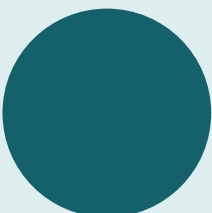


FAITS SAILLANTS DE LA SYNTHÈSE

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

3 avril 2023



Comité d'encadrement

Sonia Tello-Rozas

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

Maude Léonard

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

Florence Lussier-Lejeune

Coordonnatrice de recherche et doctorante, UQAM

Lise Gervais et Valérie Gilker-Létourneau

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

Céline Métivier

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

Alex Grenier-Hamelin

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

Geneviève Chicoine

Agente de développement, Service aux collectivités de l'UQAM

Rédaction

Florence Lussier-Lejeune

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

Révision linguistique

Benoît Brière

Soutien à l'organisation, aux communications et animation

bête féroce



Avec la participation financière de :



Le contexte de ce Forum : de la recherche aux réflexions collectives

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

Cet événement s'inscrivait dans une suite de présentations des résultats de la recherche partenariale *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires*¹, laquelle a été réalisée dans la foulée de l'élaboration du nouveau Plan d'action gouvernemental en action communautaire du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Elle se voulait aussi en continuité avec les travaux déjà menés en 2005 dans le cadre de la recherche *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC)*².

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

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

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

L'évaluation dans les groupes communautaires :

constats et souhaits

Pour commencer la journée, un retour sur les résultats de la recherche suivi d'échanges préparait les participant.e.s à se mettre au travail. En sous-groupes mixtes, c'est-à-dire tous types d'acteurs confondus, les participante.s. étaient invité.e.s à discuter des recommandations issues de la recherche plus précisément à s'entendre sur l'identification des recommandations les plus porteuses, et ce, pour chacun des types d'actrices et d'acteurs de l'écosystème, puis à adresser des souhaits à chacune de ces actrices acteurs. Voici la synthèse des réponses présentées en plénière :

Question 1 : Quelle est selon vous la recommandation la plus porteuse et pourquoi?

Organismes communautaires et regroupements

Reconnaître et valoriser les pratiques d'évaluation intégrées réflexives ancrées dans le fonctionnement quotidien des organismes. Les regroupements d'organismes peuvent alors assumer un rôle de leadership en matière de sensibilisation à la pertinence de l'évaluation et travailler avec leurs membres pour faire reconnaître et valoriser ces pratiques d'évaluation intégrées.

La reconnaissance et la valorisation des pratiques d'évaluation passent par une culture forte de l'évaluation au sein des organismes qui, par effet de ricochet, permet de négocier les termes de l'évaluation auprès des bailleurs de fonds.

On souligne l'importance de la transmission de la mémoire au sein des organismes pour ce qui est des luttes déjà menées et des outils qui permettent l'intégration de l'évaluation au quotidien, outils qui rappellent aussi les termes et concepts. Donc, mettre l'accent sur la formation avant même d'entamer des démarches d'évaluation.

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

Les participant.es soulignent l'importance de la négociation. Toutefois, le réflexe de négociation n'est pas encore intégré dans les pratiques des organismes communautaires. D'ailleurs, « Comment on négocie avec un formulaire? » s'interroge un participant. D'autres se posent la question suivante : « Comment trouve-t-on les ressources pour négocier, que ce soit en matière de temps, d'ouverture ou de disponibilités des bailleurs de fonds? »

Une nouvelle recommandation émerge des discussions en plénière : Que les regroupements participent à constituer une voix de négociation, pas seulement avec les bailleurs de fonds par projet, mais aussi en bâtissant une voix collective afin de faire remonter les enjeux vers les instances gouvernementales.

Il ne s'agit pas pour autant d'augmenter la charge de travail des regroupements en matière d'évaluation, mais de s'unir pour avoir un plus grand pouvoir de négociation. Sans pour autant oublier les organismes qui ne font pas partie de regroupements. Ces négociations collectives devraient aussi tenir compte des différences territoriales, des besoins spécifiques des acteur-trices, dans un dialogue entre les regroupements et bailleurs de fonds de première instance, le tout afin de fortifier cette voix collective en ancrant les programmes dans les réalités vécues.



Bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

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

Pour arriver à des rapports plus égalitaires, les critères d'évaluation doivent viser non seulement la récolte de données quantitatives, mais également la collecte de données qualitatives qui s'inscrivent dans le long terme. Favoriser des rapports plus égalitaires permettrait d'installer un climat de confiance et de mitiger l'anxiété de performance inhérente aux évaluations commandées par les bailleurs de fonds. Cependant, assurer une négociation dans des rapports égalitaires semble difficile dans le contexte socioéconomique actuel axé sur l'idéologie néolibérale.

Arrimer les attentes relatives à l'évaluation aux réalités et aux capacités des organismes et aux finalités utiles à l'amélioration de l'action des organismes.

Certains organismes et regroupements partagent l'impression que les bailleurs de fonds définissent de manière unilatérale les critères d'évaluation. Pour remédier à cette situation, il faut respecter l'autonomie des organismes communautaires en adaptant les critères d'évaluation aux besoins et aux missions respectives des organismes communautaires et des regroupements.

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

La surreprésentation de critères d'évaluation quantitatifs au détriment de critères qualitatifs est critiquée par plusieurs participant.es. « Explorer les dimensions qualitatives permet d'aller chercher un autre regard. Cela requiert souvent une temporalité plus longue, rarement prise en compte ou financée », résume une personne participante.

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

Dans une moindre mesure, les participant.es soulignent également l'importance de bien distinguer la reddition de comptes des pratiques d'évaluation. Pour clarifier ces deux concepts, il est important d'obtenir l'aide des ressources d'accompagnement.

Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

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

Cette mise en commun des connaissances a pour but non seulement de sensibiliser les organismes à l'importance de l'évaluation, mais également de les outiller dans leurs négociations avec les bailleurs de fonds. L'arrimage doit se faire non seulement en termes quantitatifs, mais aussi en termes qualitatifs. Cette difficulté à faire ressortir les retombées non mesurables quantitativement des activités des organismes ressort est d'ailleurs soulignée par l'ensemble des acteurs et actrices présent.es. Il est rappelé que le quantitatif n'est pas la raison d'être des organismes et que les pratiques d'évaluation doivent être le juste reflet de cette situation. De plus, les ressources de soutien d'accompagnement soulignent l'importance d'être solidaire, entre organismes communautaires, pour sortir d'une logique axée sur la compétition et la performance, et d'ainsi concerter les efforts déployés en matière de pratiques d'évaluation. Elles rappellent aux organismes l'importance de négocier les critères d'évaluation avec les bailleurs de fonds. Finalement, elles suggèrent de s'intéresser à des moyens pour également accompagner ceux-ci.



Question 2 : Quels sont nos souhaits à l'égard de l'acteur concerné par ces recommandations?

Organismes et regroupements

Plusieurs souhaits concernent les conditions dans lesquelles opèrent les organismes.

On souhaite que soit octroyée une marge de manœuvre suffisante aux organismes et aux regroupements pour qu'ils puissent eux-mêmes déterminer les meilleures pratiques d'évaluation pour leurs besoins d'évaluation (types, approches), tout en prenant en considération leurs ressources limitées.

En ce sens, pour assurer les conditions favorables aux pratiques d'évaluation dans les organismes et regroupements, il est souhaité :

- D'offrir un financement à la mission à long terme, soit un minimum de trois ans ;
- D'accompagner les organismes et les regroupements de manière continue grâce à des ressources de soutien ;
- De sensibiliser et former les organismes et les regroupements en matière d'évaluation en offrant des outils centralisés et mis à jour régulièrement sur le sujet.

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

Bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

Il est souhaité que les bailleurs de fonds fassent preuve de souplesse en reconnaissant les réalités plurielles des organismes communautaires, notamment en enlevant la pression exercée sur les groupes moins professionnalisés. On désire ainsi que les bailleurs de fonds reconnaissent l'autonomie des groupes dans la détermination des finalités et objectifs de l'évaluation en valorisant davantage les pratiques existantes d'évaluation. De plus, les délais pour remettre les démarches d'évaluation devraient prendre en considération les ressources limitées des organismes, notamment le taux élevé de roulement de leur personnel ainsi que les ressources spécialisées plus difficiles à trouver en région éloignée. À ce titre, il est important d'être à l'écoute du terrain, de prendre en compte les différences régionales et locales. Il est suggéré que les ministères se déplacent pour prendre le pouls des besoins concrets des organismes sur leur territoire et qu'ils harmonisent et standardisent les critères d'évaluation au moyen d'ententes ministérielles.

En ce qui concerne la pression des délais, pourquoi ne pas financer directement sur trois ans des projets structurants?

On demande aux bailleurs de fonds de valoriser les pratiques d'évaluation intégrées.

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





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

- Oser écouter : valoriser les pratiques existantes ;
- Oser s'adapter : clarifier les distinctions entre évaluation et reddition de comptes. Penser à réunir les bailleurs de fonds pour permettre des financements et formules d'évaluation intégrés. Permettre cette intégration à long terme ;
- Ajouter une allocation financière spécifique pour l'évaluation et ajuster l'échéancier en conséquence pour permettre l'évaluation, au-delà de la durée prévue du projet ;
- Faire preuve d'une certaine retenue en ce qui concerne l'information demandée aux organismes. C'est-à-dire de bien départager l'information qu'il est intéressant de récolter de celle qui est indispensable.

Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

Il est souhaité que les ressources d'accompagnement misent sur l'intelligence collective et le partage des connaissances interprovinciales.

Il est suggéré de mettre sur pied des communautés de pratique afin de mettre en commun les connaissances provenant de différents milieux et à l'échelle de la province.

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

Dynamiques de l'écosystème : pistes d'actions pour les différents acteurs et actrices concernés

En après-midi, après une présentation-discussion portant sur les dynamiques de l'écosystème, telles que relevées dans la recherche, les participant.e.s se retrouvaient cette fois au sein de leur propre groupe d'acteur. Il était demandé à chacun des groupes d'actrices et d'acteurs de réagir aux souhaits qui leur étaient adressés puis d'adresser un message aux autres actrices et acteurs. Voici la synthèse de ces échanges.

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

Organismes et regroupements

Les représentants.es de ce groupe d'acteurs sont d'accord avec la majorité des souhaits exprimés à leur égard. En outre, le souhait de s'unir pour rééquilibrer les rapports de pouvoir suscite l'adhésion des participant.es. Avoir une démarche concertée entre les organismes qui pourrait passer par les regroupements semble être une piste porteuse.

Est rappelé, particulièrement par les participant.es à distance, l'importance de prendre en considération les particularités géographiques des organismes communautaires afin que les critères d'évaluation en soient le juste reflet.

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

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

Bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

Les bailleurs de fonds accueillent les souhaits proposés avec ouverture, mais soulignent l'obligation qu'ils ont eux-mêmes de rendre des comptes, obligation qui limite leur pouvoir de faire changer les choses en matière d'évaluation et de reddition de comptes.

Ils soulignent que les recommandations émises dans le cadre de la journée pourront être un levier pour entamer des négociations avec leurs pairs, notamment pour remettre en question la pertinence de certaines données demandées dans le but de simplifier les démarches d'évaluation.

En ce sens, les bailleurs de fonds présents ont un regard critique sur leurs pratiques et se demandent s'ils sont en train de déléguer aux organismes le fardeau de l'évaluation.

Ils souhaitent également rééquilibrer les rapports de pouvoir avec les organismes communautaires. Ils cherchent des pistes pour faire preuve de plus de reconnaissance, de sensibilité, d'ouverture et de transparence en ce qui concerne leurs relations avec les organismes communautaires. Une première étape est d'assurer un dialogue ouvert et franc entre bailleurs de fonds et les organismes communautaires.

Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

Les ressources de soutien et d'accompagnement expriment une certaine surprise pour ce qui est du souhait de développer des boîtes à outils, car plusieurs existent déjà. En effet, elles ont déjà l'impression d'avoir mis sur pied des communautés de pratique et des boîtes à outils, mais ces derniers ne sont pas toujours utilisés par les organismes. Peut-être s'agit-il de mieux les faire connaître? Leur mission s'inscrit dans ce désir d'autonomiser les organismes communautaires en les outillant de façon proactive. Elles proposent de sensibiliser davantage les

organismes communautaires aux ressources déjà existantes, de trouver des moyens plus créatifs de les mobiliser et de les rejoindre.

Une piste plusieurs fois mentionnée durant la journée est la création de communautés de pratique. Il est également suggéré de prévoir des événements plus ou moins formels autour de la question des évaluations. Finalement, les ressources d'accompagnement rappellent que l'évaluation ne comporte pas qu'un volet technique, mais implique également une dimension politique importante.

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

Messages aux organismes et regroupements

- S'assurer que les données demandées dans le cadre d'une évaluation ou d'une reddition de comptes puissent être également utiles pour leur organisme ;
- Ne pas hésiter à refuser certaines compilations de données si ce refus peut être justifié ;
- Prendre conscience qu'ils ont plus de pouvoir de négociation qu'ils ne le croient ;
- Se familiariser avec l'appareil gouvernemental pour augmenter son pouvoir de négociation ;
- Valoriser ses pratiques actuelles d'évaluation ainsi que l'expertise déjà présente au sein des organismes et des regroupements ;
- Tabler sur les points communs qui unissent les actrices et acteurs de l'écosystème de l'évaluation afin de favoriser un dialogue franc entre bailleurs de fonds et les organismes communautaires pour apprendre à mieux connaître les besoins et les enjeux respectifs de ces deux groupes.

- Effectuer des visites sur le terrain, particulièrement en région, afin de bien connaître la diversité des besoins ;
- Faciliter l'accès à des ressources tant humaines que financières, de manière équitable, pour réaliser des pratiques d'évaluation ;
- Prévoir du financement à la mission à long terme (minimum de trois ans). Par exemple, il est suggéré d'inclure l'évaluation dans la mission et d'ajouter de 20 à 25 % de financement pour permettre sa réalisation ;
- Ancrer les données exigées dans le cadre d'un processus d'évaluation davantage dans une perspective sociale et moins dans une perspective comptable ;
- Partager les données récoltées et reçues dans le cadre de processus d'évaluation ;
- Remettre l'impératif de gestion lié à l'évaluation aux bailleurs de fonds ;
- Reconnaître davantage les pratiques d'évaluation existantes, en lisant par exemple le rapport annuel des organismes.

Messages aux bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

- Privilégier une posture qui démontre de l'écoute, de la souplesse, de la transparence, de l'ouverture. Par exemple, avoir une souplesse post-pandémique dans la gestion des évaluations, notamment parce qu'il y a un manque de ressources humaines ;

Message aux ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

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

Annexe

Rappel des pistes d'action issues de la recherche selon les actrices et acteurs de l'écosystème

Organismes et regroupements

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

Bailleurs de fonds gouvernementaux et fondations privées et publiques

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

Ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation

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

