

# L'étude des capacités en évaluation des organismes communautaires du Québec : proposition d'un cadre conceptuel et d'une grille d'analyse organisationnelle<sup>1</sup>

**David Buetti**, MSS, Candidat au doctorat en santé des populations, École interdisciplinaire des sciences de la santé, Université d'Ottawa

david.buetti@uottawa.ca

**Isabelle Bourgeois**, Ph.D., Professeure, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa

isabelle.bourgeois@uottawa.ca

**Sébastien Savard**, Ph.D., Professeur, École de service social, Université d'Ottawa

sebastien.Savard@uottawa.ca

---

## RÉSUMÉ :

*Le Québec compte plus de 8 000 organismes communautaires cherchant à faire avancer la cause de l'équité dans les collectivités. Bien qu'un nombre croissant d'études aient pour objet les capacités en évaluation du milieu communautaire, peu d'entre elles recensent les spécificités des organismes communautaires de la province. En prenant appui sur les travaux de Bourgeois et Cousins, cet article présente un cadre conceptuel et une grille d'analyse afin de proposer de nouvelles clés de lecture permettant de rendre compte concrètement des caractéristiques organisationnelles qui ont une influence majeure sur les capacités en évaluation du milieu communautaire québécois.*

25

## MOTS-CLÉS :

*Organismes communautaires, capacités en évaluation, évaluation de programmes, milieu communautaire, cadre conceptuel, Québec*

---

## INTRODUCTION

Les organismes communautaires du Québec (OCQ) sont des acteurs indispensables dans l'amélioration des conditions de vie des citoyens et dans la défense collective des droits. Un nombre croissant d'études montrent toutefois que ces organisations ont eu tendance à délaissé un mode de gouvernance horizontale pour des pratiques de gestion verticale qui favorisent la performance et la rentabilité des activités afin de pouvoir répondre aux attentes toujours grandissantes de l'État et d'autres bailleurs de fonds (Garon et Roy, 2001; Jetté, 2011; St-Germain, Grenier, Bourque et al., 2017). Cette pression subie par les OCQ est perceptible, entre autres, par la multiplication et l'alourdissement des formes de reddition de comptes, la stagnation du financement à la mission globale des organismes ainsi que l'augmentation des ententes contractuelles de services (Jetté,

---

1 Nous remercions chaleureusement les participantes et participants pour avoir bien voulu partager leurs expériences et leurs connaissances en matière d'évaluation dans le milieu communautaire. Nous remercions aussi le Fonds de recherche du Québec – Santé pour son soutien financier.

2011; St-Germain, Grenier, Bourque et al., 2017). À partir d'une analyse des discours de rapports d'activités de 200 groupes communautaires québécois, St-Germain et ses collègues (2017) montrent qu'un nombre croissant de bailleurs de fonds exigent du milieu communautaire des évaluations sur l'efficacité de leurs pratiques et de leurs interventions. Dans ce contexte, la fonction recherchée par l'évaluation est de nature sommative, c'est-à-dire que les évaluations qui sont menées cherchent à rendre compte aux bailleurs de fonds, souvent au moyen de critères d'évaluation prédéterminés par ces derniers, des résultats des programmes (ou de l'atteinte des objectifs poursuivis) dans le but de réduire les dépenses publiques (Fitzpatrick, 2012). Dans ce contexte, il n'est guère surprenant que l'évaluation, lorsqu'elle est évoquée par des bailleurs de fonds, suscite de la méfiance et de la crainte parmi les acteurs du milieu communautaire (Fonds, 2012).

Or, d'autres auteurs remarquent aussi que de plus en plus d'OCQ souhaitent maintenant avoir recours à l'évaluation afin de démontrer l'impact de leurs pratiques sur le bien-être des populations (Fonds, 2012; Lemay, Leclair, Bélanger et al., 2013). L'évaluation, lorsqu'elle est utilisée principalement pour favoriser l'apprentissage organisationnel, pour alimenter la réflexion collective ou pour guider le processus de prise de décisions, est de nature formative (Fitzpatrick, 2012). Dans les faits, l'évaluation formative, dont la fonction est de documenter la façon dont les programmes et pratiques se sont déployés sur le terrain, lorsqu'elle est mise en place et utilisée pour mieux servir les intérêts des OCQ, a des retombées positives et durables sur les citoyens qui les fréquentent : une connaissance accrue des réalités et des expériences de groupes socialement marginalisés, une meilleure compréhension des dimensions des activités ayant des effets sur la mission sociale, une plus grande adéquation entre les besoins propres à un milieu et les services offerts, etc. (Daniel, 1999; ÉvalPop, 2018; Fonds, 2012; Ngo Ngué, Grenier et Leclerc, 2018). Dans cet article, la fonction recherchée de l'évaluation s'inscrit dans une visée formative : les évaluations sont d'abord et avant tout réalisées, structurées, planifiées et utilisées par les OCQ, notamment dans le but de favoriser la réflexion, l'apprentissage et la prise de décision par les acteurs du milieu.

Différentes caractéristiques organisationnelles influencent les capacités des organismes communautaires à effectuer des évaluations rigoureuses, ainsi qu'à utiliser les résultats d'évaluation à des fins d'apprentissage ou de prise de décision : le budget de l'organisme (Akintobi, Yancey, Daniels et al., 2012; Carman, 2007), le taux de roulement des salariés (Kegeles, Rebhook et Tebbetts, 2005), les connaissances et les compétences en matière d'évaluation (Schalock, Lee, Verdugo et al., 2014; Mayne, 2017) ainsi que le leadership (Cheverton, 2007). Ces caractéristiques contribuent à définir les capacités en évaluation, c'est-à-dire l'ensemble des procédures, des ressources (humaines, matérielles, etc.), des politiques et des mesures qui permettent de créer et d'appuyer une forme de culture évaluative dans les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013). Pour l'instant, il n'existe pas de cadre conceptuel pour étudier de façon rigoureuse et structurée les capacités en évaluation des OCQ, ni même d'outils pour en faire l'analyse. Les travaux sur le sujet portent presque exclusivement sur les capacités en évaluation de milieux communautaires anglo-saxons, comme ceux du reste du Canada (Mayne, 2017) et des États-Unis (Preskill et Boyle, 2008; Kellogg Foundation, 2017), ce qui limite la qualité des analyses réalisées au Québec pour deux raisons.

Premièrement, le modèle communautaire québécois est unique en son genre puisqu'il n'est pas orienté, comme dans le reste du Canada et aux États-Unis, vers la prestation de services complémentaires à ceux de l'État. Le milieu communautaire québécois aspire, au contraire, à favoriser l'innovation sociale par un mouvement parallèle et autonome par rapport aux services publics (Jetté, 2011; 2017). Pour ce faire, l'action communautaire, comme philosophie et levier d'action pour la justice sociale, privilégie l'implication des citoyens dans toutes les instances des organismes (Métivier, 2017; St-Germain, Grenier, Bourque et al., 2017). Les OCQ qui répondent aux principes d'action

communautaire<sup>2</sup> contribuent à l'innovation sociale par des pratiques citoyennes originales, souvent en marge des données probantes, telles que le militantisme (Côté, Buetti, Lapierre et al., 2017; Jetté, 2017), l'éducation populaire (Humbert, Merlo, Charbonneau et al., 2016), la prévention (Théolis, 2001), la défense collective des droits (Arruda, 2016; Breault, 2017) et les approches structurelles dans le champ de l'intervention sociale (Lapierre et Levesque, 2013). L'évaluation, dans ce contexte, constitue un dispositif utilisé volontairement par les OCQ pour engager l'ensemble des parties concernées (ex. : participants, bénévoles, membres du conseil d'administration) dans une démarche de réflexion rigoureuse vouée à améliorer et à consolider les pratiques et les activités. Dans ce contexte, il est fort probable que les travaux actuels portant sur les capacités en évaluation sont mieux adaptés aux organismes communautaires qui cherchent à rendre des comptes sur l'efficacité et la performance des services dans une optique d'impartition ou de sous-traitance qu'à ceux qui tendent vers l'action communautaire (Goyette, Jetté et Corneau, 2009; Jetté, 2017).

Deuxièmement, on constate que les OCQ comptent depuis longtemps parmi les moins bien pourvus en ressources humaines, matérielles et financières dans l'ensemble du Canada (Rowe, 2006). Cette lacune est d'autant plus grave que les recherches effectuées ailleurs au pays montrent que les organisations communautaires rencontrent déjà de nombreuses barrières qui entravent leurs capacités à se servir de l'évaluation comme outil : un budget d'évaluation limité (Kapucu, Healy et Arslan, 2011), de faibles connaissances en matière d'évaluation (Garcia-Iriarte, Suarez-Balcazar, Taylor-Ritzler et al., 2011) et un accès restreint à du soutien méthodologique lors d'évaluations (Cousins, Goh, Elliott et al., 2014). Peu d'écrits scientifiques abordent ces entraves en contexte québécois, et il est fort probable que les analyses produites à l'extérieur de la province ne permettent pas de bien faire ressortir la réalité et les besoins particuliers des OCQ, ainsi que les ressources dont ils disposent pour procéder à des évaluations.

Cet article vise à pallier les lacunes actuelles des connaissances scientifiques au sujet des capacités en évaluation du milieu communautaire québécois, entre autres en proposant un cadre conceptuel et une grille d'analyse adaptés aux réalités organisationnelles et aux valeurs des OCQ. L'article est divisé en trois parties reflétant les principales étapes utilisées pour développer le cadre conceptuel et la grille d'analyse. Il présente d'abord le cadre conceptuel qui a été retenu pour étudier les capacités en évaluation des OCQ (Bourgeois et Cousins, 2013), puis une description détaillée des méthodes utilisées pour l'adapter au milieu communautaire du Québec. Enfin, on trouve une présentation des résultats obtenus, c'est-à-dire du cadre conceptuel des capacités en évaluation et de la grille d'analyse adaptés au contexte précis des OCQ. Quelques considérations pour l'étude des capacités en évaluation du milieu communautaire québécois sont amenées en conclusion.

27

## 1. Cadre conceptuel

Pour étudier les capacités en évaluation du milieu communautaire québécois, les auteurs se sont appuyés sur un cadre existant, celui des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013). Ce choix est motivé par la visée pragmatique de ce cadre, qui cherche à rendre compte des structures et des caractéristiques témoignant concrètement des capacités organisationnelles en évaluation (Bourgeois et Cousins, 2013). L'opérationnalisation du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) se décline en six composantes organisées selon deux capacités : la capacité à *effectuer* et la capacité à *utiliser* l'évaluation. Les trois premières composantes portent sur les capacités à effectuer des évaluations de qualité adéquate, une condition importante pour l'utilisation subséquente des

---

2 Lavoie et Panet-Raymond (2014) proposent un ouvrage bien documenté sur les principes, les approches et les pratiques d'action communautaire.

résultats obtenus par les évaluations : (1) les ressources humaines, soit la disponibilité de ressources humaines en quantité suffisante pour effectuer ponctuellement des évaluations; (2) les ressources organisationnelles, c'est-à-dire l'existence des ressources financières, technologiques et matérielles nécessaires pour mener des évaluations de qualité ainsi que (3) la planification des activités d'évaluation, soit la présence de structures décisionnelles qui favorisent et appuient la planification et la mise en œuvre de l'évaluation.

Les trois dernières composantes du cadre conceptuel portent sur les capacités à utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage ou de prise de décision : (4) les connaissances organisationnelles en évaluation, soit le niveau d'implication des parties prenantes aux démarches évaluatives; (5) la prise de décision organisationnelle, c'est-à-dire la présence de structures décisionnelles qui facilitent l'intégration des résultats des évaluations à la prise de décision et (6) l'apprentissage organisationnel, soit les avantages qui sont perçus par les parties prenantes à faire usage de l'évaluation. Les six composantes sont subdivisées en d'autres sous-composantes qui précisent les pratiques ou les caractéristiques organisationnelles qui leur sont associées (Bourgeois et Cousins, 2013).

À la suite de l'élaboration du cadre conceptuel, Bourgeois et ses collègues ont mis au point un instrument de mesure, l'Instrument d'auto-évaluation des capacités organisationnelles en évaluation (ci-après IACOÉ), à partir du cadre conceptuel décrit ci-dessus (Bourgeois, Whynot et Theriault, 2015). L'IACOÉ comporte un total de 87 énoncés répartis entre la capacité à effectuer (56 énoncés) et la capacité à utiliser (31 énoncés) l'évaluation. Les énoncés représentent des pratiques ou des caractéristiques typiques associées aux six composantes qui influencent les capacités en évaluation : (1) les ressources humaines; (2) les ressources organisationnelles; (3) la planification des activités d'évaluation; (4) les connaissances organisationnelles en évaluation; (5) la prise de décision organisationnelle et; (6) l'apprentissage organisationnel<sup>3</sup>.

28

Les consignes accompagnant l'outil demandent aux répondants d'exprimer leur degré d'accord à l'égard des énoncés sur une échelle de Likert graduée de 1 « fortement en désaccord » à 4 « fortement en accord », et ce, à partir des pratiques actuelles observées dans l'organisme étudié. Par la suite, les scores moyens sont calculés pour chacune des sous-composantes associées aux capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation. Plus le score d'une composante ou d'une sous-composante s'approche de 4, plus celle-ci témoigne d'une capacité élevée. À l'inverse, plus ce score s'approche de 1, plus celle-ci témoigne d'une capacité plus faible, qui devra être développée. Les résultats obtenus informent les utilisateurs sur la capacité globale d'une organisation en matière d'évaluation, en plus de rendre compte des forces et des aspects organisationnels à travailler davantage pour renforcer les capacités en évaluation. La section suivante précise les méthodes employées pour adapter les travaux de Bourgeois et Cousins (2013) ainsi que de Bourgeois et ses collègues (2015) au contexte précis des OCQ.

## 2. Méthodes

La démarche adoptée a été approuvée par le comité d'éthique en sciences de la santé et sciences de l'Université d'Ottawa [H11-17-08]. La participation à cette étude était volontaire et anonyme. Le processus d'adaptation des différents travaux de Bourgeois et ses collaborateurs (2013; 2015) au contexte des OCQ s'est déployé en trois étapes : (1) une recherche documentaire; (2) la validation du contenu; (3) la validation apparente.

---

3 L'IACOÉ est disponible en français et en anglais, intégralement et gratuitement sur le site internet de la Chaire de recherche du Canada en évaluation des programmes et des politiques à l'adresse suivante : [www.evalcap.ca](http://www.evalcap.ca).

## 2.1 Première étape : recherche documentaire

Dans un premier temps, les auteurs ont effectué une recherche documentaire rigoureuse et exhaustive sur les caractéristiques organisationnelles qui influencent les capacités en évaluation des organismes communautaires. Ensuite, sur la base des écrits scientifiques retenus, des modifications ont été apportées au contenu du cadre conceptuel et des énoncés de l'IACOÉ de façon à ce que ceux-ci correspondent mieux aux réalités organisationnelles en matière d'évaluation du milieu communautaire québécois. Plus spécifiquement, les auteurs ont extrait des publications les éléments et les facteurs qui influencent la planification, la mise en œuvre ou la pérennité de l'évaluation dans le milieu communautaire. Ces éléments et facteurs ont par la suite été analysés à l'aide d'une méthode déductive éclairée par les composantes et les sous-composantes du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013). L'analyse a permis de rendre compte de la façon dont les différentes composantes et sous-composantes du cadre conceptuel trouvent une juste correspondance avec les ressources et les réalités du secteur communautaire. Les résultats de cette démarche ont d'ailleurs été soumis à une revue scientifique avec comité de lecture (Buetti, Bourgeois et Savard, sous presse). Les modifications apportées au cadre conceptuel et à l'IACOÉ ont aussi été présentées lors de deux conférences scientifiques portant sur l'évaluation afin de recueillir une rétroaction supplémentaire de la part des pairs. Les échanges ont permis de clarifier certains concepts qui paraissaient imprécis pour les pairs et de les bonifier par des exemples tirés de leurs expériences scolaires et professionnelles.

## 2.2 Deuxième étape : validation du contenu

Dans un deuxième temps, les modifications apportées au cadre conceptuel et à l'IACOÉ ont été soumises à un comité composé de 13 acteurs qui travaillent étroitement avec les OCQ et qui ont un intérêt marqué pour l'évaluation : trois chercheurs universitaires, quatre praticiens spécialisés dans l'évaluation des OCQ et six organisateurs communautaires. Les membres du comité avaient pour objectif d'évaluer les modifications apportées au cadre conceptuel et à la grille d'analyse en fonction de leurs expériences respectives auprès des OCQ. Au moment de la collecte des données, les participants au comité cumulaient en moyenne 11 années d'expérience en matière d'évaluation spécifiquement auprès des OCQ et 15 années d'expérience en développement communautaire. Une invitation à participer à l'étude a été diffusée par voie électronique aux membres du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire. Cette communication précisait le contexte et les objectifs de la recherche et contenait un lien hypertexte menant au questionnaire placé en ligne. La durée moyenne du questionnaire a été de 90 minutes.

Les acteurs ont donné individuellement un score aux modifications apportées au cadre conceptuel et aux énoncés de l'IACOÉ en fonction de l'importance que revêtent ces aspects pour l'analyse des capacités en évaluation des OCQ : 1 = essentiel; 2 = utile, mais non nécessaire; 3 = non nécessaire. Parallèlement, les acteurs étaient invités à justifier les scores attribués en se servant des espaces ouverts aux commentaires placés tout au long du questionnaire en ligne. Les réponses et les commentaires obtenus ont été compilés et discutés entre les auteurs pour parvenir à un consensus sur les modifications à retenir pour l'étude des capacités en évaluation des OCQ.

## 2.3 Troisième étape : validation apparente

Dans un troisième et dernier temps, le cadre conceptuel et la grille d'analyse ont été présentés lors de 12 entretiens individuels réalisés auprès d'acteurs qui travaillent ou qui s'impliquent activement dans les OCQ : coordination (n=4), travailleurs communautaires (n=2), membres ou participants

(n=3) et conseil d'administration (n=3). Les participants, recrutés à partir des réseaux sociaux des membres du comité, provenaient de différents milieux d'intervention : maison d'hébergement, regroupement d'organisations communautaires, organismes d'entraide, organismes de défense collective des droits, milieu jeunesse. Les entretiens individuels, d'une durée moyenne de 50 minutes, ont été réalisés à l'aide d'une méthode d'entretien de style cognitif. Les entretiens cognitifs explorent les façons dont les individus traitent mentalement des informations, ce qui s'avère particulièrement efficace pour repérer les concepts ou les énoncés qui manquent de clarté ou de précision (Collins, 2016). Les procédures employées pour réaliser les entretiens cognitifs se sont inspirées des travaux de Collins (2016) : après avoir présenté le cadre conceptuel aux participants, ces derniers étaient invités à répondre aux énoncés de la grille d'analyse à voix haute. Par la suite, l'intervieweur posait des questions aux participants pour vérifier leur compréhension du cadre conceptuel ou de la grille d'analyse : « Pouvez-vous me répéter l'énoncé dans vos propres mots? »; « Que signifie une "sous-composante" pour votre milieu d'intervention? »; « À quoi fait référence l'expression "évaluation" dans votre milieu de travail? ». Les données recueillies ont été analysées dans un processus itératif : après chaque entretien, l'enregistrement audio était écouté pour en dégager l'ensemble des suggestions, commentaires, hésitations ou demandes de clarification. Des modifications ont ensuite été apportées au cadre conceptuel et à la grille d'analyse en fonction des constats réalisés, puis testées de nouveau lors de l'entretien suivant. La section qui suit présente les résultats obtenus à la suite des méthodes décrites ci-dessus.

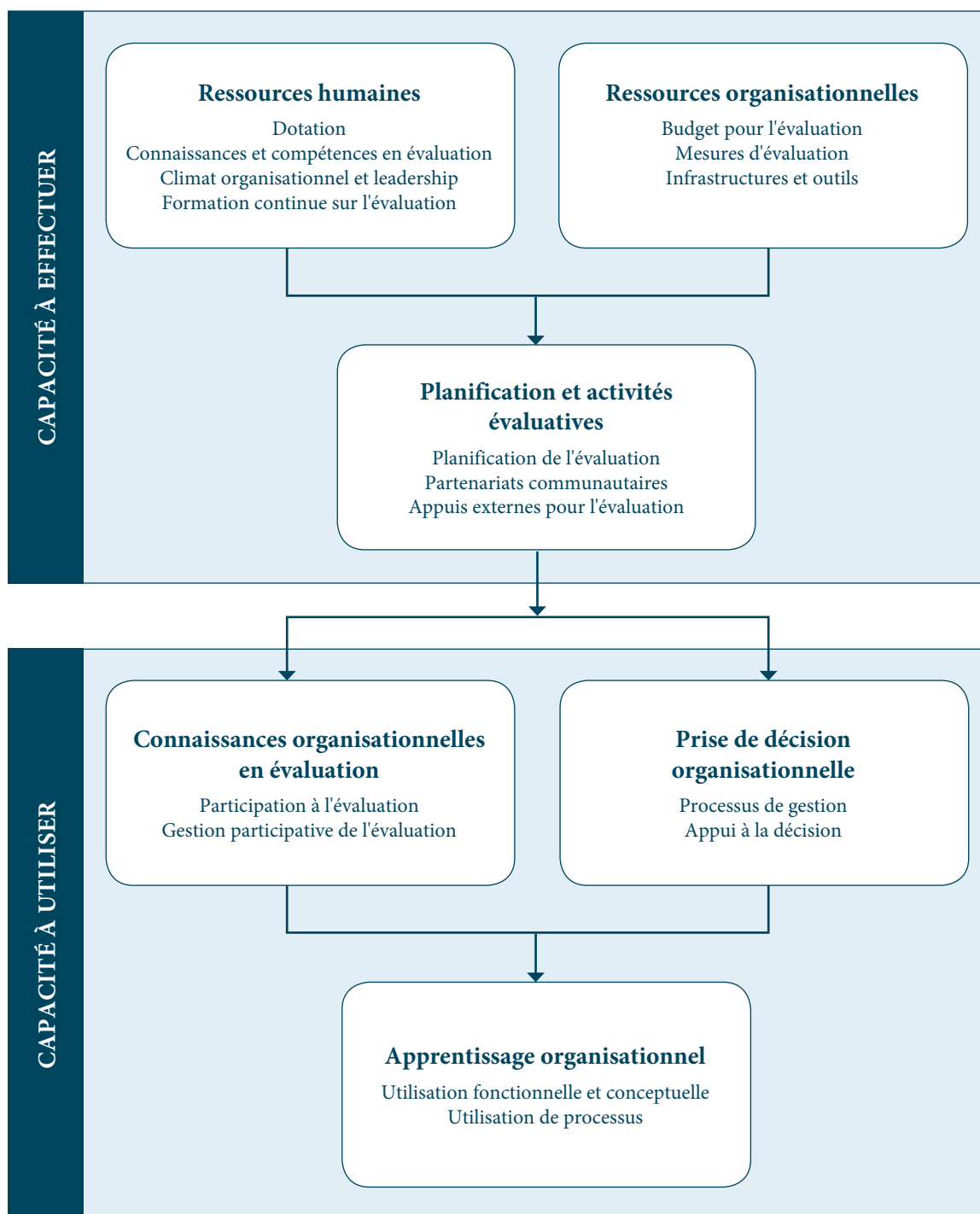
### 3. Résultats

Les résultats sont divisés en deux parties : (1) la présentation du cadre conceptuel pour étudier les capacités en évaluation des OCQ; (2) la présentation de la grille d'analyse des capacités en évaluation adaptée au contexte des OCQ.

#### 3.1 Présentation du cadre conceptuel adapté au contexte des OCQ

Comme souligné précédemment, le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) vise à représenter concrètement les caractéristiques qui permettent d'effectuer et d'utiliser l'évaluation au sein des organisations. Ce cadre comporte 6 composantes et désormais 16 sous-composantes à la suite de son adaptation au milieu communautaire québécois. La figure 1 illustre la schématisation du cadre conceptuel des capacités en évaluation adapté au contexte précis des OCQ, tandis que le tableau 1 présente une synthèse des sous-composantes de ce dernier. Les six composantes se divisent en deux types de capacité : *effectuer* et *utiliser* l'évaluation dans les OCQ.

**Figure 1** Cadre conceptuel des capacités en évaluation adapté au contexte précis des OCQ





**Tableau 1** Synthèse des sous-composantes du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) adapté au contexte précis des OCQ

Capacité à effectuer l'évaluation dans les OCQ		
Composantes	Sous-composantes	Définitions
<b>1. Ressources humaines</b>	1.1. Dotation	Disponibilité de ressources humaines en quantité adéquate pour réaliser des évaluations de qualité
	1.2. Connaissances et compétences en évaluation	Connaissances et compétences qui influencent la rigueur des évaluations réalisées dans les OCQ
	1.3 Climat organisationnel et leadership	Capacité de l'organisme à créer et à maintenir un climat favorable aux échanges d'opinions et d'idées lors des évaluations
	1.4 Formation continue sur l'évaluation	Temps et ressources investis dans la formation continue en évaluation
<b>2. Ressources organisationnelles</b>	2.1 Budget pour l'évaluation	Ressources financières consacrées spécifiquement à la réalisation de l'évaluation dans les OCQ
	2.2 Mesures d'évaluation	Mesures en place pour suivre de façon continue l'appréciation des participants envers les activités ainsi que les effets de celles-ci sur la mission sociale de l'organisme
	2.3. Outils et structures de gouvernance	Outils et structures de gouvernance qui influencent positivement la réalisation de l'évaluation dans les OCQ
<b>3. Planification et activités évaluatives</b>	3.1. Planification de l'évaluation	Mesures qui soutiennent la planification opérationnelle de l'évaluation dans les OCQ
	3.2 Partenariats communautaires	Occasions offertes aux OCQ d'échanger entre eux pour partager, réfléchir et apprendre collectivement sur l'évaluation
	3.3 Appuis externes pour l'évaluation	Partenaires à l'extérieur du milieu communautaire qui appuient par différentes ressources la réalisation de l'évaluation dans les OCQ
Capacité à utiliser l'évaluation dans les OCQ		
Composantes	Sous-composantes	Définitions
<b>4. Connaissances organisationnelles en évaluation</b>	4.1 Implication des parties prenantes	Niveau d'implication et d'engagement des parties prenantes aux démarches d'évaluation
	4.2 Gestion participative de l'évaluation	Adoption de la gestion participative dans l'évaluation
<b>5. Prise de décision organisationnelle</b>	5.1 Processus de gestion	Stratégies qui cherchent délibérément à intégrer l'évaluation dans les processus de gestion des OCQ
	5.2 Appui à la décision	Mesure dans laquelle les résultats d'évaluation sont recherchés par l'organisme dans le but de stimuler ses réflexions et d'appuyer ses décisions
<b>6. Apprentissage organisationnel</b>	6.1 Utilisation fonctionnelle et conceptuelle	Formes d'apprentissages réalisées par l'utilisation concrète des résultats d'évaluation
	6.2 Utilisation de processus	Apprentissages (personnels, professionnels, etc.) réalisés par les personnes impliquées dans les évaluations



De façon générale, on constate que la majorité des sous-composantes du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) ont été retenues pour l'étude des capacités en évaluation des OCQ, à l'exception des trois suivantes : « utilisation d'experts-conseils », « mise en commun d'information » et « gestion axée sur les résultats ». Selon les participants, ces trois sous-composantes ne trouvent pas une juste correspondance avec les valeurs ou les ressources du milieu communautaire québécois. Nous y reviendrons plus tard dans la discussion.

### 3.2 Capacité à effectuer l'évaluation dans les OCQ

La capacité à effectuer l'évaluation dans les OCQ est influencée par trois composantes : (1) les ressources humaines; (2) les ressources organisationnelles; (3) la planification et les activités d'évaluation. Le tableau 2 rapporte les modifications apportées au cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) à la suite des méthodes utilisées.

**Tableau 2 :** Modifications apportées aux sous-composantes de la capacité à effectuer l'évaluation

Composantes	Sous-composantes	Preuves	Modifications apportées
Ressources humaines	Dotation en personnel	Extrait d'un entretien cognitif : « <i>C'est rare que l'on parle de "personnel" dans le milieu communautaire</i> » – Simon, travailleur communautaire	Dotation
	Compétences techniques en évaluation	Extrait d'un entretien cognitif : « <i>J'ai l'impression d'en faire au quotidien [de l'évaluation] avec les femmes avec qui je travaille</i> » – Katie, travailleuse communautaire	Connaissances et compétences en évaluation
		Extrait d'un entretien cognitif : « <i>Si l'organisme a une "culture d'évaluation", mais que ce n'est pas formel, est-ce que ça s'applique?</i> » – Sophie-Anne, travailleuse communautaire	
	Compétences interpersonnelles et leadership	« <i>Les organismes d'ici étant généralement de petite taille, les énoncés de ces deux sous-composantes pourraient être fusionnés, notamment parce que le climat de l'organisation est fortement influencé par les compétences interpersonnelles des personnes chargées de la coordination</i> » – Jacques, membre du comité d'évaluation	Climat organisationnel et leadership
Perfectionnement professionnel	Extrait d'un entretien cognitif : « <i>Je dirais davantage que dans nos milieux, on reçoit de la formation continue. Nous ne sommes pas tous des professionnels et c'est très bien comme cela, c'est ce qui fait notre différence</i> » – Alexis, coordonnateur	Formation continue sur l'évaluation	
Planification des activités d'évaluation	Utilisation d'experts-conseils	Comité d'évaluation : plus de 70 % des participants du comité ne se sont pas d'avis que l'utilisation d'experts-conseils constitue une sous-composante utile à l'étude des capacités en évaluation des OCQ :  « <i>Peu d'organismes attirent et retiennent des salariés formés spécifiquement en évaluation, il s'agit souvent d'un soutien ponctuel venu de l'externe. La question peut alors concerner la capacité financière de l'organisme à faire appel à ces ressources.</i> » – Anne, membre du comité d'évaluation	À retirer
	Mise en commun d'information	Comité d'évaluation : plus de 80 % des participants du comité ne se sont pas d'avis que la mise en commun d'information constitue une sous-composante utile à l'étude des capacités en évaluation des OCQ	À retirer
	Liens organisationnels	Extrait d'un entretien cognitif : « <i>"liens organisationnels" fait selon moi un peu trop formel, par exemple entre de grandes entreprises ou des organismes du secteur public. J'aurais plutôt tendance à préciser en terme, par exemple, de partenariats entre des organismes et des regroupements communautaires</i> » – Élisabeth, membre du conseil d'administration	Partenariats communautaires

## Composante 1 : ressources humaines

Comme l'illustre l'encadré 1 ci-dessous, la première composante du cadre conceptuel, les ressources humaines, est subdivisée en quatre sous-composantes dans les OCQ.

### Encadré 1 : ressources humaines

- 1.1 Dotation
- 1.2 Connaissances et compétences en évaluation
- 1.3 Climat organisationnel et leadership
- 1.4 Formation continue sur l'évaluation

### **Dotation**

La dotation renvoie aux ressources humaines disponibles pouvant accomplir des activités d'évaluation dans les OCQ : conseil d'administration, coordination, travailleurs, membres et bénévoles. Les écrits scientifiques (Kegeles, Rebchook et Tebbetts, 2005; Carman et Fredericks, 2010) corroborent l'avis des participants du comité, à savoir qu'une dotation stable, suffisamment abondante pour répondre de manière convenable aux besoins d'une mission particulière et intéressée par l'évaluation influence positivement la capacité à effectuer des activités d'évaluation dans les OCQ :

*On peut avoir beaucoup de monde dans l'organisme, mais pas nécessairement de culture d'évaluation. Pour moi, il est essentiel qu'il y ait des travailleurs et des membres qui possèdent une culture d'évaluation ou, du moins, qui s'intéressent à l'évaluation. (Simon, travailleur communautaire)*

34

### **Connaissances et compétences en évaluation**

Cette sous-composante fait référence aux connaissances et aux compétences qui influencent la rigueur des évaluations réalisées dans les OCQ. Ces connaissances consistent, de l'avis du comité ainsi que des écrits scientifiques, à distinguer l'évaluation de la reddition de comptes (Alaimo, 2008; Carman, 2007), à trouver des questions d'évaluation pertinentes et réalisables (Carman et Fredericks, 2010), de même qu'à formuler des critères et des indicateurs clairs et précis pour mesurer les aspects souhaités dans l'organisme (Carman, 2007). Des connaissances portant sur les fondements et les principes des approches participatives en évaluation sont également nécessaires pour faciliter leur mise en œuvre dans les OCQ (Kranias, 2016; Plottu et Plottu, 2009). Les compétences, quant à elles, touchent notamment à la conception d'instruments de collecte de données, à la saisie et au traitement de données qualitatives et quantitatives ainsi qu'à l'interprétation des résultats (Carman, 2007; Kapucu, Healy et Arslan, 2011). Pour ce répondant, un minimum de connaissances et de compétences pratiques en matière d'évaluation est indispensable pour effectuer des évaluations qui ont une réelle portée sur les OCQ :

*Une évaluation, ça ne s'improvise pas. Pour favoriser une culture de l'évaluation, il faut développer la capacité d'un organisme à réfléchir sur ses propres actions. Pour cela, encore faut-il que l'organisme possède un minimum de connaissances et de méthodes pour lui permettre de planifier et de structurer un processus de réflexion. (Jacques, membre du comité d'évaluation)*

### ***Climat organisationnel et leadership***

Cette sous-composante renvoie à la capacité de l'organisme à créer et à maintenir un climat favorable aux échanges d'opinions et d'idées lors des évaluations. Le rôle du climat organisationnel est perçu par des auteurs et une grande partie du comité comme un aspect essentiel à l'innovation des pratiques du milieu communautaire (Alaimo, 2008; Cheverton, 2007). Pour créer et maintenir un climat positif dans les organismes, la presque totalité des membres du comité est d'avis que les personnes chargées de la coordination doivent posséder de fortes compétences en matière de leadership ainsi que de grandes aptitudes en communication et en relations interpersonnelles. Ces compétences en communication et en leadership sont également évoquées par les écrits scientifiques comme étant importantes pour stimuler les échanges et engager les parties concernées dans les démarches d'évaluation (Alaimo, 2008; Kegeles, Rebhook et Tebbetts, 2005).

### ***Formation continue sur l'évaluation***

Cette dimension fait référence au temps et aux ressources investis dans la formation continue en évaluation : une réserve d'heures d'activités de formation sur l'évaluation, des ressources financières dédiées à la formation continue, etc. Une étude réalisée auprès d'organismes communautaires montre qu'un investissement minime dans la formation continue suffit à permettre un recours accru à l'évaluation (Sobeck, 2008). La formation continue joue aussi un rôle clé dans le maintien de l'intérêt organisationnel pour l'évaluation :

*Les OCQ que j'accompagne sont généralement très motivés au départ par l'apprentissage de l'évaluation, mais après un certain temps, quand je me retire du dossier, leur intérêt à poursuivre les démarches d'évaluation s'effrite. La formation contribue à ce que l'évaluation reste un sujet et une pratique d'actualité dans les organismes. (Annie-Claude, membre du comité d'évaluation)*

35

Selon l'avis de plusieurs membres du comité, la formation continue gagnerait également à s'adresser à l'ensemble des parties concernées par l'évaluation pour favoriser une culture d'évaluation :

*Il faut que cela [la formation continue] soit plus large que la coordination pour avoir une culture organisationnelle d'évaluation. (Jacques, membre du comité d'évaluation)*

*Il faut une formation pour tous, si on veut une culture évaluative pour l'organisation. (Laurent, membre du comité d'évaluation)*

## **Composante 2 : ressources organisationnelles**

Comme l'illustre l'encadré 2 ci-dessous, la deuxième composante du cadre conceptuel, les ressources organisationnelles, se divise en trois sous-composantes.

### **Encadré 2 : ressources organisationnelles**

- 2.1 Budget pour l'évaluation
- 2.2 Mesures d'évaluation
- 2.3 Outils et structures de gouvernance

### ***Budget pour l'évaluation***

Cette sous-composante fait référence aux ressources financières consacrées spécifiquement à la réalisation de l'évaluation dans les OCQ : dépenses liées à l'achat de collations lors des rencontres d'évaluation, aux honoraires d'un consultant spécialisé en évaluation, aux activités de formation payantes, etc. Comme le précise ce participant du comité, les OCQ n'ont pas à engager des sommes importantes pour effectuer l'évaluation : « *les processus d'autoévaluation sont souvent peu coûteux et autogérés à l'aide de modèles simples* » (Robert, membre du comité d'évaluation).

### ***Mesures d'évaluation***

Cet aspect se rapporte aux mesures en place pour suivre, de façon continue, l'appréciation des participants envers les activités ainsi que les effets de celles-ci sur la mission sociale de l'organisme : distribution et analyse d'un sondage de satisfaction, administration d'un questionnaire sur les connaissances acquises lors d'un atelier, etc. Selon les membres du comité, ces mesures influencent la capacité d'un organisme à rendre compte ponctuellement des progrès réalisés par les activités pour en déterminer les aspects à considérer lors des prochaines évaluations.

### ***Outils et structures de gouvernance***

Cette sous-composante englobe les outils et les structures de gouvernance qui influencent positivement la réalisation de l'évaluation dans les OCQ (Bourgeois et Cousins, 2013). La majorité des participants du comité perçoivent la présence d'un document de référence pratique et récent sur l'évaluation et l'entérinement de l'évaluation dans une politique organisationnelle comme deux moyens de renforcer les capacités en évaluation du milieu. De l'avis du comité, l'entérinement de l'évaluation dans une politique favorise la pérennité des pratiques évaluatives, surtout en considérant que le milieu communautaire fait face à des taux de roulement élevés (Kegeles, Rebchook et Tebbetts, 2005).

36

## **Composante 3 : planification et activités évaluatives**

Comme l'illustre l'encadré 3 ci-dessous, la dernière composante du cadre conceptuel associée à la capacité à effectuer l'évaluation comprend trois sous-composantes.

### **Encadré 3 : planification et activités évaluatives**

- 3.1 Planification de l'évaluation
- 3.2 Partenariats communautaires
- 3.3 Appuis externes pour l'évaluation

### ***Planification de l'évaluation***

Cette sous-composante se rapporte aux mesures qui soutiennent la planification opérationnelle de l'évaluation dans les OCQ. L'avis du comité est en congruence avec les écrits scientifiques, à savoir que la mise sur pied d'un comité responsable de l'évaluation est un élément clé pour la planification des activités d'évaluation dans les OCQ (Garcia-Iriarte, Suarez-Balcazar, Taylor-Ritzler et al., 2011; Schwandt et Dahler-Larsen, 2006). La composition du comité devrait minimalement refléter les parties prenantes de l'évaluation (Preskill et Boyle, 2008).

### Partenariats communautaires

Les partenariats communautaires font référence aux occasions dont disposent les OCQ pour échanger entre eux afin de partager, de réfléchir et d'apprendre collectivement sur l'évaluation. À ce sujet, une communauté de pratique constitue, selon l'expérience d'une participante du comité et celle d'intervenants communautaires, un moyen prometteur pour les acteurs du milieu communautaire de : « prendre confiance en eux, de “se donner du pouvoir”, de valoriser leurs pratiques et de leur donner de la visibilité » (Lachapelle et Fournier, 2008).

### Appuis externes pour l'évaluation

Cette sous-composante désigne les partenaires à l'extérieur du milieu communautaire (ex. : partenaires institutionnels, universitaires, etc.) qui appuient par différentes ressources la réalisation de l'évaluation dans les OCQ : organisateurs communautaires, stagiaires universitaires, groupes de recherche en évaluation, etc. (Bourgeois et Cousins, 2013). À cet effet, les appuis externes ont une portée réelle sur les capacités en évaluation des OCQ lorsqu'ils sont complémentaires aux partenariats communautaires ou qu'ils accompagnent plutôt ceux qui réalisent les démarches d'évaluation pour les OCQ :

*La présence et l'implication de ressources externes se substituent souvent aux ressources de l'organisme et du milieu communautaire, limitant d'autant leur capacité à s'approprier l'évaluation. (Annie-Claude, membre du comité d'évaluation)*

### Capacité à utiliser l'évaluation dans les OCQ

La capacité à utiliser l'évaluation dans les OCQ est influencée par trois autres composantes : (4) les connaissances organisationnelles en évaluation; (5) la prise de décision organisationnelle; (6) l'apprentissage organisationnel. Le tableau 3 présente une synthèse des modifications apportées au cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) pour l'adapter au contexte spécifique des OCQ.

**Tableau 3** Modifications apportées aux sous-composantes de la capacité à utiliser l'évaluation

Composantes	Sous-composantes	Sources et preuves	Modifications apportées
Connaissances organisationnelles en évaluation	Gestion axée sur les résultats	<p>Comité d'évaluation : plus de 70 % des participants du comité ne se sont pas d'avis que la gestion axée sur les résultats constitue une sous-composante essentielle aux capacités en évaluation des OCQ.</p> <p>« La notion de gestion axée sur les résultats comprise comme la meilleure manière de gérer et d'évaluer les organismes communautaires a quelque chose de normatif qui peut être contesté. [...] Je ne serais pas surpris que les répondants soient offensés par l'idée que les activités de l'organisme doivent nécessairement “s'appuyer sur des théories actuelles comme le modèle logique” et que l'évaluation devrait être “le moyen privilégié d'apprécier la portée des activités sur la mission de l'organisme”. »</p> <p>– Anne, membre du comité d'évaluation</p> <p>« Il est problématique d'introduire des concepts liés aux sciences économiques dans le milieu communautaire. »</p> <p>– Laurent, membre du comité d'évaluation</p>	Gestion participative de l'évaluation

## Composante 4 : connaissances organisationnelles en évaluation

Comme l'illustre l'encadré 4 ci-dessous, les connaissances organisationnelles en évaluation sont divisées en deux sous-composantes.

### Encadré 4 : connaissances organisationnelles en évaluation

- 4.1 Participation à l'évaluation
- 4.2 Gestion participative de l'évaluation

### *Implication des parties prenantes*

Cette sous-composante désigne le degré d'implication et d'engagement des parties prenantes dans les démarches d'évaluation : préciser l'objectif de l'évaluation, choisir l'approche évaluative et les méthodes d'évaluation, etc. (Bourgeois et Cousins, 2013). La finalité de cette sous-composante est pratique puisqu'elle cherche à faciliter l'appropriation des résultats de l'évaluation en impliquant les principaux utilisateurs dans le processus (Plottu et Plottu, 2009). Une grande majorité des participants du comité ont décrit comme étant essentielle pour l'utilisation des résultats d'évaluation la participation active de la coordination (90 %) et du conseil d'administration (67 %) aux démarches d'évaluation. La presque totalité (90 %) des participants du comité ont également rapporté comme étant essentielle l'implication des différents acteurs concernés par l'évaluation aux démarches d'évaluation (c.-à-d. bénévoles, travailleurs, participants).

38

### *Gestion participative de l'évaluation*

La gestion participative de l'évaluation est comprise comme les conditions et les moyens visant à favoriser une participation équitable des personnes concernées aux démarches d'évaluation : partage équitable du pouvoir décisionnel entre les acteurs dans l'évaluation, présence de mesures pour contrer les barrières à la participation des personnes touchées par l'évaluation, etc. La finalité recherchée par cette sous-dimension, par comparaison avec la précédente, est plus émancipatrice que pratique, puisqu'elle cherche délibérément à : « rendre les individus ou les groupes d'acteurs (en particulier les plus défavorisés) plus autonomes au travers de leur participation à l'exercice évaluatif » (Plottu et Plottu, 2009 : 33). La gestion participative constitue d'ailleurs, selon une participante du comité, l'une des spécificités du milieu communautaire québécois, notamment parce qu'elle cadre avec les valeurs et les pratiques de l'action communautaire :

*La gestion participative et démocratique de l'organisme est d'autant plus importante si on applique l'évaluation participative qui, selon moi, se rapproche le plus des valeurs du communautaire d'ici [Québec]. Dans le contexte social actuel et avec la propension de certains organismes à se diriger vers la dispensation de services, il est difficile pour certains d'entre eux de maintenir des structures vivantes, participatives et dynamiques, un aspect pourtant important du milieu communautaire. (Cynthia, membre du comité d'évaluation)*

La gestion participative, lorsque fortement ancrée dans les démarches d'évaluation, suscite des échanges d'idées et de points de vue entre différents types d'acteurs (coordination, membres, bénévoles, etc.), favorise la mise en commun des savoirs expérientiels et participe au développement de connaissances et d'habiletés en évaluation (Picard et St-Cerny, 2006).

## Composante 5 : prise de décision organisationnelle

Comme l'illustre l'encadré 5 ci-dessous, la prise de décision organisationnelle constitue la cinquième composante du cadre conceptuel et se divise en deux sous-composantes.

### Encadré 5 : prise de décision organisationnelle

- 5.1 Processus de gestion
- 5.2 Appui à la décision

#### *Processus de gestion*

Cette sous-composante englobe les stratégies qui cherchent délibérément à intégrer l'évaluation dans les processus de gestion des OCQ : la planification stratégique, le budget, le plan d'action, etc. (Bourgeois et Cousins, 2013). Les organismes qui intègrent l'évaluation dans ces dispositifs de gestion sont généralement plus nombreux à intégrer de façon continue l'information relative à l'évaluation dans leur processus de prise de décision (Bourgeois et Cousins, 2013 : 312). Pour la majorité des participants du comité, l'ajout de l'évaluation à la budgétisation des activités et l'intégration de l'évaluation dans la planification stratégique constituent des pratiques de gestion prometteuses pour l'utilisation des évaluations dans les OCQ.

#### *Appui à la décision*

L'appui à la décision fait référence à la mesure dans laquelle les résultats d'évaluation sont recherchés par l'organisme dans le but de stimuler ses réflexions et d'appuyer ses décisions (Bourgeois et Cousins, 2013). Cette sous-composante permet de vérifier à quel point la demande pour l'évaluation est intrinsèque à l'organisme :

*Cette sous-composante est importante selon moi : on doit souhaiter faire l'évaluation d'abord pour notre organisation, sa mission et la réalisation de celle-ci, tout cela en favorisant la participation de toutes les parties.* (Gregoria, membre du comité d'évaluation)

## Composante 6 : apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est une composante qui se rapporte aux apprentissages réalisés par l'organisation à la suite de l'usage de l'évaluation. Les acteurs qui perçoivent positivement les apprentissages réalisés par l'utilisation de l'évaluation sont généralement plus enclins à en effectuer à nouveau (Alaimo, 2008; Bourgeois et Cousins, 2013). Comme l'illustre l'encadré 6 ci-dessous, l'apprentissage organisationnel comprend deux sous-composantes.

### Encadré 6 : apprentissage organisationnel

- 6.1 Utilisation fonctionnelle et conceptuelle
- 6.2 Utilisation de processus



### ***Utilisation fonctionnelle et conceptuelle***

L'utilisation fonctionnelle et conceptuelle englobe les formes d'apprentissages réalisés par l'utilisation concrète des résultats d'évaluation : l'amélioration des activités offertes sur la base des résultats obtenus par l'évaluation, une plus grande compréhension de l'impact social de l'organisme, l'identification des effets d'une nouvelle activité sur un groupe cible, etc.

### ***Utilisation de processus***

L'utilisation de processus désigne plutôt les apprentissages (personnels, professionnels, etc.) réalisés par les personnes impliquées dans les évaluations, tels que de meilleures connaissances en matière d'évaluation, une sensibilisation accrue aux enjeux discutés lors de l'évaluation, un sentiment d'attachement plus fort à l'organisme et l'amélioration des compétences en matière de leadership (Bourgeois et Cousins, 2013).

### **Présentation de la grille d'analyse des capacités en évaluation adaptée au contexte des OCQ**

La grille d'analyse des capacités en évaluation (ci-après : la grille) constitue un outil complémentaire au cadre conceptuel. Elle permet de structurer une discussion sur les caractéristiques qui influencent les capacités en évaluation des OCQ. Le tableau 4 rapporte les énoncés retenus dans la grille. Notons que la présente grille d'analyse ne prétend pas être exhaustive ni normative; elle vise plutôt à rapporter des exemples de pratiques qui peuvent témoigner de fortes capacités en évaluation chez les OCQ. De ce fait, les énoncés de la grille d'analyse peuvent être modifiés pour mieux refléter les réalités spécifiques d'un organisme ou d'un regroupement communautaire. Pour l'instant, la grille compte un total de 33 énoncés, dont 22 pour la capacité à effectuer l'évaluation et 11 pour celle à l'utiliser. Les organismes qui n'ont que peu d'expérience en évaluation gagneraient à la remplir en équipe avec le soutien d'un facilitateur plus expérimenté avec l'évaluation, tel qu'un organisateur communautaire ou un consultant.

**Tableau 4** Énoncés de la grille d'analyse des capacités en évaluation des OCQ

<b>CAPACITÉ À EFFECTUER L'ÉVALUATION</b>	
<b>Composante I – Ressources humaines</b>	
<b>1.1 Dotation</b>	L'organisme manifeste une ouverture et un intérêt marqués pour l'évaluation. Le nombre de salariés est suffisant pour accomplir une démarche d'évaluation.
<b>1.2 Connaissances et compétences en évaluation</b>	Les salariés conçoivent aisément les outils appropriés pour recueillir les renseignements recherchés dans l'évaluation (ex. : guides d'entretien, sondages, questionnaires, etc.). Les salariés analysent et interprètent aisément différents types d'information relative à l'évaluation (ex. : statistiques d'intervention, compte rendus d'activités, questionnaires d'appréciation, etc.).
<b>1.3 Climat organisationnel et leadership</b>	L'organisme favorise un climat propice aux échanges d'idées et d'opinions entre l'ensemble des acteurs à l'interne (participants, conseil d'administration, membres, salariées, etc.). La coordination et le conseil d'administration véhiculent une vision claire et partagée de la mission de l'organisme. Il y a une présence marquante de bénévoles, de membres et de participants au sein des activités de l'organisme.
<b>1.4 Formation continue sur l'évaluation</b>	La coordination et le conseil d'administration participent régulièrement à des activités de formation portant spécifiquement sur l'évaluation. L'ensemble des parties impliquées dans l'évaluation est fortement encouragé à participer à des activités de formation sur l'évaluation.
<b>Composante II – Ressources organisationnelles</b>	
<b>2.1 Budget pour l'évaluation</b>	Des fonds sont disponibles pour mener à terme des évaluations dans l'organisme. Des fonds sont disponibles pour embaucher un consultant lorsque nécessaire. Des fonds sont disponibles pour suivre ponctuellement des activités de formation sur l'évaluation.
<b>2.2 Mesures d'évaluation</b>	L'appréciation des activités est régulièrement recueillie par différents moyens (ex. : groupes de discussion, questionnaires) et conservée à des fins d'analyse. Les effets des activités sur le groupe ou l'enjeu ciblé par l'organisme sont fréquemment documentés par différents moyens (ex. : groupes de discussion, questionnaires) et conservés à des fins d'analyse.
<b>2.3 Outils et structures de gouvernance</b>	L'organisme détient des documents de référence (ex. : guides de pratique, outils) sur l'évaluation qui sont utilisés pour l'appuyer dans la réalisation de celle-ci. L'organisme détient une politique qui favorise et appuie la réalisation ponctuelle de l'évaluation à l'interne.
<b>Composante III – Planification et activités évaluatives</b>	
<b>3.1 Planification de l'évaluation</b>	Les activités d'évaluation sont systématiquement intégrées dans le plan d'action annuel. Une équipe (ou un comité) est explicitement mandatée pour la planification ponctuelle de l'évaluation dans l'organisme.
<b>3.2 Partenariats communautaires</b>	L'organisme échange régulièrement sur le thème de l'évaluation avec d'autres organismes ou regroupements communautaires. Des ressources communautaires appuient l'organisme dans la réalisation des évaluations (ex. : accompagnement en matière d'évaluation, documents sur l'évaluation réalisés par et pour le milieu communautaire, etc.).
<b>3.3 Appuis externes pour l'évaluation</b>	Des ressources en provenance des bailleurs de fonds appuient l'organisme en matière d'évaluation (ex. : organisateurs communautaires, formations offertes par un CISSS). Des ressources universitaires appuient l'organisme en matière d'évaluation (ex. : formations universitaires, stagiaires, groupes de recherche).

## CAPACITÉ À UTILISER L'ÉVALUATION

### Composante IV – Connaissances organisationnelles en évaluation

#### 4.1 Participation à l'évaluation

Les salariés et le conseil d'administration participent activement à l'ensemble des démarches d'évaluation (ex. : déterminer les objectifs et les méthodes, recueillir de l'information, etc.).

L'organisme cherche activement à impliquer les acteurs concernés par les résultats d'une évaluation (ex. : participants, etc.) aux démarches d'évaluation.

#### 4.2 Gestion participative de l'évaluation

Les informations récoltées pour l'évaluation sont interprétées collectivement par l'ensemble des personnes concernées par leurs résultats. Toutes les parties impliquées dans l'évaluation ont la chance de s'exprimer équitablement lors des démarches d'évaluation.

### Composante V – Prise de décision organisationnelle

#### 5.1 Processus de gestion

L'évaluation est directement liée à la planification stratégique de l'organisme.

Les coûts associés à l'évaluation sont systématiquement budgétés par l'organisme, même si elle n'est pas imposée par un bailleur de fonds.

#### 5.2 Appui à la décision

L'évaluation est un point régulièrement discuté lors des séances du conseil d'administration.

La demande pour de l'évaluation s'étend au-delà de la reddition de comptes.

### Composante VI – Apprentissage organisationnel

#### 6.1 Utilisation fonctionnelle et conceptuelle

L'évaluation est régulièrement utilisée pour développer et réviser le plan d'action.

L'évaluation est régulièrement utilisée pour améliorer les activités en fonction des besoins et des attentes des participantes et participants.

#### 6.2 Utilisation de processus

Différents processus pour partager les leçons apprises lors des évaluations sont en place et impliquent l'ensemble de l'organisme (ex. : ateliers, rencontres, brochures, etc.).

## 4. Discussion

Cette étude visait à proposer un cadre conceptuel et une grille d'analyse permettant d'étudier les capacités en évaluation des organisations communautaires du Québec. Pour ce faire, les auteurs ont procédé en trois étapes. D'abord, les travaux de Bourgeois et Cousins (2013) ainsi que de Bourgeois et ses collègues (2015) ont été adaptés à la suite d'une recherche documentaire portant sur les caractéristiques organisationnelles qui influencent les capacités en évaluation du milieu communautaire (Buetti, Bourgeois et Savard, sous presse). Ensuite, les modifications apportées ont été soumises à l'évaluation d'un comité de praticiens et de chercheurs compétents en évaluation qui travaillent étroitement avec les OCQ. Dans un troisième temps, des entretiens cognitifs ont été réalisés auprès d'acteurs du milieu communautaire québécois pour rendre compte de toute difficulté de compréhension du cadre conceptuel et de passation de la grille d'analyse.

De manière générale, le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) s'est avéré très pertinent pour approfondir les caractéristiques qui influencent les capacités en évaluation du milieu communautaire québécois. Des 19 sous-composantes du cadre de Bourgeois et Cousins, seulement trois ont été écartées de la présente version du cadre conceptuel adaptée au contexte des OCQ : (1) l'utilisation d'experts-conseils, soit le recours à des consultants externes pour compléter la capacité interne de l'organisme en matière d'évaluation; (2) la mise en commun d'information, soit les possibilités offertes aux salariés spécialisés en évaluation d'une même organisation d'échanger

sur des enjeux pouvant influencer l'évaluation à l'interne; et (3) l'approche axée sur la gestion des résultats, soit des pratiques de gestion qui témoignent d'une volonté d'orienter les décisions en fonction de l'atteinte d'objectifs. Le retrait de ces deux premières sous-composantes, à savoir l'utilisation d'experts-conseils et la mise en commun d'information, reflètent des constats évoqués par d'autres observateurs (Despard, 2016; Preskill et Boyle, 2008; Yung, Lealy, Deason et al., 2008), démontrant que les organismes communautaires ne disposent que très rarement des ressources financières nécessaires pour couvrir les honoraires de consultants externes et encore moins pour procéder à l'embauche de salariés spécialisés en évaluation. Considérant que les OCQ comptent parmi les moins bien financés au Canada (Rowe, 2006), il n'est guère surprenant que ces sous-composantes n'aient pas été retenues dans la présente version du cadre conceptuel. Pour ce qui est de la troisième sous-composante, il est fort probable qu'elle ait été écartée par le comité en raison des discours de performance et d'efficacité que sous-tend l'approche axée sur la gestion des résultats (Jetté, 2011; 2017; St-Germain, Grenier, Bourque et al., 2017). Plusieurs auteurs ont récemment argumenté que les approches de gestion issues du secteur privé ou public, comme c'est le cas pour l'approche axée sur la gestion des résultats, ne sont pas en cohérence avec les pratiques d'action communautaire :

« Cette approche a pour effet de transformer les processus d'intervention sociale et participe à la technicisation des modes d'intervention. Elle place en compétition les acteurs et les pratiques au moyen de l'évaluation essentiellement quantitative qui ne vise qu'à rendre compte de la performance, de l'efficacité et de l'efficacé. » (St-Germain, Grenier, Bourque et al., 2017 : 106)

Ainsi, le rejet de l'approche axée sur les résultats hors du présent cadre conceptuel renvoie possiblement à la volonté des acteurs du milieu de préserver la philosophie d'action communautaire dans les démarches d'évaluation des OCQ. C'est d'ailleurs pourquoi les approches d'évaluation participatives, surtout celles s'inscrivant dans une finalité émancipatrice (Plottu et Plottu, 2009), sont généralement privilégiées par le milieu communautaire (Fonds, 2012; Garon et Roy, 2001). Ces approches d'évaluation visent une implication équitable des parties concernées dans le dispositif évaluatif, permettant de faire émerger un jugement co-construit de l'objet évalué (Plottu et Plottu, 2009).

## CONCLUSION

Bien qu'un nombre croissant d'études aient pour objet les capacités en évaluation du milieu communautaire, peu d'entre elles recensent les spécificités des organismes communautaires québécois dans ce champ. La portée du présent article n'est donc pas négligeable, puisque celui-ci propose un cadre conceptuel et une grille d'analyse des capacités en évaluation qui se veulent en conformité avec les valeurs et les réalités des OCQ. Les résultats présentés dans cet article permettront d'explorer plus rigoureusement les caractéristiques organisationnelles qui influencent la réalisation et l'utilisation de l'évaluation chez les OCQ, telles que perçues par des acteurs proches des OCQ. Cela dit, les OCQ n'étant pas un groupe homogène doté de caractéristiques et de structures uniques, il serait pertinent d'approfondir la façon dont les capacités en évaluation se manifestent concrètement à travers plusieurs types d'organismes communautaires. Par exemple, est-ce que les composantes ou les sous-composantes qui ont la plus grande incidence sur les capacités en évaluation des organisations communautaires urbaines et rurales sont les mêmes, considérant que ces dernières reçoivent souvent moins d'appuis externes pour effectuer l'évaluation? Qu'en est-il des OCQ qui, par choix ou par contrainte, s'éloignent de la philosophie d'action communautaire pour s'approcher davantage d'un modèle axé sur la prestation de services — une tendance de plus

en plus observée par des acteurs du milieu (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013; Jetté, 2011)? Dans ce contexte, le présent article ne se veut pas un point final, mais un point de départ pour favoriser une étude plus rigoureuse des capacités des OCQ à effectuer et à utiliser l'évaluation au profit d'une plus grande justice sociale.

---

## ABSTRACT:

*The province of Quebec has more than 8,000 community-based organizations (CBOs) to promote social equity across communities. Although considerable research has been conducted on the characteristics influencing the evaluation capacity of CBOs, rather less attention has been paid to the specific context of CBOs in Quebec. Based on Bourgeois and Cousins' work, this paper proposes a conceptual framework and a measuring tool making it possible to understand, in an integrated manner, the various factors influencing the evaluation capacity of CBOs in the province.*

## KEYWORDS:

*Community-based organizations, building evaluation capacity, program evaluation, nonprofit organization, conceptual framework, Quebec*

---

## RÉFÉRENCES

- Arruda, M.-H. (2016). « Les organismes en défense collective des droits, une voie vers la justice compromise », *Nouveaux Cahiers du socialisme*, n° 16, 119-126.
- Akintobi, T. H., Yancey, E. M., Daniels, P., Mayberry, R. M., Jacobs, D. et J. Berry (2012). « Using Evaluability Assessment and Evaluation Capacity-building to Strengthen Community-based Prevention Initiatives », *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, vol. 23, n° 2, 33-48.
- Alaimo, S. P. (2008). « Nonprofits and evaluation: Managing expectations from the leader's perspective », *New Directions for Evaluation*, n° 119, 73-92.
- Bourgeois, I. et J. B. Cousins (2013). « Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity », *American Journal of Evaluation*, vol. 34, n° 3, 299-319.
- Bourgeois, I., Whynot, J. et E. Theriault (2015). « Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons learned », *Evaluation and Program Planning*, n° 50, 47-55.
- Buetti, D., Bourgeois, I. et S. Savard (sous presse). « 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*.
- Breault, G. (2017). « Militantisme au sein des groupes de défense des droits des personnes locataires : pratiques démocratiques et limites organisationnelles », *Reflets*, vol. 23, n° 2, 181-204.
- Carman, J. G. (2007). « Evaluation Practice among Community-Based Organizations: Research into the Reality », *American Journal of Evaluation*, vol. 28, n° 1, 60-75.
- Carman, J. G. et K. A. Fredericks (2010). « Evaluation Capacity and Nonprofit Organizations: Is the Glass Half-Empty or Half-Full? », *American Journal of Evaluation*, vol. 31, n° 1, 84-104.
- Cheverton, J. (2007). « Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations », *Australian Journal of Social Issues*, vol. 42, n° 3, 427-436.
- Collins, D. (2016). *Cognitive interviewing practice*, Los Angeles : SAGE.
- Côté, I., Buetti, D., Lapierre, S. et P. Ladouceur (2017). « L'engagement militant en service social », *Reflets*, vol. 23, n° 2, 10-14.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T. et N. Gilbert (2014). « Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation », *Evaluation and Program Planning*, n° 44, 1-13.

- Daniel, C. (1999). *L'évaluation d'un organisme social et communautaire*, Montréal : Centre de formation populaire.
- Despard, M. R. (2016). « Strengthening Evaluation in Nonprofit Human Service Organizations: Results of a Capacity-Building Experiment », *Human Service Organizations Management Leadership & Governance*, vol. 40, n° 4, 352-368.
- Depelteau, J., Fortier, F. et G. Hébert (2013). *Les organismes communautaires au Québec : financement et évolution des pratiques*, Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- ÉvalPop (2018). *L'éval', ça donne quoi?* En ligne : [www.evalpop.com/les-resultats-des-organismes/](http://www.evalpop.com/les-resultats-des-organismes/)
- Fitzpatrick, J. (2012). « L'évaluation de programme : quelques considérations de premier plan » : 15-38, dans M. Hurteau, S. Houle et F. Guillemette (sous la dir.), *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*, Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Fonds, M. (2012). « Milieu communautaire : à quoi sert l'évaluation? » À *babord : revue sociale et politique*, n° 42. En ligne : <https://www.ababord.org/Milieu-communautaire-a-quoi-sert-l>.
- Garcia-Iriarte, E., Suarez-Balcazar, Y., Taylor-Ritzler, T. et M. Luna (2011). « A Catalyst-for-Change Approach to Evaluation Capacity Building », *American Journal of Evaluation*, vol. 32, n° 2, 168-182.
- Garon, S. et B. Roy (2001). « L'évaluation des organismes communautaires. L'exemple d'un partenariat avec l'État : entre l'espoir et la désillusion », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 1, 97-110.
- Goyette, M., Jetté, C. et M. Corneau (2009). « La gestion de la qualité du point de vue des pratiques sociales », *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 14, n° 3, 1-12.
- Humbert, C., Merlo, J., Charbonneau, J. et C. Martin (2016). « Éducation populaire et pédagogie militante », *Lien social et Politiques*, n° 75, 166-172.
- Jetté, C. (2011). « The Role of Community Organizations in the Transformation of the Social Development Model in Québec », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol. 2, n° 1, 61-74.
- Jetté, C. (2017). « Action communautaire, militantisme et lutte pour la reconnaissance : une réalité historique, politique et sociologique », *Reflets*, vol. 23, n° 1, 28-56.
- Kapucu, N., Healy, B. F. et T. Arslan (2011). « Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations », *Evaluation and Program Planning*, vol. 34, n° 3, 236-245.
- Kegeles, S. M., Rebchook, G. M. et S. Tebbetts (2005). « Challenges and Facilitators to Building Program Evaluation Capacity among Community-Based Organizations », *AIDS Education and Prevention*, vol. 17, n° 4, 284-299.
- Kranias, G. (2016). *Le pouvoir de la réflexion : introduction aux techniques d'évaluation participative*, Réseau CS. En ligne : <http://www.reseaucs.ca/ressources/ressources-du-reseau-cs/evaluation>.
- Lachapelle, R. et J. Fournier (2008). *Interaction communautaire : une communauté de pratiques qui fait histoire*, Montréal : Regroupement québécois des intervenantes et des intervenants en action communautaire.
- Lapierre, S. et J. Levesque (2013). « 25 ans plus tard... et toujours nécessaires! Les approches structurelles dans le champ de l'intervention sociale », *Reflets*, vol. 19, n° 1, 38-64.
- Lavoie, J. et J. Panet-Raymond (2014). *La pratique de l'action communautaire*, Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Lemay, J.-C., Leclair, L., Bélanger, S. et D. Messikh (2013). « Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires : réflexions et enjeux », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 25, n° 1, 8-10.
- Mayne, J. (2017). « Building Evaluative Culture in Community Services: Caring for Evidence », *Evaluation and Program Planning*. doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.05.011
- Métivier, C. (2017). « L'autonomie : un principe au cœur de l'identité du mouvement d'action communautaire autonome », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 29, n° 1, 184-192.
- Ngo Ngué, D. M., Grenier, G. et B. Leclerc (2018). *L'évaluation au cœur des transformations : accompagner et renforcer la pratique, développer des communautés*, Montréal : CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.
- Picard, L. et A. St-Cerny (2006). *Guide sur la gestion démocratique dans un groupe populaire en alphabétisation*, Montréal : Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec.
- Plottu, B. et É. Plottu (2009). « Contraintes et vertus de l'évaluation participative », *Revue française de gestion*, vol. 192, n° 2, 31-58.
- Preskill, H. et S. Boyle (2008). « A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building », *American Journal of Evaluation*, vol. 29, n° 4, 443-459.

- Rowe, P. (2006). *Le secteur sans but lucratif et bénévole dans les provinces atlantiques : faits saillants régionaux de l'enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles*, Toronto : Imagine Canada.
- Schalock, R. L., Lee, T., Verdugo, M., Swart, K., Claes, C., van Loon, J. et C.-S. Lee (2014). « An evidence-based approach to organization evaluation and change in human service organizations evaluation and program planning », *Evaluation and Program Planning*, vol. 45, 110-118.
- Schwandt, T. et P. Dahler-Larsen (2006). « When evaluation meets the “rough ground” in communities », *Evaluation*, vol. 12, n° 4, 496-505.
- Sobeck, J. L. (2008). « How cost-effective is capacity building in grassroots organizations? », *Administration in Social Work*, vol. 32, n° 2, 49-68.
- St-Germain, L., Grenier, J., Bourque, M. et D. Pelland (2017). « Enjeux d'autonomie de l'action communautaire autonome (ACA) à partir de l'analyse des discours de rapports d'activités et des acteurs », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 29, n° 1, 102-120.
- Théolis, M. (2001). *Prévention et promotion, dites-vous? Le point de vue des organismes communautaires et bénévoles*, Saint-Esprit : Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière.
- W. K. Kellogg Foundation (2017). *Step-by-Step Guide to EVALUATION: How to Become Savvy Evaluation Consumers*. En ligne : <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>.
- Yung, B., Leahy, P., Deason, L. M., Fischer, R. L., Perkins, F., Clasen, C. et M. Sharma (2008). Capacity-building needs of minority health nonprofits, *Evaluation and Program Planning*, vol. 31, n° 4, 382-391. doi:10.1016/j.evalprogplan.2008.08.001.