

COMPRENDRE AFIN DE RENFORCER LES CAPACITÉS EN ÉVALUATION DES  
ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE

David Buetti

Thèse soumise

dans le cadre des exigences du programme de doctorat en santé des populations  
pour l'obtention du grade de *Philosophiae doctor* (Ph. D.)

École interdisciplinaire des sciences de la santé

Faculté des Sciences de la santé

Université d'Ottawa

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
REMERCIEMENTS.....	xii
CHAPITRE 1 – INTRODUCTION.....	1
1.1 Objectifs de l'étude.....	5
1.2 Contexte de l'étude .....	5
1.3 Structure de la thèse .....	8
CHAPITRE 2 – RECENSION DES ÉCRITS .....	10
2.1 L'action communautaire appliquée à la santé des populations.....	11
2.2 Les OC et l'action communautaire .....	15
2.3 L'évaluation et l'action communautaire .....	18
2.3.1 Les types d'évaluation .....	20
2.4 Aujourd'hui : maximiser l'utilisation de l'évaluation .....	21
2.5 Aperçu de l'utilisation de l'évaluation dans les OC .....	23
2.6 L'évaluation participative : une approche prometteuse pour les OC.....	29
2.6.1 L'évaluation participative pratique .....	30
2.6.2 L'approche participative émancipatrice.....	30
2.7 Le renforcement des CÉ des OC : un appel à l'action.....	31
2.7.1 Analyse critique des CÉ et de son renforcement chez les OC .....	34
2.8 Mieux comprendre avant de renforcer les capacités en évaluation des OC .....	37
2.8.1 Le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins .....	37

2.9 Objectifs et questions de recherche.....	44
CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	46
Article I. Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois .....	46
Article II. L'étude des capacités en évaluation chez les organismes communautaires du Québec : proposition d'un cadre conceptuel et d'une grille d'analyse .....	46
Article III. Predictors of Use of Evaluation for Learning in Community-Based Organizations .....	46
3.1 Considérations méthodologiques et épistémologiques .....	47
CHAPITRE 4 – ARTICLE I.....	48
4.1 Résumé / Abstract.....	48
4.2 Introduction.....	50
4.3 Cadre conceptuel des capacités en évaluation .....	53
4.4 Méthodes.....	56
4.5 Résultats .....	58
4.5.1 Caractéristiques des publications.....	58
4.5.2 Caractéristiques organisationnelles qui influencent le RCÉ chez les OC.....	59
4.6 Discussion.....	71
4.7 Conclusion .....	74
4.8 Références.....	75
CHAPITRE 5 – ARTICLE II .....	84
5.1 Résumé / Abstract.....	84
5.2 Introduction.....	85
5.3 Cadre conceptuel.....	89
5.4 Méthodes.....	92
5.4.1 Première étape : recherche documentaire .....	92

5.4.2 Deuxième étape : validation du contenu .....	93
5.4.3 Troisième étape : validation apparente .....	94
5.5 Résultats .....	95
5.5.1 Capacité à effectuer l'évaluation dans les OCQ .....	100
5.6 Discussion.....	121
5.7 Conclusion .....	123
5.7 Références.....	124
CHAPITRE 6 – ARTICLE III .....	131
6.1 Résumé / Abstract.....	131
6.2 Introduction.....	132
6.2.1 Objective of the Study .....	134
6.3 Building EC in CBOs: A Critical Review .....	135
6.3.1 We, As Evaluators, Must Understand the Political Context Faced by CBOs	135
6.3.2 We, As Evaluators, Must Acknowledge Our Influence within this Context .	137
6.3.3 Building EC in CBOs for Whom? We, As Evaluators, must “Take A Side”	138
6.4 Conceptual Framework.....	141
6.4.1 Research Hypotheses of the Study.....	146
6.5 Methods.....	148
6.5.1 Participants.....	148
6.5.2 Measures .....	148
6.5.3 Analytical Procedure.....	151
6.6 Results.....	152
6.6.1 Sample Characteristics.....	152
6.7 Discussion.....	158
6.7.1 Predictor Factors Associated with the Capacity to Do Evaluation in CBOs .	159
6.7.2 Predictor Factors Associated with the Capacity to Use Evaluation in CBOs	161
6.8 Conclusion .....	163

6.9 References.....	165
CHAPITRE 7 – DISCUSSION .....	173
7.1 Synthèse descriptive des résultats aux questions de recherche.....	175
7.1.1 Les ressources humaines.....	176
7.1.2 Les ressources organisationnelles .....	176
7.1.3 Planification et activités évaluatives .....	177
7.1.4 Les connaissances organisationnelles en évaluation.....	178
7.1.5 La prise de décision organisationnelle.....	178
7.1.6 L'apprentissage organisationnel .....	178
7.1.7 Facteurs prédictifs liés aux capacités à effectuer l'évaluation.....	179
7.2 Implications pour la recherche.....	180
7.3 Implications pour la pratique .....	186
CHAPITRE 8 – CONCLUSION .....	190
RÉFÉRENCES .....	193
ANNEXES.....	210
Annexe A - Formulaire de consentement pour le sondage en ligne .....	210
Annexe B - Formulaire de consentement pour les entrevues .....	213
Annexe C - Certificat d'approbation déontologique.....	216
Annexe D - Guide d'entretien cognitif .....	217
Annexe E - Questionnaire au comité de praticiens et chercheurs.....	223
Annexe F - Sondage en ligne .....	239

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Descriptions des types d'utilisation de l'évaluation.....	22
Tableau 2. Les principaux motifs de l'évaluation dans les OC.....	23
Tableau 3. Synthèse des sous-composantes du cadre de Bourgeois et Cousins (2013) ...	40
Tableau 4. Synthèse des sous-composantes du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) adapté au contexte précis des OCQ .....	97
Tableau 5. Modifications apportées aux sous-composantes de la capacité à effectuer l'évaluation .....	100
Tableau 6. Modifications apportées aux sous-composantes de la capacité à utiliser l'évaluation .....	110
Tableau 7. Énoncés de la grille d'analyse des capacités en évaluation des OCQ .....	117
Tableau 8. Adaptation of Bourgeois and Cousins' EC Conceptual Framework for CBOs .....	143
Tableau 9. Internal consistency reliability coefficients scores of scales ( $\lambda^2$ ) and subscales( $r$ ).....	150
Tableau 10. Organizational Characteristics of Participating CBOs.....	152
Tableau 11. Results of Linear Regression Analyses on Predictors of Higher Use of Evaluation in the Capacity to Do .....	155
Tableau 12. Results of Linear Regression Analyses on Predictors of Higher Use of Evaluation in the Capacity to Use.....	156
Tableau 13. Comparaison des approches de renforcement des CÉ utilisés dans les OC	187

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins .....	38
Figure 2. Cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins .....	54
Figure 3. Cadre conceptuel des capacités en évaluation adapté au contexte précis .....	96
Figure 4. Adaptation of Bourgeois and Cousins' EC Framework for CBOs' Context ...	145

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
CBOs	Community-Based Organizations
CÉ	Capacités en évaluation
ECB	Evaluation Capacity Building
IACOÉ	l'Instrument d'auto-évaluation des capacités organisationnelles en évaluation
OC	Organismes communautaires
OCQ	Organismes communautaires du Québec
OECAT	Organizational Evaluation Capacity Assessment Tool
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
RCÉ	Renforcement des capacités en évaluation

## RÉSUMÉ

Un nombre croissant d'organismes centrés sur l'action communautaire envisagent de recourir à l'évaluation afin de stimuler l'apprentissage collectif et de soutenir la prise de décisions. Pourtant, encore peu d'études documentent de manière systématique et cohérente les caractéristiques et les composantes qui influencent concrètement les capacités en évaluation de ces organisations. Pour pallier à cette lacune, cette recherche effectuée au Québec visait un double objectif : d'une part, adapter le cadre conceptuel et l'instrument de mesure des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) aux particularités des organismes d'action communautaire et, d'autre part, repérer les caractéristiques et les composantes qui ont une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation aux fins d'apprentissage et de prise de décisions à l'interne.

La méthodologie adoptée dans la présente étude a comporté trois étapes successives. La première étape visait à identifier à partir de la littérature les caractéristiques organisationnelles qui influencent les capacités en évaluation (CÉ) des organismes communautaires (OC). Ces caractéristiques ont ensuite été analysées par le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013). La deuxième étape a fait appel à un comité consultatif (n=13) et des entretiens cognitifs (n=12) auprès d'acteurs du milieu afin de réviser et d'adapter le cadre conceptuel retenu au contexte précis des organismes d'action communautaire. Enfin, la troisième étape de l'étude consistait en des analyses par régression logistique des données d'un sondage effectué auprès d'acteurs communautaires (n=144) pour identifier les caractéristiques organisationnelles ayant une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation au sein de l'organisation.

Cette étude ajoute à la littérature actuelle un cadre conceptuel et une grille d'analyse empiriquement constitués pour analyser et mesurer les CÉ au contexte précis des OC axés sur l'action communautaire. Plus précisément, l'adaptation du cadre conceptuel et de l'instrument de mesure de Bourgeois et Cousins (2013) permet l'analyse et la mesure des six composantes qui influencent concrètement les capacités en évaluation des organismes d'action communautaire: les ressources humaines, les ressources organisationnelles, la planification des activités en matière d'évaluation, les connaissances organisationnelles en évaluation, la prise de décision organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. Chacune des composantes contient un ensemble de sous-composantes, permettant d'identifier plus concrètement les caractéristiques organisationnelles qui les influencent. L'étude révèle également les caractéristiques et les composantes qui favorisent l'utilisation continue de l'évaluation dans une perspective d'apprentissage collectif et d'appui à la prise de décisions au sein de l'organisme. Ces caractéristiques comprennent un climat organisationnel sain, un leadership positif, l'utilisation d'outils et de gabarits afin de soutenir la planification de l'évaluation, la présence de guides et d'outils pour appuyer la conception et la mise en œuvre de l'évaluation, l'accès à une communauté de pratique constituée de partenaires communautaires, une implication forte et équitable des parties concernées aux démarches d'évaluation, ainsi que l'intégration du dispositif d'évaluation dans la planification stratégique. Cette étude apporte ainsi une contribution originale et significative à l'avancement des connaissances en évaluation considérant que les capacités en évaluation de ces organisations n'avaient pas encore été documentées de manière rigoureuse et

systematique. Des recherches supplementaires seraient necessaires afin d'etoffer le cadre conceptuel et de le valider a d'autres contextes.

## REMERCIEMENTS

Cette thèse est l'aboutissement de plusieurs années d'échanges, de lectures et de réflexions sur l'apport de l'évaluation au milieu communautaire. Elle a été possible grâce aux contributions de nombreuses personnes à qui je voudrais exprimer ici toute ma reconnaissance. Je souhaite remercier en premier lieu mon directeur de thèse, le professeur Sébastien Savard, pour son soutien, sa disponibilité et sa confiance tout au long de ces dernières années de collaboration. Merci de m'avoir laissé une grande liberté dans l'orientation de ma réflexion, tout en m'apportant un encadrement suffisant pour avancer en toute assurance. Je t'en suis très reconnaissant.

Je tiens également à offrir mes remerciements les plus sincères à la professeure Isabelle Bourgeois qui a généreusement accepté de codiriger cette étude malgré ses nombreuses responsabilités. Sa rigueur scientifique, sa combinaison unique de connaissances et d'expériences ainsi que ses grandes qualités humaines m'ont certainement été indispensables à la réussite de cette recherche. Un grand merci d'avoir partagé avec moi ta passion pour la recherche et l'évaluation, je t'en suis sincèrement reconnaissant.

Mes remerciements vont aussi aux membres de mon comité de thèse, les professeurs Champagne, Aubry, Laperrière, de même qu'à l'examineur externe, le professeur Morin, pour le temps et l'énergie qu'ils ont consacrés à mon travail. Je tiens également à remercier les participants pour leur contribution à cette étude ainsi qu'à l'Université d'Ottawa, aux Fonds de recherche du Québec – Santé et à la Société canadienne d'évaluation pour le soutien financier dont j'ai bénéficié.

À un titre plus personnel, je tiens à témoigner ma plus grande reconnaissance à ma mère, Lise Lacroix, qui a toujours cru en moi et qui m'a soutenu tout au long de ces nombreuses années d'étude. Aucun mot ne peut exprimer ma gratitude pour tous les sacrifices que tu as faits pour moi. J'aimerais aussi remercier Alex Grenier pour ses encouragements et pour son aide précieuse au cours des dernières années. Ta passion pour le milieu communautaire est contagieuse et demeure une source d'inspiration pour tous ceux qui te croisent. Merci également à Patrick Ladouceur pour ta grande générosité, ton soutien inestimable, ton énergie débordante et ta patience lors des moments difficiles. Je te remercie d'être là pour moi et je m'estime très chanceux de t'avoir comme ami. Mes pensées vont à tous mes autres amis, membres de ma famille et à mes collègues qui m'ont motivé et encouragé à terminer cette thèse, en particulier à Annie, Alejandro, Danielita, Charles-Antoine, Novella, Julien et le trio des Zauzés. Nos bons moments et nos fous rires ont certainement contribué à ma (relativement) bonne santé mentale.

## CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

L'approche axée sur la santé des populations cherche à améliorer l'état de santé d'une population tout en réduisant de façon durable les inégalités sociales (Edwards, 1999; Hawe, Di Ruggiero et Cohen, 2012). Les interventions en promotion de la santé jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'approche axée sur la santé des populations (Yaya, 2010). Ces interventions proposent des stratégies et interventions qui agissent en amont des problèmes de santé évitables (Yaya, 2010). À ce titre, l'action communautaire figure parmi les stratégies les plus efficaces dans le champ de la promotion de la santé (Edmonstone, 2018). L'action communautaire cherche délibérément à favoriser le pouvoir d'agir individuel et collectif par la participation active et équitable des groupes marginalisés aux projets qui les concernent (Jetté, 2017, Lavoie et Panet-Raymond, 2014). Les retombées de l'action communautaire traversent toutes les sphères de la société, comme le renforcement du tissu social, la défense collective des droits et l'amélioration des conditions de vie (Lavoie et Panet-Raymond, 2014). Les organismes communautaires (ci-après OC) sont des milieux particulièrement propices à la mise en œuvre de projets d'action communautaire (Murphy, 2014). L'expression « organismes communautaires » réfère aux organismes qui répondent minimalement aux quatre caractéristiques suivantes : (i) être à but non lucratif; (ii) être enraciné dans la communauté; (iii) entretenir une vie associative et démocratique; et (iv) être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations. En plus de répondre aux besoins immédiats des groupes vulnérables, les OC qui correspondent aux caractéristiques énumérées ci-dessus sont bien placés pour soutenir, promouvoir et

consolider l'action communautaire en lui offrant un espace pour expérimenter des projets collectifs et citoyens (Jetté, 2017 ; Murphy, 2014).

L'évaluation fait partie intégrante du processus d'action communautaire (Lavoie et Panet-Raymond, 2014). L'évaluation réfère aux démarches réalisées dans le but d'apprécier, par le biais d'un processus rigoureux de collecte et d'analyse de données, la conception, la mise en œuvre ou les impacts des activités ou des services (Fitzpatrick, 2012). On remarque qu'un nombre croissant d'OC souhaite maintenant avoir recours au dispositif évaluatif afin de favoriser l'apprentissage collectif et d'améliorer la prise de décisions internes (Bach-Mortensen et Montgomery, 2018 ; Fonds, 2012). C'est dans ce contexte qu'une littérature scientifique émergente porte sur les capacités organisationnelles en évaluation (ci-après CÉ) des OC (Preskill, 2014). Les CÉ correspondent aux procédures, aux ressources, aux politiques et aux mesures qui favorisent et appuient une culture évaluative dans les organisations (Stockdill, Baizerman et Compton, 2002). L'étude des CÉ permet de documenter les caractéristiques et les composantes organisationnelles qui influencent les capacités à *effectuer* et à *utiliser* l'évaluation aux fins souhaitées (Cousins, Goh, Elliott et Bourgeois, 2014). La description et la mesure de ces différentes caractéristiques et composantes peuvent ensuite éclairer les efforts de renforcement des CÉ au sein des organisations (Bourgeois et Valiquette-L'Heureux, 2018).

En tant que domaine d'étude, les CÉ s'inscrivent dans un courant plus large concernant l'amélioration continue des pratiques et l'utilisation des résultats d'évaluation (Bourgeois et Valiquette L'Heureux, 2018). Les CÉ touchent à deux aspects de la pratique évaluative: (1) les compétences individuelles et techniques et (2) les structures

organisationnelles. Les compétences individuelles et techniques réfèrent habituellement aux connaissances, aux habiletés et aux aptitudes liées à la réalisation de l'évaluation. La Société canadienne d'évaluation (2018) énumère les cinq domaines de compétences nécessaires à la pratique de l'évaluation: réflexive, technique, contextuelle, de gestion, concernant les relations interpersonnelles. Ces domaines de compétences, bien qu'essentiels pour concevoir et mettre en œuvre des évaluations de haute qualité, ne sont pas nécessairement suffisants pour garantir l'utilisation systématique des résultats par les organisations (Cousins et al., 2014). C'est pourquoi des structures organisationnelles doivent aussi être mises en place pour faciliter l'utilisation des résultats et l'apprentissage organisationnel (Bourgeois et Valiquette-L'Heureux, 2018). Ces structures peuvent comprendre, par exemple, des ressources financières réservées à l'évaluation, des guides et des outils d'évaluation, des infrastructures technologiques, des politiques et des procédures pour faciliter l'utilisation des résultats d'évaluation, parmi d'autres stratégies (Preskill et Boyle, 2008).

Pour l'instant, les écrits consultés laissent croire que les CÉ des OC axés sur l'action communautaire n'ont pas été suffisamment traités de manière empirique (Guijt, 2010). La littérature scientifique sur le sujet repose principalement sur des études de cas ou des récits de pratiques qui documentent les barrières associées au développement ou au renforcement des capacités à *effectuer* l'évaluation (Janzen et al., 2017), c'est-à-dire les connaissances et compétences techniques de ceux et celles qui sont chargés d'évaluer les initiatives ou les programmes. Les caractéristiques et composantes organisationnelles touchant les capacités à *utiliser* l'évaluation, bien qu'essentielles pour l'utilisation continue et systématique de l'évaluation, n'ont pas encore reçu la même attention

(Cousins et al., 2014 ; Janzen, 2014). D'autre part, les écrits recensés concernent davantage les organismes de services qui souhaitent utiliser l'évaluation dans le cadre de la reddition de compte verticale que pour favoriser l'apprentissage et la prise de décision interne (Métivier, 2017 ; Goncharenko, 2019). Les organismes de services réfèrent aux organismes à but non lucratif dont le mandat consiste majoritairement à faire de la prestation de services supplétive à ceux de l'État (Murphy, 2014). Sur le plan organisationnel, les études montrent qu'ils sont, en comparaison aux OC axés sur l'action communautaire, mieux financés (Arvidson, Johansson et Scaramuzzino, 2018), plus professionnalisés (Murphy, 2014) et offrent moins d'occasions aux groupes vulnérables de participer à la vie associative et démocratique de l'organisme (Carey et Ayton, 2013). Les études montrent également que les organismes de services rencontrent moins d'obstacles lors du processus d'évaluation (Carey et Ayton, 2013 ; Vallejo et Wehn, 2016) et qu'ils utilisent les résultats obtenus principalement pour rendre des comptes aux bailleurs de fonds externes et obtenir du nouveau financement (Goncharenko, 2019). Dans ces conditions, il est difficile de procéder à une analyse approfondie et cohérente des caractéristiques et composantes organisationnelles qui influencent les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation chez les OC axés sur l'action communautaire, notamment parce que les organismes de services sont surreprésentés dans la littérature actuelle (Goncharenko, 2019). Le développement d'un cadre conceptuel sur les CÉ des OC axés sur l'action communautaire serait utile et pertinent afin de mieux comprendre les caractéristiques et composantes liées aux capacités à *effectuer* et à *utiliser* l'évaluation dans ce type d'organisation. Un tel cadre conceptuel permettra de produire des analyses pertinentes, cohérentes et adaptées au contexte précis des OC.

## 1.1 Objectifs de l'étude

Dans le but de pallier les lacunes actuelles au niveau des connaissances scientifiques portant sur les caractéristiques et composantes organisationnelles qui influencent les CÉ des OC, cette étude doctorale en santé des populations cherche à répondre aux deux questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les caractéristiques et composantes organisationnelles associées aux capacités à *effectuer* et à *utiliser* l'évaluation dans les OC ?
2. Quelles sont, parmi ces caractéristiques et composantes, celles qui ont une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation par les OC eux-mêmes, c'est-à-dire afin de soutenir l'apprentissage collectif et d'appuyer la prise de décisions interne?

Conformément à nos questions de recherche, cette étude vise les objectifs suivants:

- I. Développer un cadre conceptuel et une grille d'analyse pour analyser et mesurer les CÉ dans le contexte spécifique des organismes d'action communautaire.
- II. Identifier les composantes organisationnelles qui sont particulièrement importantes à l'apprentissage collectif et à la prise de décision interne.

## 1.2 Contexte de l'étude

Cette étude a été réalisée au Québec, notamment parce que la province bénéficie d'un contexte particulièrement propice à l'étude de l'action communautaire. L'action communautaire, comme philosophie d'intervention et levier pour la justice sociale, est formalisée par une politique du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS, 2001) intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Cette dernière prévoit, entre autres,

un financement à la mission globale, soit un soutien financier stable et récurrent qui permet aux organismes admissibles de concevoir leurs activités et services en fonction des besoins exprimés par le milieu. La politique gouvernementale sur l'action communautaire distingue deux types d'organisation communautaires soient : a- les organismes d'action communautaire et b- les organismes d'action communautaire autonome (MESS, 2001). Pour être reconnu comme un organisme d'action communautaire, l'organisme doit faire la démonstration qu'il répond aux quatre critères suivants :

1. Être à but non lucratif
2. Être enraciné dans la communauté
3. Entretenir une vie associative et démocratique
4. Être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations

Dans la présente thèse, les OC réfèrent aux organisations qui répondent minimalement à ces quatre critères. En effet, les OC qui correspondent aux caractéristiques énumérées ci-dessus sont bien placés pour soutenir, promouvoir et consolider l'action communautaire en lui offrant un espace pour expérimenter des projets collectifs et citoyens (Murphy, 2014). En plus des quatre derniers critères, les organismes d'action communautaire autonome doivent répondre à quatre exigences supplémentaires :

5. Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté
6. Poursuivre une mission sociale qui lui est propre et qui favorise la transformation sociale

7. Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée

8. Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public

Globalement, ce qui distingue les organismes d'action communautaire des organismes d'action communautaire autonomes est leur niveau d'engagement envers la philosophie de l'action communautaire. Comme le laisse entendre la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (2016), les organismes d'action communautaire autonome préconisent des pratiques qui poursuivent explicitement la transformation sociale et l'équité en société:

« les organismes communautaires autonomes agissent en prévention par ce qu'ils font (aide, soutien, activités, etc.), par comment ils le font (en impliquant les personnes, en renforçant leur potentiel, en leur redonnant une place, un pouvoir, etc.), et par ce qu'ils sont (collectif, démocratique) »  
(2016, p.2).

Des 8000 organismes communautaires québécois, près de 4000 se considèrent comme des organismes d'action communautaire autonome dont la très grande majorité (87%) est impliquée dans le secteur de la santé et des services sociaux (CTROC, 2013).

À l'heure actuelle, il existe au Québec un peu plus de 8000 organismes communautaires, intervenant dans une pluralité de champs d'activités comme la pauvreté, la sécurité alimentaire ou l'immigration (MESS, 2014 ; Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2018). Le secteur communautaire représente à lui seul près de 1.3% des emplois au Québec, dépassant ceux que l'on retrouve dans plusieurs secteurs comme celui de l'agriculture

(MESS, 2014). La plus récente enquête québécoise portant sur le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire (voir CSMO-ÉSAC, 2018) révèle que la majorité des OC se retrouvent dans la grande région de Montréal, suivi de la Montérégie et de la région de Québec. Sur le plan organisationnel, on retrouve en moyenne six femmes et quatre hommes travaillant à temps plein dans chaque OC du Québec (CSMO-ÉSAC, 2018). Il y a en moyenne deux postes de coordonnateurs par organisme, la majorité ayant été formée dans les domaines d'études suivants : administration, travail social, communication, psychologie-psychoéducation et éducation spécialisée (ibid., 2018). Le salaire annuel des travailleurs communautaires, décrit par certains comme peu compétitif, était de 36 791\$ en 2018 (Binhas, 2018; CSMO-ÉSAC, 2018). Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, les OC du Québec ont de plus en plus de mal à recruter ou à retenir les salariés les plus compétents (Binhas, 2018).

### **1.3 Structure de la thèse**

Cette thèse est divisée en sept chapitres. L'introduction est suivie du chapitre 2 qui présente une revue de la littérature pertinente sur les CÉ des OC. Le chapitre 3 présente une vue d'ensemble des trois articles composant le corps de cette thèse, tout en abordant certaines considérations méthodologiques et épistémologiques. Chacun des articles fait l'objet d'un chapitre. Ainsi, le chapitre 4 est constitué du premier article qui documente, à l'aide du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013), les caractéristiques organisationnelles qui influencent les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC. Le chapitre 5 est composé du deuxième article qui présente les résultats du processus d'adaptation et de validation par les méthodes qualitatives du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) au contexte

précis des OC du Québec. Le chapitre 6 est constitué du troisième article qui présente les résultats d'une étude quantitative réalisée auprès d'acteurs communautaires qui avait pour but de trouver les caractéristiques et composantes qui influencent significativement les capacités à réaliser et utiliser l'évaluation spécifiquement pour l'apprentissage collectif et la prise de décision interne chez les OC. Enfin, le chapitre 7 discute de l'apport des trois articles sur le plan scientifique et ouvre la voie à des recherches et des réflexions supplémentaires sur le renforcement des CÉ des OC axés sur l'action communautaire et le changement social.

## CHAPITRE 2 – RECENSION DES ÉCRITS

Cette recension des écrits cherche à mettre en évidence un certain nombre d'enjeux au niveau des CÉ du milieu communautaire, justifiant par le fait même la pertinence de la présente étude sur le plan scientifique et social. D'abord, l'apport de l'action communautaire sur la santé des populations sera discuté. Le rôle des OC et les capacités qui leur sont requises pour renforcer l'action communautaire seront ensuite abordés. Nous verrons cependant que l'avènement de la nouvelle gestion publique pose des défis aux OC qui cherchent à soutenir l'action communautaire. C'est d'ailleurs en contexte de nouvelle gestion publique qu'une littérature grandissante s'intéresse au renforcement des CÉ des OC. Le nombre limité de recherches empiriques portant sur les CÉ des OC qui cherchent à soutenir l'action communautaire est flagrant et problématique. Nous argumenterons à ce sujet que les stratégies de renforcement déployées dans les OC semblent peu en adéquation avec la philosophie d'action communautaire. En fait, le renforcement des CÉ, tel qu'il est actuellement effectué, apparaît davantage comme un moyen de mieux arrimer les organismes aux exigences de la nouvelle gestion publique que pour favoriser le changement social. L'absence de cadres conceptuels adaptés au contexte précis des organismes axés sur l'action communautaire fait obstacle à une analyse plus approfondie et systématique des composantes organisationnelles qui influencent les CÉ. Enfin, l'adaptation et la validation du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2008) sera présenté comme moyen permettant de repérer les caractéristiques organisationnelles qui influencent concrètement les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC.

## **2.1 L'action communautaire appliquée à la santé des populations.**

Développée en 1994 par l'Institut canadien pour la recherche avancée, l'approche axée sur la santé des populations vise un double objectif : l'amélioration durable de l'état de santé des populations et la réduction des inégalités sociales de santé (Agence de la santé publique du Canada, 2013). Le concept d'inégalités sociales de santé réfère aux écarts de santé entre différents groupes de citoyens en raison d'une répartition inéquitable du pouvoir, de l'argent et des ressources. Pour Ridde (2004), les inégalités sociales sont: « l'aboutissement d'un mécanisme cumulatif d'injustices sociales dans lesquelles les « faiseurs » de politiques publiques se complaisent tant et autant qu'ils n'auront pas décidé de remettre en cause cet état de fait » (p. 355). Puisque les inégalités sociales de santé et de bien-être sont le résultat de nos structures sociales, politiques ou économiques, l'Organisation mondiale de la santé (2020) les décrit comme injustes et évitables. À ce sujet, l'action communautaire est inscrite dans la Charte d'Ottawa, le texte fondateur de la promotion de la santé, comme l'une des cinq stratégies d'intervention les plus prometteuses pour la réduction des inégalités sociales (Yaya, 2010). L'action communautaire réfère à « toute initiative issue de personnes, d'OC, de communautés (territoriale, d'intérêts, d'identité) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun » (Lavoie et Panet-Raymond, 2014, p. XII). Elle se veut une philosophie d'intervention distincte de celle des services publics puisqu'elle découle d'une approche ascendante (« bottom-up ») où les besoins et les pistes d'actions retenues résultent d'une démarche citoyenne, participative et démocratique (Jetté, 2017). Lavoie et Panet-Raymond (2014) ajoutent que l'action communautaire est centrée autour de valeurs humanistes comme la justice sociale, la

solidarité, l'autonomie et le respect des individus dans le but de favoriser leur pleine participation dans la société.

L'action communautaire constitue, selon Jetté (2017), une pratique d'intervention collective reconnue à l'échelle internationale sous différentes appellations comme : « action collective, organisation communautaire, développement communautaire, community organization, community development » (p. 31). Elle puise ses racines au sein du mouvement des maisons de quartier à la fin du XIXe siècle en Europe et au début du XXe siècle en Amérique (Jetté, 2017). Le mouvement des maisons de quartier visait, d'une part, à apporter une réponse immédiate aux problèmes liés à l'industrialisation dans les milieux ouvriers et, d'autre part, à amorcer des changements durables dans leurs conditions de vie par l'adoption de politiques sociales progressistes (Lapierre, Levesque et St-Amand, 2013).

Les théories critiques et, plus particulièrement, les approches structurelles permettent de mieux saisir la contribution de l'action communautaire au changement social (Lapierre et al., 2013; Mullaly, 2010). Les approches structurelles s'inscrivent dans les théories fondées sur l'idée de conflit, selon lesquelles la société est composée de groupes en rivalité pour l'obtention et le contrôle du pouvoir, de l'argent et des ressources (Lapierre et al., 2013). L'ordre social est préservé, entre autres, par l'absence de politiques sociales qui favorisent l'équité, l'individualisation des problèmes sociaux et le néolibéralisme qui contribue à l'effritement du tissu social (Mullaly, 2010). Les personnes qui ont un accès limité au pouvoir et aux ressources sont ainsi non seulement plus susceptibles d'être malades et hospitalisées, mais également de vivre de l'exclusion sociale (OMS, 2020; Racine, 2007). Racine (2007) relève que l'exclusion sociale a des

conséquences multidimensionnelles sur le pouvoir d’agir des personnes en situation d’exclusion :

- Sur le plan politique, elles ont des possibilités réduites d’exercer leur citoyenneté et de participer à la démocratie, comme à l’élaboration des lois et des politiques publiques.
- Sur le plan social, elles ont moins d’occasions de tisser des liens significatifs et durables avec d’autres membres de la communauté.
- Sur le plan économique, elles ont moins d’occasions de gagner un revenu adéquat et stable pour subvenir à leurs besoins essentiels, comme le logement et la nourriture.
- Sur le plan de l’éducation et de la culture, elles ont un accès restreint à l’éducation formelle et aux possibilités de formation. Elles ont aussi moins d’occasions d’accéder, de participer et de contribuer socialement à la vie culturelle et artistique.

C’est pourquoi, selon Bantuelle, Mouyart et Prévost (2013), la participation des groupes moins avantagés aux projets d’action communautaire est essentielle pour renverser le statu quo en faveur d’une plus grande justice sociale:

Elle [l’action communautaire] repose sur une base collective communautaire locale, sur un repérage collectif des problèmes et des potentialités (un diagnostic) qui inclut les dynamiques sociales à l’œuvre dans la communauté ; elle s’appuie sur la participation autant représentative que directe de tous les membres de la communauté. En effet, si les problèmes

sociaux et sanitaires sont de nature collective, ils doivent faire l'objet de solutions collectives. (p. 10)

L'action communautaire, par ses méthodes et ses processus, a des retombées positives sur les individus impliqués, de même que sur le changement social (Lavoie et Panet-Raymond, 2014; Jetté, 2017). Sur le plan individuel, elle offre la possibilité aux individus impliqués de développer des compétences pour faire face aux obstacles qu'ils rencontrent (Carey et Braunack-Mayer, 2009), d'aiguiser leur esprit critique (Murphy, 2010), de prendre des décisions (Jetté, 2017; Lavoie et Panet-Raymond, 2014), de tisser des liens sociaux (Foisy, 2017) et d'être mieux outillés pour mener à terme des projets communautaires (Foisy, 2017; Lavoie et Panet-Raymond, 2014). À ce sujet, Jetté (2017) précise que c'est la participation à l'action communautaire, et non uniquement les résultats, qui contribue à l'acquisition des gains personnels chez les participants : « les acquis personnels découlant directement d'une participation à une action collective (que les objectifs de cette action aient été atteints ou non) trouvent par la suite leur actualisation dans bien d'autres sphères de la vie sociale des individus » (p. 46).

Au niveau collectif, la participation citoyenne contribue à une plus grande reconnaissance sociale des droits et des enjeux exprimés par les acteurs impliqués (Foisy, 2010; Parazelli, Campeau et Gaudreau, 2018). Cette reconnaissance sociale peut contribuer concrètement à l'amélioration des conditions de vie des groupes en situation d'exclusion sociale ou de perte de pouvoir (Bantuelle, Mouyart et Prévost, 2013; Foisy, 2010). Ces améliorations peuvent comprendre, par exemple, un meilleur partage des richesses et des ressources (Borvil et Kishchuk, 2007), une plus grande reconnaissance des droits sociaux (Arruda, 2016 ; Besse, Chateigner et Ihaddadene, 2016), de nouvelles

politiques et procédures visant l'équité (Feldman et Lowe, 2018) et une sensibilisation accrue à la diversité (Foisy, 2017). La participation des groupes concernés au processus d'action communautaire contribue à la pertinence des projets à l'égard des besoins exprimés et du contexte local (Lavoie et Panet-Raymond, 2014). L'approche axée sur la santé des populations s'inscrit donc dans cette visée et cherche à agir sur les inégalités sociales de santé. L'action communautaire constitue une forme d'intervention prometteuse pour la santé des populations, notamment parce qu'elle cherche à contrer les inégalités dans la répartition des ressources et du pouvoir, en plus de favoriser une adéquation des actions ou interventions réalisées aux besoins vécus par les principaux concernés. La prochaine partie discute du rôle déterminant que jouent les OC pour l'action communautaire.

## **2.2 Les OC et l'action communautaire**

Le milieu communautaire est généralement reconnu par le secteur public pour sa capacité à engager les groupes vulnérables dans le changement social (Banks, Hulme et Edwards, 2014 ; Carey et Braunack-Mayer, 2009 ; Murphy, 2014). Étant elles-mêmes ancrées dans les communautés, les organisations communautaires sont, en effet, bien placées pour mobiliser les individus et les groupes dans les projets d'action communautaire :

La spécificité de leurs [les OC] pratiques renvoie ainsi à leur capacité de mobiliser, plus que les secteurs public et marchand, certains principes d'action plus difficilement objectivables qui jouent un rôle crucial dans la qualité des services aux personnes : la participation citoyenne, la réciprocité

et le don, l'innovation et l'expérimentation, la création du lien social et la proximité avec les usagers (Goyette, Jetté et Marchand, 2009, p.11).

La capacité du milieu communautaire à promouvoir une culture organisationnelle favorable à l'action communautaire est, pour Evans, Richmond et Shields (2005), l'une des caractéristiques distinctives les plus importantes entre le secteur public et communautaire. Dans leur ouvrage, Lavoie et Panet-Raymond (2014) identifient quelques conditions et les facteurs qui influencent la réussite des actions communautaires dans les OC :

- L'action communautaire répond à un besoin social impérieux.
- Les acteurs concernés par l'enjeu, en particulier les groupes vulnérables, sont mobilisés et participent à l'action communautaire. La participation des acteurs est équitable et va au-delà de la simple consultation pour toucher les aspects stratégiques et opérationnels de l'action.
- L'évaluation de l'action communautaire alimente les réflexions des parties impliquées et participe à la priorisation des objectifs et des activités.
- Les bailleurs de fonds reconnaissent l'action communautaire et la soutiennent par du financement à long terme.

Lorsque ces conditions sont remplies, les organismes constituent des lieux fort propices à l'apprentissage collectif. Brown (2013) décrit ce type d'apprentissage comme un processus continu de négociation, d'expérimentation et de réflexion sur les actions à entreprendre collectivement pour favoriser le changement social. Selon l'auteure, l'apprentissage collectif est un processus de développement itératif composé de quatre étapes à travers lequel les participants: (a) développent une compréhension commune du

changement social (b) analysent les circonstances opportunes et les obstacles au changement souhaité (c) conçoivent et planifient un projet de transformation sociale, et (d) le mettent en œuvre et l'évaluent collectivement. Le processus d'apprentissage collectif requiert certaines compétences techniques, ou des "hard skills", au niveau, par exemple, de la planification de projet, de l'allocation des ressources et de la collecte et l'analyse des données (Brown, 2013 ; Guijt, 2010 ; Murphy, 2014). Cette démarche nécessite aussi des capacités relationnelles, ou des "soft skills", pour alimenter un processus favorable à la créativité et à l'innovation. Les "soft skills" comprennent, par exemple, les compétences en matière de leadership et de communication, les habiletés en résolution de problèmes et d'analyse critique et les aptitudes pour les communications interpersonnelles (Brown, 2013; Murphy, 2014).

La participation active des groupes marginalisés aux différentes instances de l'organisme (par ex. démocratique, stratégique, opérationnel) est essentielle pour favoriser l'apprentissage collectif (Brown, 2013 ; Guijt, 2010). Weaver et Cousins (2007) identifient cinq éléments qui permettent de juger du degré de participation des groupes à un projet d'apprentissage collectif : (a) le niveau de participation des groupes concernés aux aspects méthodologiques et techniques; (b) le niveau de représentativité des parties concernées au sein du groupe de travail; (c) le degré de symétrie dans les relations; (d) l'accès et la disponibilité de ressources et de soutien; et (e) le niveau de participation des groupes concernés durant le processus. Ainsi, lorsque les groupes concernés : (a) participent activement à la planification du projet et ses aspects techniques; (b) sont adéquatement représentés dans le groupe de travail; (c) entretiennent des relations symétriques avec les autres membres; (d) disposent de suffisamment de ressources, de

soutien et de temps pour mener à terme le projet; et (e) participent à l'ensemble du projet, les projets d'apprentissage collectif sont plus susceptibles de contribuer au pouvoir d'agir des participants et, par conséquent, d'amener des améliorations au niveau de leurs conditions de vie (Weaver et Cousins, 2007).

Encourager la participation citoyenne nécessite un investissement considérable de temps et d'effort de la part des OC (Jetté, 2017; Lavoie et Panet-Raymond, 2014;). Les expressions « temps long » et « temps persévérant » sont d'ailleurs utilisées par Foisy (2017) pour qualifier le temps et la persévérance requis des groupes et des intervenants communautaires pour mettre en place des conditions et des relations favorables à la pleine participation des citoyens dans le changement social. Le caractère participatif des projets d'action communautaire signifie que les objectifs changent souvent en cours de route en fonction des besoins exprimés par les groupes. À cet effet, Guijt (2007) souligne l'importance de demeurer souple dans les démarches d'intervention et de reconnaître, par l'évaluation, les innovations incrémentielles sur le terrain. À ce sujet, la prochaine partie discute de l'évaluation comme un dispositif prometteur afin de favoriser l'apprentissage collectif et de stimuler la prise de décisions dans les OC.

### **2.3 L'évaluation et l'action communautaire**

La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) adopte la définition suivante de l'évaluation: « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision » (2015, para.1). L'évaluation fait partie intégrante du processus d'action communautaire, permettant d'alimenter les réflexions des parties impliquées (Lavoie et Panet-Raymond, 2014). Dans les faits, plusieurs études montrent que l'évaluation, lorsqu'elle est conçue

spécifiquement pour servir les besoins et les intérêts du milieu communautaire, engendre des répercussions positives sur les organisations et, par extension, sur les citoyens qui les fréquentent. Les retombées positives de l'évaluation sur les organisations sont, entre autres : une plus grande compréhension des enjeux et défis de groupes minoritaires ou marginalisés (Larose et al., 2018), l'amélioration des activités et projets selon les expériences vécues par les participants (Kelly, LaRose et Scharff, 2014), une vie associative plus démocratique et dynamique au sein des organismes (Harper, Contreras, Bangi et Pedraza, 2003), une confiance accrue de la communauté envers la pertinence sociale des OC (Andrews et al., 2005 ; Weir et Fouche, 2016) ainsi que l'amélioration des compétences d'analyse critique des parties prenantes aux évaluations (McKegg, Wehipeihana, et Pipi, 2016).

L'évaluation est fondée sur un processus planifié et structuré pour recueillir et analyser des informations pertinentes pour l'apprentissage et la prise de décision (SCÉ, 2015). Lavoie et Panet-Raymond (2014) rapportent les quatre étapes de la démarche d'évaluation propre à l'action communautaire : (1) le *démarrage* visant à préciser les objectifs de l'évaluation; (2) la *planification* de la démarche évaluative incluant la mise en place d'un comité de pilotage et la conception d'un plan d'évaluation; (3) la *réalisation* de l'évaluation par la collecte et l'analyse des données; et (4) la *prise de décisions* collectives fondées sur les analyses obtenues. L'évaluation peut porter sur divers aspects de l'action ou sur l'ensemble de l'organisme en fonction des besoins des parties prenantes (Fitzpatrick, 2012). Elle peut aussi avoir lieu à différents moments, comme lors de la conception ou de la mise en œuvre d'une initiative, ou après qu'elle soit terminée (SCÉ, 2015). L'Enquête canadienne sur les pratiques de mesure et d'évaluation

dans le secteur caritatif (2019) révèle que les extrants, les effets à court terme ainsi que la qualité des interventions sont les aspects les plus fréquemment évalués par les OC.

L'étude de Lasby (2019) montre pour sa part que les méthodes quantitatives descriptives sont généralement les plus utilisées par les OC dans le cadre d'une démarche évaluative.

**2.3.1 Les types d'évaluation.** On distingue généralement deux types d'évaluation en fonction des intentions derrière l'utilisation des résultats: l'évaluation formative et l'évaluation sommative. L'évaluation formative est privilégiée lorsque les démarches d'évaluation cherchent à améliorer une initiative existante (Brouselle, Lachaine et Contandriopoulos, 2009 ; Fitzpatrick, 2012). Ce type d'évaluation, qui est généralement effectué en cours d'activité, peut viser à faire état du progrès réalisé à l'égard des objectifs et actions convenus (Brouselle et al., 2009). L'évaluation formative peut également servir à évaluer dans quelle mesure le projet correspond au projet planifié et à identifier les éléments ou facteurs pouvant expliquer les différences entre les deux (Fitzpatrick, 2012). Ainsi, la mise en œuvre d'une évaluation formative peut permettre d'engager les parties concernées (ex. : participants, bénévoles, membres du conseil d'administration) dans une démarche de réflexion rigoureuse et structurée vouée à améliorer et à consolider les pratiques et les activités des OC.

Pour sa part, l'évaluation de nature sommative cherche à mesurer le succès d'une initiative en fonction de l'atteinte des résultats attendus (Fitzpatrick, 2012). En effet, ce type d'évaluation, qui est généralement effectué vers la fin d'une initiative, permet de juger du mérite, de l'utilité et de la valeur d'un programme (Brouselle et al., 2009). Les demandeurs de l'évaluation, c'est-à-dire les personnes qui réclament la mise en œuvre de l'évaluation, pourront ensuite prendre des décisions sur la base des résultats obtenus par

l'évaluation. Parfois demandée par les OC eux-mêmes, l'évaluation sommative constitue également la forme d'évaluation privilégiée dans le cadre de la reddition de comptes sur l'utilisation de fonds publics (Feldman et Lowe, 2018; Goyette, 2010). L'utilisation de l'évaluation sommative permet aux bailleurs de fonds de constater l'ampleur de l'effet de leurs investissements et de guider leur prise de décisions en fonction des résultats obtenus (Murtaza, 2012). Elle devient alors un outil de gestion devant servir l'imputabilité et la transparence (Goyette, 2010).

#### **2.4 Aujourd'hui : maximiser l'utilisation de l'évaluation**

En théorie, l'évaluation formative et l'évaluation sommative peuvent sembler en complète contradiction dans leurs finalités respectives; tandis que la première vise davantage l'amélioration continue et l'apprentissage collectif pendant la mise en œuvre d'une intervention, la deuxième cherche davantage à soutenir la prise de décisions concernant la continuité ou le financement d'une initiative. En réalité, il convient d'apporter certaines nuances quant à leur application sur le terrain. En effet, Fitzpatrick (2012) laisse entendre qu'il est possible qu'une évaluation conçue initialement à des fins de nature formative se transforme en une évaluation sommative si des enjeux importants sont révélés lors de la démarche. De même, les résultats d'une évaluation sommative dans le cadre de la reddition de compte peuvent aussi être utiles aux organismes pour prendre des décisions. Pour Patton (1996), la dichotomie formative sommative est insuffisante pour catégoriser l'ensemble des possibles utilisations de l'évaluation. Il argumente à cet effet que ces deux fonctions réfèrent uniquement à l'utilisation instrumentale de l'évaluation. L'utilisation instrumentale se produit lorsqu'une décision ou une action découle concrètement des résultats de l'évaluation (Patton, 1996). Pourtant,

comme le précise Patton (1996), l'évaluation contribue d'autres manières à l'apprentissage et à la prise de décision, comme par l'utilisation conceptuelle des résultats et par l'utilisation axée sur le processus d'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous décrit les types d'utilisation de l'évaluation les plus couramment observés dans les OC (King et Volkov, 2001).

**Tableau 1.** *Descriptions des types d'utilisation de l'évaluation*

Types d'utilisation	Descriptions
Instrumentale	Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour modifier ou améliorer une initiative.
Conceptuelle	Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour mieux comprendre la mise en œuvre d'une initiative.
Axée sur le processus	Les apprentissages individuels et les changements organisationnels qui résultent de la participation des parties prenantes à l'évaluation.

L'utilisation conceptuelle de l'évaluation réfère à l'utilisation concrète des résultats de l'évaluation pour en apprendre davantage sur la mise en œuvre d'une initiative sur le terrain (Patton, 1996). Elle diffère de l'utilisation instrumentale, en ce sens que : « no decision or action is expected; rather, it is the use of evaluations to influence thinking about issues in a general way » (Patton, 1996, p. 131). L'utilisation conceptuelle de l'évaluation contribue à l'amélioration continue des initiatives par les connaissances qui sont générées par l'évaluation (Akintobi, 2012). Pour sa part, l'utilisation axée sur le processus réfère aux habiletés, aux apprentissages et aux acquis

résultant de la participation des parties impliquée à l'évaluation (Fors, Rebien et Carlsson, 2002 ; Patton, 1996). Les chercheurs Fors, Rebien et Carlsson (2002) ont identifié un certain nombre de manières par lesquelles la participation des groupes à l'évaluation peut bénéficier aux acteurs impliqués, telles le développement de l'esprit critique, l'augmentation des connaissances et compétences en matière d'évaluation et l'amélioration des relations personnelles et professionnelles.

## 2.5 Aperçu de l'utilisation de l'évaluation dans les OC

Dans le but de maximiser l'utilisation de l'évaluation dans les OC, il est souhaitable, dans un premier temps, de comprendre les principaux motifs qui sous-tendent son recours (Guijt, 2007 : 2010 ; King et Volvov, 2001). La majorité des recherches sur le sujet exposent que (i) la reddition de compte externe (ii) l'apprentissage collectif et (iii) la prise de décisions interne constituent des motifs d'importance justifiant le recours à l'évaluation dans les OC (Bach-Mortensen et Montgomery, 2018 ; Goncharenko, 2019 ; Guijt, 2007 : 2010 ; King et Volvov, 2001).

Le tableau 2 ci-dessous décrit ces motifs.

**Tableau 2.** *Les principaux motifs de l'évaluation dans les OC*

Principale source de motivation	Motifs d'utilisation	Définitions
Extrinsèque	Reddition de compte verticale, obtention de financement	L'évaluation est réalisée principalement dans le but de rendre des comptes sur l'utilisation efficace et responsable des

		ressources aux bailleurs de fonds externes.
Intrinsèque	L'apprentissage collectif	L'évaluation est réalisée principalement dans le but d'améliorer et de consolider les pratiques et les activités de l'organisme en fonction des besoins des groupes impliqués.
	La prise de décisions interne	L'évaluation est réalisée principalement dans le but de soutenir la prise de décision concertée entre les acteurs impliqués dans la démarche. En fonction des besoins des acteurs locaux, elle peut toucher différents aspects en fonction des besoins de l'organisme : planification et orientation stratégique, mobilisation communautaire, gouvernance et vie associative, financement, partenariats et relation avec la communauté, etc.

Lorsque les OC effectuent l'évaluation principalement dans le but de favoriser l'apprentissage collectif et de stimuler la prise de décisions interne, la motivation à son recours est décrite comme intrinsèque (Alaimo, 2008 ; Fitzpatrick, 2012). En ce sens,

l'expression « évaluation pour l'interne » dans cette recherche réfère aux évaluations qui sont d'abord et avant tout réalisées, structurées, planifiées *par* les OC et dont les résultats sont utilisées *pour* les OC. L'évaluation, lorsqu'elle est portée par l'interne, peut revêtir une fonction formative ou sommative selon les besoins et les préoccupations des parties impliquées. L'étude de Alaimo (2008) expose que seulement 29% des organisations communautaires participantes ont recours à l'évaluation principalement pour l'interne. Pour la majorité des organismes participants (71%), l'évaluation sert avant tout pour satisfaire aux exigences de la reddition de compte verticale. Dans ce cas, la motivation organisationnelle à effectuer l'évaluation est généralement extrinsèque : les résultats issus des évaluations effectuées ne sont pas forcément utilisés par les OC. Dans les faits, de récentes études montrent que la reddition de compte externe constitue aujourd'hui le principal motif de l'évaluation dans les OC (Bach-Mortensen et Montgomery, 2018 ; Goncharenko, 2019). Par exemple, les résultats de l'*Enquête sur l'état des pratiques d'évaluation au Canada* (2019) montrent que les OC sont presque deux fois plus nombreux à utiliser l'évaluation pour rendre compte des comptes aux bailleurs de fonds (81%) que pour réfléchir collectivement sur la mise en œuvre des projets (43%), soit une forme d'utilisation conceptuelle de l'évaluation. Les résultats de l'enquête corroborent une récente revue systématique des écrits, révélant que la reddition de compte verticale constitue le principal motif lié à l'évaluation et, par conséquent, a une influence majeure sur les pratiques d'évaluation des OC :

This situation might shed light on the increasingly reported tendency that many TSOs [OC] customise their evaluation procedures not to improve their service delivery but rather to satisfy funding bodies and to meet the

increased pressure of performance measurement (Bach-Mortensen et Montgomery, 2018, p. 6).

Pour Regeer, de Wildt-Liesveld, van Mierlo et Bunders (2015), cette tendance est liée au climat politique actuel qui exige des organisations des preuves rigoureuses et générées par les évaluations afin d'obtenir ou de maintenir du financement. Parmi les formes d'évaluation les plus courantes dans le cadre de la reddition de compte verticale, notons le bilan des activités accomplies et des ressources utilisées, l'évaluation de la performance, l'évaluation axée sur l'atteinte des résultats et, plus récemment, l'évaluation du retour sur investissement (Gent, Crescenzi, Menninga et Reid, 2015, Murtaza, 2012). Dans ces évaluations, les critères d'évaluation et les indicateurs de performance sont souvent prédéterminés par les demandeurs de l'évaluation, tels que les décideurs politiques ou les bailleurs de fonds (Bellot, Jetté et Bresson, Goyette, 2013 ; Jetté et Marchand, 2009). Plusieurs auteurs montrent cependant que l'accent placé sur l'atteinte de résultats concrets et prévisibles s'arrime peu avec la philosophie d'action communautaire qui cherche à mobiliser et à engager les citoyens dans le changement social à long terme (Carey et Braunack-Mayer, 2009; Fursova, 2020 ; Goncharenko, 2019 ; St-Germain et al., 2017). En effet, les projets d'action communautaire visent souvent également des objectifs de changement global pour lesquels des relations de causes à effets directs entre les actions et les changements perçus sont plus difficiles à établir (Métivier, 2017). D'autres études montrent que les organisations communautaires n'ont pas nécessairement les capacités nécessaires pour mener à terme de telles évaluations, les amenant à exprimer de la frustration quant au processus (Borgman-Arboleda et Clark, 2011 ; Métivier, 2017). Pourtant, on constate que les bailleurs de fonds sont encore

nombreux à réclamer des évaluations de nature sommative fondées, par exemple, sur les objectifs d'une politique ou d'une priorité gouvernementale (Lavoie et Panet-Raymond, 2011 ; Goncharenko, 2019; Guijt, 2010).

Selon certains auteurs, cette tendance des bailleurs de fonds à demander des évaluations principalement sommatives est étroitement liée à l'avènement de la nouvelle gestion publique utilisée au sein de l'administration publique (Bellot, Jetté, Bresson, 2013 ; Evans, Richmonds et Shields, 2005). Bellot, Jetté et Bresson (2013) décrivent la nouvelle gestion publique comme une approche qui fait usage de pratiques managériales empruntées au secteur privé afin d'optimiser la performance, l'efficacité et l'efficience des services publics. C'est dans les années 1980 que la nouvelle gestion publique prit son essor à travers le monde, dans un contexte de crise économique mondiale accentué par la mondialisation des échanges (Merrien, 2007). L'incapacité perçue des États-providence à redresser l'économie et à réduire les problèmes sociaux a poussé les experts à remettre en question la pertinence des dépenses sociales et à préconiser une revalorisation des lois du libre marché :

Le social est devenu une charge pour l'économie et pour la société tout entière. Il mine la compétitivité internationale des nations avancées et constitue un prélèvement inacceptable de richesse. La protection sociale n'est plus la réponse appropriée aux problèmes du monde contemporain, elle est devenue le problème lui-même. En d'autres termes, les États doivent choisir entre le marché libre, créateur d'insécurité, mais aussi d'emplois, ou le maintien de la protection sociale au détriment de l'emploi (Merrien, 2007, p. 77).

C'est dans ce contexte que le financement à long terme, celui-ci étant perçu comme peu rentable économiquement par les tenants de la nouvelle gestion publique, est progressivement délaissé pour des ententes de services (Merrien, 2007). Cette tendance est observée dans la plupart des sociétés occidentales (Evans, Richmonds et Shields, 2005), y compris au Québec, et ce, malgré la présence de la *Politique gouvernementale sur l'action communautaire* (Savard, Bourque, et Lachapelle, 2015). Ces ententes correspondent à une forme de financement qui résulte d'un accord contractuel entre un bailleur de fonds et un organisme (Ebrahim, 2005; Evans et al., 2005). De façon générale, les ententes de services sont de courte durée et font souvent l'objet d'une évaluation dont les modalités et exigences peuvent varier considérablement d'un bailleur de fonds à l'autre (Murtaza, 2012).

À ce sujet, Chouinard (2013) décrit l'évaluation réalisée spécifiquement pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds comme une évaluation dite technocratique. Pour l'auteure, l'évaluation technocratique, qui s'inscrit dans le courant de la nouvelle gestion publique, accorde moins d'importance à l'utilisation conceptuelle et du processus de l'évaluation, des formes d'utilisation essentielles à l'apprentissage :

The focus of the technocratic approach to evaluation, while not incompatible with evaluation for learning, emphasizes relationships of accountability and compliance with predetermined targets and standards, rather than with stakeholder involvement and capacity building through an interactive and reflective process of engagement. (Chouinard, 2013, p. 245)

L'évaluation technocratique cherche principalement à accroître l'utilisation instrumentale de l'évaluation, ce qui peut amener les évaluateurs à prioriser le

renforcement des capacités à *effectuer* des évaluations rigoureuses et systématiques, comme les compétences techniques et méthodologiques (Guijt, 2010 ; Rogers et Gervais, 2018). Ceci est problématique, car pour développer les capacités à utiliser l'évaluation pour l'interne, les évaluateurs doivent adapter leurs méthodes et leurs approches :

Evidence gathering and analysis include a wide range of methodological options that will further dictate capacities. The capacity to undertake randomized control trials in order to 'prove impact' will require vastly different skills than undertaking a participatory impact assessment related to less tangible shifts in people's self-image. Hence it is critical to be precise about what, for example, process design capacities or reporting capacities are needed in order to ensure compliance versus those that are needed to ensure strategic accountability, or learning. (Guijt, 2010, p. 288)

À ce sujet, la prochaine section discute de l'évaluation participative comme une approche prometteuse (Guijt, 2010), voire nécessaire (Chouinard, 2013 ; Harnar, 2014), pour maximiser l'utilisation de l'évaluation dans les OC.

## **2.6 L'évaluation participative : une approche prometteuse pour les OC**

L'évaluation participative cherche la participation active des parties prenantes à toutes les étapes de l'évaluation, ce qui peut favoriser non seulement l'utilisation instrumentale de l'évaluation, mais aussi son utilisation conceptuelle et du processus (Chouinard, 2013 ; Harnar, 2014). L'évaluation participative est particulièrement adéquate pour stimuler l'apprentissage collectif et la prise de décision interne, permettant aux acteurs impliqués d'apprendre et de réfléchir collectivement sur les initiatives (Chouinard, 2013 ; Fetterman, 2007). Cela explique probablement pourquoi de nombreux

guides d'évaluation destinés aux OC en font l'approche de prédilection (COCQ-SIDA, 1999 ; Carrefour action municipale et famille, 2009 ; Communagir, 2018). L'évaluation participative se décompose en *évaluation participative pratique* (Cousins et Whitmore, 1998) et *l'évaluation participative émancipatrice* (Fetterman, 1994, 2007; Harnar, 2014; Suarez -Balcazar et Harper, 2003).

**2.6.1 L'évaluation participative pratique.** Développée par Cousins et Whitmore (1998), l'approche dite pratique cherche la participation des parties prenantes afin de favoriser une plus grande pertinence, appropriation et utilisation des résultats. En ce sens, Regeer, de Wildt-Liesveld, van Mierlo et Bunders (2016) la décrivent comme étant une approche efficace pour favoriser l'utilisation de l'évaluation pour la prise de décisions interne. L'évaluation participative pratique découle des travaux de Patton (2008) sur l'évaluation axée sur l'utilisation, cette dernière s'appuyant sur la prémisse selon laquelle l'évaluation devrait être jugée en fonction de son utilité. Les parties prenantes, dans l'approche pratique, réfèrent aux individus qui comptent utiliser les résultats de l'évaluation : gestionnaires, conseil d'administration, intervenants, partenaires, etc.

**2.6.2 L'approche participative émancipatrice.** L'approche participative émancipatrice, pour sa part, cherche également à favoriser la participation active des parties prenantes à l'évaluation, mais davantage dans une finalité de transformation sociale. C'est pourquoi, dans l'approche émancipatrice, l'expression « parties prenantes » réfère aux personnes qui sont touchées par l'enjeu visé par l'initiative évaluée : participants, groupes marginalisés, etc. Son auteur, Fetterman (1994, 2007), s'est inspiré des idées de Paulo Freire, cherchant à promouvoir par la participation des groupes concernés aux démarches d'évaluation, de conscientisation, de dialogue critique. Ainsi,

l'évaluation participative semble cadrer avec la philosophie d'action communautaire qui cherche à faire participer les groupes vulnérables aux projets qui les concernent (Bantuelle, Mouyart et Prévost, 2013 ; Suarez -Balcazar et Harper, 2003). Elle constitue un dispositif prometteur pour engager l'ensemble des parties concernées (ex. : participants, bénévoles, membres du conseil d'administration) dans une démarche de réflexion rigoureuse et structurée vouée à améliorer et à consolider les pratiques et les activités des OC :

« l'évaluation devient un outil pour les OC favorisant le développement de l'esprit associatif et des revendications du mouvement. Il devient un outil politique. Et, dans cette perspective, il faut prendre en compte que toute évaluation est chargée de politique même quand elle n'y aspire point »  
(Goyette dans Alain et Dessureault, 2009, p.33)

La conception et la mise en œuvre de l'évaluation participative exigent non seulement des compétences techniques et méthodologiques ("hard skills"), mais aussi des capacités et des aptitudes en vue d'alimenter un processus d'évaluation hautement participatif et équitable (Brown, 2013 ; Murphy, 2014). L'utilisation de méthodes empiriques permettrait de mieux cibler les capacités qui favorisent et appuient une culture d'évaluation participative dans les OC.

## **2.7 Le renforcement des CÉ des OC : un appel à l'action**

En 2014, Preskill lançait un appel à l'action aux praticiens et aux chercheurs en évaluation afin de renforcer les CÉ du milieu communautaire. Son appel est en réponse à de nombreuses études de cas qui documentent les obstacles rencontrés par les OC lors des évaluations (Akintobi et al., 2012 ; Carman et Fredericks, 2010). Depuis, différentes

initiatives cherchent à documenter les meilleures pratiques pour renforcer les CÉ du milieu communautaire (Carman, 2007; Carman et Fredericks, 2010. Le renforcement des CÉ est une démarche planifiée et structurée dont le but est de développer les capacités des organisations à *effectuer* et à *utiliser* l'évaluation de façon continue (Bourgeois et Valiquette-L'Heureux, 2018 ; Cousins et al., 2014). L'une des définitions les plus couramment utilisées au sujet du renforcement des CÉ est celle de Stockdill et ses collègues (2002) la décrivant comme:

« Le renforcement de la capacité en évaluation est un travail intentionnel visant la création et le maintien continus de processus organisationnels globaux qui mènent à une évaluation de qualité et à l'utilisation courante de ses résultats » (p. 8, traduction par Rogers et Gervais, 2018, p. 218).

En pratique, le renforcement des CÉ s'appuie sur différentes stratégies pour répondre aux besoins décelés en matière d'évaluation (Stockdill et al., 2012). Preskill et Boyle (2008) rapportent les stratégies les plus couramment utilisées par les évaluateurs dans le cadre du renforcement des CÉ : des stages pratiques en évaluation, la conception de guides et documents sur l'évaluation, le développement et l'amélioration des infrastructures technologiques, le développement de politiques et procédures, la mise en place de communautés de pratique en évaluation et le soutien technologique et méthodologique. Ces stratégies peuvent être utilisées seules ou de manière conjointe afin de stimuler différents aspects organisationnels: favoriser le leadership pour l'évaluation, augmenter les compétences et les connaissances des individus en évaluation, offrir un environnement organisationnel propice à la réalisation de l'évaluation, garantir des ressources adéquates pour l'évaluation, etc. (Stockdill et al., 2012). L'étude de Bourgeois,

Simmons et Buetti (2018) montre que les stratégies de renforcement sont habituellement plus efficaces lorsqu'elles sont utilisées de manière conjointe et qu'elles s'inscrivent dans la durée.

Des études montrent que le renforcement des CÉ peut augmenter l'utilisation de l'évaluation, contribuant ainsi à l'amélioration de la prise de décisions et à l'apprentissage organisationnel (Frantzen, Solomon et Hollod, 2018 ; Sarti et al., 2017). À ce sujet, la revue systématique des écrits de Labin, Duffy, Meyers, Wandersman et Lesesne (2012) rapporte les retombées attendues par les démarches de renforcement des CÉ. À court terme, les individus peuvent acquérir de nouvelles connaissances, aptitudes et compétences en matière d'évaluation. À moyen terme, le renforcement des CÉ peut contribuer à la mise en place de nouveaux processus, politiques, ressources ou procédures qui viendront appuyer la réalisation et l'utilisation de l'évaluation. Les démarches de renforcement des CÉ peuvent également contribuer à un leadership plus fort en matière d'évaluation. À long terme, le renforcement des CÉ peut développer et entretenir une culture organisationnelle qui valorise l'utilisation continue de l'évaluation à des fins d'apprentissage organisationnel et de prise de décisions. Le programme Évalpop (2019) du Centre de formation populaire s'appuie sur une démarche participative pour renforcer les CÉ du milieu communautaire, en particulier pour favoriser l'apprentissage collectif. Évalpop (2019) énumère cinq retombées perçues du renforcement des CÉ lorsque celui-ci est conçu spécifiquement pour les organismes d'action communautaire : (1) offre un temps d'arrêt privilégié pour questionner collectivement le sens et la finalité des pratiques; (2) permet une meilleure appropriation du langage et des méthodes évaluatives; (3) améliore de façon continue les pratiques sur la base des évaluations; (4)

stimule la vie associative et démocratique par la participation des groupes concernés à l'évaluation; et (5) contribue à une meilleure reconnaissance sociale de l'action communautaire par la diffusion des résultats d'évaluation. À la lumière de ce qui précède, le renforcement des CÉ semble une démarche avantageuse pour les OC qui cherchent à utiliser l'évaluation pour soutenir et promouvoir l'action communautaire. Dans tous les cas, le renforcement des CÉ doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse des besoins et des réalités des organisations en matière d'évaluation (Rogers et Gervais, 2018 ; Stockdill et al., 2002). Cette étape est essentielle pour tenir compte des caractéristiques et composantes organisationnelles qui facilitent ou entravent le succès et la pérennité de l'évaluation dans les démarches de renforcement.

**2.7.1 Analyse critique des CÉ et de son renforcement chez les OC.** Jusqu'à maintenant, les recherches et les analyses sur les CÉ ont porté majoritairement sur les institutions gouvernementales pour lesquelles le dispositif évaluatif sert à soutenir principalement l'utilisation instrumentale de l'évaluation (Chouinard, 2013 ; Poth et al., 2014). De ce fait, l'étude des CÉ des OC en est encore à ses débuts (Preskill, 2014). La littérature sur le sujet provient en grande partie des États-Unis et porte davantage sur les stratégies de renforcement que sur les CÉ elles-mêmes (Adams et al., 2015; Mayne, 2017; Schwandt et Dahler-Larsen, 2006). Elle repose en effet sur des études de cas et des récits de pratique qui documentent les barrières rencontrées par des spécialistes ou consultants lors de la *réalisation* d'évaluations auprès d'OC (Alaimo, 2008 ; Carman et Fredericks, 2010 ; Kegeles et al., 2005). Ces barrières comprennent, sans toutefois s'y limiter, le manque de financement dans les OC (Akintobi et al., 2012), les lacunes au niveau des connaissances et des compétences en évaluation chez les travailleurs (Carman,

2007; Carman et Fredericks, 2010), les perceptions négatives entretenues par les coordonnateurs sur l'évaluation (Alaimo, 2008; Carman et Fredericks, 2010) et l'absence de soutien externe pour l'apprentissage de méthodes évaluatives (Carman, 2007). Or, les caractéristiques et composantes organisationnelles qui influencent concrètement *l'utilisation systématique* de l'évaluation dans les OC n'ont pas reçu la même attention des chercheurs. Ceci est problématique considérant que le développement des capacités à effectuer l'évaluation n'est pas suffisant pour garantir l'utilisation systématique et continue des résultats dans les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013 ; Rogers et Gervais, 2018). Il y a donc lieu de porter une attention particulière aux caractéristiques et composantes qui favorise les capacités à *utiliser* l'évaluation dans les OC.

D'autre part, il existe peu de modèles conceptuels qui portent spécifiquement sur les CÉ des OC axés sur l'action communautaire. L'absence flagrante de tels modèles mène de nombreux auteurs à documenter les CÉ des OC en comparant ces derniers avec les organisations de services (Bach-Mortensen et Montgomery, 2018 ; Guijt, 2010 ; Janzen et al., 2017). D'un point de vue organisationnel, ces comparaisons sont discutables puisque les études exposent que les organismes de service sont généralement mieux pourvus en ressources humaines, matérielles et financières que les OC (Arvidson, Johansson et Scaramuzzino, 2018 ; Baines, 2014 ; Foster, Kim, et Christiansen, 2009). Les organismes de service semblent accorder moins d'importance que les OC à la participation active des groupes cibles à la conception, l'expérimentation et l'évaluation des initiatives qui les affectent (Goyette, 2010). Leur participation est pourtant un élément essentiel du changement social et requiert des OC des compétences et capacités spécifiques pour la soutenir (Lavoie et Panet-Raymond, 2014). Dans ces conditions, il est

difficile de savoir dans quelle mesure les implications pratiques qui résultent majoritairement d'études réalisées auprès des organismes de service correspondent aux ressources et aux pratiques d'évaluation des OC. La présence d'un cadre conceptuel adapté au contexte précis des CÉ permettrait une analyse plus approfondie et complète des caractéristiques et composantes organisationnelles qui influencent les CÉ.

Enfin, encore peu d'études empiriques font ressortir concrètement les CÉ qui influencent l'apprentissage collectif et la prise de décision interne dans les OC. La plupart des écrits sur le sujet concernent davantage les capacités qui influencent l'utilisation instrumentale et technocratique de l'évaluation (Carey et Braunack-Mayer, 2009; Goncharenko, 2019). Dans ces écrits, le renforcement des CÉ est rapporté comme une occasion d'utiliser l'évaluation afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacé des services aux clients (Murphy, 2014), de démontrer les succès obtenus aux bailleurs de fonds (McKegg et al., 2016) et de demeurer compétitif dans la recherche de financement (Weir et Fouche, 2016). L'accent placé sur l'utilisation instrumentale et technocratique de l'évaluation peut amener les évaluateurs à privilégier, consciemment ou non, le développement de certaines capacités au détriment de d'autres qui auraient possiblement une incidence positive sur l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne (Guijt, 2010 ; Rogers et Gervais, 2018). Rappelons à cet effet que le renforcement des CÉ requiert, d'après Stockdill (2012), des efforts *intentionnels* et soutenus des OC pour qu'ils puissent utiliser l'évaluation pour consolider l'apprentissage et la prise de décisions interne, et non pas seulement pour rendre des comptes aux bailleurs de fonds. Dès lors, il est nécessaire de trouver empiriquement les caractéristiques et les composantes qui influencent les CÉ des OC, et ce, spécifiquement aux fins d'apprentissage ou de prise de

décisions interne. L'identification de ces caractéristiques et composantes permettrait de mieux guider la conception des stratégies de renforcement des CÉ, lesquelles semblent actuellement trop orientées sur les compétences techniques (Janzel et al., 2017 ; Rogers et Gervais, 2018).

## **2.8 Mieux comprendre *avant* de renforcer les capacités en évaluation des OC**

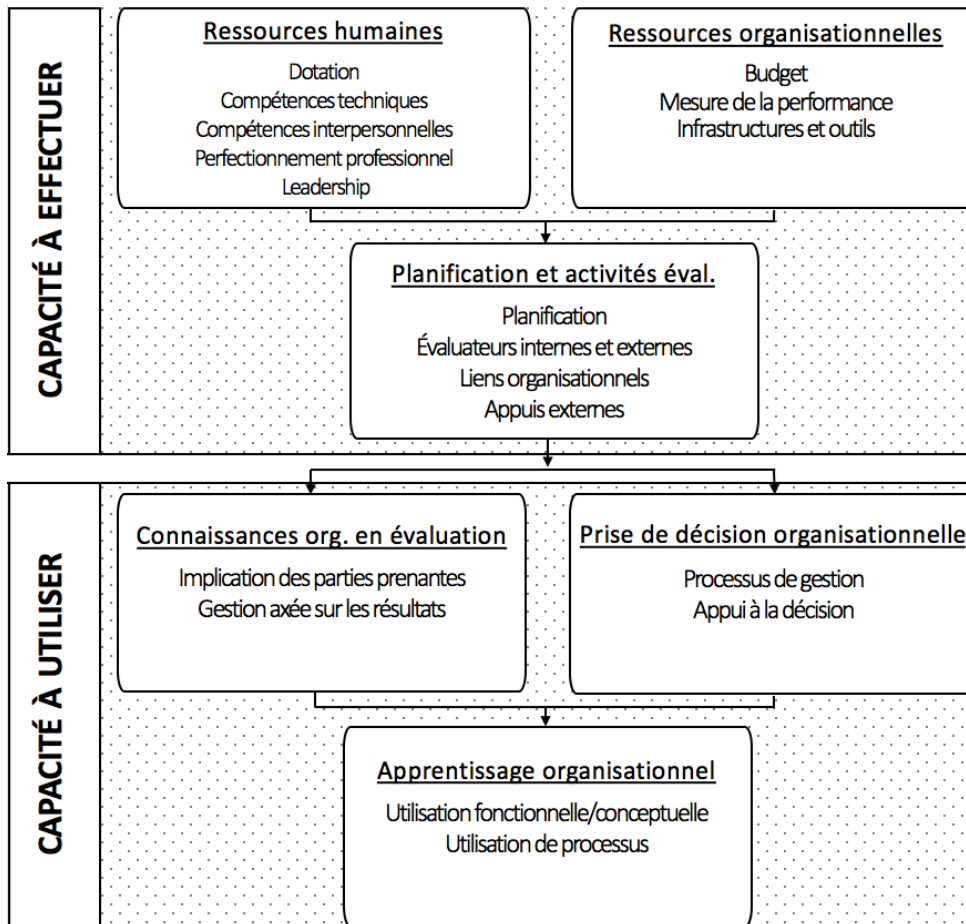
Si les OC ont un rôle spécifique à jouer pour soutenir et promouvoir l'action communautaire, et que l'évaluation peut aider les organismes à soutenir les citoyens voulant participer à la recherche de réponses à leurs besoins, les CÉ des OC ne devraient-elles pas faire l'objet d'une analyse particulière ? À ce sujet, nous avons argumenté que, pour l'instant, le renforcement des CÉ n'a pas suffisamment été étudié dans le contexte précis des OC qui visent l'action communautaire. Les études de cas et les récits de pratiques dominant la littérature et portent généralement sur les barrières rencontrées par les organisations de service dans la mise en œuvre d'une évaluation technocratique. Par conséquent, une attention insuffisante a été accordée aux caractéristiques et aux composantes qui influencent concrètement la réalisation, de même que l'utilisation de l'évaluation, en particulier dans une perspective d'apprentissage collectif et de prise de décisions par et pour l'organisation et ses membres. La prochaine partie discute de l'adaptation et de la validation du cadre conceptuel des CÉ de Bourgeois et Cousins (2008) comme moyen permettant de repérer les caractéristiques organisationnelles qui influencent concrètement les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC.

**2.8.1 Le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins.** Bourgeois et Cousins (2013) proposent un cadre conceptuel pour identifier les caractéristiques et les composantes qui influencent concrètement les capacités à *effectuer* et à *utiliser*

l'évaluation dans les organisations. La figure 1 à la page suivante illustre le modèle conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013).

Le cadre conceptuel des capacités en évaluation comporte un total de six composantes. La partie supérieure du cadre expose les trois composantes associées aux capacités à effectuer l'évaluation. La première, les ressources humaines, porte sur la disponibilité de ressources humaines qui détiennent les compétences nécessaires à la réalisation d'évaluations de haute qualité. Cette composante comprend, entre autres, la dotation en personnel, les compétences techniques en matière d'évaluation, de même que les compétences interpersonnelles. La deuxième composante, la planification des activités en matière d'évaluation, réfère à la disponibilité et à la qualité des ressources financières, technologiques et matérielles pour mener à terme des évaluations. La troisième composante, c'est-à-dire la planification des activités en matière d'évaluation, porte sur les dispositifs pertinents pour appuyer la planification de l'évaluation, par exemple la présence d'un plan d'évaluation.

**Figure 1.** *Cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins*



(Bourgeois et Cousins, 2013, p.131)

La partie inférieure du cadre conceptuel décrit les composantes portant sur les capacités d'une organisation à utiliser l'évaluation. La quatrième composante, les connaissances organisationnelles en évaluation, porte sur les connaissances et l'engagement des parties prenantes dans l'évaluation. La cinquième, la prise de décisions organisationnelles, réfère aux structures et processus organisationnels qui facilitent l'intégration des résultats d'évaluation à la prise de décision. Enfin, la sixième, l'apprentissage organisationnel, porte sur l'utilisation instrumentale, conceptuelle et de processus de l'évaluation. Chacune de ces six composantes comprend des sous-

composantes décrites ailleurs (voir Bourgeois et Cousins, 2008, pp. 135–137, ou 2013, pp. 304–312) et répertoriées au tableau 3 ci-dessous. Bourgeois, Toews, Whynot et Lamarche (2013) ont également mis au point un outil visant à mesurer l'état des CÉ, soit l'Instrument d'auto-évaluation des capacités organisationnelles en évaluation. Les énoncés de l'outil ont été conçus à partir du cadre conceptuel et représentent des pratiques ou des caractéristiques typiques associées aux six composantes décrites ci-dessus.

**Tableau 3.** Synthèse des sous-composantes du cadre de Bourgeois et Cousins (2013)

<b>Capacité à effectuer l'évaluation</b>		
<i>Composantes</i>	<i>Sous-composantes</i>	<i>Définitions</i>
1. Ressources humaines	1.1. Dotation de personnel	Disponibilité de ressources humaines en quantité adéquate pour réaliser des évaluations de qualité.
	1.2. Compétences techniques	Compétences de nature technique et méthodologique pour effectuer des évaluations de haute qualité dans les organisations.
	1.3. Compétences interpersonnelles	Compétences et habiletés de communication et d'animation des évaluateurs.
	1.4. Perfectionnement professionnel	Disponibilité d'activités de perfectionnement professionnel en matière d'évaluation.

	1.5. Leadership	Qualités de leadership des parties prenantes aux évaluations.
2. Ressources organisationnelles	2.1 Budget	Disponibilité de ressources financières dédiées à la réalisation des évaluations.
	2.2. Mesure de la performance	Présence de données évaluatives de qualité sur la performance des organisations à une fréquence régulière.
	2.3. Infrastructures et outils	Structures et outils de gouvernance qui soutiennent la réalisation des activités évaluatives dans un organisme.
3. Planification et activités évaluatives	3.1. Planification	Activités réalisées dans le but de planifier l'évaluation dans les organisations.
	3.2. Évaluateurs internes et externes	Présence de spécialistes en évaluation qui œuvrent dans ou avec les organisations.
	3.3. Liens organisationnels	Occasions qu'ont des organisations de même type de tisser des liens entre elles pour accroître le partage

---

des pratiques et expériences en évaluation.

---

3.4. Appuis externes      Appuis externes dont disposent les organisations pour réaliser des évaluations.

---

**Capacité à utiliser l'évaluation**

<i>Composantes</i>	<i>Sous-composantes</i>	<i>Définitions</i>
4. Connaissances organisationnelles en évaluation	4.1. Implication des parties prenantes	Niveau d'implication et d'engagement des parties prenantes aux démarches d'évaluation.
	4.2. Gestion axée sur les résultats	Adoption d'un mode de gestion axée sur les résultats (GAR) dans les organisations.
5. Prise de décision organisationnelle	5.1. Processus de gestion	Processus de gestion qui sont orchestrés par les organisations dans le but de s'assurer de l'utilisation des résultats d'évaluation pour la prise de décision.
	5.2. Appui à la décision	Niveau auquel les évaluations sont recherchées pour soutenir la prise de décision dans l'organisation.

---

---

6. Apprentissage organisationnel	6.1. Utilisation instrumentale, conceptuelle et processuelle	Utilisation de l'évaluation à des fins instrumentales (orienter la prise de décisions et l'amélioration des pratiques), conceptuelles (clarifier les mécanismes liant une intervention aux résultats) ou processuelles (augmenter les connaissances et compétences des individus au moyen de la démarche évaluative).
--	---	---

---

L'identification et la mesure des caractéristiques et composantes concrètes et observables qui influencent les CÉ sont un aspect novateur du cadre de Bourgeois et Cousins (2013) qui le distingue des autres modèles, ces derniers centrés principalement sur les facteurs qui influencent la démarche de renforcement des CÉ (King et Volvov, 2001 ; Labin et al., 2012 ; Preskill et Boyle, 2008). L'utilisation du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) pourrait ainsi faciliter l'identification des composantes qui influencent spécifiquement l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne dans les OC. Bien que le cadre conceptuel propose une analyse originale et approfondie des composantes organisationnelles qui ont une forte influence sur les CÉ, il n'a pas encore été validé spécifiquement pour les OC. En fait, le cadre conceptuel des CÉ a été développé à partir d'une étude empirique réalisée au sein du gouvernement fédéral. Il est donc possible que certaines composantes reflètent davantage les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation sommative et technocratique (Bourgeois, 2008 ; Chouinard, 2013).

Par exemple, Bourgeois (2008) note que son cadre conceptuel intègre peu les approches participatives afin que l'évaluation conserve une certaine objectivité :

The framework contains very little information on participatory evaluation methods, even though this is thought to influence evaluation use to a significant extent. Although some participation from program stakeholders is included in the framework (e.g., in sub-dimension 4.1), most of the participants interviewed stated that in an effort to maintain neutrality and objectivity, their evaluation designs did not routinely include the participation of those closest to the object of evaluation. (p. 187)

Les écrits portant sur l'évaluation des OC indiquent pourtant que les approches participatives sont utiles, voire essentielles, dans la mise en œuvre de l'action communautaire, de même que son évaluation (Lavoie et Panet-Raymond, 2011 ; Guijt, 2010). L'adaptation du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) paraît donc nécessaire pour qu'il reflète adéquatement les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC.

## **2.9 Objectifs et questions de recherche**

Cette recherche vise à répondre aux lacunes de la littérature actuelle, d'une part en conceptualisant les CÉ au contexte précis des OC axés sur l'action communautaire et d'une autre, en identifiant les composantes qui ont une incidence positive sur les capacités à effectuer et utiliser l'évaluation aux fins d'apprentissage collectif et de prises de décisions pour l'interne. Plus précisément, cette recherche répond aux questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les caractéristiques et composantes organisationnelles associées aux capacités à *effectuer* et à *utiliser* l'évaluation dans les OC ?
2. Quelles sont, parmi les caractéristiques et composantes trouvées, celles qui ont une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation à l'interne, c'est-à-dire afin de soutenir l'apprentissage collectif et d'appuyer la prise de décisions interne?

Les résultats de cette recherche, de même que les méthodes utilisées, sont présentés sous forme d'articles. Le premier cherche à vérifier dans quelle mesure le cadre conceptuel établi pourrait s'avérer propice, dans sa forme actuelle, pour l'analyse des CÉ du milieu communautaire. Le deuxième présente les résultats du processus d'adaptation et de validation du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) au contexte précis des OC. Le processus repose sur des méthodes qualitatives et s'est déployé en trois étapes : (1) une recherche documentaire ; (2) la validation du contenu par un comité de praticiens et chercheurs ; (3) la validation apparente par des entretiens cognitifs auprès d'acteurs communautaires. Enfin, le troisième identifie les caractéristiques et les composantes qui influencent significativement les capacités des OC à effectuer et à utiliser l'évaluation pour favoriser l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne. Les caractéristiques et composantes trouvées reposent sur une analyse par régression logistique des données d'un sondage réalisé auprès d'acteurs du milieu d'action communautaire. Les articles seront suivis par une discussion qui ouvre la voie à des recherches et des réflexions supplémentaires sur le renforcement des CÉ des OC axés sur l'action communautaire et le changement social.

## CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les méthodes et les résultats de cette recherche sont présentés dans trois articles, le premier étant de nature théorique tandis que les deux autres de nature empirique.

Chacun des articles fait l'objet d'un chapitre spécifique selon l'ordre suivant :

### **Article I. Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois**

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*. 10(2), 16-39.

### **Article II. L'étude des capacités en évaluation chez les organismes communautaires du Québec : proposition d'un cadre conceptuel et d'une grille d'analyse**

Buetti, D., Bourgeois, I., et Savard, S. (2019). L'étude des capacités en évaluation chez les organismes communautaires du Québec : proposition d'un cadre conceptuel et d'une grille d'analyse organisationnelle. *Revue Intervention*. 150, 25-46.

### **Article III. Predictors of Use of Evaluation for Learning in Community-Based Organizations**

Une discussion générale suit la présentation des articles, en décrivant leur apport sur le plan scientifique et en ouvrant la voie à des recherches et des réflexions supplémentaires sur le renforcement des CÉ des organisations communautaires axés sur l'action communautaire et le changement social.

### 3.1 Considérations méthodologiques et épistémologiques

Les questions et les objectifs de cette recherche nécessitent l'accès à différentes sources de données, ce qui fait du devis mixte le plus approprié (Watkins & Gioia, 2015). Plus précisément, le devis mixte séquentiel exploratoire (QUAL=>quan) est ici préconisé. Ce devis consiste à : « utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes concernant une question, puis utiliser ces thèmes pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement » (Aldebert et Rouzies, 2014, p.4.). Dans cette recherche, les méthodes qualitatives ont d'abord été utilisées pour adapter les travaux de Bourgeois et Cousins (2013) au contexte précis des OC. À la suite de cette adaptation, les méthodes quantitatives ont identifié les caractéristiques organisationnelles ayant une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation au sein de ces organisations. L'utilisation des méthodes de recherche mixtes est guidée par le paradigme pragmatique, soit la posture épistémologique de l'auteur (Watkins & Gioia, 2015). Plutôt que d'entrevoir les postures constructivistes et postpositivistes comme des antagonistes, le paradigme pragmatique les perçoit comme complémentaires pour l'exploration d'un phénomène (Watkins & Gioia, 2015). Dans une perspective constructiviste, les composantes qui influencent les CÉ dans les OC peuvent être identifiées à travers les expériences et les perceptions des acteurs du milieu. Une fois ces composantes mieux comprises, elles peuvent ensuite être mesurées de façon plus objective par les méthodes quantitatives, traduisant une vision postpositiviste du monde.

## CHAPITRE 4 – ARTICLE I

### 4.1 Résumé / Abstract

#### **Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois**

##### *Résumé*

Les capacités en évaluation sont peu étudiées et encore moins conceptualisées en fonction du contexte particulier des organismes communautaires (OC) du Québec. Ainsi, l'objectif de cet article est double : 1) identifier chez les OC les barrières et les éléments qui facilitent le renforcement des capacités en évaluation et 2) vérifier dans quelle mesure un cadre conceptuel établi par Isabelle Bourgeois et J. Bradley Cousins pourrait s'avérer propice dans sa forme actuelle pour l'analyse des capacités en évaluation du milieu communautaire québécois. Nous avons d'abord identifié les barrières et les éléments qui facilitent le renforcement des capacités en évaluation des OC à partir d'une recherche documentaire d'articles scientifiques pertinents pour ensuite effectuer une analyse à partir du cadre conceptuel choisi. Nos résultats démontrent que le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins est pertinent pour répertorier les facteurs clés influençant la capacité à effectuer et à utiliser l'évaluation chez les OC. Des efforts supplémentaires seraient toutefois nécessaires pour améliorer la compatibilité du cadre conceptuel avec les pratiques et valeurs du milieu communautaire québécois.

*Mots clés.* Renforcement des capacités en évaluation, évaluation des programmes, milieu communautaire, Québec.

### *Abstract*

Few studies have conceptualized evaluation capacity for community organizations (COs), and even fewer in the specific context of COs in Quebec. The objective of this article, therefore, is twofold: 1) to identify barriers to, and opportunities for, building evaluation capacity among OCs and 2) to verify the extent to which an existing conceptual framework of organizational evaluation capacity established by Isabelle Bourgeois and J. Bradley Cousins could be useful in its current form for understanding the evaluation capacity needs of COs in Quebec. We first conducted a review of the scientific literature to identify the barriers and opportunities for evaluation capacity building in OCs, and analysed the results of the literature review against the conceptual framework. Our results point to the fact that Bourgeois and Cousins' framework is appropriate for understanding the key factors influencing the capacity to do and to use evaluations among OCs. Additional efforts would, however, be necessary to improve the framework's compatibility with the practices and values of COs in Quebec.

*Keywords.* Community organizations, organizational evaluation capacity, evaluation capacity building; program evaluation.

## **Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois**

### **4.2 Introduction**

Le Québec compte plus de 8 000 organismes communautaires (ci-après OC), la grande majorité étant liés au secteur de la santé et des services sociaux (Savard et Proulx, 2012). Étant enracinés dans les communautés desquelles ils émergent, les OC sont placés stratégiquement pour pouvoir agir en amont sur les besoins individuels et sociaux résultant la plupart du temps de conditions de vie injustes (Pierson, 2008). L'expression « organisme communautaire » se rapporte dans cet article aux organismes qui remplissent minimalement quatre critères proposés par la politique gouvernementale sur l'action communautaire au Québec : a) ils sont à but non lucratif; b) ils sont enracinés dans la communauté; c) ils entretiennent une vie associative et démocratique; d) ils sont libres de déterminer leur mission ainsi que leurs approches, pratiques, et orientations (Bourque, Grenier, Pelland, et St-Germain, 2006). Bien qu'a priori hétérogènes, les OC du Québec se définissent comme « les expressions d'un mouvement social autonome ayant comme objectif une mouvance collective dont l'action est orientée vers l'amélioration et la transformation sociale » (Zúñiga et Luly, 2005, p. 9). Les pratiques et interventions qu'ils mènent en société cherchent non seulement à répondre aux besoins immédiats des groupes dits marginalisés et vulnérables, mais aussi à les impliquer activement dans la recherche et la mise en place de solutions possibles.

Dans le but d'améliorer leurs impacts pour une plus grande justice sociale et la santé des populations, un nombre croissant d'organismes du milieu communautaire québécois souhaite avoir recours à l'évaluation (Service aux collectivités de l'UQAM,

2005). Tout en reconnaissant qu'aucune définition de l'évaluation ne fasse l'unanimité au sein de la communauté des évaluateurs (voir Poth, Lamarche, Yapp, Sulla et Chisamore, 2014), nous avons opté pour celle de la Société canadienne d'évaluation qui la décrit comme « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision » (Société canadienne d'évaluation, en ligne). Dans les faits, plusieurs auteurs suggèrent que l'évaluation, tant par son processus que par sa finalité, peut avoir des effets positifs sur les OC, ce qui engendre des répercussions favorables sur les groupes qui les fréquentent. Parmi ces effets, notons : une meilleure compréhension des besoins de groupes minoritaires ou marginalisés (Larose et al., 2018); l'amélioration des activités ou des services en fonction des expériences vécues par les membres (Kelly, LaRose et Scharff, 2014; Weir et Fouche, 2016); le renforcement de la vie associative et démocratique par l'implication des membres dans les évaluations (Harper, Contreras, Bangi et Pedraza, 2003); une confiance accrue de la communauté envers la pertinence sociale de l'organisme (Andrews et al., 2005; Weir et Fouche, 2016); l'amélioration des compétences en recherche chez les parties prenantes (McKegg, Wehipeihana, et Pipi, 2016).

Depuis plus de dix ans à l'échelle tant nationale qu'internationale, praticiens et chercheurs en évaluation font alliance afin de développer des stratégies efficaces et efficientes ayant pour objectif le renforcement des capacités en évaluation (ci-après le RCÉ) (Preskill et Boyle, 2008). Le RCÉ se rapporte aux stratégies qui sont mises en place dans les organisations dans le but d'améliorer non seulement leur capacité à effectuer des évaluations de haute qualité, mais aussi à utiliser les résultats pour la prise

de décision et l'amélioration continue de leurs pratiques (Stockdill, Baizerman et Compton, 2002). Diverses stratégies peuvent répondre à cette volonté des organisations d'améliorer leurs capacités en évaluation, y compris les formations et ateliers axés sur les connaissances et compétences en matière d'évaluation, le soutien technique ou méthodologique avant ou pendant les démarches évaluatives, et le développement de politiques, protocoles ou procédures pour assurer la pérennité des stratégies évaluatives (Stockdill, Baizerman et Compton, 2002). Il n'y a pas d'approche unique (« one size fits all ») pour renforcer les capacités en évaluation; en effet, les stratégies doivent être ajustées aux réalités, besoins et caractéristiques spécifiques des organisations. Dans cette optique, rendre compte des caractéristiques qui influencent les capacités en évaluation d'un milieu précis s'avère pertinent pour y développer des stratégies de RCÉ qui sont adaptées à sa situation particulière (Bourgeois et Cousins, 2013; Labin, Duffy, Meyers, Wandersman et Lesesne, 2012).

Pour l'instant, peu d'écrits documentent de manière systématique les caractéristiques organisationnelles qui interviennent sur le RCÉ des OC du Québec, sinon la littérature grise (Daniel, 1999; Fonds, 2012; Lemay, Leclair, Bélanger, et Messikh, 2013). Par exemple, dans son article paru dans le Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme, Lemay et ses collaborateurs recensent des barrières organisationnelles qui influencent la production des évaluations dans les OC du Québec, telles que des ressources financières, matérielles et humaines limitées (2013). Un autre article indique que les évaluations peuvent susciter de la méfiance parmi les OC, surtout lorsque ce sont les bailleurs de fonds qui les exigent : « Dans le milieu communautaire, cette question [l'évaluation] éveille des sentiments ambigus où intérêt et méfiance se

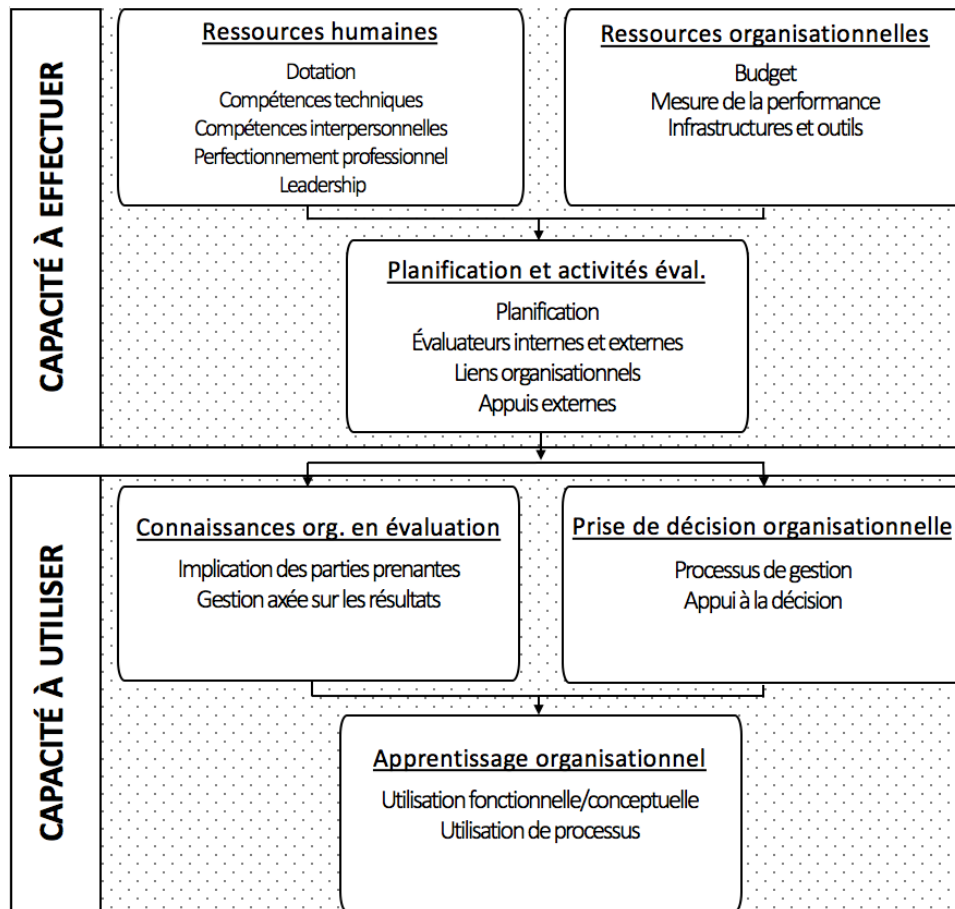
côtoient. Lorsque évoquée par un bailleur de fonds, l'évaluation inquiète et provoque toutes sortes de craintes » (Fonds, 2012, para. 1). Pour sa part, le Centre de formation populaire de Montréal indique que les OC tendent à considérer les démarches évaluatives comme étant une perte de temps : « Trop souvent, les évaluations sont considérées [par le milieu communautaire québécois] comme des moments peu importants, du temps perdu, des réunions ennuyantes » (1999, p. 1).

Pour pallier cette limite, l'objectif de cet article est double : d'une part, de repérer dans les écrits scientifiques les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ chez les OC et, d'autre part, de vérifier dans quelle mesure un cadre conceptuel existant, celui des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013), est adéquat pour les étudier. Cette démarche constitue une étape importante pour l'adaptation possible du cadre conceptuel des capacités en évaluation au contexte particulier des OC au Québec.

#### **4.3 Cadre conceptuel des capacités en évaluation**

Pour étudier les caractéristiques qui influencent les capacités en évaluation chez les OC, nous avons privilégié le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013). Ce choix est motivé par la visée pragmatique du cadre qui met en évidence les éléments et caractéristiques organisationnelles témoignant concrètement de la capacité des organisations à effectuer et à utiliser les évaluations. Plus spécifiquement, l'opérationnalisation conceptuelle des capacités en évaluation que Bourgeois et Cousins nous proposent se décline en six composantes organisationnelles organisées selon deux capacités : celle à effectuer les évaluations et celle à les utiliser (voir la figure 1 ci-dessous).

**Figure 2.** Cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins



(Bourgeois et Cousins, 2013, p.131)

Dans la partie supérieure de la figure, Bourgeois et Cousins (2013) exposent les trois premières composantes du cadre conceptuel. Celles-ci portent sur les capacités d’une organisation à effectuer des évaluations de haute qualité, une condition importante pour l’utilisation ultérieure des résultats. Ces composantes sont : 1) les ressources humaines; 2) les ressources organisationnelles; et 3) la planification des activités en matière d’évaluation. Ces trois premières composantes se rapportent respectivement à : 1) la disponibilité de ressources humaines en quantité suffisante avec les qualifications ou le potentiel pour réaliser des évaluations de haute qualité; 2) la suffisance de ressources

financières, technologiques et matérielles pour mener à terme des évaluations de bonne qualité; et 3) la présence de structures décisionnelles (de procédures ou politiques, par exemple) qui favorisent et appuient la planification et la mise en œuvre d'activités évaluatives dans les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013).

Dans la partie inférieure du modèle, les auteurs proposent trois composantes portant sur les capacités d'une organisation à utiliser les évaluations : 1) les connaissances organisationnelles en évaluation; 2) la prise de décision organisationnelle; et 3) l'apprentissage organisationnel. Ces trois dernières composantes se rapportent respectivement à : 1) l'implication des parties prenantes dans les démarches d'évaluation; 2) les structures décisionnelles qui facilitent l'intégration des résultats d'évaluation à la prise de décision; et 3) les avantages perçus par les parties prenantes à faire usage des évaluations. Chacune de ces six composantes comprend des sous-composantes décrites plus spécifiquement ailleurs (voir Bourgeois et Cousins, 2008, pp. 135–137, ou 2013, pp. 304–312) et répertoriées au tableau 3.

Développé à partir d'une étude empirique au sein de l'appareil gouvernemental fédéral, le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins s'est montré pertinent pour l'étude des capacités en évaluation de différentes organisations comme des unités de santé publique en Ontario (Bourgeois, Hotte, Simmons, Osseni, 2016; Bourgeois, Simmons et Buetti, 2018) ou un ministère du gouvernement du Québec (Bourgeois, Whynot et Thériault, 2015). Le cadre conceptuel des capacités en évaluation a aussi été utile pour comparer les composantes organisationnelles influençant les capacités en évaluation de trois organismes liés au domaine de la santé et des services sociaux au Québec et en Ontario (Bourgeois, Whynot et Thériault, 2015). Les auteurs de cette dernière étude

notent toutefois que le cadre conceptuel des capacités en évaluation doit faire l'objet d'analyses plus poussées pour vérifier dans quelle mesure les composantes et les sous-composantes s'appliquent à un type d'organisation en particulier :

Les résultats montrent qu'il existe des différences importantes entre les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation entre les trois types d'organisations. Bien que des constats communs émergent de l'analyse, les instruments de mesure et les modèles conceptuels qui portent sur les capacités en évaluation semblent plus efficaces lorsqu'ils sont adaptés aux réalités et au contexte précis des organisations issues d'un même secteur d'activité. (Bourgeois et al., 2015, p. 54-55—traduction libre)

Ce constat justifie d'autant plus la pertinence d'évaluer dans quelle mesure le cadre de Bourgeois et Cousins pourrait s'avérer, dans sa forme actuelle, en adéquation avec les capacités en évaluation du milieu communautaire québécois.

#### **4.4 Méthodes**

Pour répondre aux objectifs qui ont été fixés au départ, à savoir : 1) repérer les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ des OC; et 2) vérifier dans quelle mesure le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins permettrait de les organiser de manière logique, nous avons d'abord réalisé une recherche documentaire rigoureuse d'articles scientifiques pertinents en nous inspirant d'un protocole de revue systématique validé par les pairs (Kitchenham, 2004). La recherche documentaire est une méthode adéquate pour dresser un état des lieux des connaissances, ce qui cadre avec notre objectif de recherche qui est de repérer les caractéristiques organisationnelles qui interviennent sur le RCÉ des OC (Grant et Booth, 2009).

Avec l'aide d'une bibliothécaire spécialisée en sciences sociales, nous avons isolé les mots clés et les concepts centraux de notre objectif de recherche (capacité en évaluation, renforcement des capacités en évaluation, évaluation de programmes, barrières et éléments facilitants et organismes communautaires) de même que leurs équivalents en anglais. Par la suite, la recherche documentaire a été entreprise en la restreignant aux articles révisés par les pairs rédigés en français ou en anglais et publiés à partir de 2005. Quatre bases de données (Web of Science, Social Work Abstracts, PsycINFO, Érudit) et six revues scientifiques (American Journal of Evaluation, Revue canadienne d'évaluation de programmes, Evaluation and Program Planning, Evaluation Review, Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly) ont été interrogées. Les bases de données et les revues scientifiques ont été délibérément sélectionnées à partir de disciplines différentes (travail social, éducation, psychologie, etc.) ou domaines d'étude (évaluation de programme, développement communautaire, etc.) afin de favoriser la perspective multidisciplinaire du RCÉ en milieu communautaire.

Pour être inclus dans l'analyse, les articles devaient aborder un contenu pertinent et original sur les capacités en évaluation des OC, soit par une démarche empirique (c'est-à-dire des recherches qualitatives, quantitatives ou mixtes) ou par un récit de pratique (c'est-à-dire des leçons apprises suite au développement ou à l'implantation d'une stratégie de RCÉ dans un OC). Afin de respecter le plus fidèlement possible le contexte organisationnel des OC de la province, nous avons exclu de notre analyse les articles dont les organisations participantes étaient : 1) à but lucratif; 2) administrées par

un établissement du réseau public; 3) situées dans un pays en voie de développement (Bourque et al., 2006).

La recherche documentaire a initialement mené à 3 146 résultats, lesquels ont été réduits à 412 par simple lecture du titre. Les résumés des 412 publications ont ensuite été scrutés en fonction de nos critères d'inclusion et d'exclusion, ce qui a permis de réduire le résultat de notre recherche à 59. Une fois les doublons retirés, les 52 publications restantes ont été lues intégralement pour vérifier qu'elles cadraient avec nos critères de sélection et qu'elles étaient d'une qualité scientifique acceptable (Kitchenham, 2004). Nous avons enfin extrait des publications retenues (n = 22) les éléments et facteurs influençant la planification, la mise en œuvre ou la pérennité de stratégies de RCÉ chez les OC. Ces derniers ont été analysés par une méthode déductive éclairée par les composantes et sous-composantes du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins.

## **4.5 Résultats**

**4.5.1 Caractéristiques des publications.** La totalité des articles analysés était en anglais et la majorité a été réalisée aux États-Unis (n = 14). Les autres articles provenaient du Canada (n = 5), de l'Australie (n = 2) et de l'Europe (n = 1). Parmi ceux réalisés au Canada, un seul article portait spécifiquement sur les capacités en évaluation d'un OC du Québec (Bourgeois, Whynot et Theriault, 2015), ce qui justifie d'autant plus l'intérêt que nous portons aux capacités en évaluation des OC de la province. Sur le plan méthodologique, plus de la moitié des auteurs (n = 12) ont recouru à des méthodes qualitatives, notamment des études de cas ou des récits de pratiques. Cinq autres articles ont fait usage de méthodes strictement quantitatives, soit la même proportion pour les méthodes mixtes (n = 5). À l'exception de Yu et McLaughlin (2013), le contenu des

articles portait principalement sur les caractéristiques organisationnelles associées aux capacités à effectuer des évaluations de qualité plutôt qu'à celles associées à leur utilisation pour la prise de décision. Le tableau 2 placé en annexe de cet article présente une brève description de chacun des 22 articles retenus pour l'analyse : objectif, lieu, méthodes, barrières et éléments qui facilitent le RCÉ chez les OC.

#### **4.5.2 Caractéristiques organisationnelles qui influencent le RCÉ chez les OC.**

Cette section présente les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ du milieu communautaire. Les résultats sont organisés en fonction des composantes et sous-composantes du cadre conceptuel développé par Bourgeois et Cousins (2013).

##### **Composante 1 : Ressources humaines**

*Dotation.* Un nombre suffisant de salariés pour répondre de manière convenable aux besoins d'une mission particulière, de même qu'un faible taux de roulement des salariés, sont des caractéristiques associées positivement à la capacité à effectuer des évaluations de haute qualité dans les OC (Akintobi et al., 2012; Yung, 2008). Certains auteurs remarquent une situation très différente parmi les OC, soit un nombre insuffisant de salariés pour répondre adéquatement aux besoins en lien avec la mission ainsi qu'un taux de roulement élevé parmi les salariés (Akintobi et al., 2012; Kegeles, Rebchook, et Tebbetts, 2005, Yung, 2008). Dans leur étude qualitative, Kegeles, Rebchook et Tebbetts (2005) montrent que la précarité des conditions de travail et l'épuisement des salariés sont perçus par les participants comme d'importantes barrières au RCÉ dans les OC.

*Compétences techniques.* En raison de connaissances limitées en matière d'évaluation, les OC rencontrent souvent des difficultés techniques ou méthodologiques lorsqu'ils effectuent les activités suivantes : l'opérationnalisation des services offerts sous

la forme d'un modèle logique (Adams, Nnawulezi, et Vandenberg, 2015); la définition et la priorisation de questions d'évaluation (Carman et Fredericks, 2010); la sélection et la conception de méthodes d'évaluation (Carman, 2007; Myers, et Austin, 2014); l'établissement d'indicateurs et de seuils de réussites (Carman, 2007; Carman et Fredericks, 2010); la gestion et l'analyse de données (Carnochan, Samples, Myers, et Austin, 2014). Lorsqu'elles ne sont pas ciblées par des formations appropriées ou un soutien adéquat, ces difficultés techniques et méthodologiques peuvent avoir un effet négatif sur la qualité des évaluations réalisées et l'utilisation ultérieure des résultats (Carman, 2007; Carman et Fredericks, 2010). Pour contrer ces barrières au niveau des compétences techniques, l'accès à un soutien méthodologique ou technique pendant la réalisation des évaluations est associée positivement au RCÉ des OC (Adams et al., 2015; Garcia-Iriarte et al., 2011). Des ressources documentaires (articles scientifiques, guides de pratique en ligne, etc.) qui portent sur les aspects méthodologiques ou techniques de l'évaluation peuvent contribuer au RCÉ des OC, surtout lorsqu'elles sont simples, accessibles et gratuites (Carman, 2007; Janzen et al., 2017).

***Compétences interpersonnelles.*** Un climat de confiance contribue au partage d'informations concernant les activités et services, ce qui constitue un élément important pour la qualité des données recueillies lors des évaluations (Mayne, 2017). L'évaluation est plus susceptible de donner lieu à des conflits à l'interne lorsque son apport pour l'amélioration des pratiques est contesté ou incompris par les parties prenantes (Bourgeois et al., 2015; Schwandt et Dahler-Larsen, 2006). Les individus qui ne perçoivent pas la pertinence de l'évaluation pour l'avancement des pratiques seront plus résistants à sa réalisation et à son utilisation (Bourgeois et al., 2015; Mayne, 2017). Une

vision partagée et négociée de l'évaluation entre les parties prenantes ainsi que la mise en place de règles de procédure avant les évaluations sont des éléments qui favoriseraient un climat organisationnel propice à la réalisation d'évaluations dans les OC (Adams et al., 2015; Mayne, 2017; Schwandt et Dahler-Larsen, 2006).

***Perfectionnement professionnel.*** Des activités destinées à favoriser les compétences de gestion et de leadership peuvent influencer favorablement la réalisation des évaluations dans les OC (Kapucu, Healy, et Arslan, 2011; Sobeck, 2008). Sobeck (2008) montre que les OC qui participent ponctuellement à des activités pour améliorer les compétences en gestion de projet sont plus susceptibles de réaliser des évaluations que ceux qui n'y participent pas. Selon Despard (2016), les activités de perfectionnement professionnel doivent répondre en priorité aux besoins de formation des acteurs impliqués dans les évaluations (les coordonnateurs et les personnes responsables de l'évaluation, par exemple). L'offre d'activités de perfectionnement professionnel peut ensuite s'étendre aux autres membres et salariés (Despard, 2016). Considérant que le coût des activités de perfectionnement professionnel est un facteur important sur le niveau de participation des OC, Carnochan et ses collègues (2014) suggèrent de les adapter en fonction des capacités financières des organismes participants. Lorsqu'elles s'échelonnent sur plusieurs mois, les activités de perfectionnement professionnel qui sont combinées à un soutien technologique ou méthodologique sont associées significativement au RCÉ des OC nouvellement formés ou de petite taille (Despard, 2016).

***Leadership.*** Puisque les coordonnateurs sont responsables de la gestion quotidienne des dossiers de l'organisation, leur engagement dans l'évaluation est un

facteur clé pour assurer le succès du RCÉ des OC (Andrews, Motes, Floyd, Flerx, et Lopez-De Fede, 2008; Alaimo, 2008; Cheverton, 2007). Par comparaison au secteur public, les coordonnateurs sont particulièrement influents sur l'offre et la demande en évaluation dans les OC. Les efforts et les ressources que déploieront les coordonnateurs afin de mobiliser, stimuler et soutenir les membres et les salariés pour les activités en matière d'évaluation sont étroitement liés aux avantages qu'ils associent à l'utilisation de l'évaluation dans leurs organisations respectives (Alaimo, 2008; Cousins, Goh, Elliott, Aubry, et Gilbert, 2014). Par exemple, Alaimo (2008) signale, dans une étude qualitative de 42 coordonnateurs d'OC, que les participants qui décrivaient l'évaluation comme étant un investissement pour améliorer les activités et stimuler la vie associative (29 % de l'échantillon) étaient plus enclins que les autres à la promouvoir et à l'encourager à l'interne. A contrario, les participants qui la décrivaient surtout comme une modalité de reddition de compte étaient moins disposés à utiliser l'évaluation dans leurs organisations (Alaimo, 2008). Le conseil d'administration (CA) est également une entité importante pour stimuler et encourager la production d'évaluations dans les OC, notamment en raison de son influence sur les politiques, priorités stratégiques et affectation des ressources (Cheverton, 2007). À cette fin, la nomination ou la présence sur le CA d'une personne qui a des compétences et de l'expérience en évaluation est un élément clé facilitant le RCÉ dans les OC (Carman et Fredericks, 2010).

## **Composante 2 : Ressources organisationnelles**

**Budget.** Les chercheurs sont unanimes sur le fait que les ressources financières influencent fortement le RCÉ dans les OC. Alaimo (2008) montre que la presque totalité (88 %) des OC (n=44) rapportait que les évaluations étaient financées directement par

l'entremise du budget opérationnel. Carman et Fredericks (2010) ajoutent que de faibles capacités en évaluation sont, la plupart du temps, reliées à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles elle-même perpétuée par des ressources financières limitées :

L'évaluation n'était qu'un seul des nombreux défis auxquels les organismes communautaires sont confrontés : l'absence de pratiques évaluatives était le symptôme d'un dysfonctionnement organisationnel plus sérieux, comme le maintien d'un niveau de dotation en effectifs suffisant avec très peu de ressources financières. (Carman et Fredericks, 2010, p. 97—traduction libre)

Ainsi, les OC en situation précaire sont plus susceptibles d'allouer les ressources financières à la mise en œuvre d'activités et de services qu'à l'évaluation des résultats (Alaimo, 2008; Carman et Fredericks, 2010; Kegeles et al., 2005).

**Mesure de la performance.** Des chercheurs montrent que les OC recueillent généralement très peu de données qui leur permettraient d'analyser la performance et l'impact de leurs services à court, moyen et long terme (Akintobi et al., 2012; Carman, 2007; Kegeles et al., 2005). Dans une étude quantitative réalisée auprès de 178 OC, Carmen (2008) indique qu'une mince proportion seulement (17 %) avait opérationnalisé les retombées prévues par les activités sous la forme de modèles logiques. Carman (2007) montre en outre que les données recueillies et analysées par les organisations participantes à des fins d'évaluation étaient surtout limitées aux intrants (soit des ressources déployées pour les activités et les services) ainsi qu'aux extrants (soit les produits directs des activités réalisées par les salariés et bénévoles). Bien que les intrants et extrants constituent généralement des données adéquates pour répondre aux obligations en matière de reddition de comptes, elles ne sont pas suffisantes pour mesurer la

performance et les retombées des activités et des services (Akintobi et al., 2012; Carman et Fredericks, 2010; Yu et Arthur McLaughlin, 2013). Des formations, des outils et du soutien lors de la collecte et l'analyse des données peuvent contribuer à l'amélioration du système de mesure du rendement dans les OC (Akintobi et al., 2012). Des guides de pratiques en matière d'évaluation peuvent aussi appuyer la réalisation d'évaluations dans les OC (Adams et al., 2015).

Les infrastructures technologiques influencent également la qualité de la mesure de la performance dans les OC (Carman et Fredericks, 2010; Yung et al., 2008). Ces infrastructures comprennent les installations et équipements nécessitant l'emploi de technologies dans la réalisation des évaluations; elles peuvent inclure, par exemple, les ordinateurs portables et tablettes tactiles<sup>1</sup>, les bases de données scientifiques, et les logiciels de traitement de texte ou d'analyse de données (Carman, 2007; Carman et Fredericks, 2010; Yung et al., 2008). Lorsqu'elles sont en quantité suffisante et d'une qualité adéquate, les infrastructures technologiques encouragent le RCÉ puisqu'elles facilitent l'organisation et l'analyse des données (Carman et Fredericks, 2010). Par exemple, les données recueillies électroniquement nécessitent moins de manipulation pour être centralisées dans un système informatique que celles recueillies depuis des formulaires sur papier (Carman, 2007). Malgré cela, 97 % des participants à l'étude de Carman (2007) rapportaient faire usage de formulaires sur papier pour consigner leurs statistiques et leurs notes se rapportant aux interventions (Carman, 2007). Pour Andrews et al. (2008), l'insuffisance d'infrastructures technologiques pour l'évaluation n'est guère surprenante, vu les capacités financières limitées des OC :

Les organismes communautaires n'ont que très peu de ressources financières à investir dans les infrastructures technologiques. Cela a pour conséquence d'altérer l'ensemble du processus évaluatif, comme la collecte et la gestion des données, les communications entre les membres et les salariés, etc. (Andrews et al., 2008, p. 95—traduction libre)

***Infrastructures et outils.*** La présence d'une politique organisationnelle en évaluation est un élément qui favorise le RCÉ dans les OC, surtout lorsqu'elle est liée à des processus de gouvernance (Alaimo, 2008; Carman et Fredericks, 2010). Par exemple, Carman et Fredericks (2010) montrent que dans certains OC, les évaluations sont reliées à la planification stratégique annuelle et orientent les décisions concernant le plan d'action, le budget et l'affectation des ressources. La présence d'une politique organisationnelle peut mitiger les effets négatifs d'un haut roulement des salariés sur la pérennité de l'évaluation (Alaimo, 2008). À l'inverse, lorsque l'évaluation n'est pas entérinée par une politique ou qu'elle n'est pas liée à un processus de gouvernance (par exemple, une planification stratégique annuelle), les évaluations relèvent de la seule volonté des membres à les réaliser (Alaimo, 2008; Carnochan et al., 2014). Un cadre de référence sur l'évaluation qui est conjointement conçu et mutuellement accepté par les parties prenantes est aussi un élément qui favorise le RCÉ dans les OC (Adams et al., 2015; Schalock et al., 2014). Le cadre de référence devrait comporter les rôles et les responsabilités de chacun des membres du comité d'évaluation, décrire la vision et la fonction de l'évaluation dans l'organisation et préciser les échéanciers des activités et services à évaluer.

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

*Planification.* Certains auteurs montrent que la présence d'un comité formellement mandaté pour l'évaluation contribue favorablement au RCÉ dans les OC (Adams et al., 2015; Schalock et al., 2014). Pour un plus grand impact sur le RCÉ, le comité d'évaluation devrait au minimum impliquer les parties prenantes de l'organisme : coordonnateurs, membres du CA, salariés, bénévoles (Schalock et al., 2014). Le niveau d'implication des membres au comité d'évaluation est influencé par la disponibilité de ressources humaines intéressées et compétentes en matière d'évaluation (Schalock et al., 2014).

*Évaluateurs internes et externes.* L'embauche de consultants compétents et expérimentés peut s'avérer utile afin de compléter, lorsque nécessaire, les capacités en évaluation des OC (Preskill et Boyle, 2008; Yung et al., 2008). Les consultants spécialisés dans le RCÉ utilisent des stratégies adaptées aux besoins des OC en matière d'évaluation : conceptualisation de modèles logiques, soutien méthodologique ou technique, etc. (Adams et al., 2015; Akintobi et al., 2012; Simmons et al., 2015). En fonction des besoins identifiés, le soutien consultatif peut s'échelonner sur plusieurs mois avant d'être pleinement effectif sur les capacités en évaluation des OC (Despard, 2016). Bien sûr, la capacité à embaucher de tels consultants est étroitement liée aux ressources humaines et financières des OC (Despard, 2016; Preskill et Boyle, 2008; Yung, 2008).

*Liens organisationnels.* Deux études suggèrent que des rencontres structurées et à faible coût pour favoriser les échanges d'expériences et de pratiques d'évaluation entre les OC (par exemple, une communauté de pratique) ont un effet positif sur le RCÉ des OC (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017). Ces rencontres peuvent augmenter les

connaissances et les compétences des participants en matière d'évaluation, en plus de susciter un engouement des organisations pour l'évaluation (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017).

*Appuis externes.* L'analyse des articles montre que des partenariats solides et durables entre les universités et les OC peuvent constituer un débouché intéressant pour le RCÉ :

Au fur et à mesure que notre partenariat [entre une université et un OC] s'est solidifié, les salariés de l'organisme communautaire semblaient acquérir une vision intégrée de l'évaluation—non seulement de sa finalité, mais aussi de l'ensemble de son processus. (Garcia-Iriarte et al., 2011, p. 177—traduction libre)

Les partenariats entre les universités et les OC offrent une alternative peu coûteuse aux consultants (Garcia-Iriarte et al., 2011). Il est préférable que les partenariats entre les universités et les parties prenantes des évaluations mettent l'accent sur une collaboration qui soit interactive et participative (Janzen et al., 2017). À l'inverse, les appuis externes qui adoptent des approches prescriptives lors du RCÉ des OC peuvent diminuer l'intérêt des participants pour l'évaluation ou même compromettre la pérennité du partenariat (Cheverton, 2007; Janzen et al., 2017). Les OC qui sont situés à l'extérieur de centres urbains ont généralement moins accès aux appuis externes en matière d'évaluation, ce qui constitue un élément problématique pour le RCÉ (Simmons et al., 2015). Des guides de pratiques en matière d'évaluation peuvent aussi contribuer à la réalisation d'évaluations dans les OC (Adams et al., 2015).

#### **Composante 4 : Connaissances organisationnelles en évaluation**

*Implication des parties prenantes.* Pour augmenter l'utilisation des résultats d'évaluation par les parties prenantes, les évaluations gagneraient à être réalisées selon une démarche participative (Alaimo, 2008; Cheverton, 2007). La démarche participative vise à favoriser la participation des acteurs concernés par l'évaluation dans l'ensemble du processus d'évaluation. Selon plusieurs auteurs, les coordonnateurs et le CA sont parmi les plus susceptibles d'utiliser les résultats d'évaluations et, par conséquent, devraient être pleinement engagés dans les évaluations (Alaimo, 2008; Cousins et al., 2014). Les bénévoles, les salariés et les personnes qui fréquentent l'organisme devraient aussi, dans la plus grande mesure du possible, être impliqués dans les évaluations pour favoriser une culture évaluatrice dans les OC (Garcia-Iriarte et al., 2011; Kegeles et al., 2005). Garcia-Iriarte et ses collaborateurs (2011) décrivent l'expérience d'une salariée qui, avec le soutien de son coordonnateur et d'une équipe universitaire spécialisée en évaluation, a contribué positivement à la planification, la mise en œuvre et la diffusion d'une évaluation dans un OC. Par exemple, cette salariée a formulé des hypothèses originales à partir de ses expériences dans les activités évaluées pour montrer que certains résultats étaient contradictoires. À l'inverse, les acteurs qui ne sont pas sollicités au cours de la planification des évaluations risquent de les percevoir comme une charge supplémentaire, ce qui peut compromettre la qualité des données qu'ils recueilleront pendant celles-ci (Carnochan et al., 2014; Kegeles et al., 2005). Il en va de même pour les parties prenantes qui ne perçoivent pas l'évaluation comme une démarche efficace pour améliorer les activités ou services des OC (Alaimo, 2008; Carman et Fredericks, 2010; Cheverton, 2007). L'implication des parties prenantes peut aussi être limitée par certaines priorités qui font concurrence à l'évaluation (par exemple, participer à la recherche de

financement) (Alaimo, 2008). Cousins et ses collaborateurs (2014) montrent d'ailleurs que le temps consacré pour l'évaluation est trois fois moindre dans le secteur communautaire que dans le secteur public.

***Gestion axée sur les résultats.*** La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui cherche à rencontrer les résultats attendus des activités ou des services offerts par les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013). Les coordonnateurs qui adoptent des stratégies de gestion qui s'inspirent de la GAR sont plus susceptibles de faire usage des évaluations pour la prise de décision (Alaimo, 2008; Mayne, 2017). Alaimo (2008) montre que les coordonnateurs qui privilégiaient un style de gestion qui s'apparente à la GAR étaient plus nombreux que les autres à décrire l'évaluation comme un investissement (plutôt qu'une dépense) pour améliorer les retombées de leur organisme sur les communautés. Houlbrook (2011) indique cependant que les acteurs communautaires qui participaient à son étude étaient généralement réticents devant la GAR. Selon eux, l'adoption unilatérale de la GAR dans les OC mènerait les bailleurs de fonds à les comparer et à juger de leur efficacité uniquement sur la base de certains résultats qu'ils auraient déterminés. Pour Houlbrook (2011), les outils et les stratégies issus de la GAR ne devraient pas être imposés aux OC. Plutôt, l'auteur suggère de présenter les pratiques, les stratégies et les outils de la GAR aux OC qui jugeront des plus pertinents et les adapteront en fonction de leur culture organisationnelle.

### **Composante 5 : Prise de décision organisationnelle**

***Processus de gestion.*** Alaimo (2008) montre que certains OC prévoient systématiquement dans leur budget opérationnel les coûts associés aux évaluations de nouvelles activités ou de nouveaux services. La mise en place de processus de gestion qui

favorisent l'utilisation de l'évaluation, selon Alaimo (2008), est étroitement liée à la demande pour l'évaluation. La demande pour l'évaluation dépend de nombreux facteurs, y compris l'implication des parties prenantes aux évaluations et la suffisance de ressources humaines et financières (Alaimo, 2008; Andrews et al., 2008).

***Appui à la décision.*** Comparativement au secteur public, les membres de la coordination et du CA assument généralement la responsabilité pour l'offre et la demande en évaluation dans les OC (Cousins et al., 2014). L'implication active des parties prenantes aux évaluations, une sous-composante déjà couverte dans le présent article, est un facteur clé pour assurer que les résultats reflètent les décisions (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017). Janzen et ses collaborateurs (2017) ajoutent que pour maximiser l'appui à la décision, la présentation des résultats doit être adaptée au niveau de connaissance et d'alphabétisme des parties prenantes (présentations, groupes de discussion, bulletins informatifs, affiches, etc.).

### **Composante 6 : Apprentissage organisationnel**

***Utilisation conceptuelle, instrumentale et processuelle.*** Les acteurs qui ont accès à des formations qui visent à distinguer les types d'utilisations de l'évaluation seront plus enclins à les apprécier dans leur OC, ce qui peut contribuer positivement au RCÉ (Bourgeois et Cousins, 2013). Par exemple, une année après avoir participé à un programme de RCÉ, la majorité des OC participantes ont indiqué qu'elles continuaient d'utiliser les évaluations pour : mieux saisir l'expérience des personnes qui fréquentent les activités et services (usage conceptuel); apporter des modifications à la programmation (usage instrumental); et améliorer leurs compétences en évaluation (usage processuel) (Adams et al., 2015).

D'autres chercheurs ont remarqué que les évaluations peuvent être déployées par les OC à des fins politiques ou de revendication. À ce sujet, Carman et Fredericks (2010) rapportent des cas où les OC présentaient systématiquement leurs rapports d'évaluation aux bailleurs de fonds afin de sensibiliser ces derniers aux réalités des populations que défendaient les OC et pour demander davantage de ressources. L'implication des parties prenantes aux évaluations est un facteur essentiel pour favoriser l'apprentissage organisationnel dans les OC (Carman et Fredericks, 2010; Janzen et al., 2017). Par la participation active des coordonnateurs, du CA et des autres acteurs communautaires au RCÉ, ces derniers seront plus enclins à percevoir les avantages associés à l'utilisation des évaluations (Janzen et al., 2017).

#### **4.6 Discussion**

Cet article avait pour but de : 1) repérer, par une recherche documentaire structurée de la littérature scientifique, les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ des OC; et 2) vérifier dans quelle mesure le cadre de Bourgeois et Cousins (2013) constitue, dans sa forme actuelle, un cadre analytique propice à une lecture des capacités en évaluations des OC. Pour répondre à ces objectifs, une recherche documentaire a d'abord été réalisée afin de trouver les éléments qui influencent les capacités en évaluation pour ensuite les analyser en fonction des composantes et des sous-composantes organisationnelles associées à la capacité à effectuer et à utiliser les évaluations.

L'analyse met en évidence que les capacités en évaluation des OC sont influencées par un nombre important de caractéristiques organisationnelles telles que la disponibilité de ressources humaines formées en évaluation, les ressources financières

attribuées à la réalisation des évaluations, et les procédures et politiques qui encadrent la pratique évaluative au sein des organismes (Kegeles et al., 2005; Labin et al., 2012). Des barrières récurrentes et interreliées semblent également avoir un impact négatif sur les capacités en évaluation des OC, notamment un budget opérationnel très limité pour l'évaluation, de faibles connaissances et compétences en matière d'évaluation et un faible soutien méthodologique ou technique lors des évaluations (Andrews et al., 2008). Compte tenu des ressources limitées et des nombreuses priorités autres que l'évaluation dans les OC, les stratégies de RCÉ développées devront être peu coûteuses, s'intégrer facilement au quotidien des salariés et s'appuyer sur les capacités actuelles des organisations en matière d'évaluation (Carman et Kegeles et al., 2005; Schalock et al., 2014). Ce constat est particulièrement vrai pour les OC du Québec, car ils sont parmi les moins bien pourvus en ressources humaines, matérielles et financières par rapport au reste du Canada (Rowe, 2006).

Qui plus est, la présente analyse porte à croire que les études surreprésentent le rôle des caractéristiques organisationnelles sur les capacités en évaluation des OC (Cheverton, 2007; Houlbrook, 2011). Pour Cheverton (2007), bon nombre d'articles, en évacuant les influences et facteurs contextuels de l'étude des capacités en évaluation des OC, tendent à les dépeindre comme des organisations dysfonctionnelles au leadership défaillant. Pourtant, les individus, tout comme les organisations, gravitent dans des systèmes qui influencent les capacités d'agir (Burke, 2014). Les bailleurs de fonds, par les ressources qu'ils attribuent ou non, ont un rôle important à jouer pour le RCÉ des OC, mais jusqu'ici il est peu discuté dans les écrits. C'est en recadrant l'étude des capacités en évaluation dans son contexte social et politique que les chercheurs et les praticiens

pourront proposer des stratégies innovatrices à l'ensemble des acteurs qui jouent des rôles et ont des responsabilités par rapport au RCÉ des OC du Québec (Burke, 2014).

Pour sa part, le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) s'est montré tout à fait adéquat pour organiser et documenter les barrières et les éléments qui facilitent les capacités en évaluation des OC qui ont été repérés dans les écrits scientifiques analysés. En effet, les six composantes du cadre conceptuel ont été utilisées pour rendre compte avec justesse des facteurs et des caractéristiques qui influencent les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation du milieu communautaire. Précisons toutefois que l'analyse s'est fondée sur un nombre important de publications canadiennes et américaines, ce qui laisse croire que le contexte et la réalité particulière des OC du Québec pourraient influencer l'incidence des éléments constatés dans la littérature analysée ou même favoriser l'existence d'autres facteurs. Notons à cet effet que la philosophie d'action qui anime le milieu communautaire de la province est unique en son genre, notamment parce qu'elle n'est pas seulement orientée, comme c'est plus souvent le cas dans le reste du Canada et aux États-Unis, vers la prestation de services complémentaires à ceux de l'État (Jetté, 2011, Zúñiga et Luly, 2005). Tel que mentionné dans l'introduction, le milieu communautaire québécois aspire davantage à favoriser un changement social positif par un mouvement autonome et parallèle aux services publics (Jetté, 2011). Puisque le cadre conceptuel a été développé à partir d'une étude empirique au sein de l'appareil gouvernemental fédéral, on peut se demander dans quelle mesure certaines des sous-composantes trouvent une juste correspondance avec les valeurs et pratiques du milieu communautaire québécois. À ce sujet, certains auteurs indiquent que le milieu communautaire québécois est généralement réticent devant les approches issues de la

nouvelle gestion publique : « Ce modèle de gestion pose problème pour les organismes communautaires, car il institue une logique entrepreneuriale et présente les pratiques qui en découlent comme étant nécessairement supérieures à celles élaborées par les milieux communautaires » (Depelteau, 2013, p. 33). Considérant cela, dans quelle mesure l'approche axée sur les résultats, elle-même issue de la nouvelle gestion publique, trouvera-t-elle un écho favorable auprès des différents acteurs des OC québécois?

Il en va de même pour certaines des étiquettes attribuées aux composantes et aux sous-composantes du cadre conceptuel. Par exemple, l'analyse montre que les OC ont rarement les ressources financières nécessaires pour embaucher des spécialistes en évaluation à l'interne. De ce fait, l'étiquette de la sous-composante « évaluateurs externes et internes » ne correspond fort probablement pas dans sa forme actuelle aux réalités du milieu communautaire. Pour pallier cette limite, le cadre conceptuel gagnerait à être discuté, adapté et validé par différents types d'acteurs du milieu communautaire québécois. Il s'agit d'une démarche qui sera réalisée prochainement par les auteurs de ce texte.

#### **4.7 Conclusion**

En conclusion, cet article fait un pas de plus vers le RCÉ des OC. Somme toute, il reste beaucoup de travail à accomplir pour contextualiser l'analyse par rapport aux réalités et pratiques de gestion des organisations communautaires québécoises. En effet, plusieurs questions mériteraient d'être approfondies et pourraient donner lieu à des recherches supplémentaires : dans quelle mesure les barrières et les éléments qui influencent les capacités en évaluation recensées ici sont-ils en adéquation avec la culture du milieu communautaire québécois? Quelles composantes et sous-composantes du cadre

conceptuel s'avèrent essentielles pour l'analyse des capacités en évaluation des OC du Québec? Quels facteurs et influences externes ont une incidence sur le RCÉ des OC? Quels sont les besoins perçus par les acteurs du milieu québécois en matière de RCÉ? Devant l'ampleur du travail à réaliser, nous encourageons fortement les praticiens et les chercheurs qui s'intéressent à l'évaluation à faire équipe avec les acteurs du milieu communautaire québécois pour mieux comprendre leurs besoins spécifiques en matière de RCÉ.

#### **4.8 Références**

- Adams, A. E., Nnawulezi, N. A., et Vandenberg, L. (2015). "Expectations to change" (E2C): A participatory method for facilitating stakeholder engagement with evaluation findings. *American Journal of Evaluation*, 36(2), 243–255. doi : 10.1177/1098214014553787
- Akintobi, T. H., Yancey, E. M., Daniels, P., Mayberry, R. M., Jacobs, D., et Berry, J. (2012). Using evaluability assessment and evaluation capacity-building to strengthen community-based prevention initiatives. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 23(2), 33–48.
- Alaimo, S. P. (2008). Nonprofits and evaluation: Managing expectations from the leader's perspective. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 73–92. doi : 10.1002/ev.269
- Andrews, A., Motes, P. S., Floyd, A., Flerx, V. C., et Fede, A. L.-D. (2005). Building evaluation capacity in community-based organizations: Reflections of an empowerment evaluation team. *Journal of Community Practice*, 13(4), 85–104. doi : 10.1300/J125v13n04\_06

- Bourgeois, I. (2008). Understanding the dimensions of organizational evaluation capacity (thèse de doctorat). Obtenue de la base de données de Bibliothèque et Archives Canada. (Numéro d'accès 9780494483893)
- Bourgeois, I., et Cousins, J. B. (2013). Understanding dimensions of organizational evaluation capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299–319. doi : 10.1177/1098214013477235
- Bourgeois, I., Hotte, N., Simmons, L., et Osseni, R. (2016). Measuring evaluation capacity in Ontario public health units. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 31(2), 165-183. doi : 10.3138/cjpe.306
- Bourgeois, I., Simmons, L., et Buetti, D. (2018). Building evaluation capacity in Ontario's public health units: Promising practices and strategies. *Public Health*, 159, 89–94. doi : 10.1016/j.puhe.2018.01.031
- Bourgeois, I., Whynot, J., et Theriault, E. (2015). Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons learned. *Evaluation and Program Planning*, 50, 47–55. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2015.01.004
- Bourque, M., Grenier, J., Pelland, D., et St-Germain, L. (2016). L'action communautaire autonome, mouvance des contextes, place et autonomie des acteurs : quelles perspectives? *Sciences et actions sociales*, 4, 1–20.
- Carman, J. G. (2007). Evaluation practice among community-based organizations: Research into the reality. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60–75. doi : 10.1177/1098214006296245

- 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. doi : 10.1177/1098214009352361
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., et Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032. doi : 10.1177/0899764013508009
- Centre de formation populaire de Montréal (1999). *L'évaluation d'un organisme social et communautaire*. Montréal: Centre de formation populaire.
- Cheverton, J. (2007). Holding our own: Value and performance in nonprofit organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427–436.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., et Gilbert, N. (2014). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1–13. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2013.12.001
- Despard, M. R. (2016). Strengthening evaluation in nonprofit human service organizations: Results of a capacity-building experiment. *Human Service Organizations Management Leadership et Governance*, 40(4), 352–368. doi : 10.1080/23303131.2016.1140101
- Depelteau, J. (2013) *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

- Ducharme, É., Lesemann, F., Charbonneau, J., Martin, C., et Lefèvre, S. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques* (65), 203–224.
- Fonds, M. (2012). Milieu communautaire : à quoi sert l'évaluation? À babord : revue sociale et politique.
- Garcia-Iriarte, E., Suarez-Balcazar, Y., Taylor-Ritzler, T., et Luna, M. (2011). A catalyst-for-change approach to evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 32(2), 168–182. doi : 10.1177/1098214010387114
- Grant, M. J., et Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information et Libraries Journal*, 26(2), 91–108. doi : 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Harper, G. W., Contreras, R., Bangi, A., et Pedraza, A. (2003). Collaborative process evaluation: Enhancing community relevance and cultural appropriateness in HIV prevention. *Journal of Prevention et Intervention in the Community*, 26(2), 53–69. doi : 10.1300/J005v26n02\_05
- Houlbrook, M. (2011). Critical perspectives on results-based accountability: Practice tensions in small community-based organizations. *Third Sector Review*, 17(2), 45–68.
- Janzen, R., Ochocka, J., Turner, L., Cook, T., Franklin, M., et Deichert, D. (2017). Building a community-based culture of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 65, 163–170. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2017.08.014

- 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*, 2(1), 61–74. doi : 10.22230/cjnser.2011v2n1a65
- Kapucu, N., Healy, B. F., et Arslan, T. (2011). Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34(3), 236-245. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2011.03.005
- Kegeles, S. M., Rebchook, G. M., et Tebbetts, S. (2005). Challenges and facilitators to building program evaluation capacity among community-based organizations. *AIDS Education and Prevention*, 17(4), 284–299.
- Kelly, C. M., LaRose, J., et Scharff, D. P. (2014). A method for building evaluation competency among community-based organizations. *Health Promotion Practice*, 15(3), 431–437. doi : 10.1177/1524839913496427
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele : Keele University.
- Labin, S. N., Duffy, J. L., Meyers, D. C., Wandersman, A., et Lesesne, C. A. (2012). A research synthesis of the evaluation capacity building literature. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 307–338. doi : 10.1177/1098214011434608
- Larose, F., Bédard, J., Couturier, Y., Grenon, V., Béland, S., Larivée, S., et Vincent, F. (2018). *Étude évaluative des interventions éducatives et socioéducatives de La Relance, jeunes et familles. Rapport final (2014-2017). Version courte (sans annexes)*.

- Lemay, J.-C., Leclair, L., Bélanger, S., et Messikh, D. (2013). Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires : réflexions et enjeux. *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, 25(1), 8–10.
- Lum, J., Evans, B., et Shields, J. (2016). Co-constructing performance indicators in home and community care: Assessing the role of nongovernmental organizations in three canadian provinces. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 7(1), 46–67. doi : 10.22230/cjnser.2016v7n1a215
- Mayne, J. (2017). Building evaluative culture in community services: Caring for evidence. *Evaluation and Program Planning*. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2017.05.011
- McKegg, K., Wehipeihana, N., et Pipi, K. (2016). the evaluation capacity building project: Developing an evaluation capacity assessment tool and process for New Zealand NGOs. Wellington, New Zealand: Superu. URL : <https://library.nzfvc.org.nz/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5565>
- Mitchell, L., et Fiellin, D. A. (2014). Assessing research activity and capacity of community-based organizations: Development and pilot testing of an instrument. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 8(4), 413–414. doi : 10.1353/cpr.2014.0067
- Pierson, J. (2008). *Going local: Working in communities and neighbourhoods*. Londres : Routledge.

- Poth, C., Lamarche, M. K., Yapp, A., Sulla, E., et Chisamore, C. (2014). Toward a definition of evaluation within the Canadian context: Who knew this would be so difficult? *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 29(1), 87–103. doi : 10.3138/cjpe.29.1.87
- Potvin, P. (2010). Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme d'intervention psychosociale. Dans M. Alain et D. Dessureault (dir.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 195–216). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Preskill, H. (2014). Now for the hard stuff: Next steps in ECB research and practice. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 116-119. doi : 10.1177/1098214013499439
- Preskill, H., et Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 29(4), 443–459. doi : 10.1177/1098214008324182
- Rowe, P. M. (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.
- SacAction. (2015). *L'évaluation : pour aller plus loin!* Québec : Gouvernement du Québec. URL : <https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/sacaction/no81/historique.asp>.
- Schalock, R. L., Lee, T., Verdugo, M., Swart, K., Claes, C., van Loon, J., et Lee, C.-S. (2014). An evidence-based approach to organization evaluation and change in human service organizations evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning*, 45, 110–118. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2014.03.012

- Sébastien, S., et Jean, P. (2012). Les organismes communautaires au Québec : de la coexistence à la complémentarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2), 24–32.
- Service aux collectivités de l'UQAM. (2005). *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires : rapport de recherche*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Simmons, L. (2015). *Building evaluation capacity in Ontario's public health units: A locally driven collaborative project*. Ontario: Eastern Ontario Health Unit.
- Simmons, V. N., Klasko, L. B., Fleming, K., Koskan, A. M., Jackson, N. T., Noel-Thomas, S., . . . Gwede, C. K. (2015). Participatory evaluation of a community-academic partnership to inform capacity-building and sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 52, 19–26. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2015.03.005
- Sobeck, J. L. (2008). How cost-effective is capacity building in grassroots organizations? *Administration in Social Work*, 32(2), 49–68. doi : 10.1300/J147v32n02\_04
- Société canadienne d'évaluation. (2010). *Qu'est-ce que l'évaluation?* Ottawa : Société canadienne d'évaluation. URL : <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>
- Stockdill, S. H., Baizerman, M., et Compton, D. W. (2002). Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. *New Directions for Evaluation*, 93, 1–25.
- Weir, A., et Fouche, C. (2016). “Dancing with data”: Investing in capacity building for non-government organizations (NGOs). *Evaluation Matters/He Take Tō Te Aromatawai*, 2, 131–160.

- Yu, S., et McLaughlin, D. (2013). Program evaluation and impact assessment in international non-governmental organizations (INGOs): Exploring roles, benefits, and challenges. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(2), 23–38.
- Yung, B., Leahy, P., Deason, L. M., Fischer, R. L., Perkins, F., Clasen, C., et Sharma, M. (2008). Capacity-building needs of minority health nonprofits. *Evaluation and Program Planning*, 31(4), 382–391. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2008.08.001
- Zúñiga, R., et Luly, M.-H. (2005). « Savoir-faire et savoir-dire » : un guide d'évaluation communautaire de la Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida. Montréal : Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida

## CHAPITRE 5 – ARTICLE II

### 5.1 Résumé / Abstract

#### **L'étude des capacités en évaluation des organismes communautaires du Québec : proposition d'un cadre conceptuel et d'une grille d'analyse organisationnelle**

##### **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.

*Mots-clés* : Organismes communautaires, capacités en évaluation, évaluation de programmes, milieu communautaire, cadre conceptuel, Québec.

##### **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.

## **L'étude des capacités en évaluation des organismes communautaires du Québec : proposition d'un cadre conceptuel et d'une grille d'analyse organisationnelle**

### **5.2 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 délaisser 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, 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 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>1</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'efficience 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

---

<sup>1</sup> Lavoie et Panet-Raymond (2014) proposent un ouvrage bien documenté sur les principes, les approches et les pratiques d'action communautaire.

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.

### **5.3 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 à l'utilisation subséquente des 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>2</sup>.

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

---

<sup>2</sup> 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).

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.

## **5.4 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.

### **5.4.1 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.

#### **5.4.2 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 (annexe . 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.

#### **5.4.3 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.

## **5.5 Résultats**

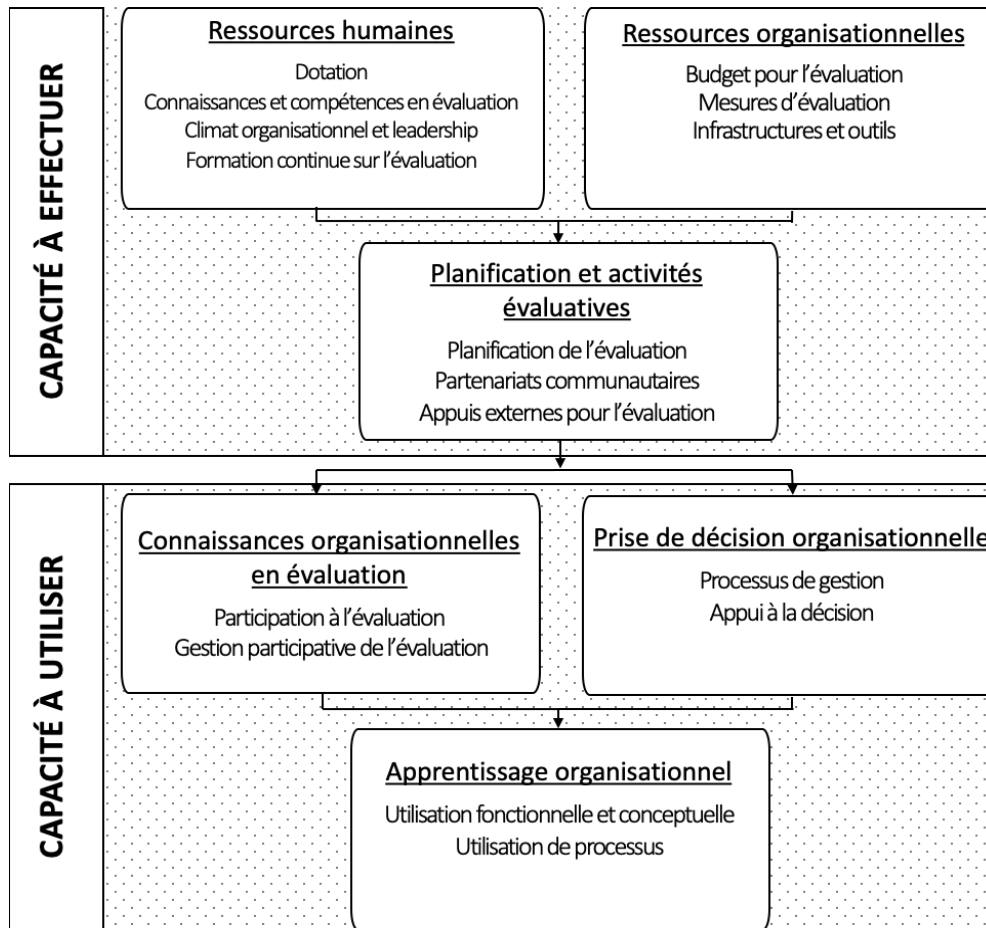
Les résultats sont divisés en deux parties : (1) la présentation du cadre conceptuel pour étudier les capacités en évaluation des OCQ ; (2) la présentation de la grille d'analyse des capacités en évaluation adaptée au contexte des OCQ.

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 six composantes et désormais 16 sous-composantes à la suite de son adaptation au milieu communautaire québécois. La figure ci-dessous illustre la schématisation du

cadre conceptuel des capacités en évaluation adapté au contexte précis des OCQ, tandis que le tableau 4 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 3.** *Cadre conceptuel des capacités en évaluation adapté au contexte précis*



**Tableau 4.** Synthèse des sous-composantes du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) adapté au contexte précis des OCQ

<b>Capacité à effectuer l'évaluation dans les OCQ</b>		
<i>Composantes</i>	<i>Sous-composantes</i>	<i>Définitions</i>
1. Ressources humaines	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
2. Ressources organisationnelles	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
3. Planification et activités évaluatives	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**

<i>Composantes</i>	<i>Sous-composantes</i>	<i>Définitions</i>
4. Connaissances organisationnelles en évaluation	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
5. Prise de décision organisationnelle	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
6. Apprentissage organisationnel	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.

### 5.5.1 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 5.** *Modifications apportées aux sous-composantes de la capacité à effectuer l'évaluation*

<b>Composantes</b>	<b>Sous-composantes</b>	<b>Preuves</b>	<b>Modifications apportées</b>
Ressources humaines	Dotation en personnel	Extrait d'un entretien cognitif : « C'est rare que l'on parle de "personnel" dans le milieu communautaire » – Simon, travailleur communautaire	Dotation
	Compétences techniques en évaluation	Extrait d'un entretien cognitif : « J'ai l'impression d'en faire au quotidien [de l'évaluation] avec les femmes avec qui je travaille » –	Connaissances et compétences en évaluation

		<p>Katie, travailleuse communautaire</p> <p>Extrait d'un entretien cognitif</p> <p>: « Si l'organisme a une "culture d'évaluation, mais que ce n'est pas formel, est-ce que ça s'applique ? » –</p> <p>Sophie-Anne, travailleuse communautaire</p>	
	<p>Compétences interpersonnelles et leadership</p>	<p>« 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 » – Jacques,</p>	<p>Climat organisationnel et leadership</p>

		membre du comité d'évaluation	
	Perfectionnement professionnel	Extrait d'un entretien cognitif : « 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 » – 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 :  « Peu d'organismes attirent et retiennent des salariés formés spécifiquement en	À retirer

		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. » – Anne, membre du comité d'évaluation	
	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 : « "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	Partenariats communautaires

		<p>préciser en terme, par exemple, de partenariats entre des organismes et des regroupements communautaires » –</p> <p>Élizabeth, membre du conseil d'administration</p>	
--	--	--	--

### **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.

<p>Encadré 1 : ressources humaines</p> <p>1.1 Dotation</p> <p>1.2 Connaissances et compétences en évaluation</p> <p>1.3 Climat organisationnel et leadership</p> <p>1.4 Formation continue sur l'évaluation</p>
---

**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, Rebhook 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'évaluations 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)

*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, Rebchook 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)

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).

### **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 6.** *Modifications apportées aux sous-composantes de la capacité à utiliser l'évaluation*

<b>Composantes</b>	<b>Sous-composantes</b>	<b>Sources et preuves</b>	<b>Modifications apportées</b>
--------------------	-------------------------	---------------------------	--------------------------------

<p>Connaissances organisationnelles en évaluation</p>	<p>Gestion axée sur les résultats</p>	<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</p>	<p>Gestion participative de l'évaluation</p>
---	---------------------------------------	--	--

		<p>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>	
--	--	---	--

#### **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.

<p>Encadré 4 : connaissances organisationnelles en évaluation</p> <p>4.1 Participation à l'évaluation</p> <p>4.2 Gestion participative de l'évaluation</p>
--

***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).

***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 7.** *Énoncés de la grille d’analyse des capacités en évaluation des OCQ*

<b>CAPACITÉ À EFFECTUER L’ÉVALUATION</b>
<b><i>Composante I – Ressources humaines</i></b>
<i>1.1 Dotation</i>
L’organisme manifeste une ouverture et un intérêt marqués pour l’évaluation.
Le nombre de salariés est suffisant pour accomplir une démarche d’évaluation.
<i>1.2 Connaissances et compétences en évaluation</i>
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.).
<i>1.3 Climat organisationnel et leadership</i>

---

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.

---

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

---

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.

---

### ***Composante II – Ressources organisationnelles***

---

#### *2.1 Budget pour l'évaluation*

---

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.

---

#### *2.2 Mesures d'évaluation*

---

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.

---

### *2.3 Outils et structures de gouvernance*

---

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 l'évaluation.

---

L'organisme détient une politique qui favorise et appuie la réalisation ponctuelle de l'évaluation à l'interne.

---

## ***Composante III – Planification et activités évaluatives***

---

### *3.1 Planification de l'évaluation*

---

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.

---

### *3.2 Partenariats communautaires*

---

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.).

---

### *3.3 Appuis externes pour l'évaluation*

---

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.).

---

## **5.6 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'efficacités. » (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 au dispositif évaluatif, permettant de faire émerger un jugement co-construit de l'objet évalué (Plottu et Plottu, 2009).

## **5.7 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.

## **5.7 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 », *Reflète*, 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 et 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.

## CHAPITRE 6 – ARTICLE III

### 6.1 Résumé / Abstract

#### **Predictors of Use of Evaluation for Learning in Community-Based Organizations**

##### *Abstract*

The importance of evaluation capacity building in Community-Based Organizations (CBOs) is increasingly recognized among evaluators. However, current evaluation capacity building strategies in CBOs tend to be more focused on external accountability than learning. Multiple regression analyses were performed to identify significant predictors of evaluation use for learning in CBOs. Data were collected from 144 individuals working in CBOs, using an adapted version of the Organizational Evaluation Capacity Assessment Instrument. The factors responsible for greater use of evaluation for learning in CBOs include: a strong leadership and organizational culture, continuous access to evaluation training, ongoing evaluation planning, infrastructure and tools to support evaluation activities, being part of a community of practice, stakeholder involvement in the evaluation process, and evaluation-based decision-making processes. Failing to pay special attention to these predictors might hinder efforts to build evaluation capacity in CBOs. Directions for future research and implications for practice are discussed.

*Keywords.* Evaluation capacity building, Community-Based Organizations, Collective learning, Social change, Not-for-profit organizations

#### **Predictors of Use of Evaluation for Learning in Community-Based Organizations**

## 6.2 Introduction

Power imbalances between and across individuals, groups and communities have been found to act as a barrier to health and well-being, particularly amongst marginalized populations. Restoring such power imbalances in favor of a more just and sustainable society requires positive social change. Guijt (2010) defined social change as: « a collective process of conscious efforts to reduce poverty and oppression by changing the underlying unequal power relationships » (p. 10). Social change is grounded in the values and principles of social justice - equality, peace, harmony and respect - and requires collective action to challenge social norms, discourses, structures and attitudes that perpetuate power imbalances at all levels of society (Brown, 2013; Guijt, 2010).

Collective learning is one of the ways in which groups and communities can better address the root causes of injustice rather than its symptoms (Guijt, 2010). Collective learning occurs when individuals and groups committed to social change work collaboratively through ongoing observation, collective action and conscious reflection. Brown (2013) describes the collective learning process as continuing cycles of four stages: (1) developing shared understandings of desired social change; (2) describing the facts supporting and impeding collective efforts towards some agreed purpose; (3) generating new ideas to bring about change needed; and (4) acting on the ideas and reflecting. Through the collective learning process, communities can build experience-based knowledge and collective capacities to improve their conditions (Brown, 2013; Guijt, 2010).

Community-based organizations (hereafter CBOs) are crucial in engaging marginalized groups and communities in collective learning and action towards positive

social change (Murphy, 2014). In this paper, CBOs refer to non-governmental and not-for-profit organizations that aim to promote a democratic culture in which participants and local communities establish their own orientations, approaches and practices. CBOs create positive and sustainable social change by creating collaborative learning spaces for individuals and groups to plan, initiate, and critically reflect on the actions needed to bring about relevant change in their lives and communities (Borgman-Arboleda et Clark, 2011).

In 2014, Preskill called upon evaluators to tackle the "hard stuff" in evaluation capacity building in CBOs. Evaluation capacity refers to the knowledge, skills, structures, tools and policies that support the continuous use of evaluation to inform decision-making and to foster organizational learning (Cousins, Goh, Elliott et Bourgeois, 2014; Preskills et Boyle, 2008). Many studies have shown that CBOs are facing several challenges when building EC. Some of these challenges include a limited budget for evaluations (Carman, 2007), limited knowledge and skills in program evaluation and research (Akintobi et al., 2012; Carmen et Fredericks, 2010), ill-defined program theory (Carman, 2007), and limited access to methodological support during the evaluation process (Carnochan, Samples, Myers et Austin, 2014; Hunter, 2009).

To date, various evaluation capacity building (ECB) strategies have been proposed to mitigate these challenges, most of which focus on the *how-to* of evaluation, such as technical aspects to ensure CBOs produce rigorous evaluations (Despard, 2016; Hunter, 2009; Jolly, Gibbs, Napp, Westover et Uhl, 2003; Schalock et al., 2014). For example, Hunter et al. (2009) found that providing tailored technical assistance both in a formal (e.g., training) and an informal (e.g., phone calls, e-mails) manner is an effective

strategy to build EC in CBOs. One study has shown that training, teleconferences and webinars resulted in statistically significant improvements in evaluation knowledge, skills, and abilities among CBOs (Akintobi et al., 2012). Another study found that comprehensive ECB strategies that combine training, technical assistance, and skills related to management increased the capacity of CBOs to conduct outcome measurement, evaluate the overall effectiveness of strategies, and improve service quality (Mayberry et al., 2008: 2009). Diffusing evaluation knowledge and skills through a staff member acting as a change agent within an organization was also found effective in building EC among CBOs (Garcia-Iriarte, Suarez-Balcazar, Taylor-Ritzler et Luna, 2011).

### **6.2.1 Objective of the Study**

This paper argues that current strategies to build EC in CBOs are too often driven by the needs of funding agencies for performance management rather than positive social change. Therefore, insufficient attention has been given to the key organizational factors in building EC for greater social change. The current state of the empirical research on ECB for collective learning and action among CBOs is largely comprised of reflective case narratives, centered on the authors' perspectives of the evaluation process (Andrews et al., 2008, Janzen et al., 2017, Tucker, 2016). For example, an empowerment evaluation team reported training, role clarity, management of power relations, participant readiness, adequate resources, technology, and coaching skills as significant factors in adopting evaluation practices in CBOs (Andrews et al., 2008). Another case study found that flexible methods are needed to fit the local context, such as the involvement of multiple stakeholders during the process and the identification and negotiation of indicators

(McDuff, 2011). For Janzen et al. (2017), a shared vision of evaluation driven by a highly participatory process is critical to build and sustain a culture of evaluation in CBOs.

In this study, we take a different, but complementary approach that seeks to identify, through a quantitative approach, the factors that predict, higher use of evaluation specifically for collective learning and action in a sample of CBOs (n=144). Using a validated adaptation of Bourgeois and Cousins' EC framework (2013) tailored to the context of CBOs, our objective was to answer the following question: What are the organizational factors predicting higher use of evaluation for collective learning and action in CBOs? In addition to providing a validated conceptual framework for building EC in CBOs, our findings highlight some specific areas where strategies can effectively support CBOs in building EC for collective learning.

This paper is divided into four sections. In the first section, we make three interconnected arguments as to why evaluators need to build EC in CBOs using approaches grounded in a social change perspective. In the second, we present in detail our conceptual framework within which we formulate empirical hypotheses. The third and fourth sections present the methodology and the results, respectively. Finally, the fifth section explores both theoretical and practical implications for building EC within a social change agenda in CBOs.

### **6.3 Building EC in CBOs: A Critical Review**

#### **6.3.1 We, As Evaluators, Must Understand the Political Context Faced by CBOs**

In most Western societies, including Canada (Evans, Richmonds et Shields, 2005; Savard, Bourque et Lachapelle, 2015), the US (Leroux et Goerdel, 2009), and Australia (Cherveton, 2007), governments and foundations are increasingly using CBOs to deliver

social services. This trend has drawn CBOs into new, often problematic, funding requirements, affecting their ability to engage communities in collective action (Adler, 2012; Carey et Ayton, 2013). Mission-based funding, which provides sufficient flexible funding to CBOs, is gradually being replaced by performance-based funding. Loevinsohn (2008) defined performance-based contracting as: " a type of contracting with (1) a clear set of objectives and indicators; (2) systematic efforts to collect data on the progress of the selected indicators; and (3) consequences, either rewards or sanctions for the contractor, that are based on performance" (p.9). Performance-based contracting, which tends to award short-term funding focused primarily on service delivery, can make it difficult for CBOs to implement actions and strategies at the collective level (Carey et Ayton, 2013 Evans et al., 2005). Significant time, organizational resources and technical skills are required to secure funds and report to funding agencies (Adler, 2012; Cherveton, 2007).

Studies have shown the consequences of this shift in promoting collective action and social change. In one case, Tapp (2006) argued that the lack of funding to support political advocacy has pushed one organization to refocus the scale and scope of their programming on service delivery. Another study reported that different community-driven projects or goals had been abandoned in a sample of CBOs to fit into governmental funding priorities (St-Germain, Grenier, Bourque et Pelland, 2017). Along the same lines, increased pressure to secure funding was shown to push CBOs towards professionalization, which led to decreased community participation in programming (Carey et Braunack-Mayer, 2009). Based on the results of these studies, it would appear that service delivery, while essential for the short-term needs of communities, is not

likely to facilitate collective learning and action, and therefore, does not foster positive and lasting social change (Cherveton, 2007).

### **6.3.2 We, As Evaluators, Must Acknowledge Our Influence within this Context**

Evaluation in CBOs is considered essential in providing funders with strong evidence that their resources are used effectively and efficiently (Hunter, 2009; Schalock et al., 2014). In this context, evaluation is perceived as a management tool and is conducted primarily in a performance accountability perspective (Houlbrook, 2011). In fact, outcome-focused evaluations are often conducted by external consultants to assess the performance of services against a set of indicators usually selected by funders (Fawcett et al., 2003; Houlbrook, 2011). Given this implementation mechanism, it is not surprising that funder-driven evaluation can be seen as inadequate in promoting collective action for social change, for the following reasons:

- Expected outcomes are often determined by the funders rather than constructed with the concerned communities (Janzen et al., 2017; McDuff, 2001). Participants and communities are rarely perceived as crucial stakeholders in evaluation (Borgman-Arboleda et Clark, 2011; Golden-Biddle and Dutton, 2012).
- Outcomes-focused methods can oversimplify the complex nature of social change by applying a strictly causal lens. External factors (political, social, etc.) affecting the strategies' performance are given little attention (Carey et Ayton, 2013; Houlbrook, 2011; McDuff, 2001).
- Outcomes-focused evaluations can require significant time, technical expertise and resources to make sure rigorous evaluation methods are used. CBOs often lack the internal capacity to conduct such evaluations, leading staff members and

managers to express frustration with the overall process (Borgman-Arboleda et Clark, 2011).

- Findings, by focusing on tangible, concrete, and often short-term quantifiable outcomes, have limited relevance for long-term social change (Borgman-Arboleda et Clark, 2011; Fawcett et al., 2003).

Greene (1990) has long argued that evaluation is a value-driven process; methods used and questions asked reflect the agenda of particular groups:

Evaluators are inevitably on somebody's side and not on somebody else's side. The sides chosen by evaluators are most importantly expressed in whose questions are addressed and, therefore, what criteria are used to make judgments about program quality. (p. 25)

Based on current literature, evaluations conducted in CBOs appear to meet the needs of funding agencies for greater accountability and decision-making than for social change (Taylor et Liadsky, 2017; Tucker, 2016). While accountability is necessary, evaluation, from a social change perspective, must first and foremost help communities to better understand how their interventions support their groups and lead to concrete community-focused outcomes.

### **6.3.3 Building EC in CBOs for Whom? We, As Evaluators, must “Take A Side”**

If evaluation is a value-driven process (Greene, 1990) so is building evaluation capacity in CBOs. A critical analysis showed that funding agencies' agendas often drive the strategies used to build organizational capacity:

Many interventions categorized as ‘capacity building’ are implementation support measures, which aim to improve an organization's service-delivery

function to achieve the donor's mandate better. The results-oriented, bureaucratic imperatives of many governments and donor agencies effectively nullify the long-term, participatory, and process-oriented approach to capacity building that is promoted in the discourse. (Black, 2003, p. 116)

Kenny and Clarke (2010) argue that capacity building strategies, including ECB strategies, can be assessed critically in three ways: (a) their orientation, i.e. how is capacity building framed in most strategies? (b) their approach, i.e. are capacity-building strategies initiated in a top-down or bottom-up manner? (c) their rationale and expectations, i.e. the 'why' of such strategies. Based on our recent review of ECB strategies in CBOs (Buetti, Bourgeois et Savard, 2019), we observe three trends concerning funder-driven ECB strategies in CBOs:

*The orientation of funder-driven ECB strategies.* Social justice is rarely reported as the primary purpose of building EC; instead, it is described as an opportunity to increase the performance of services, to demonstrate success to funders and to be more competitive for grants:

Strong evaluation skills are critical in providing organizations with the ability to monitor the quality of the intervention, assess project effectiveness, and objectively justify support for sustained funding. (Kelly, LaRose, et Sharff, 2014, p. 431)

Current EC literature also tends to present greater accountability to the funder as a fact rather than a political choice, e.g. shift from core mission funding to performance-based contracting (Carnochan et al., 2014). This apolitical thinking might leave

unchallenged the current political context, which reinforces the role of CBOs as solely service providers rather than social change agents (Borgman-Arboleda et Clark, 2011).

***Approach taken in funder-driven ECB strategies.*** Current ECB strategies often rely on an “expert-based” pedagogical approach where external consultants oversee most of the process and report the outcomes (Hunter, 2009; Kelly et al., 2014). EC needs are determined by standardized assessment tools and procedures used in the public or private sector, often without additional adaptation to fit the context of CBOs (Cousins, Goh, Elliott, Aubry et Gilbert, 2014). These assessment tools and procedures tend to focus on the technical and methodological skills needed to ensure rigorous outcome evaluations and timely reporting (Akintobi et al., 2012; Despard, 2016; Hunter, 2009). Managers or staff members are given training and support on technical aspects of evaluation (Despard, 2016; Garcia-Iriarte, Suarez-Balcazar, Taylor-Ritzler, et Luna, 2011). Community participation in the building process can be encouraged but is rarely enabled through concrete measures (ex. financial compensation). In similar cases, the building process often follows a linear “one-size-fits-all” implementation plan rather than an iterative and participatory process involving action, reflection and change (Akintobi et al., 2012; Hunter, 2009).

***Rationale and expectations of funder-driven ECB strategies.*** The current rationale for building EC appears to be drawn from a management perspective in which CBOs are perceived as lacking the proper skills, experiences and support in performing rigorous evaluations (Carman, 2007; Despard, 2016). Therefore, by providing CBOs with sufficient knowledge, skills and tools to realize rigorous evaluations, it is expected that

these organizations will use findings to serve clients better and be more competitive in the grant process (Akintobi et al., 2012; Hunter, 2009).

### **Building EC In CBOs To Promote Collective Action for Social Change**

CBOs are at a crossroads. Confronted with limited resources and faced with growing needs, some organizations might have no other choice than meeting the funders' expectations rather than those of their communities. As previously mentioned, when ECB strategies are not grounded in a social change perspective, they are likely to focus on technical and methodological needs of CBOs for evaluation (Black, 2003; Despard, 2016). Focusing on social change might require evaluators to reconsider conventional ECB approaches by focusing on the skills, abilities, processes and resources needed for groups and communities to support collective learning towards action (Janzen et al., 2017). This study therefore seeks to identify the critical factors that support ECB in CBOs strongly committed to social change.

#### **6.4 Conceptual Framework**

This study used a validated adaptation of Bourgeois and Cousins' Evaluation Capacity Conceptual Framework (2013) to understand the dimensions that influence the capacity to do and to use evaluation in CBOs. The conceptual framework distinguishes six dimensions, of which three focus on an organization's capacity to do evaluation: (1) Human resources, i.e. the availability of adequate human resources to conduct punctual assessments (2) Organizational resources, i.e. the adequacy of technological, financial and material resources to perform evaluations and (3) Planning of evaluation activities, i.e. the presence of decision-making structures promoting and supporting the planning and implementation of the evaluation. The last three dimensions of the Bourgeois and

Cousins' framework focus on the capacities needed to use evaluation: (4) Evaluation literacy, i.e. the level of stakeholder participation in evaluation processes; (5) Organizational decision-making, i.e. the presence of structures that support the integration of evaluation findings in the decision-making process; (6) Learning benefits, i.e. the types of uses that can be made of evaluation results in an organization. Each dimension contains more detailed and specific sub-dimensions.

Since the framework was developed initially to understand dimensions of EC in Canadian federal government organizations, the authors proceeded to its adaptation and validation to ensure its relevance for CBOs. In a previous study, we sought to determine to which extent the six dimensions and sub-dimensions identified by Bourgeois and Cousins are representative of capabilities needed for CBOs to do and to use evaluation for critical reflection and continuous learning in CBOs. To this end, we followed a three-step process; first, we adapted the qualitative content of the conceptual framework through a review of the ECB literature, with a specific focus on CBOs; second, we submitted our proposed modifications to an independent panel of experienced practitioners and researchers working with CBOs on evaluation ; third, we conducted a set of cognitive interviews with managers, participants, and staff of CBOs to identify further modifications and improvements to the revised conceptual framework (for a detailed account of the adaptation process, please see Authors, YYYY). The adaptation and validation process of Bourgeois and Cousins' EC Conceptual Framework (2013) took nine months and resulted in minor modifications to the original framework. Table 8 presents the dimensions and subdimensions of EC for CBOs, while Figure 4 illustrates our proposed EC conceptual framework.

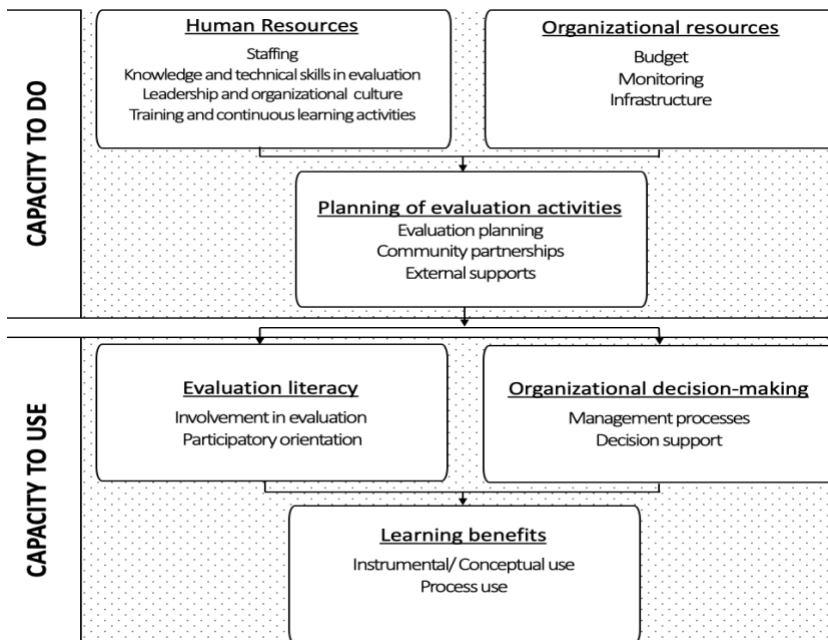
**Table 8.** *Adaptation of Bourgeois and Cousins' EC Conceptual Framework for CBOs*

<i>Dimensions</i>	<i>Sub-Dimensions</i>	<i>Description</i>
<b>Human Resources</b>	Staffing	The availability of stable human resources interested in conducting evaluations.
	Knowledge and technical skills in evaluation	The level of knowledge and skills for an organization to plan, design, conduct and manage their own evaluation
	Leadership and organizational culture	The presence and quality of leadership in fostering an environment of open dialogue and mutual learning.
	Training and continuous learning activities	The time and resources invested in training and continuous learning activities to strengthen evaluation-related work in the organization.
<b>Organizational Resources</b>	Budget	The budget available to ensure upcoming or planned evaluation activities can be completed within the allotted time.
	Monitoring	The quality and frequency of data collected to monitor progress toward shared goals.
	Infrastructure	The existence of infrastructures that offer proper support and guidance in the evaluation process. Such infrastructures can include an explicit

		framework to conduct evaluation, a common guide for evaluation, etc.
<b>Planning of Evaluation Activities</b>	Evaluation planning	The existence of <i>tools</i> that effectively support the operational planning of evaluation activities (ex. evaluation plan).
	Community partnerships	The time and resources invested in sharing, reflecting and learning about evaluation with other CBOs (ex. best practices).
	External supports	The presence of external supports (ex. universities, consultants, public agencies) that provide information, <i>resources</i> and <i>support</i> for evaluation when requested by the CBO.
<b>Evaluation Literacy</b>	Involvement in evaluation	The level of support from concerned stakeholders, including participants and community members, in all phases of an evaluation.
	Participatory orientation	The use of participative approaches and practices for management and decision-making.
<b>Organizational Decision-Making</b>	Management processes	The presence of infrastructures (ex. protocols, procedures) linking evaluation use to strategic planning processes. For example, evaluation is systematically integrated into the planning process of new activities

		The presence of activities and tools to ensure findings are discussed with the Board of Directors, including informed decision-making. For example, evaluation is integrated into the template of the Board of Director's meeting agenda.
<b>Learning Benefits</b>	Instrumental/ conceptual use	The extent to which evaluation recommendations have been used to reflect or improve action and support decision-making in the organization.
	Process use	The extent to which participants' involvement in the evaluation process has resulted in new skills, qualities, understanding or networks.

**Figure 4.** *Adaptation of Bourgeois and Cousins' EC Framework for CBOs' Context*



Perhaps the most salient difference between both frameworks is located in the fifth dimension - Organizational Decision-Making - in which a participatory orientation was retained over a results-based orientation, the latter perceived as less appropriate for collective action and social change (see discussion in Buetti, Bourgeois et Savard, 2019).

#### 6.4.1 Research Hypotheses of the Study

Based on our adapted conceptual framework, we propose six hypotheses regarding organizational factors predicting higher use of evaluation for collective learning and action in CBOs.

**Hypotheses associated with the capacity to do evaluation.** The first three hypotheses are related to the capacity to do evaluation in CBOs:

***Human Resources predictors.*** Stable staffing, sufficient evaluation knowledge and technical skills, strong leadership and organizational culture, and continuous evaluation related learning activities are significant predictors of higher use of evaluation for collective learning in CBOs, as shown by equation (1).

$$H1: \text{Evaluation Use} = [\ ] * \text{Staffing} + \left[ \begin{matrix} b3 \\ b4 \end{matrix} \right] * \text{Knowledge and Technical Skills in Evaluation} + \left[ \begin{matrix} b5 \\ b6 \end{matrix} \right] * \text{Leadership and organizational culture} + \left[ \begin{matrix} b7 \\ b8 \end{matrix} \right] * \text{Training and Learning activities} \quad (1)$$

***Organizational resources predictors.*** As shown by equation 2, significant organizational resources predictors of higher use of evaluation for collective learning in CBOs are the following: a stable and adequate budget to conduct evaluation studies, sufficient data collection activities to monitor progress towards shared goals, and adequate infrastructure (tools, framework) to support the design and implementation of evaluations.

$$H1: \text{Evaluation Use} = \begin{bmatrix} b9 \\ b11 \end{bmatrix} * \text{Budget} + \begin{bmatrix} b12 \\ b13 \end{bmatrix} * \text{Monitoring} + \begin{bmatrix} b14 \\ b15 \end{bmatrix} * \text{Infrastructure} \quad (2)$$

***Planning of evaluation activities predictors.*** The presence of adequate infrastructure to facilitate the planning of evaluation, adequate and sufficient support of community partners and external resources for evaluation are significant predictors of higher use of evaluation for collective learning in CBOs, as shown by equation (3).

$$H1: \text{Evaluation Use} = \begin{bmatrix} b16 \\ b17 \end{bmatrix} * \text{Evaluation Planning} + \begin{bmatrix} b18 \\ b19 \end{bmatrix} * \text{Community Partnerships} + \begin{bmatrix} b20 \\ b21 \end{bmatrix} * \text{External Supports} \quad (3)$$

Hypotheses associated with the capacity to use evaluation. The last three hypotheses address the capacity to use evaluation in CBOs:

***Evaluation literacy predictors.*** High levels of participation of staff members, the board of directors, and project participants in all aspects of evaluation combined with participatory processes in management are significant predictors of higher use of evaluation for collective learning in CBOs, as shown by equation (4).

$$H1: \text{Evaluation Use} = \begin{bmatrix} b22 \\ b23 \end{bmatrix} * \text{Involvement Participation} + \begin{bmatrix} b24 \\ b25 \end{bmatrix} * \text{Participatory Orientation} \quad (4)$$

***Organizational decision-making predictors.*** The presence of adequate management processes and decision support are significant predictors of higher use of evaluation for collective learning in CBOs, as shown by equation (5).

$$H1: \text{Evaluation Use} = \begin{bmatrix} b26 \\ b27 \end{bmatrix} * \text{Management Processes} + \begin{bmatrix} b28 \\ b29 \end{bmatrix} * \text{Decision Support} \quad (5)$$

***Learning benefits predictors.*** Reporting high levels of learning benefits associated with instrumental, conceptual and processes use of evaluation are significant predictors of higher use of evaluation for collective learning in CBOs, as shown by equation (6).

$$H1: \text{Evaluation Use} = \begin{bmatrix} b30 \\ b31 \end{bmatrix} * \text{Instrumental and Conceptual use} + \begin{bmatrix} b32 \\ b34 \end{bmatrix} * \text{Process Use} \quad (6)$$

## 6.5 Methods

### 6.5.1 Participants

The study was reviewed and approved by the Research Ethics Board of the University of Ottawa [H11-17-08]. Between January and March 2019, a total of 144 respondents completed an online survey on the perceived EC needs of CBOs in the province of Quebec, Canada. Respondents were recruited via social media and mailing lists of nonprofit coalitions and various schools of social work across Québec. To be eligible to participate in the study, respondents were required to (a) read French; (b) be involved (ex. member of the board of directors, project's participants and volunteers) or employed (managers, staff members) in one CBO in Québec. The survey included 61 questions and took 20 to 25 minutes to complete. The completion rate among eligible survey respondents was 65,7% (144/219 individuals).

### 6.5.2 Measures

*Organizational and individual characteristics.* The following individual characteristics were assessed: role in the organization (manager=1; member of the board of directors =2; participant=3; staff member=4) and duration of participants' involvement within the organization (less than two years = 0; between three and five= 1; between six and eight= 2; more than nine= 3). We also collected organizational characteristics such as the organization's mission (support groups and counselling services = 1; settlement houses = 2; temporary shelters =3; community outreach services = 4; advocacy coalitions = 5 ; and others=6), year of establishment (numeric), whether evaluation is required by

main funders for accountability purposes (0=no; yes = 1, not sure=.), whether mission-based funding is granted to the organization (0=no; yes = 1, not sure=.).

***The Organizational Evaluation Capacity Assessment Tool.*** The Organizational Evaluation Capacity Assessment Tool (hereafter, the OECAT; cf. Bourgeois, Whynot et Theriault, 2015) is an instrument designed to measure EC based on Bourgeois and Cousins' conceptual framework. The OECAT is available in both English and French and can be found online in open access here: [www.evalcap.ca/en](http://www.evalcap.ca/en). It includes six scales, of which three are related to the dimensions associated with the capacity to do evaluation (1. Human resources; 2. Organizational resources, 3. Planning of evaluation activities) and three with the capacity to use evaluation (4. Evaluation literacy, 5. Organizational decision-making, 6. Learning benefits). Each scale is divided into subscales of two or three items, with scores ranging from 1 (completely disagree) to 4 (completely agree). These subscales represent the subdimensions of the conceptual framework discussed earlier and summarized in Table 2.

Items of the OECAT were pilot tested (n=14 community-based workers) and qualitatively validated for the context of CBOs in a study (Authors, YYYY). Internal consistency of the subscales was estimated using the average inter-item correlation (e.g.  $r$ ), which is deemed more appropriate for short 2 or 3-item subscales (cf. Piedmont, 2014). The optimal range for the average inter-item correlation (e.g. 0.2 to 0.4) was achieved for all subscales, except for Staffing ( $r= 0.09$ ) and External Supports ( $r= 0.16$ ) which were excluded from the analysis. The overall internal consistency reliability of the adaptation of the OECAT was estimated using the Guttman's Lambda-2 ( $\lambda_2$ ) coefficient. The scale scores had adequate internal consistency reliability: ( $\lambda_2$  min = 0.71,

max = 0.80). Table 9 shows internal consistency reliability coefficient scores for all scales ( $\lambda_2$ ) and subscales ( $r$ ) of the adaptation of the OECAT for CBOs.

**Table 8.** *Internal consistency reliability coefficients scores of scales ( $\lambda_2$ ) and subscales( $r$ )*

Dimensions of EC	$\lambda_2$	$r$
Human Ressources	.79	
Staffing		0.09*
Evaluation Knowledge and Skills		0.39
Organizational Culture and Leadership		0.28
Professional Development		0.34
Organizational Resources	.79	
Budget		0.34
Evaluation Measures		0.33
Infrastructure		0.23
Evaluation Planning and Activities	.78	
Planification		0.29
Community-Based Partnerships		0.26
External Supports		0.16*
Evaluation Literacy	0.80	
Involvement/ Participation		0.30
Participatory Orientation		0.25
Organizational Decision-Making	0.79	
Management Processes		0.21

Decision Support	0.27
Learning Benefits	0.71
Instrumental/Conceptual Use	0.31
Process Use	0.24

Note. Staffing and External Supports were excluded for not meeting an adequate internal consistency reliability (0.2 to 0.4)

***Evaluation use (dependent variable).*** A single item asked respondents to rate the following statement over a 4-point scale response format (1 = "never", 2 = "rarely", 3 = "frequently", 4 = "continuously": "In the last three years, to what extent has evaluation been initiated and conducted by and for the organization to critically reflect on the progress made, lessons learned and action needed for social change?" We provided respondents with several examples of evaluation activities to ensure they understood the meaning intended by its use in this study. For example, red font was used to highlight examples where evaluation was conducted primarily for accountability purposes. Conversely, green font was used when the example represented a participatory evaluation conducted by and for community members and participants. The item was converted into a binomial outcome variable: lower use ("never" and "rarely": value=0) or higher use ("frequently" and "continuously": value=1).

### **6.5.3 Analytical Procedure**

Statistical analyses were performed using STATA 14.2 (cf. StataCorp., 2015). Descriptive statistics were used to examine organizational and individual characteristics. Our dependent variable (e.g. evaluation use) being dichotomous (e.g. lower or higher use), logistic regression is the most appropriate statistical technique (Acock, 2016).

Logistic regression can predict the logic of an event from a set of predictors (independent variables). The association between possible predictor factors and evaluation use was assessed by using bivariate logistic regression models. The Hosmer and Lemeshow test was carried out on the models to verify the goodness of fit of the models (Peng, Lee, et Ingersoll, 2002). The results were not significant ( $p > .05$ ), suggesting that the models fitted the data well.

## 6.6 Results

### 6.6.1 Sample Characteristics

Table 10 presents the characteristics of the respondents and the organizations (n=144). Respondents in this study reported their current position as managers (67.2%), staff members (21.1%), members of the board of directors (7.6%) or as service users and volunteers (4.1%). The participants' involvement within their respective organization varied widely; 27.5% indicated that they had been with the CBO less than two years, 21% between three and five years, 11.7% between six and eight years and 39.8% for more than nine years. Various types of CBOs are represented in the study: support groups and counselling services (26.9%), settlement houses (23.4%), temporary shelters (19.3%), community outreach services (12.3%), advocacy coalitions (11.7%), and others (6.4%). Most CBOs in the study (66%) were founded between the years 1981 and 2001 - the mean is estimated at 1991 (min= 1966; max = 2016).

**Tableau 9.** *Organizational Characteristics of Participating CBOs*

Sample Characteristics	n (%)
Position	
Managers	97 (67.2)

Staff Members	30 (21.1)
Board of Directors	11 (7.6)
Participants and volunteers	6 (4.1)
Types of CBOs	
Support groups and counseling services	39 (26.9)
Settlement houses	34 (23.4)
Temporary shelters	27 (19.3)
Community outreach services	18 (12.3)
Advocacy coalitions	17 (11.7)
Others	9 (6.4)
Year of constitution	1991 (10.3)
Implication in years	
Less than 2	39 (27.5)
Between 3 and 5	30 (21)
Between 6 and 8	17 (11.7)
More than 9	58 (39.8)
Core mission grant	
Yes	131 (91.2)
No	13 (8.8)
Evaluation use for collective learning	
Never	16 (11)
Rarely	37 (25.5)
Frequently	63 (44)

Continuously	28 (19.5)
Evaluation use for accountability	
Yes	96 (66.8)
No	48 (33.2)

A clear majority of participating CBOs received core mission grants to support their goals (91.2%). Most participants (66.8%) reported conducting evaluations for accountability purposes to a funding agency. Respondents indicated that conducting evaluation was either done: frequently (44%), rarely (25.5%) or continuously (19.5%) in CBOs to critically reflect on the progress made, lessons learned and action needed for social change in the three years preceding the survey. Eleven percent (11%) also reported that no evaluations had been conducted in the three years preceding the survey. A chi-square test of independence was performed to examine the relation between the use of evaluation for accountability purposes and the use of evaluation to critically reflect on the progress made, lessons learned and action needed for social change. The relationship between these variables was insignificant  $\chi^2 (1, n=143) = 55.89, p > 0.05$ . A chi-square test of independence was also performed to examine the relationship between evaluation use for collective learning and action and the support of core funding. The relationship between these variables was insignificant  $\chi^2 (3, n=143) = 4.16, p > 0.05$ .

### **Predictor Factors Associated with the Capacity to Do Evaluation in CBOs**

Table 11 presents the results of the binomial logistic regressions for the predictors of evaluation use associated with the capacity to do evaluation in CBOs. Results are

presented using the odds ratio (eB) values and 95% confidence intervals. Coefficients (B) are also available in the table for each set of predictors.

**Tableau 10.** *Results of Linear Regression Analyses on Predictors of Higher Use of Evaluation in the Capacity to Do*

Predictors	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>eB</i>
<b>Human Ressources</b>			
Staffing	.	.	.
Evaluation Knowledge and Skills	0.41	0.32	1.50
Organizational Culture and Leadership	0.76	0.39	2.16*
Professional Development	0.64	0.33	1.92*
<b>Organizational Resources</b>			
Budget	0.40	0.30	1.55
Evaluation Measures	0.81	0.29	2.25**
Infrastructure	0.76	0.35	2.13*
<b>Evaluation Planning and Activities</b>			
Planification	1.48	0.39	4.38**
Community-Based Partnerships	0.89	0.41	2.45**
External Supports	.	.	.

*Note.* \* indicates  $p < .05$ . \*\* indicates  $p < .01$ .

**Association between evaluation use and human resources predictors.** The logistic regression of Model I was statistically significant,  $\chi^2(3) = 19.5$ ,  $p < .001$ . In fact, it explained 11.4% (R<sup>2</sup>) of the variance in evaluation use and correctly classified 70.2%

of cases. Results show that respondents who report higher use of evaluation in CBOs were more than twice likely to report strong leadership in CBOs (eB=2.16;  $p < .05$ ), and were almost twice more likely to report continuous learning (eB=1.92;  $p < .05$ ).

Association between evaluation use and organizational resources predictors. The logistic regression of Model II was statistically significant,  $\chi^2(3) = 26.27$ ,  $p < .001$ , and explained 15.4% (R<sup>2</sup>) of the variance in evaluation use and correctly classified 70.2% of cases. Results indicate that respondents reporting higher use of evaluation in CBOs were more than twice likely to report ongoing monitoring (eB=2.25;  $p < .01$ ) and adequate evaluation infrastructure to conduct and use evaluation (eB=2.13;  $p < .05$ ). The evaluation budget variable did not predict the use of evaluation.

***Association between evaluation use and planning of evaluation activities predictors.*** The logistic regression of Model III was statistically significant,  $\chi^2(2) = 27.96$ ,  $p < .001$ , and explained 16.3% (R<sup>2</sup>) of the variance in evaluation use and correctly classified 68.7% of cases. Results indicate that respondents reporting higher use of evaluation were more than four times likely to plan evaluation (eB=4.38;  $p < .01$ ), and more than twice likely to report community partnerships (eB=2.45;  $p < .01$ ).

#### Predictor Factors Associated with the Capacity to Use Evaluation in CBOs

Tableau 12 presents the results of the binomial logistic regressions for the predictors of evaluation use associated with the capacity to use evaluation in CBOs. Results are rendered using the odds ratio (eB) for each set of predictors, but coefficients (B) are also available in the table.

**Table 11.** *Results of Linear Regression Analyses on Predictors of Higher Use of Evaluation in the Capacity to Use*

Predictors	B	SE B	eB
<b>Evaluation Literacy</b>			
Involvement/ Participation	1.05	0.41	3.18**
Participatory Orientation	0.39	0.51	1.49
<b>Organizational Decision-Making</b>			
Management Processes	0.32	0.42	1.37
Decision Support	1.22	.43	3.38**
<b>Learning Benefits</b>			
Instrumental/Conceptual Use	1.64	.52	5.14**
Process Use	.76	.36	2.14*

*Note.* \* indicates  $p < .05$ . \*\* indicates  $p < .01$ .

Association between evaluation use and evaluation literacy predictors. The logistic regression of Model IV was statistically significant,  $\chi^2(2) = 14.2$ ,  $p < .001$ , and explained 12.0% (R<sup>2</sup>) of the variance in evaluation use and correctly classified 76.47% of cases. Results indicate that respondents reporting higher use of evaluation were more than three times likely to report involvement (eB=3.18;  $p < .01$ ). Participatory orientation did not predict the use of evaluation.

Association between evaluation use and organizational decision-making predictors. The logistic regression of Model V was statistically significant,  $\chi^2(2) = 15.7$ ,  $p < .001$ , and explained 13.3% (R<sup>2</sup>) of the variance in evaluation use and correctly classified 79.4% of cases. Results indicate that respondents reporting higher use of

evaluation were more than three times likely to have strong decision support ( $eB=3.38$ ;  $p < .01$ ). Management Processes did not predict the use of evaluation.

Association between evaluation use and learning benefits. The logistic regression of Model VI was statistically significant,  $\chi^2(2) = 29.4$ ,  $p < .001$ , and explained 24.6% ( $R^2$ ) of the variance in evaluation use and correctly classified 83.3% of cases. Results indicate that respondents reporting higher use of evaluation were more than five times likely to have used evaluation findings and results for instrumental and conceptual purposes ( $eB=5.14$ ;  $p < .01$ ), and more than twice likely for process use purposes ( $eB=2.14$ ;  $p < .05$ ).

## **6.7 Discussion**

In this paper, we argued that many of the ECB strategies in CBOs are currently driven by the funders' needs for performance accountability rather than those of communities to incite social change. This study took a different approach by examining predictors of evaluation use in CBOs where the intended use of evaluation is solely to foster collective action for social change. We performed separate logistic regression models against the six dimensions of our selected EC conceptual framework (Bourgeois et Cousins, 2013), with evaluation use as our dependent variable. The results of the present study, taken together with the results of previous case studies, support the claim that focusing on collective action and social change requires evaluators to reconsider EC strategies and approaches focusing on service delivery. The predictor factors associated with the capacity to do evaluation are first discussed, followed by those related to the capacity to use evaluation.

### **6.7.1 Predictor Factors Associated with the Capacity to Do Evaluation in CBOs**

*Human resources predictors.* We found that strong leadership in CBOs is associated with greater evaluation use for collective action. More specifically, our results showed that the group reporting higher use of evaluation was also three times more likely to report strong and positive leadership compared to the rest of the sample. This finding is consistent with findings from Alaimo (2008), who disclosed that strong leadership skills were crucial in driving the evaluation process, in managing the political environment, and in incorporating organizational learning. The ability of leaders, who often manage the CBOs, to be open to new ideas, suggestions and constructive criticism is also reported by Borgman-Arboleda and Clark (2011) as an important factor in strengthening EC to advance social change in these organizations. We also found that the group reporting higher use of evaluation was almost twice as likely to engage in evaluation-related training and continuous learning activities. However, reporting a high level of technical skill and knowledge in evaluation did not predict higher evaluation use for collective learning and action. These findings suggest that developing strong technical skills, while necessary, might not be sufficient in building EC to pursue social change. Therefore, developing participants' skills in leadership and team-building skills at all levels while providing access to training that builds on existing capacity might be a promising strategy to support CBOs in building EC for collective learning effectively.

*Organizational resources predictors.* Our results showed that the group reporting higher evaluation use for collective learning was twice more likely than the other group to monitor their progress toward achieving their goals. This included having sufficient infrastructure, such as tools and frameworks to guide participants throughout the

evaluation process. However, the availability of an evaluation budget did not predict greater use of evaluation between both groups. There was also no significant relationship between being supported with core funding and reporting higher use of evaluation for collective learning and action. One possible explanation is that CBOs using more frequent evaluation might have developed low cost, easy to use data collection tools and frameworks, which provides them with sufficient and relevant information in order to track their goals targets (Bowers et al., 2008; Guijt, 2010). McDuff (2001) found that local training in evaluation can facilitate ongoing collection of data relevant to local needs which can increase the use of evaluation for collective learning.

*Planning of evaluation activities predictors.* Reporting high capacity to plan for evaluation was a highly significant predictor of evaluation use for collective learning and action. In fact, the group reporting higher use of evaluation was more than four times likely to report having the capacity to plan for evaluation systematically. As such, Borgman-Arboleda and Clark (2011) suggest evaluations are most valuable when systematically incorporated into the planning and implementation of projects and advocacy efforts and initiatives. Moreover, the group reporting higher evaluation use was twice more likely to have community-based peer-to-peer sharing opportunities with other partners on matters related to evaluation. Studies have shown that CBOs can sometimes be hesitant to share their challenges in evaluation with external evaluators and stakeholders, particularly those working in funding agencies (Bowers, Motes, Floyd, Flerx, et Lopez-De Fede, 2008; Carmen et Frederick, 2010;). Fear of losing their already limited funding if evaluation results suggest expected outcomes were not achieved is not uncommon in funder-driven evaluations (Bowers and al., 2008; Carmen et Frederick,

2010;). This finding suggests that providing opportunities for CBOs to share challenges and evaluation findings amongst themselves may support ECB for collective learning and action (Carmen et Frederick, 2010; Janzen et al., 2017). Taylor and Liadsky (2017) further suggest that independent networks, umbrella groups, and resource centres are well-positioned in creating these kinds of sharing and learning opportunities.

### **6.7.2 Predictor Factors Associated with the Capacity to Use Evaluation in CBOs**

*Evaluation literacy predictors.* As expected, the participation of all stakeholders was highly significant and associated with evaluation use. More precisely, the group that reported higher evaluation use for collective learning and action were more than three times likely to report a high level of participation of their staff members, the board of directors, and the project participants in all aspects of the evaluation - from design to dissemination of results. This finding supports engaging stakeholders and more importantly, project participants in all phases of the evaluation process, especially if the intended use is to promote collective learning for positive social change (Guijt, 2010). In promoting a highly participatory process, Cousins, Whitmore and Shulha (2013) also suggest paying attention to the control of decision-making, the diversity of stakeholders, and the depth of participation. While these facilitators were not assessed in the study, evaluators should remain attentive to these factors as asymmetric power relationships can occur during the ECB process (Suarez-Balcazar et Harper, 2003). Adams, Nnawulezi, and Vandenber (2015) suggest establishing ground rules that explicitly seek full and equal participation as a necessary first step in building collaborative EC processes in CBOs.

***Organizational decision-making predictors.*** Our findings show, unsurprisingly, that evaluation is three times more likely to be used when it intentionally supports decision making. Integrating evaluation into the decision-making system does not have to be difficult or overly complicated. For example, one study found that discussing evaluation progress and findings at board meetings is sufficient to create interest among stakeholders (Janzen et al., 2017). Therefore, adding evaluation as a standing item on the board's meeting agenda template might ensure that findings support decision-making. Similarly, Garcia-Iriarte et al. (2011) found that providing short and action-oriented reports with visual aids and graphs effectively supported the use of evaluation. Surprisingly, management processes were not significant and associated with higher evaluation use. One possible explanation is that, in contrast to the public sector, the intended users of evaluation are also those who conduct the evaluations (Alaimo, 2008; Cousins et al., 2014). Therefore, explicit management processes concerning evaluation use might be unnecessary in this context.

***Learning benefits predictors.*** Unsurprisingly, findings from the current study quantitatively demonstrate that CBOs benefit from evaluation, whether it is used for instrumental, conceptual or process purposes. In fact, the group with the highest use of evaluation was five times more likely to report learning benefits from instrumental and conceptual evaluation uses. They were also twice more likely to report learning benefits from process use. Tailoring evaluation findings to specific types of stakeholders, presenting key improvements based on evaluation evidence, and sharing progress made towards achieving social change can support greater evaluation use for collective learning and action in CBOs (Janzen et al., 2017).

## 6.8 Conclusion

CBOs are crucial in engaging marginalized groups and communities in collective learning and action towards positive social change (Murphy, 2014). Collective learning occurs when individuals and groups committed to social change work collaboratively through ongoing observation, collective action and conscious reflection (Guijt, 2010). Compared to both the public and private sectors, CBOs' capacity to engage groups and individuals in collective action is at the heart of their work (Murphy, 2014). These organizations are thus well positioned to promote positive and sustainable social change. In this paper, we argued that strategies designed to build EC in CBOs might sometimes be overly driven by the funders' needs for performance reviews and accountability. Such strategies focus on the technical and methodological skills, knowledge, tools and support needed to conduct rigorous outcome evaluations and timely reporting in CBOs. In this study, we took a quantitative approach to identify predictors of greater evaluation use in the context of collective learning. Overall, our results are consistent with prior reflective case narratives which indicate that building EC for collective learning and action does not necessarily require a high level of technical skill, evaluation expertise or an important budget (Andrews et al., 2008, Janzen et al., 2017, Tucker, 2016). In fact, neither of those factors predicted greater evaluation use for collective learning and action among our respondents. Instead, our results showed that building EC for collective learning and action might require a stronger focus on leadership, access to evaluation-related training and continuous learning activities when needed, sufficient infrastructure and tools to guide participants before and during the evaluation process, access to peer-to-peer

support for evaluation, high levels of participation (including community members) in evaluation, and integrated decision-making processes.

The findings of this study must be interpreted in light of some limitations. First, our analysis was based on cross-sectional survey data; therefore, causality cannot be assumed in our results. Second, both staffing and external supports could not be assessed in this study due to their modest inter-item correlation subscale scores. These two factors have, however, been shown to influence EC in CBOs in previous research (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017). For example, partnerships between academia and nonprofit organizations have been shown beneficial in building participatory evaluation capacity with communities (Janzen et al., 2017; McDuff, 2001). Third, convenience sampling was used and hence, the study may be more representative of CBOs in the province of Québec, Canada. More research is needed to understand if this framework can be useful elsewhere, including in developing nations. Finally, our analysis relies on self-reported data mainly provided by managers. Caution must be used in interpreting these results as they represent individual perceptions of EC rather than actual data collected at the organizational level. Future studies should explore EC using data nested in organizational units to improve the validity of the findings.

Clearly, we must agree with Guijt (2007) that building EC to strengthen social change in CBOs means understanding the specific factors of such processes and then deliberately integrating these methodologically. In addition to providing a conceptual framework for building EC in CBOs, this study showed that there are differences in terms of capacity to do and to use evaluation to incite social change in CBOs. Failing to pay

special attention to these key factors in building EC in CBOs might reinforce their current role as mainly service providers to the detriment of positive social change.

## 6.9 References

- Acock, A. C. (2016). *A gentle introduction to Stata* (Fifth edition. ed.). College Station, TX: Stata Press.
- Adams, A. E., Nnawulezi, N. A., et Vandenberg, L. (2015). "Expectations to Change" (E2C): A Participatory Method for Facilitating Stakeholder Engagement With Evaluation Findings. *American Journal of Evaluation*, 36(2), 243-255.  
doi:10.1177/1098214014553787
- Adler, M. A. (2012). The Role of Grassroots Organizations in the Promotion of Sustainable Indigenous Communities in Mexico. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(2), 235-248.
- Akintobi, T. H., Yancey, E. M., Daniels, P., Mayberry, R. M., Jacobs, D., et Berry, J. (2012). Using Evaluability Assessment and Evaluation Capacity-building to Strengthen Community-based Prevention Initiatives. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 23(2), 33-48.
- Alaimo, S. P. (2008). Nonprofits and evaluation: Managing expectations from the leader's perspective. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 73-92. doi:10.1002/ev.269
- Andrews, A. B., Motes, P. S., Floyd, A. G., Flerx, V. C., et Lopez-De Fede, A. (2008). Building Evaluation Capacity in Community-Based Organizations: Reflections of an Empowerment Evaluation Team. *Journal of Community Practice*, 13(4), 85-104.  
doi:http://dx.doi.org/10.1300/J125v13n04\_06

- Black, L. (2003). Critical Review of the Capacity-Building Literature and Discourse. *Development in Practice*, 13(1), 116-120.
- Borgman-Arboleda, C., et Clark, H. (2011). Considering Evaluation: Thoughts for Social Change and Movement-Building Groups. Retrieved from New York, NY.: <https://www.actknowledge.org>
- Bourgeois, I., et Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319.  
doi:10.1177/1098214013477235
- Bourgeois, I., Whynot, J., et Theriault, E. (2015). Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons learned. *Evaluation and Program Planning*, 50, 47-55.  
doi:10.1016/j.evalprogplan.2015.01.004
- Brown, V. A. (2013). *Collective learning for transformational change : a guide to collaborative action*. Abingdon, UK: Routledge.
- Carey, G., et Ayton, D. (2013). Partnerships between not-for-profit organisations and health promotion: exploring critical issues through an organisational typology. *Third Sector Review*, 19(1), 27-49.
- Carey, G. E., et Braunack-Mayer, A. J. (2009). Exploring the effects of government funding on community-based organizations: 'top-down' or 'bottom-up' approaches to health promotion? *Global Health Promotion*, 16(3), 45-52.  
doi:10.1177/1757975909339765

- Carman, J. G. (2007). Evaluation Practice among Community-Based Organizations: Research into the Reality. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60-75.  
doi:10.1177/1098214006296245
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., et Austin, M. J. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032. doi:10.1177/0899764013508009
- Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427-436,286.
- Cousins, J. B. (2012). *Participatory evaluation up close : an integration of research-based knowledge*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., et Gilbert, N. (2014). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1-13.
- Cousins, J. B., et Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*(80), 5-23. doi:10.1002/ev.1114
- Cousins, J. B., Whitmore, E., et Shulha, L. (2013). Arguments for a Common Set of Principles for Collaborative Inquiry in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 34(1), 7-22. doi:10.1177/1098214012464037
- Despard, M. R. (2016). Strengthening Evaluation in Nonprofit Human Service Organizations: Results of a Capacity-Building Experiment. *Human Service Organizations Management Leadership et Governance*, 40(4), 352-368.  
doi:10.1080/23303131.2016.1140101

- Evans, B., Richmond, T., et Shields, J. (2005). Structuring Neoliberal Governance: The Nonprofit Sector, Emerging New Modes of Control and the Marketisation of Service Delivery. *Policy and Society*, 24(1), 73-97. doi:10.1016/S1449-4035(05)70050-3
- Fawcett, S. B., Boothroyd, R., Schultz, J. A., Francisco, V. T., Carson, V., et Bremby, R. (2003). Building Capacity for Participatory Evaluation Within Community Initiatives. *Journal of Prevention et Intervention in the Community*, 26(2), 21-36. doi:10.1300/J005v26n02\_03
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., et Wandersman, A. (2015). Empowerment evaluation : knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability (Second edition. ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Freund, M. (2017). Shared Leadership: Research and Implications for Nonprofit Leadership, Capacity Building, and Education. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(1), 13-23. doi:10.18666/JNEL-2017-V7-I1-8022
- Garcia-Iriarte, E., Suarez-Balcazar, Y., Taylor-Ritzler, T., et Luna, M. (2011). A Catalyst-for-Change Approach to Evaluation Capacity Building. *American Journal of Evaluation*, 32(2), 168-182. doi:10.1177/1098214010387114
- Golden-Biddle, K., et Dutton, J. E. (2012). Using a positive lens to explore social change and organizations : building a theoretical and research foundation. New York, NY: Routledge.
- Greene, J. C. (1997). Evaluation as Advocacy. *Evaluation Practice*, 18(1), 25-35.

- Guijt, I. (2007). *Assessing and Learning for Social Change: A Discussion Paper*. UK: Power, Participation and Change Group Institute of Development Studies Retrieved from [http://www.p-sj.org/files/ASC\\_Paper\\_final\\_v2.doc](http://www.p-sj.org/files/ASC_Paper_final_v2.doc).
- Houlbrook, M. (2011). Critical perspectives on results-based accountability: practice tensions in small community-based organisations. *Third Sector Review*, 17(2), 45.
- Hunter, S. B., Chinman, M., Ebener, P., Imm, P., Wandersman, A., et Ryan, G. W. (2009). Technical Assistance as a Prevention Capacity-Building Tool: A Demonstration Using the Getting To Outcomes® Framework. *Health Education et Behavior*, 36(5), 810-828. doi:10.1177/1090198108329999
- Janzen, R., Ochocka, J., Turner, L., Cook, T., Franklin, M., et Deichert, D. (2017). Building a community-based culture of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 65, 163-170. doi:10.1016/j.evalprogplan.2017.08.014
- Jolly, D., Gibbs, D., Napp, D., Westover, B., et Uhl, G. (2003). Technical Assistance for the Evaluation of Community-Based HIV Prevention Programs. *Health Education et Behavior*, 30(5), 550-563. doi:10.1177/1090198103254346
- Kelly, C. M., Larose, J., et Scharff, D. P. (2014). A Method for Building Evaluation Competency Among Community-Based Organizations. *Health Promotion Practice*, 15(3), 431-437. doi:10.1177/1524839913496427
- Kenny, S., et Clarke, M. (2010). *Challenging capacity building: comparative perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Leroux, K., et Goerdel, H. T. (2009). Political Advocacy By Nonprofit Organizations: A Strategic Management Explanation. *Public Performance et Management Review*, 32(4), 514-536. doi:10.2753/PMR1530-9576320402

- Loevinsohn, B. (2008). *Performance-Based Contracting for Health Services in Developing Countries: A Toolkit*. Washington, DC: The World Bank Institute.
- Mayberry, R., Daniels, P., Akintobi, T., Yancey, E., Berry, J., et Clark, N. (2008). Community-based Organizations' Capacity to Plan, Implement, and Evaluate Success. *Journal of Community Health*, 33(5), 285-292. doi:10.1007/s10900-008-9102-z
- Mayberry, R. M., Daniels, P., Yancey, E. M., Akintobi, T. H., Berry, J., Clark, N., et Dawaghreh, A. (2009). Enhancing community-based organizations' capacity for HIV/AIDS education and prevention. *Evaluation and Program Planning*, 32(3), 213-220. doi:10.1016/j.evalprogplan.2009.01.002
- McDuff, M. D. (2001). Building the Capacity of Grassroots Conservation Organizations to Conduct Participatory Evaluation. *Environmental Management*, 27(5), 715-727. doi:10.1007/s002670010182
- Murphy, J. W. (2014). *Community-based interventions: philosophy and action*. New York, NY: Springer.
- Newell, S., et Graham, A. (2012). Using an Empowerment Evaluation Approach with Community-based Programs: Reflections from the Front Line. *Evaluation Journal of Australasia*, 12(2), 15-27. doi:10.1177/1035719X1201200203
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation (4th ed. ed.)*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Patton, M. Q., McKegg, K., Wehipeihana, N., et Allen, S. H. (2016). *Developmental evaluation exemplars : principles in practice*. New York, NY.: The Guilford Press.

- Piedmont, R. L. (2014). Inter-item Correlations. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 3303-3304). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Preskill, H. (2014). Now for the Hard Stuff: Next Steps in ECB Research and Practice. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 116-119. doi:10.1177/1098214013499439
- Preskill, H., et Boyle, S. (2008). A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building. *American Journal of Evaluation*, 29(4), 443-459. doi:10.1177/1098214008324182
- Savard, S., Bourque, D., et Lachapelle, R. (2015). Third Sector Organizations in Québec and the New Public Action in Community Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(2), 28-41. doi:10.22230/cjnser.2015v6n2a191
- Schalock, R. L., Lee, T., Verdugo, M., Swart, K., Claes, C., van Loon, J., et Lee, C.-S. (2014). An evidence-based approach to organization evaluation and change in human service organizations evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning*, 45, 110-118. doi:10.1016/j.evalprogplan.2014.03.012
- St-Germain, L., Grenier, J., Bourque, M., Pelland, D., Huot, F., Gonin, A., . . . Campeau, A. (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*, 29(1-2), 102-120. doi:10.7202/1043395ar
- Suarez-Balcazar, Y., et Harper, G. W. (2003). Community-Based Approaches to Empowerment and Participatory Evaluation. *Journal of Prevention et Intervention in the Community*, 26(2), 1-4. doi:10.1300/J005v26n02\_01

Tapp, A. (2006). Reclaiming Our Social Justice Organizations Grassroots Fundraising Journal.

Taylor, A., et Liadsky, B. (2017). Making Evaluation Work in the Nonprofit Sector : A Call for Systemic Change. Toronto, ON: Ontario Nonprofit Network.

Tucker, J. (2016). In Name Only?: An Exploration of the Operationalization of Empowerment Outcomes in Transformative Participatory Evaluations. University of Ottawa, Ottawa, ON.

## CHAPITRE 7 – DISCUSSION

Dans cette étude, nous avons argumenté que les démarches de renforcement des CÉ peuvent s'avérer avantageuses pour les OC, dans la mesure où elles s'appuient sur une analyse rigoureuse de leurs besoins et de leurs réalités en matière d'évaluation. Jusqu'à maintenant, les recherches sur les CÉ ont porté majoritairement sur les organisations de service pour lesquelles le dispositif évaluatif sert à soutenir principalement la conception et la mise en œuvre de l'évaluation technocratique, pour reprendre l'expression de Chouinard (2013), soit d'une évaluation sommative, souvent axée sur les résultats, et visant d'abord à satisfaire aux exigences de la reddition de compte verticale. Par conséquent, une attention insuffisante a été accordée aux caractéristiques et aux composantes qui influencent concrètement les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation pour soutenir l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne (Janzen et al., 2017). Cette recherche doctorale en santé des populations avait donc comme objectif de pallier les lacunes actuelles des connaissances scientifiques au sujet des caractéristiques et composantes organisationnelles qui influencent les capacités en évaluation des OC axés sur l'action communautaire. Plus précisément, cette recherche avait pour objectif de répondre aux deux questions de recherche suivantes en contexte québécois:

1. Quelles sont les caractéristiques et composantes organisationnelles associées aux capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC?
2. Quelles sont, parmi les caractéristiques et composantes trouvées, celles qui ont une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation à l'interne, c'est-à-dire afin de soutenir l'apprentissage collectif et d'appuyer la prise de décisions interne?

Pour y répondre, nous avons procédé en trois étapes consécutives. Dans un premier temps, nous avons repéré les caractéristiques organisationnelles qui influencent les capacités en évaluation des organismes communautaires à partir d'une recherche documentaire d'articles scientifiques pertinents. Les caractéristiques organisationnelles trouvées ont ensuite été analysées par le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013). Les résultats de cette démarche ont fait l'objet d'une publication dans la revue spécialisée *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'adaptation et la validation du cadre conceptuel au contexte précis des organismes d'action communautaire du Québec. Les composantes et les sous-composantes du cadre conceptuel, de même que l'instrument de mesure des capacités en évaluation ont été présentés à un comité d'acteurs familiarisé avec les pratiques d'évaluation des organismes d'action communautaire pour des rétroactions. Après avoir répondu aux principales préoccupations du comité, des entretiens ont été conduits auprès de différents types d'acteurs du milieu communautaires pour produire une version révisée du cadre conceptuel et de l'instrument de mesure des capacités en évaluation au contexte précis des OC axés sur l'action communautaire. Les résultats du processus d'adaptation et de validation ont fait l'objet d'une publication dans la revue spécialisée *Intervention*.

Dans un troisième et dernier temps, nous avons analysé les caractéristiques organisationnelles qui influencent significativement les capacités des OC centrés sur l'action communautaire à effectuer et à utiliser l'évaluation spécifiquement pour l'interne et non pas pour la reddition de compte vertical. Les caractéristiques et les composantes

trouvées reposent sur des analyses par régression logistique des données d'un sondage réalisé auprès d'acteurs du milieu d'action communautaire. L'identification de ces caractéristiques a permis de rendre compte des facteurs importants à considérer lors des stratégies visant à renforcer les capacités en évaluation des OC. La partie suivante propose une synthèse descriptive des résultats aux questions de recherche pour ensuite discuter en profondeur de leurs implications pour la recherche et la pratique.

### **7.1 Synthèse descriptive des résultats aux questions de recherche.**

---

Q1. Quelles sont les caractéristiques et composantes organisationnelles associées aux capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC ?

---

Le processus d'adaptation et de la validation du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) permet maintenant d'obtenir une lecture nouvelle et contextualisée des composantes et sous-composantes qui influencent les CÉ des OC. Plus précisément, l'adaptation du cadre conceptuel met en relief les six composantes et 16 sous-composantes qui influencent les capacités à *effectuer* et à *utiliser* l'évaluation dans les OC axés sur l'action communautaire. Comme l'illustre l'encadré 7 ci-dessous, les trois premières composantes portent sur les capacités à *effectuer* des évaluations de qualité, une condition importante pour favoriser l'utilisation subséquente des résultats : (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 la suffisance de ressources financières, technologiques et matérielles 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 sous-composantes liées aux capacités à effectuer l'évaluation dans les OC sont discutées ci-dessous.

---

**Encadré 7 : capacités à effectuer l'évaluation**

7.1.1 Les ressources humaines

7.1.2 Les ressources organisationnelles

7.1.3 Planification et activités évaluatives

---

**7.1.1 Les ressources humaines.** Les ressources humaines comprennent quatre sous-composantes. La première, la *dotation*, réfère à la disponibilité de ressources humaines en quantité adéquate pour effectuer des évaluations de qualité. La deuxième et troisième composantes soient les *connaissances et compétences en évaluation* et le *climat organisationnel et leadership* réfèrent respectivement aux connaissances et aux compétences qui influencent la rigueur des évaluations réalisées ainsi qu'à la nature du climat organisationnel et la qualité du leadership. La dernière, la *formation continue*, réfère au temps et aux ressources investis dans la formation en matière d'évaluation.

**7.1.2 Les ressources organisationnelles.** Elles comprennent trois sous-composantes. La première, le *budget pour l'évaluation*, correspond aux les ressources financières consacrées spécifiquement à la conception et la mise en œuvre de l'évaluation. La deuxième, *les mesures d'évaluation*, réfère aux mesures d'évaluation 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. Enfin, les *outils et structures de gouvernance* comprennent les structures et les outils qui appuient et

facilitent la réalisation concrète des activités évaluatives dans les OC (ex. guides d'évaluation, cadres de référence, etc.).

**7.1.3 Planification et activités évaluatives.** Elles comprennent trois sous-composantes. La première, la *planification de l'évaluation*, soit les mesures qui soutiennent la planification opérationnelle de l'évaluation dans les OC. La deuxième, les *partenariats communautaires*, comprend les occasions offertes aux OC d'échanger entre eux et d'en apprendre sur l'évaluation. Enfin, la troisième composante, les *appuis externes pour l'évaluation*, réfère aux partenaires à l'extérieur du milieu communautaire qui appuient par différentes ressources la réalisation de l'évaluation dans les OC.

**Encadré 8 : capacités à utiliser l'évaluation**

7.1.4 Les connaissances organisationnelles en évaluation

7.1.5 La prise de décision organisationnelle

7.1.6 L'apprentissage organisationnel

Comme l'illustre l'encadré 8 ci-dessus, les trois dernières composantes de l'adaptation du cadre conceptuel des capacités en évaluation au contexte précis des OC portent sur les capacités à *utiliser* l'évaluation : (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 décisions et (6) *l'apprentissage organisationnel*, réfère aux avantages qui sont perçus par les parties prenantes à faire usage de l'évaluation.

**7.1.4 Les connaissances organisationnelles en évaluation.** Cette composante comprend deux sous-composantes. La première, soit la *participation à l'évaluation*, réfère au degré d'implication et d'engagement des parties prenantes dans les démarches d'évaluation. La deuxième, 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.

**7.1.5 La prise de décision organisationnelle.** Cette composante comprend deux sous-composantes. Les *processus de gestion* englobent les stratégies qui cherchent délibérément à intégrer l'évaluation dans les processus de gestion des OC : la planification stratégique, le plan d'action, etc. Pour sa part, l'*appui à la décision* fait référence au niveau auquel les évaluations sont recherchées pour soutenir la prise de décision dans l'organisation.

**7.1.6 L'apprentissage organisationnel.** Elle comprend deux sous-composantes. D'une part, *l'utilisation fonctionnelle et conceptuelle*, englobe les formes d'apprentissages réalisés par l'utilisation concrète des résultats d'évaluation. D'autre part, *l'utilisation de processus*, désigne plutôt les apprentissages réalisés par les personnes impliquées dans les évaluations.

La deuxième question ayant guidé cette recherche est la suivante :

---

Q2. Quelles sont, parmi les caractéristiques et composantes trouvées, celles qui ont une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation à l'interne, c'est-à-dire afin de soutenir l'apprentissage collectif et d'appuyer la prise de décisions interne?

---

Nous présentons d'abord une synthèse des facteurs prédictifs liés aux capacités à effectuer l'évaluation aux fins d'apprentissage collectif et la prise de décisions interne pour ensuite présenter les facteurs prédictifs liés aux capacités à utiliser l'évaluation.

**7.1.7 Facteurs prédictifs liés aux capacités à effectuer l'évaluation.** Les résultats de la régression logistique révèlent les six sous-composantes liées aux capacités à réaliser l'évaluation pouvant prédire une plus grande utilisation de l'évaluation aux fins étudiées. Au niveau des ressources humaines, on remarque que les OC qui entretiennent un *climat organisationnel et un leadership* positif ont une probabilité 2.16 fois plus grande d'utiliser fréquemment l'évaluation à l'interne. Les OC qui participent régulièrement à de la *formation continue* sur l'évaluation ont également une probabilité supérieure, soit 1.92 fois plus d'utiliser fréquemment l'évaluation aux fins mentionnées. Le fait de posséder de fortes connaissances et compétences techniques en évaluation n'augmente pas significativement l'utilisation de l'évaluation aux fins d'apprentissage collectif et la prise de décisions internes. Pour ce qui est des ressources organisationnelles, les analyses révèlent que les OC qui détiennent des *mesures d'évaluation* adéquate ont une probabilité 2.25 fois plus grande d'utiliser l'évaluation pour l'interne. Il en va de même pour les OC qui possèdent des *outils et structures de gouvernance* en matière d'évaluation (2.13 fois de plus). Le budget n'augmente pas significativement l'utilisation de l'évaluation aux fins mentionnées. Enfin, au niveau de la planification et des activités évaluatives, on remarque que les OC qui effectuent systématiquement la *planification de l'évaluation* ont une probabilité 4,38 fois plus grande d'utiliser fréquemment l'évaluation pour l'apprentissage collectif et la prise de

décisions interne. La présence de *partenariats communautaires* augmente également cette même probabilité (2.45).

**7.1.8 Facteurs prédictifs liés aux capacités à utiliser l'évaluation.** Les résultats de la régression logistique révèlent les quatre sous-composantes liées aux capacités à utiliser l'évaluation pouvant prédire une plus grande utilisation de l'évaluation aux fins étudiées. Au niveau des connaissances organisationnelles en évaluation, les résultats montrent que les OC qui favorisent une grande *participation à l'évaluation* ont une probabilité 3.18 fois plus grande d'utiliser fréquemment l'évaluation à l'interne. Pour ce qui est de la prise de décision organisationnelle, les OC qui recherchent et demandent régulièrement l'évaluation pour *l'appui de la prise de décision* ont une probabilité supérieure (3.38) à faire l'utilisation fréquente de l'évaluation aux fins mentionnées. Enfin, au niveau de la planification et des activités évaluatives, les résultats de la régression logistique nous ont permis de constater que les OC qui font *l'utilisation fonctionnelle et conceptuelle* de l'évaluation ont une probabilité 5,14 plus grande d'utiliser fréquemment l'évaluation pour l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne. Il en va de même pour *l'utilisation de processus* (2.14).

## **7.2 Implications pour la recherche**

L'action communautaire, par ses méthodes et ses processus, participe à l'amélioration de la santé des populations en agissant sur les facteurs et les conditions qui déterminent la plupart des besoins de santé (Yaya, 2010). Portant sur un sujet peu étoffé empiriquement, cette étude a permis de mettre à jour les composantes et les caractéristiques qui influencent les capacités à effectuer et utiliser l'évaluation dans les OC axés sur l'action communautaire. Cette étude ajoute à la littérature actuelle un cadre

conceptuel et une grille d'analyse empiriquement constitués pour analyser et mesurer les CÉ au contexte précis des OC axés sur l'action communautaire. Elle précise également les CÉ qui influencent positivement l'utilisation continue de l'évaluation pour favoriser l'apprentissage collectif et la prise de décisions à l'interne. Précisons d'emblée que le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013) s'est montré approprié afin d'organiser logiquement les caractéristiques désignées par la littérature spécialisée comme étant associées aux CÉ des OC. Son utilisation a permis de pousser plus loin l'analyse des capacités organisationnelles, non seulement à *effectuer*, mais aussi à *utiliser* l'évaluation dans ces organisations. Rappelons à cet effet que les caractéristiques et les composantes qui influencent l'utilisation systématique des résultats de l'évaluation étaient jusqu'ici moins bien comprises. Il s'agit donc d'une avancée importante sur le plan scientifique, considérant que les stratégies de renforcement des CÉ doivent s'appuyer sur des données fiables et cohérentes pour être efficaces (voir Guijt, 2007 : 2010). Maintenant que les CÉ des OC axés sur l'action communautaire sont mieux comprises sur le plan conceptuel, des recherches supplémentaires seront nécessaires afin de documenter empiriquement les composantes et les sous-composantes du cadre révisé. À ce sujet, Bourgeois et Cousins (2013) indiquent que les CÉ des organisations peuvent varier en fonction de quatre niveaux : faible, en développement, intermédiaire et exemplaire. Toutefois, et en raison de la taille de notre échantillon, les participants sondés ont été divisés uniquement en deux groupes en fonction de la fréquence d'utilisation de l'évaluation à l'interne. Les méthodes qualitatives, en particulier les méthodes d'analyse comparative, permettraient ainsi d'obtenir une analyse plus raffinée des variations et des nuances possibles entourant les CÉ (Yin, 2014).

Ceci étant dit, l'adaptation et la validation subséquente du contenu du cadre conceptuel par les acteurs du milieu se sont avérées absolument nécessaires afin de le rendre pertinent et approprié au contexte des OC. Les modifications de forme et de contenu qui ont été apportées au cadre de Bourgeois et Cousins (2013) constituent en ce sens des preuves tangibles et empiriques de cette nécessité, appuyant par le fait même l'importance du contexte dans l'étude des CÉ (Stockdill, 2002).

Au moins trois constats se dégagent des modifications réalisées afin de rendre le cadre conceptuel adapté au contexte des OC axés sur l'action communautaire. Le premier est qu'une attention plus particulière doit être portée aux intentions derrière les démarches de renforcement des CÉ. Nos résultats soutiennent les arguments avancés par Guiljt (2007 ; 2010), soit que les capacités nécessaires pour appuyer l'évaluation à l'interne sont différentes de l'externe. Les capacités externes visent davantage à appuyer l'utilisation instrumentale de l'évaluation technocratique. Dans les faits, les analyses réalisées révèlent que l'utilisation de l'évaluation à l'interne ne sollicite pas, comme d'autres le suggèrent (Andrews et al., 2008, Tucker, 2016), un budget important ou de fortes compétences techniques en matière d'évaluation. Ces aspects, probablement plus importants pour appuyer la conception et la mise en œuvre de l'évaluation technocratique (Depelteau, 2013), n'étaient pas dans la présente étude associée significativement à une plus grande utilisation de l'évaluation à l'interne. Nos résultats indiquent plutôt que les capacités ayant une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation pour l'interne s'apparentent davantage aux caractéristiques qui viennent en appui au processus d'apprentissage collectif (Brown, 2013). Ces caractéristiques comprennent, selon Brown (2013), les capacités à planifier l'action, à favoriser un climat positif et à engager de

façon équitable les parties prenantes. L'attention insuffisante portée jusqu'ici aux capacités internes en évaluation dans les OC est possiblement liée au climat politique actuel qui exige, selon plusieurs (Jetté, 2011 ; Zúñiga et Luly, 2005), des preuves rigoureuses générées par l'évaluation sommative ayant comme objectif principal d'obtenir et de maintenir du financement. Dans ces conditions, nous encourageons les chercheurs à tenir compte des intentions derrière l'utilisation de l'évaluation dans leurs travaux, considérant qu'elles ont des implications sur l'analyse du renforcement des CÉ des OC.

Un deuxième constat émergeant de cette étude est que l'action communautaire, comme philosophie et levier d'action pour le changement social, a des implications spécifiques, pourtant peu discutées dans les écrits actuels en matière d'analyse des CÉ. Plusieurs des modifications apportées au cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) en témoignent. À ce sujet, les résultats ont permis de constater que certaines étiquettes du cadre conceptuel, telles que le *perfectionnement professionnel* et les *liens organisationnels*, renvoyaient à une vision de l'évaluation perçue par les participants comme étant trop institutionnalisée ou professionnalisée. Les modifications de forme étaient indispensables afin de garantir la validité du cadre révisé auprès des OC, surtout que l'évaluation fait encore souvent l'objet de résistance du milieu communautaire (Mayne, 2017). En ce sens, ces modifications ne constituent pas que de simple préférences linguistiques ; elles renvoient aux discours visant à défendre et à soutenir la philosophie d'action communautaire, cette dernière étant fragilisée, comme plusieurs le remarquent (Jetté, 2017 ; Murphy, 2014), par les méthodes et les approches issues de la nouvelle gestion publique. À ce propos, l'adoption d'une approche participative dans la

version révisée du cadre figure parmi les changements les plus notables résultant du processus d'adaptation et de validation. Une grande majorité du comité d'acteurs a suggéré que les approches participatives sont en adéquation avec les principes de l'approche d'action communautaire. Dans les faits, nos analyses de régression montrent que les OC qui préconisent l'approche participative ont une probabilité trois fois plus grande d'utiliser fréquemment l'évaluation pour favoriser l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne. Ces résultats correspondent à ceux d'autres études qui indiquent que les approches participatives sont utiles, voire essentielles, dans les démarches d'évaluation des OC centrés sur l'action communautaire (Lavoie et Panet-Raymond, 2011 ; Guijt, 2010).

En dernier, le troisième constat est que les OC centrés sur l'action communautaire ont des enjeux spécifiques au niveau des ressources disponibles pour renforcer les CÉ. Par exemple, plusieurs participants ont questionné la pertinence et l'applicabilité de la sous-composante *mise en commun d'information*, correspondant aux occasions offertes aux spécialistes en évaluation d'une même organisation d'échanger sur des enjeux pouvant influencer l'évaluation. Des recherches exposent à cet effet que les OC ont rarement les ressources financières pour faire l'embauche de consultants et encore moins de spécialistes en évaluation (Alaimo, 2008 ; Carman et Fredericks, 2010). Bien que cette sous-composante puisse être essentielle pour l'étude des CÉ d'autres milieux, elle a dû être retirée du cadre révisé afin de le rendre en adéquation avec les ressources dans les OC. De même, les participants ont suggéré de fusionner les *compétences interpersonnelles* et *leadership* dans la version révisée du cadre. En effet, les *compétences interpersonnelles* et le *leadership* sont conceptualisés par Bourgeois et

Cousins (2013) comme des sous-composantes distinctes puisque les spécialistes chargés de concevoir et mettre en œuvre l'évaluation au sein du gouvernement fédéral ne sont pas les personnes responsables d'en faire le suivi avec la haute direction du ministère. Dans les OC cependant, tant l'offre que la demande pour l'évaluation proviennent des personnes chargées de la coordination (Cousins et al., 2014). Par conséquent, ces dernières doivent posséder à la fois de fortes *compétences interpersonnelles* ainsi qu'un fort *leadership* afin d'effectuer des évaluations de bonne qualité et de promouvoir l'évaluation et son importance aux autres parties prenantes (ex. conseil d'administration, salariées, participants, etc.).

À la lumière de l'ensemble de ces constatations, il nous semble particulièrement inquiétant que les écrits portant sur les CÉ homogénéisent le milieu communautaire, mettant principalement l'accent sur les besoins en matière d'évaluation des organismes de service. De nombreux chercheurs utilisent des cadres conceptuels ou des instruments de mesure issus du milieu public afin d'analyser et de mesurer les CÉ du milieu communautaire, et ce, sans avoir apporté des adaptations particulières aux matériels (Cousins et al., 2014 ; Cheverton, 2007 ; Goncharenko, 2019). Ces recherches peuvent non seulement dresser un portrait inexact des CÉ des OC, mais aussi les représenter comme des organisations dysfonctionnelles en comparaison au secteur public (Cheverton, 2007). Dans un contexte politique dominé par une vision technocratique de l'évaluation, de telles représentations pourraient avoir comme conséquence délétère de fragiliser le financement déjà précaire des organismes centrés sur l'action communautaire (Carey et Ayton, 2013). Ces représentations pourraient également renforcer la méfiance du milieu envers l'évaluation, amenant par le fait même des répercussions négatives sur leur

engagement dans les démarches de renforcement des CÉ (Cheverton, 2007 ; Houlbrook, 2011). Considérant ce qui précède, nous encourageons fortement les chercheurs dans le domaine de l'évaluation à définir ce qu'ils entendent par l'expression « organismes communautaires » afin de réaliser des analyses circonscrites au milieu choisi. Des recherches continues seront nécessaires, d'une part, afin de garantir que le cadre reste pertinent pour le milieu dans les années à venir et, d'autre part, de déterminer de son applicabilité à d'autres types d'organismes, comme ceux en économie sociale ou ceux situés dans les pays en voie de développement. La méthodologie utilisée dans cette recherche pourrait à cette fin s'avérer un choix prometteur.

### **7.3 Implications pour la pratique**

Plusieurs stratégies ont été proposées et employées par des chercheurs canadiens (Janzen et al., 2017) ou américains (Carmen, 2007 ; Despard, 2011) pour renforcer les capacités en évaluation d'organismes communautaires : des formations visant l'amélioration des compétences des travailleurs en évaluation, du soutien méthodologique avant ou pendant la poursuite de démarches évaluatives, de même que l'élaboration de protocoles ou de procédures pour faciliter la réalisation d'évaluations (Preskill et Darlene Russ, 2016). Il est admis que les stratégies de renforcement des CÉ sont plus efficaces lorsqu'elles sont adaptées au contexte particulier des organisations (Preskill et Boyle, 2008). Comme discuté auparavant, les besoins et les enjeux spécifiques des organismes de services semblent avoir monopolisé l'essentiel de l'attention des chercheurs. Cette situation est problématique puisque les stratégies de renforcement des CÉ conçues dans une logique de prestation de services (« top-down ») ne reflètent pas forcément les pratiques et les valeurs de l'action communautaire. Ceci est d'autant plus problématique à

un moment où les services de santé gouvernementaux et de santé publique oublient le rôle essentiel des organisations d'action communautaire dans la réponse aux besoins des communautés marginalisées en santé des populations (Jetté, 2017). En ce sens, nous encourageons les évaluateurs à remettre en question l'approche traditionnelle de renforcement des CÉ surtout lorsqu'ils accompagnent des OC axés sur l'action communautaire.

Le tableau 13 ci-dessous présente une comparaison entre l'approche traditionnelle et celle axée sur l'action communautaire. Ces approches sont probablement mieux comprises comme faisant partie d'un continuum, reflétant plus justement la réalité.

**Tableau 12.** *Comparaison des approches de renforcement des CÉ utilisés dans les OC*

Types de renforcement des CÉ	Approche traditionnelle	Approche axée sur l'action communautaire
Orientation	Le renforcement des CÉ est présenté comme une occasion pour les OC d'augmenter la performance et l'efficacité des services, de générer des preuves plus convaincantes aux bailleurs de fonds et de demeurer compétitif dans un contexte d'austérité. Le changement social n'est pas mentionné	Le renforcement des CÉ est présenté comme une occasion pour les OC de soutenir, tant par le processus d'évaluation que par ses résultats, l'apprentissage collectif et la prise de décisions pour l'interne. Le changement social est mentionné explicitement comme un

	explicitement comme un élément qui motive le renforcement.	élément qui motive les démarches.
Approche	L'approche pédagogique est fondée sur une vision technocratique et instrumentale de l'évaluation. Les stratégies de renforcement utilisées cherchent à accroître les connaissances et les compétences techniques des salariés en matière d'évaluation sommative.	L'approche pédagogique est fondée sur les principes d'action de l'évaluation participative, en particulier l'évaluation participative émancipatrice (Fetterman, 2007). Les stratégies utilisées cherchent à développer les capacités nécessaires à la conception, la mise en œuvre et l'utilisation systématique d'évaluations négociées et hautement participatives.
Effets attendus	À long terme, le renforcement des CÉ permettra à la direction d'utiliser systématiquement l'évaluation sommative afin (1) d'optimiser la performance et l'efficacité des services rendus (2) de fournir de solides preuves du rendement aux bailleurs de fonds.	À long terme, le renforcement des CÉ permettra aux parties prenantes d'utiliser l'évaluation participative afin (1) de stimuler l'apprentissage collectif par la participation des groupes concernés à l'évaluation (2) d'améliorer les pratiques et de

Il s'avère indispensable de pousser la recherche sur les stratégies de renforcement des CÉ les plus prometteuses et adaptées au contexte précis des OC axés sur l'action communautaire. Compte tenu des ressources limitées et des nombreuses priorités concurrentes à l'évaluation dans ces organisations, les stratégies développées devront être peu coûteuses et s'intégrer facilement au quotidien des salariés (Carman et Kegeles et al., 2005; Schalock et al., 2014). Des études montrent à ce sujet que les partenariats entre les universités et les OC offrent une alternative peu coûteuse aux consultants et aux spécialistes en évaluation (Garcia-Iriarte et al., 2011). Les praticiens gagneraient à documenter les effets des stratégies utilisées et les leçons apprises dans le but d'appuyer les facteurs identifiés par cette recherche comme ayant une incidence positive sur l'utilisation de l'évaluation pour l'interne. Ces facteurs sont : un climat organisationnel sain et un leadership positif, l'utilisation de guides et d'outils pour appuyer l'évaluation, l'accès à une communauté de pratique constituée de partenaires communautaires, une implication forte et équitable des parties concernées aux démarches d'évaluation, l'utilisation d'outils afin de soutenir la planification de l'évaluation ainsi que l'intégration du dispositif d'évaluation dans la planification stratégique. La contribution participative des parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de renforcement est indispensable, contribuant à répondre aux besoins spécifiques et aux utilisations recherchées par l'évaluation (Cousins et al., 2014). À cette fin, de récentes études montrent que la recherche-action est prometteuse pour identifier les stratégies les plus

efficaces pour renforcer les capacités en ÉC d'un milieu (Bourgeois et Buetti, 2019 ; Janzen et al. 2017).

## CHAPITRE 8 – CONCLUSION

L'action communautaire est reconnue depuis longtemps comme une stratégie essentielle pour l'amélioration de la santé des populations et la réduction des inégalités sociales (Yaya, 2010). Au chapitre deux, nous posons la question à savoir : si les OC ont un rôle spécifique à jouer pour soutenir et promouvoir l'action communautaire, et que l'évaluation peut aider les organismes à soutenir les citoyens voulant participer à la recherche de réponses à leurs besoins, les CÉ des OC ne devraient-elles pas faire l'objet d'une analyse particulière ? À la lumière des résultats de cette étude, la réponse ne peut qu'être positive. Pourtant, le renforcement des CÉ n'est pas suffisamment étudié dans le contexte précis des OC qui visent l'action communautaire. Les études de cas portant sur les barrières rencontrées par les organisations de service dans la mise en œuvre d'une évaluation technocratique continuent de dominer la littérature (Adams, Nnawulezi, et Vandenberg, 2015 ; Akintobi et al., 2012 ; Carman, 2008). Par conséquent, une attention insuffisante avait été accordée jusqu'ici aux caractéristiques et aux composantes qui influencent concrètement les capacités, non seulement à *effectuer*, mais aussi à *utiliser* l'évaluation, en particulier pour soutenir l'apprentissage collectif et la prise de décisions *par et pour* l'organisation et ses membres. Dans le but de pallier ces lacunes sur le plan scientifique, cette étude a répondu aux deux questions de recherche suivantes : (1) quelles sont les caractéristiques et composantes organisationnelles associées aux capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation dans les OC? (2) Quelles sont, parmi les caractéristiques et composantes trouvées, celles qui ont une incidence positive sur

l'utilisation de l'évaluation à l'interne, c'est-à-dire afin de soutenir l'apprentissage collectif et d'appuyer la prise de décisions interne?

Pour obtenir les réponses, nous avons procédé en trois temps. Dans un premier temps, nous avons repéré les caractéristiques qui facilitent le renforcement des capacités en évaluation des OC à partir d'une recherche documentaire rigoureuse et systématique pour ensuite effectuer une analyse des écrits à partir du cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013). Dans un deuxième temps, nous avons procédé, avec le soutien d'un comité de praticiens et chercheurs ainsi que des entretiens cognitifs auprès d'acteurs communautaires, à l'adaptation et à la validation qualitative du contenu du cadre conceptuel étudié au contexte précis des OC centrés sur l'action communautaire. Enfin, nous avons identifié, par des analyses de régression logistique des données d'un sondage réalisé auprès du milieu communautaire québécois, les sous-composantes du cadre révisé qui influencent positivement l'utilisation de l'évaluation afin de soutenir spécifiquement l'apprentissage collectif et la prise de décisions interne.

Cette étude offre une lecture novatrice, unique et empiriquement constituée des six composantes qui influencent les CÉ des OC axés sur l'action communautaire : (1) les ressources humaines (2) les ressources organisationnelles (3) la planification des activités en matière d'évaluation (4) les connaissances organisationnelles en évaluation (5) la prise de décision organisationnelle et (6) l'apprentissage organisationnel. Chacune des composantes contient un ensemble de sous-composantes, permettant d'identifier plus concrètement les caractéristiques organisationnelles qui les influencent. Elle apporte ainsi une contribution originale et significative à l'avancement des connaissances en évaluation, considérant que les CÉ des OC axés sur l'action communautaire n'avaient pas

encore été documentés de manière rigoureuse et systématique. Elle répond d'autant plus à l'intérêt grandissant du milieu académique et communautaire pour l'évaluation en fournissant un cadre conceptuel et une grille d'analyse pour faciliter l'analyse et la mesure des CÉ des OC axés sur l'action communautaire.

L'étude révèle également les facteurs positivement associés à l'utilisation continue de l'évaluation à l'interne dans les OC centrés sur l'action communautaire : un climat organisationnel sain, un leadership positif, l'utilisation d'outils et de gabarits afin de soutenir la planification de l'évaluation, la présence de guides et d'outils pour appuyer la conception et la mise en œuvre de l'évaluation, l'accès à une communauté de pratique constituée de partenaires communautaires, une implication forte et équitable des parties concernées aux démarches d'évaluation, ainsi que l'intégration du dispositif d'évaluation dans la planification stratégique. L'identification de ces caractéristiques offre des pistes supplémentaires aux chercheurs et aux praticiens qui souhaitent développer des stratégies de renforcement des CÉ adapté au contexte spécifique de ces organisations. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires afin d'étoffer le cadre conceptuel et de le valider à d'autres contextes.

## RÉFÉRENCES

- Acock, A. C. (2016). *A gentle introduction to Stata* (Fifth edition. ed.). College Station, TX: Stata Press.
- Adams, A. E., Nnawulezi, N. A., et Vandenberg, L. (2015). "Expectations to Change" (E2C): A Participatory Method for Facilitating Stakeholder Engagement With Evaluation Findings. *American Journal of Evaluation*, 36(2), 243-255. doi:10.1177/1098214014553787
- Adler, M. A. (2012). The Role of Grassroots Organizations in the Promotion of Sustainable Indigenous Communities in Mexico. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(2), 235-248.
- Agence de la santé publique du Canada. (2013). Approche axée sur la santé de la population : cadre organisateur. Retrieved from <http://cbpp-pcpe.phac-aspc.gc.ca/fr/population-health-approach-organizing-framework/>
- Akintobi, T. H., Yancey, E. M., Daniels, P., Mayberry, R. M., Jacobs, D., et Berry, J. (2012). Using Evaluability Assessment and Evaluation Capacity-building to Strengthen Community-based Prevention Initiatives. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 23(2), 33-48.
- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international*, 19(1), 43–60.  
<https://doi.org/10.7202/1028489ar>
- Alaimo, S. P. (2008). Nonprofits and evaluation: Managing expectations from the leader's perspective. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 73-92. doi:10.1002/ev.269
- Andrews, A., Motes, P. S., Floyd, A., Flerx, V. C., et Fede, A. L.-D. (2005). Building Evaluation Capacity in Community-Based Organizations: Reflections of an Empowerment

- Evaluation Team. *Journal of Community Practice*, 13(4), 85-104.  
doi:10.1300/J125v13n04\_06
- Andrews, A. B., Motes, P. S., Floyd, A. G., Flerx, V. C., et Lopez-De Fede, A. (2008). Building Evaluation Capacity in Community-Based Organizations: Reflections of an Empowerment Evaluation Team. *Journal of Community Practice*, 13(4), 85-104.  
doi:http://dx.doi.org/10.1300/J125v13n04\_06
- Arruda, M.-H. (2016). Les organismes en défense collective des droits, une voie vers la justice compromise. *Nouveaux Cahiers du socialisme*(16), 119-126.
- Bakken, L. L., Núñez, J., et Couture, C. (2014). A Course Model for Building Evaluation Capacity Through a University–Community Partnership. *American Journal of Evaluation*, 35(4), 579-593. doi:10.1177/1098214014523671
- Bantuelle, M., Mouyart, P., et Prévost, M. (2013). *Action communautaire en santé. Un outil pour la pratique*. Bruxelles.
- Bellot, C. I., Jetté, C., et Bresson, M. (2013). *Le travail social et la nouvelle gestion publique*. Quebec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Besse, L., Chateigner, F., et Ihaddadene, F. (2016). L'éducation populaire. *Savoirs*, 42(3), 11-49.  
doi:10.3917/savo.042.0011
- Binhas, L. (2018). Enquête salariale des organismes communautaires en santé et services sociaux. Repéré à : <https://www.csmoesac.qc.ca/actualites/2019/enquete-salariale-des-organismes-communautaires-en-sante-et-services-sociaux>
- Black, L. (2003). Critical Review of the Capacity-Building Literature and Discourse. *Development in Practice*, 13(1), 116-120.

- Borgman-Arboleda, C., et Clark, H. (2011). *Considering Evaluation: Thoughts for Social Change and Movement-Building Groups*. Retrieved from New York, NY.:  
<https://www.actknowledge.org>
- Bosco, A., Schneider, J., et Broome, E. (2019). The social value of the arts for care home residents in England: A Social Return on Investment (SROI) analysis of the Imagine Arts programme. *Maturitas*, 124, 15-24. doi:10.1016/j.maturitas.2019.02.005
- Bourgeois, I. (2008). *Understanding the dimensions of organizational evaluation capacity*. 2008.
- Bourgeois, I., et Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319.  
doi:10.1177/1098214013477235
- Bourgeois, I., Hotte, N., Simmons, L., et Osseni, R. (2016). Measuring evaluation capacity in Ontario public health units. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 31(2), 165-183.  
doi:10.3138/cjpe.306
- Bourgeois, I., Simmons, L., et Buetti, D. (2018). Building evaluation capacity in Ontario's public health units: promising practices and strategies. *Public Health*.  
doi:10.1016/j.puhe.2018.01.031
- Bourgeois, I., et Valiquette L'Heureux, A. (2018). Le renforcement des capacités: une démarche axée sur les parties prenantes. In M. Hurteau, I. Bourgeois, et S. Houle (Eds.), *L'évaluation de programme axée sur la rencontre des acteurs : une sagesse pratique*. Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bourgeois, I., Whynot, J., et Theriault, E. (2015). Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons

- learned. *Evaluation and Program Planning*, 50, 47-55.  
doi:10.1016/j.evalprogplan.2015.01.004
- Bourque, M., Grenier, J., Pelland, D., et St-Germain, L. (2016). L'action communautaire autonome, mouvance des contextes, place et autonomie des acteurs : quelles perspectives ? *Sciences et actions sociales*, 4, 1-20.
- Breault, G. (2017). Militantisme au sein des groupes de défense des droits des personnes locataires : pratiques démocratiques et limites organisationnelles. *Reflets*, 23(2), 181-204.
- Brousselle, A., Lachaine, J., et Contandriopoulos, A.-P. (2009). *L'évaluation concepts et méthodes*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Brown, V. A. (2013). *Collective learning for transformational change : a guide to collaborative action*. Abingdon, UK: Routledge.
- Buetti, D., Bourgeois, I., et Savard, S. (2019). Caractéristiques organisationnelles qui influencent le renforcement des capacités en évaluation chez les organismes communautaires du Québec : une recension des écrits. *Revue canadienne de re-cherche sur les OSBL et l'économie sociale*.
- Canada, B. d. v. g. d. (2002). *La modernisation de la reddition de comptes dans le secteur public*. Ottawa Retrieved from [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_200212\\_09\\_f\\_12403.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200212_09_f_12403.html).
- Carey, G., et Ayton, D. (2013). Partnerships between not-for-profit organisations and health promotion: exploring critical issues through an organisational typology. *Third Sector Review*, 19(1), 27-49.

- Carey, G. E., et Braunack-Mayer, A. J. (2009). Exploring the effects of government funding on community-based organizations: 'top-down' or 'bottom-up' approaches to health promotion? *Global Health Promotion, 16*(3), 45-52. doi:10.1177/1757975909339765
- Carman, J. G. (2007). Evaluation Practice among Community-Based Organizations: Research into the Reality. *American Journal of Evaluation, 28*(1), 60-75.  
doi:10.1177/1098214006296245
- 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.  
doi:10.1177/1098214009352361
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., et Austin, M. J. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43*(6), 1014-1032. doi:10.1177/0899764013508009
- Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues, 42*(3), 427-436,286.
- Collins, D. a. (2016). *Cognitive interviewing practice*: Los Angeles : SAGE, 2016.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (2018). Les repères en économie sociale et en action communautaire. Repéré à :  
<https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/les-reperes-en-economie-sociale-et-en-action-communautaire-edition-2018>
- Cooney, K., et Lynch-Cerullo, K. (2014). Measuring the Social Returns of Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum, 5*(2), 367-393.  
doi:10.1515/npf-2014-0017

- Côté, I., Buetti, D., Lapierre, S., et Ladouceur, P. (2017). L'engagement militant en service social (Vol. 23, pp. 10-14).
- Cousins, J. B. (2012). *Participatory evaluation up close : an integration of research-based knowledge*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., et Gilbert, N. (2014). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1-13. doi:10.1016/j.evalprogplan.2013.12.001
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J., et Bourgeois, I. (2014). Framing the Capacity to Do and Use Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2014(141), 7-23. doi:10.1002/ev.20076
- Cousins, J. B., et Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. In J. B. Cousins et E. Whitmore (Eds.), *Participatory Evaluation. New Directions for Evaluation* (pp. 5-23).
- Cousins, J. B., et Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*(80), 5-23. doi:10.1002/ev.1114
- Cousins, J. B., Whitmore, E., et Shulha, L. (2013). Arguments for a Common Set of Principles for Collaborative Inquiry in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 34(1), 7-22. doi:10.1177/1098214012464037
- Daniel, C. (1999). *L'évaluation d'un organisme social et communautaire*. Montréal: Centre de formation populaire.
- Depelteau, J., Fortier, F., et Hébert, G. (2013). *Les organismes communautaires au Québec: financement et évolution des pratiques*. Montréal: Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

- Despard, M. R. (2016). Strengthening Evaluation in Nonprofit Human Service Organizations: Results of a Capacity-Building Experiment. *Human Service Organizations Management Leadership et Governance*, 40(4), 352-368. doi:10.1080/23303131.2016.1140101
- Ducharme, É., Lesemann, F., Charbonneau, J., Martin, C., et Lefèvre, S. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques*(65), 203-224.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. doi:10.1177/0899764004269430
- Edmonstone, J. (2018). *Action Learning in Health, Social and Community Care: Principles, Practices and Resources* (1 ed.): CRC Press.
- Edwards, N. (1999). Population health: determinants and interventions. 90, 10.
- Edwards, N., Mill, J., et Kothari, A. R. (2004). Multiple intervention research programs in community health. *The Canadian journal of nursing research = Revue canadienne de recherche en sciences infirmières*, 36(1), 40.
- EvalPop. (2018). L'éval', ça donne quoi ? Retrieved from <https://evalpop.com/les-resultats-des-organismes/>
- Évalpop. (2019). L'éval', ça donne quoi ? Retrieved from <https://evalpop.com/les-resultats-des-organismes/>
- Fawcett, S. B., Boothroyd, R., Schultz, J. A., Francisco, V. T., Carson, V., et Bremby, R. (2003). Building Capacity for Participatory Evaluation Within Community Initiatives. *Journal of Prevention et Intervention in the Community*, 26(2), 21-36. doi:10.1300/J005v26n02\_03
- Feldman, M., et Lowe, N. (2018). Policy and collective action in place. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(2), 335-351. doi:10.1093/cjres/rsy011

- Fetterman, D. (2017). Transformative Empowerment Evaluation and Freirean Pedagogy: Alignment With an Emancipatory Tradition. *New Directions for Evaluation*, 2017(155), 111-126. doi:10.1002/ev.20257
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., et Wandersman, A. (2015). *Empowerment evaluation : knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability* (Second edition. ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Fonds, M. (2012). Milieu communautaire : à quoi sert l'évaluation? À babord : revue sociale et politique.
- Fitzpatrick, J. (2012). L'évaluation de programme : Quelques considérations de premier plan. In M. Hurteau, S. Houle, et F. Guillemette (Eds.), *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible* (pp. 15-38). Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Foisy, D. (2017). *Cadre de pratique: une approche d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif* Gatineau: Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire Retrieved from [http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/1702\\_Cadre\\_pratique\\_CAPA.pdf](http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/1702_Cadre_pratique_CAPA.pdf).
- Fowler, A., et Ubels, J. (2010). *Capacity Development in Practice*.
- Freund, M. (2017). Shared Leadership: Research and Implications for Nonprofit Leadership, Capacity Building, and Education. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(1), 13-23. doi:10.18666/JNEL-2017-V7-I1-8022
- Garneau, S. p., et Namian, D. (2017). *Erving Goffman et le travail social*. Baltimore: Project Muse.
- Garon, S., et Roy, B. (2001). L'évaluation des organismes communautaires. L'exemple d'un partenariat avec l'État : entre l'espoir et la désillusion. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 97-110.

- Gent, S. E., Crescenzi, M. J. C., Menninga, E. J., et Reid, L. (2015). The reputation trap of NGO accountability. *7*(3), 426-463. doi:10.1017/S1752971915000159
- Golden-Biddle, K., et Dutton, J. E. (2012). *Using a positive lens to explore social change and organizations : building a theoretical and research foundation*. New York, NY: Routledge.
- Goncharenko, G. (2019). The accountability of advocacy NGOs: insights from the online community of practice. *Accounting Forum*, *43*(1), 135-160. doi:10.1080/01559982.2019.1589901
- Goyette, M. (2010). Le développement de l'évaluation de programme. In M. Alain et D. Dessureault (Eds.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 29-42). Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Goyette, M., et Jetté, C. (2009). La gestion de la qualité du point de vue des pratiques sociales. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, *14*(3), Article 4.
- Goyette, M., Jetté, C., et Marchand, S. (2009). La gestion de la qualité du point de vue des pratiques sociales. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, *14*(3), Article 4.
- Grant, M. J., et Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies (Vol. 26, pp. 91-108). Oxford, UK.
- Guijt, I. (2007). *Negotiated learning : collaborative monitoring in forest resource management* (First edition. ed.). Washington, D.C: Resources for the Future.
- Guijt, I. (2007). *Assessing and Learning for Social Change: A Discussion Paper*. UK: Power, Participation and Change Group Institute of Development Studies Retrieved from [http://www.p-sj.org/files/ASC\\_Paper\\_final\\_v2.doc](http://www.p-sj.org/files/ASC_Paper_final_v2.doc).
- Guijt, I. (2010). *Accountability and Learning*. London: Routledge.

- Guijt, I. (2010). Rethinking monitoring in a complex messy partnership in Brazil. *Development in Practice*, 20(8), 1027-1044.
- Harnar, M. A. (2014). Developing Criteria to Identify Transformative Participatory Evaluators. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 10(22), 14-31.
- Harper, G. W., Contreras, R., Bangi, A., et Pedraza, A. (2003). Collaborative Process Evaluation: Enhancing Community Relevance and Cultural Appropriateness in HIV Prevention. *Journal of Prevention et Intervention in the Community*, 26(2), 53-69.  
doi:10.1300/J005v26n02\_05
- Houlbrook, M. (2011). Critical perspectives on results based accountability: Practice tensions in small community-based organisations. *Third Sector Review*, 17(2), 45-68.
- Houlbrook, M. (2011). Critical perspectives on results-based accountability: practice tensions in small community-based organisations. *Third Sector Review*, 17(2), 45.
- Humbert, C., Merlo, J., Charbonneau, J., et Martin, C. (2016). Éducation populaire et pédagogie militante. *Lien social et Politiques*(75), 166-172.
- Hunter, S. B., Chinman, M., Ebener, P., Imm, P., Wandersman, A., et Ryan, G. W. (2009). Technical Assistance as a Prevention Capacity-Building Tool: A Demonstration Using the Getting To Outcomes® Framework. *Health Education et Behavior*, 36(5), 810-828.  
doi:10.1177/1090198108329999
- Ivey, J. (2015). How important is a conceptual framework? *Pediatric Nursing*, 41(3), 145.
- Jetté, C., Goyette, M., Rhéaume, J., et Parazelli, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 25-34. doi:10.7202/044217ar
- Jetté, C. (2017). « Action communautaire, militantisme et lutte pour la reconnaissance : une réalité historique, politique et sociologique », *Reflets*, vol. 23, n° 1, 28-56.

- Jolly, D., Gibbs, D., Napp, D., Westover, B., et Uhl, G. (2003). Technical Assistance for the Evaluation of Community-Based HIV Prevention Programs. *Health Education et Behavior*, 30(5), 550-563. doi:10.1177/1090198103254346
- Kenny, S., et Clarke, M. (2010). *Challenging capacity building : comparative perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews* Keele: Keele University
- Laforest, R. (2011). L'étude du tiers secteur au Québec : comment saisir la spécificité québécoise ? *Politique et Sociétés*, 30(1), 43-55. doi:10.7202/1006058ar
- Lapierre, S., Levesque, J., et St-Amand, N. (2013). Approches structurelles et intervention sociale. *Reflets: Revue d'intervention sociale et communautaire*, 19(1), 12. doi:10.7202/1018039ar
- Larose, F., Bédard, J., Couturier, Y., Grenon, V., Béland, S., Larivée, S., et Vincent, F. (2018). *Étude évaluative des interventions éducatives et socioéducatives de La Relance, jeunes et familles. Rapport final (2014-2017) Version courte (sans annexes)*.
- Lavoie, J., et Panet-Raymond, J. (2011). *La pratique de l'action communautaire*. Montreal: Presses de l'Université du Québec.
- Leroux, K., et Goerdel, H. T. (2009). Political Advocacy By Nonprofit Organizations: A Strategic Management Explanation. *Public Performance et Management Review*, 32(4), 514-536. doi:10.2753/PMR1530-9576320402
- Linda, W., et Cousins, J. B. (2004). Unpacking the Participatory Process. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 1(1), 19-40.
- Loevinsohn, B. (2008). *Performance-Based Contracting for Health Services in Developing Countries: A Toolkit*. Washington, DC: The World Bank Institute.

- Mabry, L. (2010). Critical social theory evaluation: Slaying the dragon. *New Directions for Evaluation*, 2010(127), 83-98. doi:10.1002/ev.341
- Mayberry, R., Daniels, P., Akintobi, T., Yancey, E., Berry, J., et Clark, N. (2008). Community-based Organizations' Capacity to Plan, Implement, and Evaluate Success. *Journal of Community Health*, 33(5), 285-292. doi:10.1007/s10900-008-9102-z
- Mayberry, R. M., Daniels, P., Yancey, E. M., Akintobi, T. H., Berry, J., Clark, N., et Dawagreh, A. (2009). Enhancing community-based organizations' capacity for HIV/AIDS education and prevention. *Evaluation and Program Planning*, 32(3), 213-220. doi:10.1016/j.evalprogplan.2009.01.002
- McDuff, M. D. (2001). Building the Capacity of Grassroots Conservation Organizations to Conduct Participatory Evaluation. *Environmental Management*, 27(5), 715-727. doi:10.1007/s002670010182
- McKegg, K., Wehipeihana, N., et Pipi, K. (2016). *The Evaluation Capacity Building Project Developing an evaluation capacity assessment tool and process for New Zealand NGOs*. Wellington: The Social Policy Evaluation and Research Unit's Retrieved from <http://www.superu.govt.nz/sites/default/files/Evaluation%20Capacity%20report.pdf>.
- Mercier, C., Bourque, D., et St-Germain, L. (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation*. . Gatineau: Alliance de recherche université-communauté.
- Merrien, F. o.-X. (2007). *L'État-providence*. France: Armand Colin.
- Mitchell, L., et Fiellin, D. A. (2014). Assessing Research Activity and Capacity of Community-Based Organizations: Development and Pilot Testing of an Instrument. *Progress in*

- Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 8(4), 413-414.  
doi:10.1353/cpr.2014.0067
- Morariu, J., Veena, P., Athanasiades, K., et Grodzicki, D. (2016). *State of Evaluation 2016*. Washington: Innovation Network Retrieved from <https://www.stateofevaluation.org/>.
- Newell, S., et Graham, A. (2012). Using an Empowerment Evaluation Approach with Community-based Programs: Reflections from the Front Line. *Evaluation Journal of Australasia*, 12(2), 15-27. doi:10.1177/1035719X1201200203
- Ngo Ngué, D. M., Grenier, G., et Leclerc, B.-S. (2018). *L'évaluation au coeur des transformations : accompagner et renforcer la pratique, développer des communautés*. Montréal: CIUSSS du Nord-de- l'Île-de-Montréal.
- Nielsen, S. B., Lemire, S., et Skov, M. (2011). Measuring Evaluation Capacity—Results and Implications of a Danish Study. *American Journal of Evaluation*, 32(3), 324-344.  
doi:10.1177/1098214010396075
- Organisation mondiale de la Santé (OMS). (2020). *Les inégalités en matière de santé et leurs causes*. Suisse.
- Parazelli, M., Campeau, A., et Gaudreau, L. (2017). L'action communautaire : quelle autonomie pour ses destinataires ? . *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1-2), 20-28.  
doi:<https://doi.org/10.7202/1043390ar>
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed. ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Patton, M. Q., et Labossière, F. (2008). L'évaluation axée sur l'utilisation. In V. Ridde et C. Dagenais (Eds.), *Approches et pratiques en évaluation de programme* (pp. 145-160). Montréal: Presse de l'Université de Montréal.

- Patton, M. Q., McKegg, K., Wehipeihana, N., et Allen, S. H. (2016). *Developmental evaluation exemplars : principles in practice*. New York, NY.: The Guilford Press.
- Picard, L., et St-Cerny, A. (2006). *Guide sur la gestion démocratique dans un groupe populaire en alphabétisation*. Montréal: Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec.
- Piedmont, R. L. (2014). Inter-item Correlations. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 3303-3304). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Pierson, J. (2008). *Going local : working in communities and neighbourhoods*. London New York: London : Routledge, 2008.
- Potvin, P. (2010). Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme d'intervention psychosociale. In M. Alain et D. Dessureault (Eds.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 195-216). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Racine, S. (2007). Un tour d'horizon de l'exclusion. *Service social*, 53(1), 91-108.  
doi:10.7202/017990ar
- Ridde, V. (2004). Une analyse comparative entre le Canada, le Québec et la France: l'importance des rapports sociaux et politiques eu égard aux déterminants et aux inégalités de la santé. *Recherches Sociographiques*, 45(2), 343-364. doi:10.7202/009653ar
- 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.
- SacAction. (2015). *L'évaluation : pour aller plus loin!* Québec: Gouvernement du Québec  
Retrieved from <https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/sacaction/no81/historique.asp>.

- Sauvé, M., et Provencher, Y. (2017). Défense collective des droits sociaux : des modèles d'intervention aux stratégies d'action. *Reflets*, 23(1), 57-81.
- Savard, S., et Proulx, J. (2012). Les organismes communautaires au Québec : De la coexistence à la complémentarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2), 24-32.
- Schwandt, T., et Dahler-Larsen, P. (2006). When evaluation meets the 'rough ground' in communities. *Evaluation*, 12(4), 496-505. doi:10.1177/1356389006073745
- Segsworth, R. (2005). Program Evaluation In The Government Of Canada: Plus Ca Change. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 20(3), 175-197.
- Service aux collectivités de l'UQAM. (2005). *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires : rapport de recherche*. Montréal: Université du Québec à Montréal.
- Shulha, L. M., Whitmore, E., Cousins, J. B., Gilbert, N., et Al Hudib, H. (2016). Introducing Evidence-Based Principles to Guide Collaborative Approaches to Evaluation: Results of an Empirical Process. *American Journal of Evaluation*, 37(2), 193-215.  
doi:10.1177/1098214015615230
- Simmons, L. (2015). *Building Evaluation Capacity In Ontario's Public Health Units: A Locally Driven Collaborative Project*. Ontario: Eastern Ontario Health Unit.
- Simmons, V. N., Klasko, L. B., Fleming, K., Koskan, A. M., Jackson, N. T., Noel-Thomas, S., . . . Gwede, C. K. (2015). Participatory evaluation of a community-academic partnership to inform capacity-building and sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 52, 19-26. doi:10.1016/j.evalprogplan.2015.03.005

- St-Germain, L., Grenier, J., Bourque, M., et Pelland, D. (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*, 29(1), 102-120.
- St-Germain, L., Grenier, J., Bourque, M., Pelland, D., Huot, F., Gonin, A., . . . Campeau, A. (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*, 29(1-2), 102-120. doi:10.7202/1043395ar
- Stokols, D. (1996). Translating social ecological theory into guidelines for community health promotion. *Am J Health Promot*, 10(4), 282-298.
- Tapp, A. (2006). Reclaiming Our Social Justice Organizations *Grassroots Fundraising Journal*.
- Taylor, A., et Liadsky, B. (2017). *Making Evaluation Work in the Nonprofit Sector : A Call for Systemic Change*. Toronto, ON: Ontario Nonprofit Network.
- 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.
- Tucker, J. (2016). *In Name Only? : An Exploration of the Operationalization of Empowerment Outcomes in Transformative Participatory Evaluations*. University of Ottawa, Ottawa, ON.
- Watkins, D., & Gioia, D. (2015). *Mixed methods research*. New York: Oxford University Press.
- W.K. Kellogg Foundation. (2017). *he Step-by-Step Guide to EVALUATION: How to Become Savvy Evaluation Consumers*. USA: W.K. Kellogg Foundation Retrieved from <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>.

- Weir, A., et Fouche, C. (2016). “Dancing with data”: Investing in capacity building for non-government organisations (NGOs). *Evaluation Matters—He Take Tō Te Aromatawai*, 2, 131-160.
- Yaya, S. H. (2010). *Les déterminants sociaux de la santé : une synthèse*. Montréal: Montréal : Guérin universitaire, c2010.
- Yu, S., et McLaughlin, D. (2013). Program Evaluation and Impact Assessment in International Non-Governmental Organizations (INGOs): Exploring Roles, Benefits, and Challenges. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(2), 23-38.
- Yung, B., Leahy, P., Deason, L. M., Fischer, R. L., Perkins, F., Clasen, C., et Sharma, M. (2008). Capacity-building needs of minority health nonprofits. *Evaluation and Program Planning*, 31(4), 382-391. doi:10.1016/j.evalprogplan.2008.08.001

## ANNEXES

### Annexe A - Formulaire de consentement pour le sondage en ligne



uOttawa

L'Université canadienne  
Canada's university

Université d'Ottawa  
Faculté des sciences de la santé  
École interdisciplinaire des sciences  
de la santé

University of Ottawa  
Faculty of Health Sciences  
Interdisciplinary School of Health  
Sciences

**Titre du projet : Vers le renforcement des capacités en évaluation des organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec**

Étudiant-chercheur David Buetti. MSS. Ph. D. (c)  
École Interdisciplinaire des sciences de la santé  
Faculté des sciences de la santé  
Université d'Ottawa

Directeur de thèse Sébastien Savard. Ph. D.  
École de service social  
Faculté des sciences sociales  
Université d'Ottawa

Co-chercheure Isabelle Bourgeois. Ph. D.  
École nationale d'administration  
publique

**Invitation à participer :** Je suis invité à participer au projet de recherche intitulé « Vers le renforcement des capacités en évaluation des organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec ». Le projet de recherche est mené par David Buetti, étudiant-chercheur au doctorat en santé des populations, Sébastien Savard, professeur agrégé à l'École de service social de l'Université d'Ottawa et Isabelle Bourgeois, professeure adjointe à l'École nationale d'administration publique. David Buetti est sous la supervision du Prof. Sébastien Savard, professeur agrégé à l'École de service social de l'Université d'Ottawa. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de thèse doctoral en santé des populations et a reçu l'approbation éthique du Comité d'éthique en Sciences de la santé et Sciences (H11-17-08).

**But de l'étude :** Le but de l'étude de cette étude est double : a- mesurer les capacités qu'ont les organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec à produire et à utiliser des évaluations dans le but d'améliorer leurs retombés

sur une problématique sociale b- explorer les facteurs qui peuvent influencer les capacités en évaluation chez ces organismes.

**Participation :** Votre participation consiste à remplir un questionnaire d'une durée d'environ 20 minutes.

**Risques :** Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients majeurs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Les chercheurs n'ont aucun lien avec les bailleurs de fonds.

**Bienfaits :** Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques sur l'évaluation dans le milieu communautaire québécois. Vous pourrez entamer une réflexion sur l'évaluation de vos pratiques et vos activités. Vous pourrez également ajouter à votre rapport d'activité votre contribution pour la recherche dans le domaine de la santé et des services sociaux.

**Confidentialité et anonymat :** Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront confidentiels. Les résultats de ce projet de recherche seront traités uniquement dans le cadre de la thèse de doctorat en santé des populations de David Buetti. Les résultats seront publiés dans des revues scientifiques et diffusés dans des communications scientifiques. Afin de minimiser les risques d'atteinte à votre sécurité et pour assurer votre confidentialité, nous vous recommandons d'utiliser des mesures de sécurité standard, telles que : mettre fin à la session, fermer votre navigateur Internet et verrouiller votre écran ou appareil lorsque vous ne les utilisez plus / lorsque vous avez terminé l'étude. Aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra d'identifier vous ou votre organisme. Les données utilisées par les chercheurs seront protégées par mot de passe en tout temps. Les données seront recueillies par le logiciel en ligne Simple Sondage. Cette plateforme Web utilise des standards élevés de sécurité qui peuvent être consultés à l'adresse suivante : <http://www.simplesondage.com/simplesondage/securite/>.

**Conservation des données :** Les données recueillies seront conservées de façon sécuritaire par le logiciel en ligne Simple Sondage. Les données utilisées par les chercheurs seront protégées par mot de passe en tout temps. Les chercheurs sont les seuls qui connaîtront le mot de passe pour accéder aux

données. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans suivant la publication de la thèse et des articles scientifiques en respect des exigences de certaines revues scientifiques. Rappelons que le logiciel Simple Sondage utilise des standards élevés de sécurité qui peuvent être consultés à l'adresse suivante :  
<http://www.simplesondage.com/simplesondage/secure/>.

**Participation volontaire :** Votre participation à ce projet de recherche est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ou votre organisme ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d'y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit. En cas de retrait, vous n'avez qu'à fermer la fenêtre de votre navigateur sans terminer le sondage. Les données entrées seront ainsi automatiquement effacées. Prendre note que, puisqu'il est anonyme, une fois que vous avez cliqué sur le bouton « Soumettre » à la fin du questionnaire, les chercheurs ne pourront pas déterminer quelles réponses vous appartiennent, de sorte que vos informations ne peuvent plus être retirées.

**Acceptation :** Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire de consentement associé à ce projet de recherche. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. Je comprends que remplir et soumettre le questionnaire signifie consentir à participer à la recherche. En cliquant sur le bouton « J'accepte », je consens librement à participer au projet.

Pour vos dossiers, nous vous invitons à imprimer une copie complète du présent formulaire.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec David Buetti ou son superviseur, Prof. Sébastien Savard.

Pour tout renseignement complémentaire sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou [ethics@uottawa.ca](mailto:ethics@uottawa.ca)

## Annexe B - Formulaire de consentement pour les entrevues



uOttawa

L'Université canadienne  
Canada's university

Université d'Ottawa  
Faculté des sciences de la santé  
École interdisciplinaire des  
sciences de la santé

University of Ottawa  
Faculty of Health Sciences  
Interdisciplinary School of Health  
Sciences

### **Titre du projet : Vers le renforcement des capacités en évaluation des organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec**

Étudiant-chercheur	David Buetti. MSS. Ph. D. (c) École Interdisciplinaire des sciences de la santé Faculté des sciences de la santé Université d'Ottawa
Directeur de thèse	Prof. Sébastien Savard. Ph. D. École de service social Faculté des sciences sociales Université d'Ottawa
Co-chercheure	Prof. Isabelle Bourgeois. Ph. D. École nationale d'administration publique

**Invitation à participer :** Vous êtes invité à participer au projet de recherche intitulé « Vers le renforcement des capacités en évaluation des organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec ». Le projet de recherche est mené par David Buetti, étudiant-chercheur au doctorat en santé des populations, Sébastien Savard, professeur agrégé à l'École de service social de l'Université d'Ottawa et Isabelle Bourgeois, professeure adjointe à l'École nationale d'administration publique. David Buetti est sous la supervision du Prof. Sébastien Savard, professeur agrégé à l'École de service social de l'Université d'Ottawa. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de thèse doctoral en santé des populations et a reçu l'approbation éthique du Comité d'éthique en Sciences de la santé et Sciences (H11-17-08).

**But de l'étude :** Le but de l'étude est double : a- mesurer les capacités qu'ont les organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec à produire et à utiliser des évaluations dans le but d'améliorer leurs retombés sur une problématique sociale b- explorer les facteurs qui peuvent influencer les capacités en évaluation chez ces organismes.

**Participation :** Votre participation à ce projet de recherche consistera à un entretien de recherche d'une durée approximative de 40 minutes avec David Buetti. L'entretien sera enregistré sur un support informatique. Pendant la rencontre, vous aurez à décrire vos expériences et vos perceptions sur les thèmes suivant : 1. le contexte local, social et politique de votre organisme, 2. vos perceptions et vos expériences entourant l'évaluation dans le milieu communautaire, 3. vos perceptions entourant la capacité de votre organisme à produire et à utiliser des évaluations pour influencer ses retombés sur une problématique ou une population.

**Risques :** Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients majeurs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

**Bienfaits :** Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques sur l'évaluation dans le milieu communautaire québécois. Vous pourrez entamer une réflexion sur l'évaluation de vos pratiques et vos activités. Vous pourrez également ajouter à votre rapport d'activité votre contribution pour la recherche dans le domaine de la santé et des services sociaux.

**Confidentialité et anonymat :** les informations que vous partagerez dans le cadre de cette recherche resteront strictement confidentielles. Les informations seront utilisées que pour cette recherche ou des publications scientifiques en lien avec celle-ci. Les chercheurs n'entretiennent aucun lien avec les bailleurs de fonds. Votre anonymat est garanti de la façon suivante : votre nom n'apparaîtra ni sur l'enregistrement de l'entrevue ni sur le rapport d'entrevue. Aucune information ne sera rédigée permettant de vous identifier vous ou votre organisme dans le rapport de recherche ou les publications de recherche. Les informations nominatives utilisées dans le cadre du recrutement seront conservées en lieu sûr et détruites dès que le terrain de recherche aura pris fin. Ces informations ne seront donc pas conservées au-delà de la période des entrevues. L'étudiant-chercheur (David Buetti) et son superviseur (Sébastien Savard) seront les seuls à pouvoir établir le lien entre les noms des participants et les pseudonymes.

**Conservation des données :** Les données recueillies par support informatique seront conservées de façon sécuritaire dans l'ordinateur de David Buetti. Les données sur support informatique seront protégées par deux mots de passe que seuls l'étudiant-chercheur et son superviseur connaîtront. Ces données seront également conservées pendant une durée de 5 ans et elles seront systématiquement effacées par la suite.

**Participation volontaire :** Votre participation à ce projet de recherche est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ou votre organisme ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d’y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit. Si vous choisissez de vous retirer de l’étude, les données recueillies jusqu’à ce moment seront détruites.

**Acceptation :**

Je, \_\_\_\_\_, accepte de façon libre et éclairée de participer à cette recherche menée par David Buetti de l’École interdisciplinaire des sciences de la santé. David Buetti est sous la supervision du Prof. Sébastien Savard, professeur agrégé à l’École de service social de l’Université d’Ottawa. Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m’adresser au Responsable de l’éthique en recherche, Université d’Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387, K1N N56 ou [ethics@uottawa.ca](mailto:ethics@uottawa.ca).

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature de la participante ou du participant :

\_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Signature du chercheur :

\_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Annexe C - Certificat d'approbation déontologique

Numéro de dossier: H11-17-08

Date (mm/jj/aaaa): 03/12/2019



**Université d'Ottawa** **University of Ottawa**  
Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche Office of Research Ethics and Integrity

### Certificat d'approbation déontologique

#### CÉR Sciences et science de la santé

#### Chercheur principal / Superviseur / Co-chercheur(s) / Étudiant(s)

<u>Prénom</u>	<u>Nom de famille</u>	<u>Affiliation</u>	<u>Rôle</u>
Sébastien	Savard	Sciences sociales / Service social	Superviseur
Isabelle	Bourgeois	Autres / Autres	Co-chercheur
David	Buetti	Sciences de la santé / Autres	Étudiant-chercheur

**Numéro du dossier:** H11-17-08

**Type du projet:** Thèse de doctorat

**Titre:** Vers le renforcement des capacités en évaluation des organismes communautaires oeuvrant en santé et services sociaux du Québec

<b>Date d'approbation (mm/jj/aaaa)</b>	<b>Date d'expiration (mm/jj/aaaa)</b>	<b>Approbation</b>
02/08/2019	02/07/2020	Renouvellement

#### Conditions Spéciales / Commentaires:

N/A

## Annexe D - Guide d'entretien cognitif

Nom :  
Organisme :  
Fonction :

Instructions. À chaque énoncé, poser l'une des questions suivantes en alternance :

- Qu'est-ce (*terme ou expression*) signifie pour vous?
- Pouvez-vous répéter la question dans vos propres mots?
- À quoi pensez-vous lorsque vous avez répondu à la question?
- Cela a-t-il été facile ou difficile pour vous de répondre à la question?
- Comment remarquez-vous cela dans votre organisme ?

<b>CAPACITÉ À EFFECTUER</b>	
<b>Composante 1 - Ressources humaines</b>	
<i>a- dotation</i>	<i>Commentaires du répondant</i>
Le taux de roulement des salariés est stable et adéquat.	
Il y a suffisamment de ressources humaines pour effectuer des évaluations de qualité.	
<i>b- compétences techniques.</i>	<i>Commentaires du répondant</i>
L'organisme formule aisément des questions portant sur les retombées (ex. sociales, communautaires, etc.) de ses activités et trouve les méthodes les plus appropriées pour y répondre	
L'organisme analyse plusieurs types d'informations quantitatives (ex. statistiques) et qualitatives (ex. des entretiens avec des membres) pour en tirer des conclusions nuancées et des recommandations novatrices sur ses activités, services ou projets.	
L'organisme identifier et explique aisément ses forces et ses besoins entourant sa capacité à effectuer des évaluations de qualité	
<i>c- compétences interpersonnelles</i>	<i>Commentaires du répondant</i>
Le climat de travail favorise le respect entre les différents acteurs et membres de l'organisme	
Les salariés de l'organisme reçoivent ponctuellement de la rétroaction critique et constructive sur leur travail	

Les moyens qui permettent aux membres de partager leur opinion sur les activités et les services sont clairement identifiés et promus à travers l'organisme.	
Les résultats des évaluations sont systématiquement communiqués aux membres de l'organisme	
<b><i>d- perfectionnement professionnel.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
La coordination et le conseil d'administration participent ponctuellement à des activités de perfectionnement professionnel en évaluation.	
Le budget et le temps alloué aux activités de perfectionnement professionnel sont suffisants pour répondre aux besoins de l'organisation en matière d'évaluation	
Les salariés et les membres intéressés par l'évaluation sont encouragés à développer leurs compétences en matière d'évaluation par le biais d'activités de perfectionnement professionnel	
<b><i>e- leadership.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
La coordination et le conseil d'administration peuvent mobiliser une grande partie des membres de l'organisme dans un délai raisonnable	
La coordination et le conseil d'administration détiennent de bonnes connaissances du milieu et différentes expériences en lien avec la mission de l'organisme	
La coordination et le conseil d'administration détiennent une vision unifiée de la mission de l'organisme ainsi que de ses activités	
Le conseil d'administration encourage activement la coordination à effectuer des évaluations pour orienter ses décisions.	
Les personnes qui s'intéressent à l'évaluation sont connues et encouragées par l'organisme à en effectuer.	
<b>Composante 2 - Ressources organisationnelles</b>	
<b><i>a- budget</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>

Le budget de l'organisme est adéquat et suffisamment stable pour offrir des activités ou des services de qualité.	
Le budget dédié à l'évaluation d'une activité est suffisant pour la compléter dans un délai raisonnable.	
Il y a suffisamment de ressources financières afin d'effectuer ponctuellement des évaluations sur l'ensemble des activités ou des services de l'organisme	
<b><i>b- mesure de performance</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
L'organisme recueille fréquemment des informations pour lui permettre de déterminer les impacts (ex. sociaux, politiques, communautaires, psychologiques) de ses activités à court et moyen terme (moins de 5 ans).	
L'organisme recueille fréquemment des informations pour lui permettre de déterminer les impacts (ex. sociaux, politiques, communautaires, psychologiques) de ses activités à long terme plus de 5 ans).	
L'organisme dispose du temps nécessaire pour recueillir et consigner les évaluations de ses activités	
L'organisme possède des outils ou des formulaires simples et structurés pour évaluer ses activités	
L'organisme dispose d'un espace convivial et confidentiel pour tenir des rencontres réalisées dans le cadre d'une évaluation	
<b><i>c- les infrastructures et outils</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
Les démarches à suivre pour entreprendre une évaluation sont accessibles dans un ou des documents organisationnels	
Les évaluations sont directement liées à la planification stratégique de l'organisme (ex. le plan d'action, le budget, etc.)	
<b>Composante 3 - Planification et activités éval.</b>	
<b><i>a- Planification</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>

Un comité ou une personne est responsable de planifier et coordonner les évaluations	
Les personnes impliquées dans les évaluations comprennent bien leurs responsabilités avant de les entreprendre	
Les personnes qui participent aux évaluations réfléchissent systématiquement aux conflits d'intérêts qui pourraient émerger lors d'une évaluation et trouvent des moyens pour les contourner.	
Les activités de l'organisme possèdent des échéanciers qui précisent lorsqu'elles seront évaluées	
<b><i>c- liens organisationnels.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
L'organisme a des échanges occasionnels et bénéfiques avec d'autres organismes ou regroupements communautaires au sujet de ses expériences en matière d'évaluation.	
L'organisme participe à une communauté de pratique où l'évaluation est un thème discuté	
<b><i>d- appuis externes.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
Lorsque possible, des intervenants externes sont sollicités et activement impliqués dans les activités en évaluation de l'organisme (ex. organisateurs communautaires, stagiaires, partenariats externes, consult, partenariats	
L'organisme profite de plusieurs ressources externes (ex. des associations, des publications, etc.) pour développer ses pratiques en matière d'évaluation	
<b>CAPACITÉ À UTILISER</b>	
<b>Composante 4 - Connaissances org. en éval.</b>	
<b><i>a- implication des parties prenantes</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
La coordination participe activement à la planification, la conception et la mise en oeuvre des évaluations dans l'organisme	
Le conseil d'administration participe activement à la planification, la conception et la mise en oeuvre des évaluations dans l'organisme.	

Différents acteurs (ex. membres, bénévoles, salariés) participent aux comités ou aux groupes de travail relatifs à l'évaluation	
<b><i>b- contexte organisationnel</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
1. L'organisme a une mission et une vision qui sont bien définies, comprises et partagées par ses membres	
2. L'organisme se fixe annuellement des objectifs à atteindre en lien avec la poursuite de sa mission	
3. L'évaluation constitue le moyen privilégié afin d'apprécier la portée des activités sur la mission de l'organisme	
<b>Composante 5 - Prise de décision organisationnelle</b>	
<b><i>a- processus de gestion.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
Les coûts associés aux évaluations des activités ou des services de l'organisme sont budgétés	
Le budget prévoit systématiquement le coût associé à l'évaluation des nouvelles activités ou des nouveaux services.	
<b><i>b- appui à la décision.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
Les conclusions et recommandations des évaluations répondent directement aux interrogations de la coordination et du CA et guident leurs décisions.	
La demande de services d'évaluation s'étend au-delà des exigences d'un projet ou de la reddition de compte	
<b>Composante 6 – Apprentissage organisationnel</b>	
<b><i>a- Utilisation de nature fonctionnelle et conceptuelle.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
Les résultats des évaluations sont utilisés pour comprendre les impacts de l'organisme sur sa mission	
Les résultats des évaluations sont utilisés pour orienter les décisions budgétaires, humaines et matérielles.	
Les résultats des évaluations sont utilisés pour améliorer concrètement les activités et les services de l'organisme	

Les résultats des évaluations sont utilisés pour obtenir du financement supplémentaire	
Les résultats des évaluations sont utilisés pour répondre aux besoins des membres	
Les résultats des évaluations sont utilisés pour en apprendre davantage sur le fonctionnement de l'organisme	
Les résultats des évaluations sont largement diffusés à l'extérieur de l'organisme pour démontrer sa pertinence sociale	
Les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre en temps opportun dans l'organisme	
<b><i>b- Utilisation de processus.</i></b>	<b><i>Commentaires du répondant</i></b>
Les personnes qui participent aux évaluations font état, à la suite de celles-ci, d'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisme.	
Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, une meilleure compréhension des démarches à préconiser pour comprendre et apprécier les retombées d'une activité, d'un projet ou d'un service	
Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, avoir accru leur capacité d'analyse et d'esprit critique	
Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, mieux comprendre la valeur d'une enquête systématique pour prendre des décisions.	

## Annexe E - Questionnaire au comité de praticiens et chercheurs

*Cliquez sur le lien ci-dessous pour visualiser le questionnaire en ligne.*  
<https://docs.google.com/forms/d/19E2YjO8gFGuOcLXoRt4Np4j3vmqvB9aif8RM81RnNegg/prefill>

### Questionnaire

**Introduction.** Merci de participer au développement et à l'adaptation d'un instrument de mesure conçu pour apprécier les capacités en évaluation des organismes communautaires du Québec. Si vous avez des questions au cours du processus d'évaluation, n'hésitez pas à contacter David Buetti.

Votre participation s'inscrit dans un projet de recherche intitulé « Vers le renforcement des capacités en évaluation des organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux du Québec ». Le projet de recherche est mené par David Buetti dans le cadre de son doctorat en santé des populations effectué au sein de l'École Interdisciplinaire des sciences de la santé de l'Université d'Ottawa. David Buetti est sous la direction de Sébastien Savard, professeur agrégé à l'École de service social de l'Université d'Ottawa et Isabelle Bourgeois, professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique.

Conformément au formulaire de consentement reçu, tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront confidentiels. Aucune information ne permettra de vous identifier dans les publications ou dans les communications scientifiques. Cette recherche a reçu l'approbation éthique du Comité d'éthique en Sciences de la santé et Sciences (H11-17-08). Il est financé par les Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS) (#33910).

### **Présentation du questionnaire**

Ce questionnaire vous prendra approximativement une heure à compléter. Il est divisé en quatre sections:

- 1- Vos expériences professionnelles et académiques
- 2- Présentation de l'instrument et de son cadre conceptuel
- 3- Évaluation des items de l'instrument
- 4- Appréciation générale de l'instrument pour la pratique et la recherche

### **1- Vos expériences professionnelles et académiques**

Les questions suivantes portent sur vos expériences professionnelles et académiques en évaluation et dans le développement communautaire. Vos réponses nous permettront de dresser un portrait global des membres du comité d'experts.

- À l'heure actuelle, quelle est votre principale occupation sur le plan professionnel? \*
- Combien d'années d'expérience (c-à-d. professionnelles et académiques) possédez-vous dans le champ de l'évaluation ? \*

- Combien d’années d’expérience (c.-à-d. professionnelles et académiques) possédez-vous dans le champ du développement communautaire ? \*
- Combien d’années d’expérience (c.-à-d. professionnelles et académiques) possédez-vous en évaluation, et ce, spécifiquement auprès d’organismes communautaires québécois ? \*
- Combien d’années d’expérience (c.-à-d. professionnelles et académiques) possédez-vous dans le champ du développement communautaire, et ce, spécifiquement auprès d’organismes communautaires québécois ? \*
- Quel est votre plus haut niveau d’étude universitaire complété ou en voie de l’être (c.-à-d. dans moins d’un an)? \*
- Dans quel champ s’inscrivent la plupart de vos études et publications connexes ?
- Autres précisions ou commentaires concernant vos expériences professionnelles et académiques?

## **2- Présentation de l’instrument et de son cadre conceptuel**

**Objectif de l’instrument.** L’évaluation vise à porter un regard critique sur la qualité d’un programme, d’un service ou d’une politique, et ce, par le biais d’un processus rigoureux qui s’appuie sur différentes méthodes de recherche en sciences sociales. L’instrument qui fait l’objet de la présente appréciation vise à offrir un aperçu aux organismes communautaires québécois de leurs capacités à effectuer et à utiliser les évaluations dans le but de prendre des décisions visant l’amélioration continue de leurs retombées sociétales et communautaires. Le diagnostic résultant de l’instrument permettra à ses utilisateurs d’identifier les forces et les limites organisationnelles en évaluation, facilitant ainsi la planification de stratégies destinées à renforcer leurs capacités en évaluation.

**Cadre conceptuel.** L’instrument se fonde sur un instrument existant qui fût élaboré et validé à partir du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013 - voir la figure ci-dessous). Le cadre de Bourgeois et Cousins (2013) décrit six composantes pouvant influencer la production et l’utilisation des évaluations dans les organisations. Chacune des composantes se décline en d’autres sous-composantes, permettant de les opérationnaliser plus concrètement dans les organisations. Les composantes et les sous-composantes seront décrites dans la prochaine section.

**Procédures de passation.** L’instrument de mesure doit être complété par le responsable de l’évaluation d’un organisme ou, le cas échéant, par la personne responsable de l’organisme. Bourgeois et Cousins (2013) suggèrent également aux responsables de remplir l’instrument sous forme d’un consensus d’équipe, particulièrement pour augmenter la validité des réponses et pour amorcer une discussion sur les pratiques évaluatives dans l’organisation.

**Structure de l’instrument.** La structure de l’instrument contient deux parties suivant le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins : les capacités à effectuer et à utiliser les évaluations. Pour chacun des items, ou énoncés, les participants

doivent indiquer leur degré d'accord sur une échelle Likert graduée d'un à quatre et où un (1) signifie « fortement en désaccord » et où quatre (4) signifie « fortement en accord ».

**Interprétation des résultats.** Pour apprécier l'état d'une composante dans une organisation, l'instrument calcule la moyenne des sous-composantes qui lui sont associées. Les composantes qui se situent entre [4 et 3] témoignent d'une capacité exemplaire en évaluation; celles entre [3 et 2] d'une capacité intermédiaire, celles entre [2 et 1] d'une capacité en voie d'amélioration et celles de 1 d'une faible capacité en évaluation. Généralement, les organisations qui affichent une capacité élevée ou exemplaire dans la majorité des composantes sont plus susceptibles de mener des évaluations de haute qualité et à utiliser subséquemment les résultats pour la prise de décisions et l'amélioration des pratiques.

### **3- Évaluation des énoncés de l'instrument**

1. Prendre connaissance des items associés à la sous composante évaluée. 2. Indiquer votre degré d'accord aux questions demandées selon l'échelle suivante :

\***Essentiel.** L'item ne peut pas être retiré du questionnaire sans affecter la mesure de la sous-composante évaluée.

\***Utile, mais non essentiel.** L'item pourrait possiblement être retiré du questionnaire sans affecter la mesure de la sous-composante, mais il apporte du matériel intéressant.

\***Non essentiel ou pertinent.** L'item pourrait être retiré du questionnaire sans affecter la mesure de la sous-composante évaluée.

3. Si vous avez évalué un ou plusieurs items comme étant « non essentiel » dans la sous-composante « compétences techniques », merci de bien vouloir préciser pourquoi.

4. Vous pouvez, dans cette section, proposer des modifications aux items « compétences techniques » (ex. ajout ou retrait d'un item, modifications sur la forme ou le contenu, etc.).

#### **3.1 LES CAPACITÉS À EFFECTUER**

Selon Bourgeois et Cousins (2013), les capacités à effectuer sont influencées par les trois composantes suivantes

##### **1. Les ressources humaines**

Les ressources humaines comportent cinq sous composantes suivantes:

- a- dotation;
- b- compétences techniques;
- c- compétences interpersonnelles;
- d- perfectionnement professionnel;
- e- leadership.

a- dotation. Cette sous-composante réfère à la disponibilité de ressources humaines en quantité suffisante afin d'effectuer des évaluations de qualité. *
---

- Les membres du conseil d'administration terminent généralement leur mandat.
- Le taux de roulement des salariés est stable et adéquat.
- Il y a suffisamment de ressources humaines pour effectuer des évaluations de qualité.
- L'organisme possède des salariés dédiés spécifiquement aux évaluations des activités et de leurs retombées à court, moyen et long terme.
- Les membres du conseil d'administration terminent généralement leur mandat.
- Le taux de roulement des salariés est stable et adéquat.
- Il y a suffisamment de ressources humaines pour effectuer des évaluations de qualité.
- L'organisme possède des salariés dédiés spécifiquement aux évaluations des activités et de leurs retombées à court, moyen et long terme.

b- compétences techniques. Cette sous-composante réfère aux compétences de nature technique requises pour effectuer des évaluations de bonne qualité

- L'organisme formule aisément des questions portant sur les retombées (ex. sociales, communautaires, etc.) de ses activités et trouve les méthodes les plus appropriées pour y répondre.
- L'organisme identifie différentes sources d'informations quantitatives (ex. statistiques) et qualitatives (ex. des entretiens avec des membres) afin d'apprécier concrètement l'ensemble des retombées de ses activités sur sa mission.
- L'organisme analyse plusieurs types d'informations pour en tirer des conclusions nuancées et objectives sur ses activités.
- L'organisme identifie aisément ses principales forces et ses limites entourant ses compétences et habiletés à effectuer des évaluations de qualité.
- La majorité du temps, les membres de l'organisme qualifient les documents et rapports de l'organisme comme étant rigoureux, bien rédigés et complets.
- L'organisme formule aisément des questions portant sur les retombées (ex. sociales, communautaires, etc.) de ses activités et trouve les méthodes les plus appropriées pour y répondre.
- L'organisme identifie différentes sources d'informations quantitatives (ex. statistiques) et qualitatives (ex. des entretiens avec des membres) afin d'apprécier concrètement l'ensemble des retombées de ses activités sur sa mission.
- L'organisme analyse plusieurs types d'informations pour en tirer des conclusions nuancées et objectives sur ses activités.
- L'organisme identifie aisément ses principales forces et ses limites entourant ses compétences et habiletés à effectuer des évaluations de qualité.
- La majorité du temps, les membres de l'organisme qualifient les documents et rapports de l'organisme comme étant rigoureux, bien rédigés et complets.

c- compétences interpersonnelles. Cette sous-composante réfère aux habiletés sociales et communicatives requises pour développer et entretenir des relations de travail agréables et productives. \*

- Le climat de travail favorise le respect entre les différents acteurs et membres de l'organisme.

- Les salariés de l'organisme reçoivent ponctuellement de la rétroaction critique et constructive sur leur travail.
- Les rencontres en équipe dépassent très rarement le temps prévu pour celles-ci.
- Les moyens qui permettent aux membres de partager leur opinion sur les activités et services sont clairement identifiés et promus à travers l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont systématiquement communiqués aux membres de l'organisme.
- Le climat de travail favorise le respect entre les différents acteurs et membres de l'organisme.
- Les salariés de l'organisme reçoivent ponctuellement de la rétroaction critique et constructive sur leur travail.
- Les rencontres en équipe dépassent très rarement le temps prévu pour celles-ci.
- Les moyens qui permettent aux membres de partager leur opinion sur les activités et services sont clairement identifiés et promus à travers l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont systématiquement communiqués aux membres de l'organisme.

d- perfectionnement professionnel. Cette sous-composante réfère à la disponibilité d'activités de qualité permettant de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel en évaluation dans l'organisation. \*

- L'organisme développe et met en œuvre des activités de perfectionnement internes (par exemple, mentorat, coaching, séminaires, l'apprentissage par les pairs) en évaluation.
- Les compétences en matière d'évaluation de la coordination et des autres salariés sont évaluées ponctuellement pour identifier les lacunes ainsi que la formation correspondante (par exemple; des plans d'apprentissage).
- La coordination participe ponctuellement à des activités de perfectionnement professionnel en évaluation.
- Le budget et le temps alloué aux activités de perfectionnement professionnel sont suffisants pour répondre aux besoins de l'organisation en matière d'évaluation.
- Les salariés sont encouragés à développer leurs compétences en matière d'évaluation par des activités de perfectionnement professionnel.
- L'organisme développe et met en œuvre des activités de perfectionnement internes (par exemple, mentorat, coaching, séminaires, l'apprentissage par les pairs) en évaluation.
- Les compétences en matière d'évaluation de la coordination et des autres salariés sont évaluées ponctuellement pour identifier les lacunes ainsi que la formation correspondante (par exemple; des plans d'apprentissage).
- La coordination participe ponctuellement à des activités de perfectionnement professionnel en évaluation.
- Le budget et le temps alloué aux activités de perfectionnement professionnel sont suffisants pour répondre aux besoins de l'organisation en matière d'évaluation.
- Les salariés sont encouragés à développer leurs compétences en matière d'évaluation par des activités de perfectionnement professionnel.

e- leadership. Cette sous-composante réfère à la qualité du leadership organisationnel sur la production des évaluations dans un organisme. \*

- Lorsque nécessaire, la coordination et le conseil d'administration peuvent mobiliser les membres dans un délai raisonnable (ex. obtenir le quorum lors d'une assemblée générale).
- La coordination détient de très bonnes connaissances et expériences en lien avec la mission de l'organisme.
- Le conseil d'administration détient de très bonnes connaissances et expériences en lien avec la mission de l'organisme.
- La coordination et le conseil d'administration détiennent une vision unifiée de la mission de l'organisme ainsi que de ses activités.
- La coordination encourage activement les membres à évaluer les activités de l'organisme.
- Le conseil d'administration encourage activement la coordination à effectuer des évaluations pour orienter ses décisions.
- Les personnes compétentes en évaluation sont connues et encouragées par la coordination à en effectuer.
- Lorsque nécessaire, la coordination et le conseil d'administration peuvent mobiliser les membres dans un délai raisonnable (ex. obtenir le quorum lors d'une assemblée générale).
- La coordination détient de très bonnes connaissances et expériences en lien avec la mission de l'organisme.
- Le conseil d'administration détient de très bonnes connaissances et expériences en lien avec la mission de l'organisme.
- La coordination et le conseil d'administration détiennent une vision unifiée de la mission de l'organisme ainsi que de ses activités.
- La coordination encourage activement les membres à évaluer les activités de l'organisme.
- Le conseil d'administration encourage activement la coordination à effectuer des évaluations pour orienter ses décisions.
- Les personnes compétentes en évaluation sont connues et encouragées par la coordination à en effectuer.

### **Évaluation générale de la composante « ressources humaines »**

Rappelons que la composante « ressources humaines » réfère à la disponibilité de ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes et satisfaisantes pouvant être déployées pour les évaluations. En réfléchissant à l'ensemble des items associés à la composante « ressources humaines », dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes: \*

Les cinq sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux ressources humaines pouvant influencer la production d'évaluation dans les organismes communautaires québécois.

- Les items couvrent adéquatement les ressources humaines pouvant influencer la production d'évaluation dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.

- Les cinq sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux ressources humaines pouvant influencer la production d'évaluation dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les ressources humaines pouvant influencer la production d'évaluation dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.
- En cas de désaccord, merci de bien vouloir préciser votre réponse. Si vous avez d'autres commentaires pour améliorer cette composante, vous pouvez également les rapporter ici.

## **2. Les ressources organisationnelles**

La deuxième composante, « les ressources organisationnelles », réfère à la suffisance de ressources financières, matérielles et organisationnelles dans le but d'effectuer des évaluations. Elle comprend les trois sous-composantes suivantes:

- a- budget;
- b- mesure de la performance;
- c- les infrastructures et outils.

a- budget. Cette sous-composante réfère à la disponibilité de ressources financières dédiées à la production des évaluations dans un organisme. \*

- Le budget de l'organisme est adéquat et suffisamment stable pour offrir des activités ou des services de qualité.
- Le budget de l'organisme est adéquat et suffisamment stable pour attirer et retenir des salariés formés spécifiquement en évaluation.
- Le budget dédié à l'évaluation d'une activité est suffisant pour la compléter dans un délai raisonnable.
- Il y a suffisamment de ressources financières afin d'effectuer ponctuellement des évaluations sur l'ensemble des activités ou des services de l'organisme.
- Le budget de l'organisme est adéquat et suffisamment stable pour offrir des activités ou des services de qualité.
- Le budget de l'organisme est adéquat et suffisamment stable pour attirer et retenir des salariés formés spécifiquement en évaluation.
- Le budget dédié à l'évaluation d'une activité est suffisant pour la compléter dans un délai raisonnable.
- Il y a suffisamment de ressources financières afin d'effectuer ponctuellement des évaluations sur l'ensemble des activités ou des services de l'organisme.

b- Mesure de la performance. Cette sous-composante réfère à la capacité de recueillir des données évaluatives de qualité à une fréquence régulière dans une organisation. \*

- L'organisme recueille des informations sur la satisfaction des participants après chacune de ses activités.
- L'organisme recueille fréquemment des informations permettant de déterminer les impacts (ex. sociaux, communautaires, psychologiques) qu'ont ses activités à court et moyen terme (moins de 5 ans) en fonction de sa mission.
- L'organisme recueille ponctuellement des informations permettant de déterminer les impacts (ex. sociaux, communautaires, psychologiques) qu'ont ses activités à long terme (plus de 5 ans) en fonction de sa mission.

- L'organisme dispose du temps nécessaire pour recueillir et consigner les évaluations de ses activités.
- L'organisme dispose du matériel technologique (ex. ordinateurs portables, logiciels) en quantité et en qualité adéquate pour lui permettre d'évaluer ses activités.
- L'organisme possède des outils ou des formulaires simples et uniformisés pour évaluer ses activités.
- L'organisme dispose facilement d'un espace confidentiel pour tenir des rencontres réalisées dans le cadre d'une évaluation.
- Les documents de l'organisme sont bien organisés et facilement lisibles.
- L'organisme recueille des informations sur la satisfaction des participants après chacune de ses activités.
- L'organisme recueille fréquemment des informations permettant de déterminer les impacts (ex. sociaux, communautaires, psychologiques) qu'ont ses activités à court et moyen terme (moins de 5 ans) en fonction de sa mission.
- L'organisme recueille ponctuellement des informations permettant de déterminer les impacts (ex. sociaux, communautaires, psychologiques) qu'ont ses activités à long terme (plus de 5 ans) en fonction de sa mission.
- L'organisme dispose du temps nécessaire pour recueillir et consigner les évaluations de ses activités.
- L'organisme dispose du matériel technologique (ex. ordinateurs portables, logiciels) en quantité et en qualité adéquate pour lui permettre d'évaluer ses activités.
- L'organisme possède des outils ou des formulaires simples et uniformisés pour évaluer ses activités.
- L'organisme dispose facilement d'un espace confidentiel pour tenir des rencontres réalisées dans le cadre d'une évaluation.
- Les documents de l'organisme sont bien organisés et facilement lisibles.

c- les infrastructures et outils. Cette sous-composante réfère à la présence de structures de gouvernance qui soutiennent la réalisation des activités évaluatives dans un organisme. \*

- L'organisme détient une ou des politiques en matière d'évaluation (ex. politique balisant l'évaluation des activités).
- Les procédures et démarches à suivre lors de la production d'une évaluation sont facilement accessibles à travers un ou plusieurs documents organisationnels (ex. un document portant sur l'évaluation).
- Les évaluations sont directement liées à la planification stratégique de l'organisme (ex. plan d'action, budget, etc.).
- L'organisme détient une ou des politiques en matière d'évaluation (ex. politique balisant l'évaluation des activités).
- Les procédures et démarches à suivre lors de la production d'une évaluation sont facilement accessibles à travers un ou plusieurs documents organisationnels (ex. un document portant sur l'évaluation).
- Les évaluations sont directement liées à la planification stratégique de l'organisme (ex. plan d'action, budget, etc.).

### **Évaluation générale de la composante « ressources organisationnelles »**

En réfléchissant à l'ensemble des items associés à la composante « ressources organisationnelles », dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes: \*

- Les trois sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux ressources organisationnelles pouvant influencer la production d'évaluation dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les ressources organisationnelles pouvant influencer la production d'évaluation dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.
- Les trois sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux ressources organisationnelles pouvant influencer la production d'évaluation dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les ressources organisationnelles pouvant influencer la production d'évaluation dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.

### **3. planification et activités évaluatives**

La troisième et dernière composante au niveau de la capacité à effectuer, soit la « planification et activités évaluatives », réfère aux mécanismes et structures décisionnelles qui contribuent à la planification et la mise en oeuvre des activités évaluatives dans un organisme.

a- planification. Cette sous-composante réfère aux activités réalisées dans le but de planifier les évaluations dans une organisation. \*

- Un comité est responsable de planifier les évaluations.
- Les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans les évaluations sont clairement décrits dans un document facilement accessible.
- Des processus sont en place pour éviter, dans la mesure du possible, les conflits d'intérêts lors de l'évaluation des activités ou des services de l'organisme.
- Les activités de l'organisme possèdent des échéanciers qui précisent quand elles seront évaluées.
- Un comité est responsable de planifier les évaluations.
- Les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans les évaluations sont clairement décrits dans un document facilement accessible.
- Des processus sont en place pour éviter, dans la mesure du possible, les conflits d'intérêts lors de l'évaluation des activités ou des services de l'organisme.
- Les activités de l'organisme possèdent des échéanciers qui précisent quand elles seront évaluées.

b- évaluateurs internes et externes. Cette sous-composante réfère à la disponibilité de personnes spécialisées en évaluation dans les organisations. \*

- L'organisme possède une capacité interne adéquate (ex. ressources, compétences, connaissances) pour effectuer des évaluations de qualité.
- L'organisme a déjà eu recours à des consultants pour compléter sa capacité interne.
- L'organisme possède une capacité interne adéquate (ex. ressources, compétences, connaissances) pour effectuer des évaluations de qualité.

- L'organisme a déjà eu recours à des consultants pour compléter sa capacité interne.

c- liens organisationnels. Cette sous-composante réfère aux opportunités qu'ont les organisations de tisser des liens entre elles afin de partager leurs pratiques en évaluation. \*

- L'organisme partage informellement ses connaissances et expériences en matière d'évaluation avec d'autres organismes communautaires.
- L'organisme participe ponctuellement à des rencontres avec d'autres organismes communautaires dans le but de partager ses pratiques et stratégies en matière d'évaluation.
- L'organisme partage informellement ses connaissances et expériences en matière d'évaluation avec d'autres organismes communautaires.
- L'organisme participe ponctuellement à des rencontres avec d'autres organismes communautaires dans le but de partager ses pratiques et stratégies en matière d'évaluation.

d- appuis externes. Cette sous-composante réfère aux ressources externes qui contribuent à l'amélioration des capacités à effectuer des évaluations de bonne qualité dans les organisations. \*

- L'organisme cherche activement à développer son réseau de contacts avec des universitaires et des spécialistes en évaluation.
- Lorsque possible, des intervenants externes sont activement impliqués dans les activités en évaluation de l'organisme (ex. organisateurs communautaires, stagiaires).
- L'organisme profite de plusieurs ressources externes (ex. des associations, des publications, etc.) pour développer ses pratiques en matière d'évaluation.
- L'organisme cherche activement à développer son réseau de contacts avec des universitaires et des spécialistes en évaluation.
- Lorsque possible, des intervenants externes sont activement impliqués dans les activités en évaluation de l'organisme (ex. organisateurs communautaires, stagiaires).
- L'organisme profite de plusieurs ressources externes (ex. des associations, des publications, etc.) pour développer ses pratiques en matière d'évaluation.

### **Évaluation générale de la composante « planification et activités évaluatives » [3/3]**

En réfléchissant à l'ensemble des items associés à la composante « planification et activités évaluatives », dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes: \*

- Les items couvrent adéquatement la planification et les activités évaluatives pouvant influencer la production d'évaluation dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.
- Les quatre sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées à la planification et les activités évaluatives pouvant influencer la production d'évaluation dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement la planification et les activités évaluatives pouvant influencer la production d'évaluation dans ces organismes.

- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.

### **3.2 LES CAPACITÉS À UTILISER**

Selon Bourgeois et Cousins (2013), les capacités à utiliser est influencées par les trois composantes suivantes: 4- connaissances organisationnelles en évaluation; 5- prise de décision organisationnelle; 6- apprentissage organisationnel.

#### **4. connaissances organisationnelles en évaluation**

La composante « connaissances organisationnelles en évaluation » comprend les deux sous-composantes suivantes:

a- Implication des parties prenantes;

b- Gestion axée sur les résultats.

a- implication des parties prenantes. Cette sous-composante réfère au niveau d'implication des principaux utilisateurs des évaluations aux activités relatives à l'évaluation. \*

- La coordination participe activement à la planification, la conception et la mise en oeuvre des évaluations dans l'organisme.
- Le conseil d'administration participe activement à la planification, la conception et la mise en oeuvre des évaluations dans l'organisme.
- Différents acteurs (ex. membres, bénévoles, salariés) participent aux comités ou aux groupes de travail relatifs à l'évaluation.
- La coordination accepte et agit sur les recommandations de l'évaluation.
- Le conseil d'administration accepte et agit sur les recommandations de l'évaluation.
- La coordination participe activement à la planification, la conception et la mise en oeuvre des évaluations dans l'organisme.
- Le conseil d'administration participe activement à la planification, la conception et la mise en oeuvre des évaluations dans l'organisme.
- Différents acteurs (ex. membres, bénévoles, salariés) participent aux comités ou aux groupes de travail relatifs à l'évaluation.
- La coordination accepte et agit sur les recommandations de l'évaluation.
- Le conseil d'administration accepte et agit sur les recommandations de l'évaluation.

b- gestion axée sur les résultats. Cette sous-composante réfère au niveau d'utilisation de la gestion axée sur les résultats dans l'organisation. \*

- L'organisme a une mission et une vision qui sont bien définies, comprises et partagées par ses membres.
- L'organisme se fixe annuellement des objectifs à atteindre en lien avec la poursuite de sa mission.
- Les évaluations constituent le moyen privilégié afin d'apprécier la portée des activités sur la mission de l'organisme.
- Les activités ou les services de l'organisme se fondent sur des théories actuelles ou s'appuient sur des modèles logiques.
- L'organisme applique des pratiques de gestion de projet solides afin de respecter les échéanciers de l'évaluation.
- L'organisme a une mission et une vision qui sont bien définies, comprises et partagées par ses membres.

- L'organisme se fixe annuellement des objectifs à atteindre en lien avec la poursuite de sa mission.
- Les évaluations constituent le moyen privilégié afin d'apprécier la portée des activités sur la mission de l'organisme.
- Les activités ou les services de l'organisme se fondent sur des théories actuelles ou s'appuient sur des modèles logiques.
- L'organisme applique des pratiques de gestion de projet solides afin de respecter les échéanciers de l'évaluation.

### **Évaluation générale de la composante « connaissances organisationnelles en évaluation »**

En réfléchissant à l'ensemble des items associés à la composante « connaissances organisationnelles en évaluation », dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes: \*

- Les deux sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.
- Les deux sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.

### **4. prise de décision organisationnelle**

La composante « Prise de décision organisationnelle » contient deux sous-composantes : a- processus de gestion; b- appui à la décision.

a- processus de gestion. Cette sous-composante à la présence de pratiques de gestion qui sont orchestrées dans le but de sécuriser les évaluations dans l'organisation. \*

- Les coûts associés aux évaluations des activités ou des services de l'organisme sont budgétés.
- Le budget prévoit systématiquement le coût associé aux évaluations des nouvelles activités ou des nouveaux services.
- Les coûts associés aux évaluations des activités ou des services de l'organisme sont budgétés.
- Le budget prévoit systématiquement le coût associé aux évaluations des nouvelles activités ou des nouveaux services.

b- appui à la décision. Cette sous-composante réfère au degré duquel les évaluations sont recherchées pour soutenir la prise de décisions dans l'organisation. \*

- La demande pour l'évaluation des services et des activités provient de tous les niveaux de l'organisation (par exemple, la coordination, le Conseil d'administration, les membres, les bailleurs de fonds).
- Les conclusions et recommandations de l'évaluation sont systématiquement recherchées et prises en compte dans les exercices d'allocation budgétaire et autres décisions organisationnelles.
- La demande de services d'évaluation s'étend au-delà des exigences d'un projet ou de la reddition de compte.
- La demande pour l'évaluation des services et des activités provient de tous les niveaux de l'organisation (par exemple, la coordination, le Conseil d'administration, les membres, les bailleurs de fonds).
- Les conclusions et recommandations de l'évaluation sont systématiquement recherchées et prises en compte dans les exercices d'allocation budgétaire et autres décisions organisationnelles.
- La demande de services d'évaluation s'étend au-delà des exigences d'un projet ou de la reddition de compte.

### **Évaluation générale de la composante «prise de décision organisationnelle» [5/6]**

En réfléchissant à l'ensemble des items associés à la composante « connaissances organisationnelles en évaluation », dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes: \*

- Les deux sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.
- Les deux sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions reliées aux connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.

### **6. apprentissage organisationnel**

La composante « apprentissage organisationnel » comprend les deux sous-composantes suivantes: a- utilisation de nature fonctionnelle et conceptuelle; b- utilisation de processus.

a- Utilisation de nature fonctionnelle et conceptuelle. Cette sous-composante réfère au degré duquel les organismes communautaires perçoivent tirés des avantages des évaluations, notamment à des fins fonctionnelles (c.-à-d. guider la prise de décision,

améliorer les activités, etc.) et conceptuelles (c.-à-d. clarifier les mécanismes liant une intervention aux résultats). \*

- Les résultats des évaluations sont utilisés pour comprendre les impacts de l'organisme sur sa mission.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour orienter les décisions budgétaires, humaines et matérielles.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour améliorer concrètement les activités et les services de l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour obtenir du financement supplémentaire.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour répondre aux besoins des membres.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour en apprendre davantage sur le fonctionnement de l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont largement diffusés à l'extérieur de l'organisme pour démontrer sa pertinence sociale.
- La coordination de l'organisme est généralement en accord avec les conclusions et les recommandations des évaluations.
- Les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre en temps opportun dans l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour comprendre les impacts de l'organisme sur sa mission.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour orienter les décisions budgétaires, humaines et matérielles.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour améliorer concrètement les activités et les services de l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour obtenir du financement supplémentaire.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour répondre aux besoins des membres.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour en apprendre davantage sur le fonctionnement de l'organisme.
- Les résultats des évaluations sont largement diffusés à l'extérieur de l'organisme pour démontrer sa pertinence sociale.
- La coordination de l'organisme est généralement en accord avec les conclusions et les recommandations des évaluations.
- Les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre en temps opportun dans l'organisme.

b- Utilisation de processus. Cette sous-composante réfère au degré duquel les organismes communautaires perçoivent tirés des avantages des évaluations, notamment à des fins processuelles (c.-à-d. développer son esprit critique et analytique par sa participation aux évaluations). \*

- Les personnes qui participent aux évaluations font état, à la suite de celles-ci, d'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisme.

- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, mieux comprendre l'apport de l'évaluation pour l'amélioration des pratiques organisationnelles.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, une meilleure compréhension des méthodes à préconiser pour enquêter sur les retombées d'une activité ou d'un service.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, avoir accru leur capacité d'analyse et d'esprit critique.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, mieux comprendre la valeur d'une enquête systématique pour prendre des décisions.
- Les personnes qui participent aux évaluations font état, à la suite de celles-ci, d'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisme.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, mieux comprendre l'apport de l'évaluation pour l'amélioration des pratiques organisationnelles.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, une meilleure compréhension des méthodes à préconiser pour enquêter sur les retombées d'une activité ou d'un service.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, avoir accru leur capacité d'analyse et d'esprit critique.
- Les personnes qui participent aux évaluations signalent, à la suite de celles-ci, mieux comprendre la valeur d'une enquête systématique pour prendre des décisions.

### **Évaluation générale de la composante « apprentissage organisationnel » [6/6]**

En réfléchissant à l'ensemble des items associés à la composante « apprentissage organisationnel », dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes: \*

- Les deux sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions liées aux connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.
- Les deux sous-composantes ci-dessus couvrent adéquatement les questions liées aux connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans les organismes communautaires québécois.
- Les items couvrent adéquatement les connaissances organisationnelles en évaluation pouvant influencer l'utilisation des évaluations dans ces organismes.
- Les items sont appropriés au secteur communautaire québécois.

### **4- Appréciation générale de l'instrument pour la pratique et la recherche**

Cette section vise à explorer votre degré d'appréciation quant à l'instrument évalué, et ce, pour la pratique et la recherche.

Pour la PRATIQUE en évaluation, cet instrument permet-il adéquatement...

- d'apprécier les capacités à EFFECTUER des évaluations de qualité dans un organisme communautaire québécois?
- d'apprécier les capacités à UTILISER des évaluations pour la prise de décision dans un organisme communautaire québécois?
- d'apprécier dans leur ensemble les capacités en évaluation dans un organisme communautaire québécois?
- de structurer une discussion entourant les capacités en évaluation dans un organisme communautaire québécois?
- de repérer les possibles barrières et éléments qui pourraient faciliter la planification de stratégies de renforcement des capacités en évaluation dans les organismes communautaires québécois?
- d'apprécier les capacités à EFFECTUER des évaluations de qualité dans un organisme communautaire québécois?
- d'apprécier les capacités à UTILISER des évaluations pour la prise de décision dans un organisme communautaire québécois?
- d'apprécier dans leur ensemble les capacités en évaluation dans un organisme communautaire québécois?
- de structurer une discussion entourant les capacités en évaluation dans un organisme communautaire québécois?
- de repérer les possibles barrières et éléments qui pourraient faciliter la planification de stratégies de renforcement des capacités en évaluation dans les organismes communautaires québécois?
- Avez-vous des commentaires ou des suggestions pour améliorer la version actuelle de l'instrument pour la PRATIQUE en évaluation?

Pour la RECHERCHE en évaluation, cet instrument permet-il adéquatement...

- de décrire l'état des capacités en évaluation dans un échantillon d'organismes communautaires québécois?
- de comparer les capacités en évaluation entre différents organismes communautaires québécois?
- de suivre l'efficacité de stratégies visant à renforcer les capacités en évaluation ?
- de décrire l'état des capacités en évaluation dans un échantillon d'organismes communautaires québécois?
- de comparer les capacités en évaluation entre différents organismes communautaires québécois?
- de suivre l'efficacité de stratégies visant à renforcer les capacités en évaluation ?
- Avez-vous des commentaires ou des suggestions pour améliorer la version actuelle de l'instrument pour la RECHERCHE en évaluation?

## Annexe F - Sondage en ligne

### Partie 1 – Informations organisationnelles

**Instructions.** Cette section du sondage vise à recueillir des données sur votre organisation en lien avec ses propriétés organisationnelles en évaluation. Merci de bien vouloir aux questions suivantes en sélectionnant la réponse la plus appropriée.

Questions	Choix de réponses
1. Quelle est votre fonction dans l'organisme?	a- Direction b- Salariée ou salarié c- Membre du Conseil d'administration
2. Quelle mission s'apparente le plus à celle de l'organisme parmi les choix suivants ?	a- Aide et entraide. b- Organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits. c- Milieux de vie et de soutien dans la communauté. d- Organismes d'hébergement temporaire. e- Regroupements régionaux, Organismes nationaux.
3. Dans quel type d'organisme cadrez-vous selon les choix suivants?	a- organisme d'action communautaire, b- organisme d'action communautaire autonome c- je ne sais pas.
4. Depuis combien d'années l'organise-t-il sur pied?	a- jusqu'à 2 années. b- de 2 à 4 années c- de 4 à 10 années d- 10 années et plus
5. Dans quelle région administrative l'organisme est-il situé?	a) Abitibi-Témiscamingue b) Bas-Saint-Laurent c) Capitale-Nationale d) Centre-du-Québec e) Chaudière-Appalaches f) Côte-Nord g) Estrie h) Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine i) Lanaudière

	j) Laurentides k) Mauricie l) Montérégie m) Montréal et Laval n) Nord-du-Québec o) Outaouais p) Saguenay – Lac-Saint-Jean
6. Combien y a-t-il de travailleuses à temps plein dans l'organisme?	a) 1 à 2 b) 2 à 4 c) 4 à 6 d) 6 à 8 e) 8 à 10 f) 10 et plus
7. Combien y a-t-il de travailleuses à temps partiel dans l'organisme?	a) 1 à 2 b) 2 à 4 c) 4 à 6 d) 6 à 8 e) 8 à 10 f) 10 et plus
8. Quel est le budget annuel de l'organisme pour ses activités liées à sa mission?	a- 0 à 20 000\$ b- 20 000 à 40 000\$ c- 40 000\$ à 60 000\$ d- 60 000 à 80 000\$ e- 80 000 à 100 000\$ f- 100 000 à 120 000\$ g- 120 000\$ et plus.

## Partie 2 – La grille d'analyse des capacités en évaluation au contexte des OCQ

**Instructions.** Cette série d'éléments se concentre sur la capacité actuelle de votre organisation à produire et à utiliser des évaluations. Chaque élément au sein d'un aspect de la capacité d'évaluation et d'un sous-aspect spécifique. Pour chaque élément, exprimer à quel point vous êtes d'accord que l'élément reflète les pratiques adoptées de votre organisation. Cette note doit refléter l'organisation telle qu'elle est aujourd'hui. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

1= Totalement en désaccord

2= En désaccord

3= En accord

4= Totalement en accord

<b>Capacité à effectuer</b>
<b>Composante I - Ressources humaines</b>
<i>1.1 Dotation</i>

L'organisme manifeste une ouverture et un intérêt marqués pour l'évaluation.
Le nombre de salariés est suffisant pour compléter une démarche d'évaluation.
<i>1.2 Connaissances et compétences en évaluation</i>
Les salariés conçoivent aisément les outils appropriés pour recueillir les informations recherchées dans l'évaluation (ex. : guides d'entretien, sondages, questionnaires, etc.).
Les salariés analysent et interprètent aisément différents types d'information pour l'évaluation (ex. : statistiques d'intervention, compte-rendu d'activités, questionnaires d'appréciation, etc.).
<i>1.3 Climat organisationnel et leadership</i>
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.
<i>1.4 Formation continue sur l'évaluation</i>
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>
<i>2.1 Budget pour l'évaluation</i>
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.
<i>2.2 Mesures d'évaluation</i>
L'appréciation des activités est régulièrement collectée par différents moyens (ex. : groupes de discussion, questionnaires) et conservée aux fins d'analyse.
Les effets des activités sur le groupe ou l'enjeu ciblé par l'organisme sont fréquemment collectés par différents moyens (ex. : groupes de discussion, questionnaires) et conservés aux fins d'analyse.
<i>2.3 Outils et structures de gouvernance</i>
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 l'évaluation.
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>

<i>3.1 Implication des parties prenantes</i>
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.
<i>3.2 Partenariats communautaires en évaluation</i>
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.).
<i>3.3 Appuis externes pour l'évaluation</i>
Des ressources 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).
<b>CAPACITÉ À UTILISER</b>
<b>Composante IV - Connaissances organisationnelles en évaluation</b>
<i>4.1 Participation à l'évaluation</i>
Les salariés et le conseil d'administration participent activement à l'ensemble des démarches d'évaluation (ex. : déterminer les objectifs, les méthodes, collecter des informations, etc.).
L'organisme cherche activement à impliquer les acteurs concernés par les résultats d'une évaluation (ex. : participants, etc.) aux démarches d'évaluation.
<i>4.2 Gestion participative de l'évaluation</i>
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.
<b>Composante V - Prise de décision organisationnelle</b>
<i>5.1 Processus de gestion</i>
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.
<i>5.2 Appui à la décision</i>
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.
<b>Composante VI – Apprentissage organisationnel</b>
<i>6.1 Utilisation fonctionnelle et conceptuelle</i>
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.).