organismes communautaires en région : Étude des variables d'influence et conception d'interventions* [Rapport de synthèse].

COMSEP (1997). *Rapport d'évaluation du projet Alphabétisation - implication sociale*.

COMSEP (2000). *Pratiques d'évaluation participative : Démarches réalisées avec des personnes analphabètes*.

COMSEP (2002). *Rapport d'évaluation du programme Développement et consolidation des habiletés parentales auprès des parents* à *faible revenu*.

COMSEP (2007). États généraux du COMSEP : étude évaluative de besoins auprès des familles et *membres du* COMSEP [Rapport de résultats].

Depelteau, J., Langlois, P., Hébert, G. et Fortier, F. (2013). *Les organismes communautaires au Québec : financement et évolution des pratiques* [Rapport de recherche]. Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS).

Eckerd, A. et Moulton, S. (2011). Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices: Understanding theAdoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations. *American Journal of Evaluation*, 32(1), 98-117. https://doi.org/10.1177/1098214010381780.

Gaudreau, L. et Lacelle, N. (1999). *Manuel d'évaluation participative et négociée*.

Gaudreau, L., Vincent. S. et C. Garnier (2000). *L'impact du programme : Pour le maintien des pratiquesnovatrices en milieu communautaire* (NOVA). Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Gouvernement du Québec (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*.https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp

Hall, M. (2014). Evaluation Logics in the Third Sector. VOLUNTAS: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 307-336.https://doi.org/10.1007/s11266-012-9339-0

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]. Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Jacob, S., et Ouvrard, L. (2009). *L'évaluation participative : avantages et difficultés d'une pratique innovante*. Laboratoire de recherche Performance & Évaluation, Université Laval.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. et Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133. https://doi.org/10.1177/1558689806298224

King, J. A. (2003). The Challenge of Studying Evaluation Theory. *New Directions for Evaluation*, 2003(97), 57-68.

Lafortune, L. (dir.) (2015). *Accompagnement-formation d'une pratique réflexive-interactive féministe : le cas deRelais-femmes*. Presses de l'Université du Québec.

Langley A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37–50.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710. https://doi.org/10.2307/259349

Lasby, D. (2019). *L'évaluation* : état *des lieux pratiques de mesure et d'évaluation dans le secteur caritatif canadien* [Rapport], Imagine Canada. https://www.imaginecanada.ca/fr/node/19365

Lemay, J. F. et Leclerc, L. (2013). Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires: réflexions et enjeux. *Bulletin Société québécoise d'évaluation de programme*, 25 (1), 8-12. Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2004). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Midy, F., Vanier, C. et M. Grant. (1998). *Guide d'évaluation participative et de négociation*. Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Olivier-d'Avignon, G., Cribb M. et Gélineau, L. (2019). *Rapport d'évaluation du projet Collaborer pour mieux intervenir : créer des ponts et outiller les milieux pour accompagner les femmes violentées vivantde multiples problématiques sociales*. Fédération de maisons d'hébergement pour femmes.

Ouellet, F. et Saint-Jacques M.-C. (2000). Les techniques d'échantillonnage, dans Mayer, R., Ouellet F., Saint-Jacques, M.-C. et D. Turcotte (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (71-90). Gaëtan Morin.

Patton, M. Q. (1987). *Creative evaluation* (2e éd.). Sage.

Relais-femmes. (2011). *Relais-femmes : Rapport d'activités* 2010-2011. Relais-femmes. (2019). *Relais-femmes* : Rapport d'activités 2018-2019.

Rijpens, J., Bouchard, M., Gruet, É. et Salathé-Beaulieu, G. (2020) Social Impact Bonds: Promises versusFacts. What Does the Recent Scientific Literature Tell Us? Working paper, CIRIEC. https://doi.org/10.25518/ciriec.wp202015

St-Louis, M.-P. (2014). Bilan de la mobilisation et de la démarche écosystémique. 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île.

St-Louis, M.-P. (2016). *Une vision de l'accueil aux familles*. 1, 2, 3 Go ! Pointe de l'Île.

Ulrike, A. E., Libois, J. et Warynski, D. (2015). Pour une réappropriation de l'évaluation par la participation. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles*, 8, 13-26.

Yusa, A., Hynie, M. et Mitchell, S. (2016). Utilization of Internal Evaluation Results by Community MentalHealth Organizations: Credibility in Different Forms. *Evaluation and Program Planning*, 54, 11-18. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.09.006

Annexe 1 Questionnaire

Questionnaire en ligne Survey Monkey Mise à jour de l'analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC-II)

Mise en contexte

Ce questionnaire s'adresse aux organismes communautaires qui sont interpellés par l'évaluation, que l'évaluation fasse partie de ses pratiques ou non. Il fait partie d'une recherche ayant pour objectif général de dresser un portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires du Québec en y relevant les conditions favorables et les obstacles au renforcement et au rayonnement de ces pratiques.

Cette recherche partenariale est financée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale en vue de nourrir l'élaboration d'un nouveau Plan d'action gouvernemental enaction communautaire (PAGAC).

Idéalement, le questionnaire devrait être rempli par la/les personne.s responsable.s et / ou la/ lesplus susceptible.s de connaître les pratiques d'évaluation dans l'organisme. Nous vous invitons ày répondre en pensant à vos pratiques générales et habituelles en période hors de crise COVID-19. Nous vous encourageons à consulter vos collègues pour répondre le plus précisément aux questions qui concernent votre organisme. Nous vous remercions d'y répondre avant le 9 octobre 2020. Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez tout de mêmerefuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision.

Votre participation au questionnaire ne devrait pas prendre plus de 45 minutes. En utilisant toujours le même ordinateur, notez qu'il est possible de retourner au questionnaire.

Les partenaires derrière le projet

- Centre de formation populaire (CFP)
- Relais-Femmes
- Réseau québécois de l'action communautaire autonome(RQ-ACA)
- Service aux collectivités de l'UQAM
- Sonia Tello-Rozas et Maude Léonard, professeures ESG-UQAM

Consentement

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Avantages et risques liés à la participation

Vous ne retirerez aucun avantage personnel à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement des connaissances sur les pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires au Québec et pourrez bénéficier des exemples cités pour vous en inspirer.

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche.

Confidentialité

Le questionnaire porte sur des aspects organisationnels et ne contient pas de questions d'ordre personnel. Les informations recueillies spécifiquement sur votre organisme ne seront connues que de l'équipe de recherche (professeures, coordonnateur.trice et étudiant.e.s) et seront présentées de manière agrégée lors de la diffusion des résultats.

Des questions sur le projet?

Pour toute question sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec la chercheuse principale, Sonia Tello-Rozas au numéro 514 987-3000, poste 1478 ou par courriel à l'adresse : tello-rozas.sonia@uqam.ca.

Des questions sur vos droits?

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro 514 987-3000, poste 7753 ou par courriel à l'adresse : ciereh@uqam.ca.

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant·e à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM au numéro 514 987-3151 ou par courriel à l'adresse : ombudsman@uqam.ca.

En cliquant sur le bouton « **J'accepte** » vous reconnaissez consentir à prendre part à cette étude en répondant au questionnaire.

MERCI!

Votre collaboration est essentielle à la mise à jour des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires du Québec et le Comité d'encadrement tient à vous en remercier.

Q1 *Consentement

- ☐ J'accepte de participer à cette étude
- ☐ Je refuse de participer à cette étude

Q2 *Pour votre organisme, l'évaluation c'est...

(Cochez un maximum de 3 choix)

- ☐ Reddition de comptes auprès de bailleurs de fonds
- ☐ Bilan annuel des activités réalisées
- ☐ Contrôle administratif
- ☐ Réflexion collective/remise en question sur nos pratiques
- ☐ Outil de communication
- ☐ Mesure d'efficacité
- ☐ Outil de mobilisation
- ☐ Mesure d'impact (effets) des actions/activités
- ☐ Outil de planification
- ☐ Enjeu politique
- ☐ Autre, veuillez préciser : _____

Q3 *Principalement, dans quel secteur votre organisme agit-il?

(Choisir le secteur qui se rapproche le plus de votre mission)

- ☐ Action bénévole
- ☐ Aide sociale
- ☐ Alcoolisme, toxicomanie, jeu pathologique
- ☐ Alphabétisation, formation des adultes, décrochage scolaire, troubles d'apprentissage
- ☐ Assurance-emploi
- ☐ Consommation
- ☐ Déficience intellectuelle
- ☐ Dépannage alimentaire, sécurité alimentaire
- ☐ Développement communautaire et économique
- ☐ Droits et libertés, justice
- ☐ Écoute téléphonique, accompagnement, entraide
- ☐ Éducation populaire autonome
- ☐ Environnement
- ☐ Famille
- ☐ Femmes
- ☐ Hommes
- ☐ Jeunesse (6 à 35 ans)
- ☐ Personnes aînées, retraitées et préretraitées
- ☐ Personnes autochtones
- ☐ Personnes en situation de handicap
- ☐ Personnes issues de la diversité culturelle
- ☐ Petite enfance, périnatalité, adoption
- ☐ Immigration et intégration
- ☐ Logement, habitation, hébergement et itinérance
- ☐ Loisirs
- ☐ Maintien à domicile et soutien par les proches
- ☐ Médias communautaires
- ☐ Orientation et identité sexuelle
- ☐ Pauvreté
- ☐ Santé mentale
- ☐ Santé physique
- ☐ Santé publique
- ☐ Santé sexuelle et reproductive
- ☐ Solidarité internationale
- ☐ Transport et accidents de la route
- ☐ Travail, sécurité et accidents du travail
- ☐ Victimes d'agressions et d'infractions criminelles

Q4 *Dans quelle région administrative du Québec votre organisme est-il situé?

- ☐ Bas-Saint-Laurent
- ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean
- ☐ Québec
- ☐ Mauricie-Bois-Francs
- ☐ Estrie
- ☐ Montréal
- ☐ Outaouais
- ☐ Abitibi-Témiscamingue
- ☐ Côte-Nord
- ☐ Nord-du-Québec
- ☐ Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine
- ☐ Chaudière-Appalaches
- ☐ Laval
- ☐ Lanaudière
- ☐ Laurentides
- ☐ Montérégie
- ☐ Centre-du-Québec

Q5 *Quelle est la portée territoriale de vos services?

(Cochez tout ce qui s'applique)

- ☐ Quartiers/Arrondissements
- ☐ Municipalités/Villages
- ☐ Régional (dont les Municipalités régionales de comté - MRC)
- ☐ Provincial

Q6 *Indiquez l'année de la fondation de votre organisme

(Inscrire les 4 chiffres ex: 1995)

_____

Q7 *Indiquez le nombre de travailleur.e.s habituellement à l'emploi de l'organisme

(hors temps de crise COVID)

- à temps plein (28 heures et plus par semaine) :

  _____

- à temps partiel (moins de 28 heures par semaine):

  _____

Q8 *Indiquez le budget annuel habituel (hors de la crise Covid-19) de votre organisme :

- ☐ Entre 0 $ et 25 000 $
- ☐ Entre 26 000 $ et 50 000 $
- ☐ Entre 51 000 $ et 100 000 $
- ☐ Entre 101 000 $ et 200 000 $
- ☐ Entre 201 000 $ et 350 000 $
- ☐ 350 000 $ et plus

Q9 *Du total des fonds reçus par votre organisme pendant la dernière année financière (2019-2020), indiquez quelle est la répartition approximative, en pourcentage :

(inscrire 0 si ce n'est pas une source)

_____ % du gouvernement fédéral

_____ % du gouvernement provincial

_____ % de municipalité

_____ % du privé (fondations (ex. Centraide, Fondation Chagnon), entreprises, communautésreligieuses)

_____ % d'autofinancement (revenus pour la réalisation d'événements et activités, dons individuels et sociofinancement, membership, etc.)

Q10 *De manière approximative, comment sont répartis les fonds alloués à votre organisme(hors de la crise COVID-19)

(Cochez une des options pour chacun des types d'allocation) :

	Moins que 20%	de 21% à 50%	de 51% à 70%	de 71% à 85%	Plus que 85%
% des fonds allant à la mission globale (financement de base en soutien à la mission)					
% des fonds allant au financement par projet (dédié à un volet particulier de votre activité, à une intervention et/ou un programme spécifique)					
% des fonds utilisées dans les ententes de services (accord formel avec un ou des partenaires pour offrir un service en particulier)					

Q11 *Est-ce que votre principal bailleur de fonds vous demande les informations, démarches ou formulaires de suivi suivants?

(Cochez tout ce qui s'applique)

- ☐ États financiers
- ☐ Rapport d'activités
- ☐ Description sociodémographique des participant.e.s
- ☐ Informations concernant les besoins des personnes que l'on souhaite rejoindre (évaluation des besoins)
- ☐ Informations pour savoir si les activités répondent aux besoins des participant.e.s (évaluation de la pertinence)
- ☐ Informations pour savoir si les effets recherchés avec nos activités ont été obtenus(évaluation des effets/impacts)
- ☐ Informations pour savoir si nos activités sont mises en œuvre de manière optimale pour les effets atteints, si l'on peut faire mieux avec les mêmes ressources (évaluation de l'efficience)
- ☐ Informations pour savoir si les activités sont mises en œuvre selon un plan défini au départ et pour identifier les éléments qui ont favorisé ou qui ont nui à la réalisation desactivités (évaluation du processus)
- ☐ Informations pour connaitre la satisfaction des participant.e.s (évaluation de la satisfaction)
- ☐ Ce qui découle directement des activités (exemples : nombre de participants, nombre d'ateliers/formations, nombre de services offerts/ interventions réalisées …) (évaluation des résultats/extrants)
- ☐ Formulaires de suivi
- ☐ Autre (veuillez préciser) _

En considérant qu'une **reddition de comptes** est un mécanisme qui rend compte de l'utilisation des sommes allouées par des bailleurs de fonds, notamment par le biais d'un rapport ou d'un bilan d'activités et qu'une évaluation est une démarche systématique permettant de porter un regard critique sur l'organisme, ses actions, programmes et activités, répondez aux questions suivantes :

Q12 *Concernant vos bailleurs de fonds :

Est-ce que vous réalisez vos démarches d'évaluation en même temps que celles de reddition de comptes?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Parfois
- ☐ Pourquoi? (réponse courte) :

Pour les questions suivantes, nous **excluons** les **exercices de reddition de comptes** auprès de bailleurs de fonds et la réalisation du **bilan des activités à travers le rapport annuel** d'activités. Nous nous concentrons donc sur vos diverses pratiques d'évaluation (des effets, des besoins, etc.).

Q13 *Au cours des 10 dernières années, votre organisme a-t-il réalisé des démarches d'évaluation (tout type d'évaluation compris)?

- ☐ Oui (le répondant passe aux questions 14, 17-18 puis à la question 21 et suivantes)
- ☐ Non, mais nous sommes en processus de préparation/réflexion pour réaliser uneévaluation dans le futur (le répondant passe aux questions 17-18, 19, 20 puis à laquestion 43 et suivantes)
- ☐ Non (le répondant passe aux questions 15 puis à la question 16)
- ☐ Je ne sais pas (le répondant passe à la question 15 et ensuite à la question 43 etsuivantes)

Q14 *À partir de quelle année?

(Inscrire les 4 chiffres ex: 2015)

_____

Q15 *Pourquoi votre organisme n'a-t-il pas réalisé de démarche d'évaluation au courant des 10 dernières années?

_____

_____

_____

Q16 *Toutefois, est-ce que votre organisme a réalisé des démarches d'évaluations avant ces 10 dernières années?

- ☐ Oui (passe à la question 21 et suivantes)
- ☐ Non (passe à la question 17-18 puis à la question 43 et suivantes)
- ☐ Ne sais pas (passe à la question 17-18 puis à la question 43 et suivantes)

Q17 – Q18[25]*Selon vous, quelles sont les raisons qui motivent un organisme à évaluer sespratiques?

(Cochez un maximum de 5 choix)

- ☐ Pour obtenir ou maintenir du financement
- ☐ À la suggestion d'une partie prenante externe (bailleur de fonds ou regroupement)
- ☐ Pour réfléchir et améliorer nos actions
- ☐ Pour résoudre certains problèmes
- ☐ Pour orienter notre réflexion/planification stratégique
- ☐ Pour mieux répondre aux besoins des membres / participant.e.s
- ☐ Pour vérifier des effets de nos actions ou activités
- ☐ Pour donner un sens (mieux comprendre) à nos actions/activités
- ☐ Pour légitimer nos actions
- ☐ Pour communiquer sur nos actions/ activités
- ☐ r Pour obtenir une accréditation
- ☐ r Pour mobiliser et renforcer le pouvoir d'agir des travailleur.euses et
- ☐ membres/participant.e.s.
- ☐ r Pour favoriser l'exercice démocratique
- ☐ r C'est une occasion pour donner la parole aux membres

Q19 *Quels types d'évaluation envisagez-vous réaliser?

(Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Évaluation des besoins : pour connaitre quels sont les besoins des personnes que l'onsouhaite rejoindre
- ☐ Évaluation de la pertinence : pour savoir si les activités répondent aux besoins des participant·e·s
- ☐ Évaluation des résultats/s : pour connaître ce qui découle directement de nos activités (exemples : nombre de participants, nombre d'ateliers/formations, nombre de servicesofferts/interventions réalisées …)
- ☐ Évaluation des effets/impacts : pour savoir si les effets recherchés avec nos activités ontété obtenus
- ☐ Évaluation de l'efficience : pour savoir si nos activités sont mises en œuvre de manière optimale pour les effets atteints, si l'on peut faire mieux avec les mêmes ressources.
- ☐ Évaluation du processus : pour savoir si les activités sont mises en œuvre selon un plandéfini au départ et pour identifier les éléments qui ont favorisé ou qui ont nui à la réalisation des activités
- ☐ Évaluation de la satisfaction : pour connaitre la satisfaction des participant.e.s
- ☐ Je ne sais pas

25 Les Q17 et Q18 sont les mêmes. C'est seulement pour des raisons techniques du questionnaire en ligne que nous devions en créer deux distinctes.

Pour les questions suivantes, nous entendons par **aide extérieure spécialisée** en évaluation : personne ou ressource extérieure à l'organisme ayant accompagné ce dernier dans laréalisation de l'évaluation (ex. consultant, chercheur, évaluateur, accompagnateur oupersonne-ressource en évaluation, etc.).

Q20 *Envisagez-vous utiliser les services d'une aide extérieure spécialisée en évaluation pourvous aider et vous accompagner dans votre processus d'évaluation?

☐ Oui
☐ Non
☐ Nous ne savons pas encore

(*Après cette question, les répondants sont dirigés vers la Q.43)

Q21 *Quels types d'évaluation avez-vous réalisée?

(Plusieurs réponses possibles)

☐ Évaluation des besoins : pour connaitre quels sont les besoins des personnes que l'onsouhaite rejoindre
☐ Évaluation de la pertinence : pour savoir si les activités répondent aux besoins des participant·e·s
☐ Évaluation des résultats/s : pour connaître ce qui découle directement de nos activités (exemples : nombre de participants, nombre d'ateliers/formations, nombre de servicesofferts/interventions réalisées …)
☐ Évaluation des effets/impacts : pour savoir si les effets recherchés avec nos activités ontété obtenus
☐ Évaluation de l'efficience : pour savoir si nos activités sont mises en œuvre de manière optimale pour les effets atteints, si l'on peut faire mieux avec les mêmes ressources
☐ Évaluation du processus : pour savoir si les activités sont mises en œuvre selon un plandéfini au départ et pour identifier les éléments qui ont favorisé ou qui ont nui à la réalisation des activités
☐ Évaluation de la satisfaction : pour connaitre la satisfaction des participant.e.s
☐ Je ne sais pas

Q22 *Quelle approche avez-vous utilisée principalement?

☐ Approche participative : menée par et pour l'organisme avec la participation de différentes instances de l'organisme.
☐ Approche directive : menée exclusivement par un expert en évaluation
☐ Je ne sais pas
☐ Autre (veuillez préciser) : _____

_____

_____

Q23 *Pour vos évaluations, avez-vous déjà utilisé ou élaboré…

☐ Un plan ou devis d'évaluation pour planifier le processus?
☐ Une liste d'indicateurs?
☐ Un modèle logique?
☐ Une théorie du changement?

Q.24 *Quelles méthodes de collecte d'information utilisez-vous généralement dans vos évaluations (qu'elles soient créées par vous ou reprises d'ailleurs)?

(Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Sondages-questionnaires
- ☐ Journal de bord
- ☐ Grilles d'observation
- ☐ Entretiens individuels
- ☐ Entretiens de groupe
- ☐ Analyse documentaire (par exemple, analyse des notes d'intervention, analyse des dossiers des participant.e.s)
- ☐ Tour de table verbal (à la fin de rencontres ou d'activités)
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

Q25 *En général, comment ces évaluations sont financées?

- ☐ Payées par l'organisme (fonds propres ou temps de travail du personnel/bénévoles)
- ☐ Par un bailleur de fonds
- ☐ Par un programme d'accompagnement gratuit (pro bono)
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

_____

Q26 *Indiquez votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :

Vos pratiques d'évaluation vous ont permis de…

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
Prendre un temps d'arrêt privilégié pour questionner nos pratiques					
Donner un sens à notre action					
Améliorer nos activités					
Être plus structuré dans nos pratiques					
Vérifier les effets de notre action					
Avoir un levier pour dynamiser notre vie associative					
Mobiliser notre équipe					
Consolider des liens de confiance avec nos parties prenantes					
Donner la parole aux membres					
Avoir un levier efficace pour mieux diffuser les résultats de nos interventions					
Nommer et communiquer nos réussites					
Faire reconnaître nos pratiques					
Obtenir ou maintenir du financement et/ou accréditation					
Renforcer la collaboration au sein de l'équipe et entre les instances					

Durant les évaluations réalisées par votre organisme, indiquez qui est généralement impliqué de manière active dans chacune des étapes

(vous pouvez cocher plus d'une catégorie d'acteurs par type de participation)

	Ne s'applique pas	Conseil d'administration	Coordination/ Direction	Comité/équipe d'évaluation interne formel	Personnel/ Travailleurs·se·s	Participant.e.s/membres/bénévoles	Spécialiste externe en évaluation	Bailleurs de fonds	Partenaires	Grand public
Q27 *Qui décide de faire l'évaluation?										
Q28 *Qui réalise l'évaluation?										
Q29 *Qui est consulté /mobilisé lors de la cueillette d'information ?										
Q30 *Qui tire les conclusions et recommandations de l'évaluation?										
Q31 *Qui est responsable de la diffusion des résultats?										
Q32 *À qui diffuse-t-on les résultats?										
Q33 *Qui met en application les résultats?										

Pour les questions suivantes, nous entendons par **aide extérieure spécialisée en** évaluation **: personne** ou ressource extérieure à l'organisme ayant accompagné ce dernier dans la réalisation de l'évaluation (ex. consultant, chercheur, évaluateur, accompagnateur ou personne-ressource en évaluation, etc.).

Q34 *Avez-vous déjà utilisé une aide extérieure spécialisée en évaluation?

- ☐ Oui (le répondant passe à la question 36 et suivantes)
- ☐ Non (le répondant passe à la question 35 puis à la question 43 et suivantes)
- ☐ Je ne sais pas (le répondant passe à la question 43 et suivantes)

Q35 *Pour quelles raisons n'avez-vous pas utilisé une aide extérieure spécialisée en évaluation?

(Vous pouvez cocher plus d'une réponse s'il y a lieu)

- ☐ Le besoin ne s'est jamais présenté
- ☐ Présence de compétences au sein de l'organisme
- ☐ Méconnaissance des ressources d'accompagnement existantes en évaluation
- ☐ Distance géographique avec les accompagnateurs externes
- ☐ Ressources financières insuffisantes
- ☐ Méfiance vis-à-vis le processus
- ☐ Méfiance vis-à-vis l'utilisation possible des résultats

Les prochaines questions de cette section concernent la **dernière expérience où vous avez eu recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation.**

Q36 *Pour quelle(s) raison(s) avez-vous eu recours à cette personne ou ressource?

(Cochez un maximum de 3 choix)

- ☐ Manque de ressources humaines à l'interne
- ☐ Manque de connaissances à l'interne
- ☐ Financement obtenu pour l'évaluation
- ☐ Répondre à une exigence ou à une recommandation du bailleur de fonds
- ☐ Respecter un échéancier trop serré
- ☐ Recherche de neutralité / d'un regard extérieur
- ☐ Animer notre réflexion
- ☐ Se former / Rendre accessible le vocabulaire lié à l'évaluation

Q37 *À quelle(s) étape(s) de l'évaluation a-t-elle été impliquée?

(Vous pouvez cocher plus d'une réponse s'il y a lieu)

- ☐ Planification de l'évaluation
- ☐ Collecte d'information
- ☐ Analyse des résultats
- ☐ Rédaction du rapport
- ☐ Communication/diffusion des résultats

Q38 *Quel était son niveau d'implication?

(Vous pouvez cocher plus d'une réponse s'il y a lieu)

- ☐ Assumer l'entière responsabilité de l'évaluation
- ☐ Assumer la responsabilité de l'évaluation en collaboration avec l'organisme
- ☐ Soutenir l'organisme dans sa démarche
- ☐ Conseiller l'organisme au besoin
- ☐ Offre de formation.s en évaluation

Q39 *Pour la dernière expérience d'accompagnement, indiquez à quel point l'accompagnement reçu a répondu à vos besoins en matière d'aide pour l'évaluation :

Aide provenant du milieu:	Ne s'applique pas	N'a pas répondu à nos attentes	A répondu aux attentes	A dépassé nos attentes	Je ne sais pas
Communautaire					
Privé (consultant.e à son compte ou œuvrant au sein d'une firme)					
Économie sociale (consultant.e œuvrant au sein d'une coopérative ou un OBNL)					
Personne-ressource rattachée au bailleur de fonds					
Universitaire/chercheur.e					

Q40 *Pour toutes les expériences où vous avez eu recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation, quel était le milieu de provenance des personnes ou ressources?

(Vous pouvez cocher plus d'une réponse s'il y a lieu)

- ☐ Communautaire
- ☐ Privé (consultant.e à son compte ou œuvrant au sein d'une firme)
- ☐ Économie sociale (consultant.e œuvrant au sein d'une coopérative ou un OBNL)
- ☐ Personne ne ressource rattachée au bailleur de fonds
- ☐ Universitaire/chercheur.e

Q41 *Si vous êtes à l'aise, pouvez-vous nous indiquer le nom de l'organisation qui vous a offert cette aide :

_____

_____

Q42 *De manière plus générale, quelles sont les trois (3) principales difficultés rencontrées lorsque vous avez recours à une aide extérieure en évaluation ?

(Cochez un maximum de 3 choix)

- ☐ Langage spécialisé
- ☐ Lourdeur de la démarche
- ☐ Disponibilité de la personne-ressource
- ☐ Changement de personne-ressource
- ☐ Manque de connaissances de la réalité du milieu communautaire
- ☐ Manque de reconnaissance des savoirs de l'organisme
- ☐ Honoraires demandés
- ☐ Difficulté à établir le lien de confiance

Q43 *Indiquez votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants : L'évaluation...

L'évaluation...	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
s'inscrit bien dans la philosophie/culture de notre organisme (hors de crise COVID-19)					
permet de remettre en question nos actions et activités					
implique une démarche longue et complexe					
exige une expertise et des connaissances en évaluation					
prend du temps					
ne change pas grand-chose dans nos pratiques					
peut engendrer des tensions au sein de l'organisme					
peut constituer un levier pour améliorer notre action par la suite					
permet de mobiliser les différentes personnes concernées par l'organisme					
met en lumière des rapports de pouvoirs inégaux au sein de notre organisme					
coûte cher					
est un défi considérant le profil de nos membres/participants					

Q44 *Indiquez votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
Les résultats d'évaluation sont utiles de manière générale					
La diffusion des résultats d'évaluation participe aux efforts de reconnaissance de nos actions envers nos différentes parties prenantes (à interne et à l'externe)					
En général, l'évaluation est une priorité pour notre organisme (hors de crise COVID-19)					
De manière générale, les membres de notre organisme adhèrent à l'évaluation de nos pratiques					

Q45 *Parmi les habiletés suivantes en évaluation, lesquelles selon vous doivent être approfondies au sein de votre organisme?

(Cochez un maximum de 5 choix)

- ☐ Identifier les enjeux (pourquoi, pour qui) liés à l'évaluation
- ☐ Connaître les différents types et approches d'évaluation
- ☐ Définir les objectifs de l'évaluation et clarifier les aspects à évaluer
- ☐ Connaitre les aspects techniques de certains outils (p. ex., le modèle logique)
- ☐ Définir les indicateurs, les critères
- ☐ Définir les méthodes de collecte d'information
- ☐ Expliquer, justifier, négocier ses choix en matière d'évaluation
- ☐ Élaborer les instruments de collecte d'information
- ☐ Réaliser la collecte d'information
- ☐ Traiter les données recueillies
- ☐ Analyser et interpréter les données recueillies
- ☐ Rédiger un rapport d'évaluation
- ☐ Communiquer les résultats de l'évaluation
- ☐ Mettre en pratique les recommandations issues de l'évaluation

Q46 *Quel est votre avis sur la pertinence de différents types de soutien/ accompagnement pour vous dans l'évaluation

(cochez le degré de pertinence de chacun des aspects suivants)

Avoir accès...	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Tout à fait pertinent
à de la consultation téléphonique ponctuelle					
à des rencontres avec une aide extérieure spécialisée					
à des rencontres avec une aide extérieure spécialisée issue d'organismes communautaires					
à des espaces de mise en commun des questionnements à l'interne					
à des espaces qui favorisent un partage des façons de faire avec d'autres organismes communautaires					
à des espaces qui favorisent un partage des façons de faire avec d'autres organisations qui ne sont pas exclusivement de l'action communautaire					
à des ressources écrites ou multimédias sur l'évaluation (outils, guides, sites internet, capsules vidéos, etc.).					
à une communauté de pratique en ligne via une plateforme numérique					
à des ressources écrites/multimédias (outils, guides, sites internet, capsules vidéos, etc.)					

Q47 *Quel est votre avis sur la pertinence de différents types de soutien/ accompagnement pour vous dans l'évaluation

(Cochez le degré de pertinence de chacun des aspects suivants)

	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Tout à fait pertinent
Créer des liens avec le milieu universitaire					
Accueillir des stagiaires spécialisé·e·s en évaluation					
Organiser des journées de réflexion régionales					
à des espaces de mise en commun des questionnements à l'interne					
Avoir un soutien financier dédié à l'évaluation pour une personne à l'interne					
Avoir un soutien financier dédié à l'évaluation pour un accompagnement externe					

Q48 *De quelle manière vos pratiques d'évaluation ont été influencées /transformées en raison de la crise sanitaire provoquée par le COVID-19?

- ☐ Aucune, nous ne faisions déjà pas d'évaluation
- ☐ Aucune, nous avons continué le processus d'évaluation comme prévu
- ☐ Nous avons suspendu nos processus d'évaluation
- ☐ Nous avons pris l'occasion pour avancer sur nos processus d'évaluation
- ☐ Précisez votre réponse, au besoin :

_____

Merci de votre collaboration et de votre contribution au renforcement du milieu communautaire!

Annexe 2 Résultats statistiques complets des test t et des régressions

Le tableau A2-1 rapporte les résultats du test t pour différence entre le groupe d'organismes qui font de l'évaluation et ceux qui n'en font pas. Pour chacun des groupes, on indique la moyenne (M) et l'écart-type (ÉT) et le degré de signification de la différence (p) observée entre les deux selon chacune des variables[26].

Tableau A2-1 Tests t sur la différence de moyenne entre le groupe d'organismes qui fait de l'évaluation et celui qui n'en fait pas (n=404)

Variables	Évaluation (n=302)		Sans évaluation (n=102)		Test t	Valeur-p
	Moy.	É.-T.	Moy.	É.-T.		
Nombre de travailleur·euses temps plein	5,8	(6,3)	4,1	(4,4)	2,4	0,015**
Nombre de travailleur·euses temps partiel	3,0	(6,8)	1,8	(3,4)	1,7	0,090*
Nombre de travailleur·euses total	8,8	(10,5)	5,9	(5,6)	2,6	0,010**
Années d'existence	31,1	(13,8)	29,7	(10.7)	1,0	0,34
% de financement provenant du fédéral	6,8	(15,9)	6,5	(15,9)	0,2	0,874
% de financement provenant du municipal	3,7	(7,9)	3,4	(8,4)	0,3	0,799
% de financement provenant du privé	10,7	(14,6)	8,0	(13,3)	1,7	0,096*
% d'autofinancement	12,4	(17,5)	11,4	(13,3)	0,6	0,577
Avantages perçus de l'évaluation	4,3	(0,7)	4,3	(0,7)	1,3	0,207
Contraintes perçus de l'évaluation	3,5	(0,8)	3,6	(0,7)	-1,2	0,230
Effets négatifs perçus de l'évaluation	2,7	(0,9)	2,9	(0,8)	-1,8	0,075*
Utilité générale de l'évaluation	4,2	(0,8)	4,0	(0,8)	2,4	0,018**
Priorité de l'évaluation	3,6	(0,9)	3,1	(1,0)	4,7	0,000***
Adhésion des membres à l'évaluation	3,9	(0,8)	3,4	(0,9)	5,1	0,000***

Note : * $p<0.1$, ** $p<0.05$ et *** $p<0.01$.

26 Une valeur p est une mesure de la probabilité qu'une différence observée ait pu se produire simplement par hasard. La différence de moyenne est considérée significative (reconnue comme vraie) à partir du moment où la valeur-p elle plus petite que 0,1 (soit un intervalle de confiance de 90%). Plus la valeur p est faible, plus la signification statistique de la différence observée est grande.

Parmi les organismes qui ont fait de l'évaluation, le tableau suivant rapporte les résultats du Test t pour différence entre les organismes qui reçoivent de l'accompagnement dans l'évaluation et ceux qui n'en reçoivent pas. Pour chacun des groupes, on indique la moyenne (M) et l'écart-type (ÉT) et le degré de signification de la différence (p) observée entre les deux selon chacune des variables (tableau A2-2).

Tableau A2-2 Tests t sur la différence de moyenne entre les organismes qui reçoivent de l'accompagnement dans l'évaluation et ceux qui n'en reçoivent pas (n=320)

Variables	Aide (n=140)		Sans aide (n=152)		Stat. t	Valeur-p
	Moy.	É.-T.	Moy.	É.-T.		
Nombre de travailleur·euses temps plein	7,1	(7,4)	4,3	(4,7)	-4,1	0,000***
Nombre de travailleur·euses temps partiel	2,6	(4,7)	3,1	(7,9)	0,6	0,555
Nombre de travailleur·euses total	9,8	(10,6)	7,4	(10,0)	-2,1	0,037**
Années d'existence	30,8	(13,7)	31,3	(13,9)	0,3	0,729
% de financement provenant du fédéral	8,4	(18,4)	5,0	(12,1)	-2,0	0,047**
% de financement provenant du provincial	64,0	(26,7)	69,3	(25,7)	1,8	0,072*
% de financement provenant du municipal	3,8	(8,4)	3,4	(6,9)	-0,4	0,672
% de financement provenant du privé	11,3	(14,7)	9,3	(13,7)	-1,3	0,209
% d'autofinancement	12,5	(18,1)	12,8	(17,3)	0,1	0,901
Contraintes perçus de l'évaluation	3,6	(0,8)	3,4	(0,8)	-2,2	0,030**
Utilité générale de l'évaluation	4,1	(0,7)	4,2	(0,8)	0,3	0,733
Efforts de reconnaissance	3,8	(0,9)	3,7	(0,8)	-0,5	0,615
Priorité de l'évaluation	3,6	(0,9)	3,5	(1,0)	-1,3	0,181
Adhérence des membres à l'évaluation	3,9	(0,8)	3,9	(0,8)	0,4	0,712

Note : * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$ et *** $p < 0.01$.

Le tableau A2-3 rapporte les résultats de la probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation. Dans le modèle 1, le budget est considéré. Le modèle 2 tient en compte le nombre de travailleur·euses.

Tableau A2–3 Effets marginaux du probit sur la probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation

	Modèle 1	Modèle 2
Budget annuel		
Entre 101 000 $ et 200 000 $	0,105	
	(1,226)	
Entre 201 000 $ et 350 000 $	0,231**	
	(2,402)	
350 000 $ et plus	0,453***	
	(5,315)	
Nombre de travailleur.e.s		0,005
		(1,325)
Sources de financement		
% du financement provenant du fédéral	0,013*	0,013*
	(1,681)	(1,819)
% du financement provenant du provincial	0,009	0,008
	(1,267)	(1,178)
% du financement provenant du municipal	0,011	0,010
	(1,476)	(1,398)
% du financement provenant du privé	0,011	0,011*
	(1,550)	(1,693)
% du financement qui est autofinancé	0,008	0,009
	(1,174)	(1,313)
Portée territoriale		
Quartiers/Arrondissements	0,115	0,139
	(1,134)	(1,420)
Municipalités/Villages	0,127	0,150*
	(1,473)	(1,790)
Régional	0,233**	0,303***
	(2,538)	(3,639)
Provincial	0,150	0,229**
	(1,210)	(1,997)
Années d'existence de l'organisme	-0,001	-0,001
	(-0,321)	(-0,375)
Grands centres urbains	-0,034	0,020
	(-0,563)	(0,303)
Expérience en évaluation	0,001	0,002
	(0,491)	(0,676)

Notes : La variable dépendante est la probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation. Les valeurs des z–statistiques figurent entre parenthèses.*Statistiquement significatif au niveau 10 % ; ** Statistiquement significatif au niveau 5 % ; ***Statistiquement significatif au niveau 1 %.

Le tableau A2-4 rapporte les résultats de la probabilité de faire de l'évaluation. Dans le modèle 1, le budget est considéré. Le modèle 2 tient en compte le nombre de travailleur·euses.

Tableau A2-4 Effets marginaux du probit sur le choix de faire de l'évaluation

	Modèle 1	Modèle 2
Budget annuel		
Entre 101 000 $ et 200 000 $	0,077	
	(1,097)	
Entre 201 000 $ et 350 000 $	0,133*	
	(1,770)	
350 000 $ et plus	0,165**	
	(2,363)	
Nombre de travailleur.e.s		0,009***
		(2,661)
Sources de financement		
% du financement provenant du fédéral	0,006**	0,006**
	(2,158)	(2,374)
% du financement provenant du provincial	0,006**	0,006***
	(2,399)	(2,660)
% du financement provenant du municipal	0,004	0,005
	(1,305)	(1,490)
% du financement provenant du privé	0,007**	0,008***
	(2,482)	(2,968)
% du financement qui est autofinancé	0,006**	0,006**
	(2,187)	(2,343)
Portée territoriale		
Quartiers/Arrondissements	0,059	0,060
	(0,938)	(0,962)
Municipalités/Villages	-0,020	-0,016
	(-0,328)	(-0,263)
Régional	-0,020	-0,018
	(-0,313)	(-0,301)
Provincial	-0,101	-0,085
	(-1,082)	(-0,935)
Années d'existence de l'organisme	0,001	0,001
	(0,608)	(0,702)
Grands centres urbains	-0,004	-0,002
	(-0,081)	(-0,052)

Notes : La variable dépendante est la probabilité d'avoir recours à une aide extérieure spécialisée en évaluation. Les valeurs des z–statistiques figurent entre parenthèses. *Statistiquement significatif au niveau 10 % ; **Statistiquement significatif au niveau 5 % ; ***Statistiquement significatif au niveau 1 %.

Annexe 3 Définition de la pratique réflexive interactive (suite du cas Relais – femmes)

La pratique réflexive-interactive se définit comme :

Une mise à distance et un regard critique sur son propre fonctionnement, mais aussi une analyse tant individuelle que collective des actions et des gestes posés au cours de son intervention professionnelle. S'inscrivant dans une perspective socioconstructiviste, la pratique réflexive-interactive suppose des interactions [...] et une confrontation des pratiques individuelles et collectives des individus et d'un groupe qui acceptent de confronter leurs croyances (conceptions et convictions), de vivre des conflits cognitifs afin de viser une plus grande cohérence entre ce qu'ils pensent (pensée) et ce qu'ils font (actions), ce qu'ils croient (croyances) et ce qu'ils accomplissent (pratiques) dans leur vie professionnelle. Les interactions contribuent aux prises de conscience des incohérences, à les verbaliser, à les partager et à les discuter dans le but d'améliorer son action professionnelle. Le regard sur sa pratique se fait alors sur quatre niveaux : 1) ce qui se passe, 2) comment cela se passe, 3) pourquoi cela se passe ainsi et 4) ce qui peut être fait pour améliorer cette pratique (Lafortune, 2008c, p. 16).

La pratique réflexive-interactive comprend trois composantes : 1) réfléchir sur sa pratique et l'analyser ; 2) transposer les apprentissages issus de la réflexion et de l'analyse par des actions et des retours sur les expériences ; 3) développer son modèle de pratique en constante évolution.

Ces éléments sont tout d'abord abordés par un processus de réflexion sur les pratiques pour les adapter et les rendre efficaces, cohérentes et organisées (voir également Lafortune, 2008a, b, 2012b, c).

Analyser sa pratique, incluant la réflexion sur celle-ci, signifie en examiner les différents aspects, tels que les gestes posés ou à poser (actions, moyens, outils, stratégies, etc.), les compétences et habiletés développées, les connaissances construites et les attitudes adoptées concernant l'intervention féministe. Il est avantageux d'effectuer l'analyse de sa pratique avec des collègues afin de connaître et de confronter sa pratique à celles des autres, mais aussi de connaître d'autres moyens d'analyser ses pratiques. Les actions mises en œuvre à partir de la réflexion sur sa pratique et son analyse contribuent à construire son modèle de pratique en interrelation avec d'autres pratiques, mais aussi à s'en donner une représentation visant la cohérence entre croyances (conceptions et convictions) et pratiques, entre pensées et actions (Lafortune et Fennema, 2003; Lafortune, 2004a; Thagard, 2000).

Tiré de Lafortune (2015, p.186-187)

ESG UQÀM

UQÀM | Service aux collectivités
Université du Québec à Montréal

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE

RACA
RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

Relais-femmes

Avec la participation financière de

Travail, Emploi et Solidarité sociale
Québec