

**ÉCOSYSTÈME EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DANS LES ORGANISMES  
COMMUNAUTAIRES AU QUÉBEC (CANADA)  
ECOSSISTEMA DA AVALIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
COMUNITÁRIAS EM QUEBEC (CANADA)  
ECOSISTEMA DE EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES  
COMUNITARIAS EN QUEBEC (CANADA)**

**Auteure 1: Sonia Tello-Rozas**

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-9357-6361>

PhD, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM), Montréal, Canada. Email : [tello-rozas.sonia@uqam.ca](mailto:tello-rozas.sonia@uqam.ca)

**Auteure 2: Maude Léonard**

ORCID : <https://orcid.org/0009-0007-1246-0791>

PhD, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM), Montréal, Canada. Email : [leonard.maude@uqam.ca](mailto:leonard.maude@uqam.ca)

### Résumé

À partir des résultats d'une recherche partenariale, cet article fait ressortir la dynamique de l'écosystème d'évaluation et les rapports entre divers groupes d'acteurs concernés par les pratiques d'évaluation des organismes communautaires. En nous intéressant au cas des organismes au Québec (Canada), nous constatons que les groupes d'acteurs sont multiples. On note aussi que l'écosystème qu'ils forment évolue dans le temps et que les rapports entre eux sont variés, générant des tensions (liées aux rapports de pouvoir), mais aussi des espaces de négociation.

**Mots-clés :** *Organismes communautaires, Écosystème d'évaluation, Rapports et rôle des acteurs, Québec*

### Resumo

A partir dos resultados de uma pesquisa co-construída, este artigo fez destaca o dinamismo do ecossistema de avaliação e os relacionamentos entre diversos grupos de atores envolvidos nas práticas de avaliação de organismos comunitários. Trabalhando no caso de organizações de Quebec (Canada), notamos que os grupos de atores são múltiplos, que o ecossistema evolui ao longo do tempo e que os relacionamentos entre eles são variados, gerando tensões (relacionadas aos relacionamentos de poder), mas também espaços de negociação.

**Palavras-chave:** *Organizações comunitárias, Ecossistema de avaliação, Relação e papel dos atores, Quebec*

### Resumen

A partir de los resultados de una investigación en co-construcción, este artículo destaca la dinámica del ecosistema de evaluación y las relaciones entre diversos grupos de actores interesados por las



This is an open access article published under the Creative Commons Attribution Non-Commercial licence, which permits use, distribution, and reproduction in any medium, without restrictions, provided it is not for commercial purposes and the original work is properly cited.

prácticas de evaluación de las “organizaciones comunitarias” (organizaciones de base). Estudiando el caso de las organizaciones de base de Quebec (Canada), constatamos que los grupos de actores son múltiples, que el ecosistema que ellos forman evoluciona y que las relaciones entre esos actores son variables, generando tensiones (a causa de las relaciones de poder), pero también espacios de negociación.

**Palabras clave:** Organizaciones comunitarias, Ecosistema de evaluación, Relación y papel de los actores, Quebec

## Introduction

Cet article est issu de la conférence donnée par Sonia Tello-Rozas à l’occasion de la IIIe réunion du NEF (*Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão sobre Famílias e Políticas Públicas*) intitulée «Renforcement des liens, évaluation et potentialisation des organisations communautaires au Canada», tenue le 24 avril 2024 au Centre pour le développement de l’enseignement supérieur en santé - CEDESS, de l’Université fédérale de São Paulo (UNIFESP). Nous sommes reconnaissantes pour cette occasion et remercions la professeure Ana Rojas Acosta d’avoir organisé cet événement.

L’objectif était de mettre en lumière l’expérience d’évaluation des organismes communautaires à partir d’une étude qui s’inscrive dans une démarche de recherche partenariale. Les résultats sont le fruit de savoirs expérientiels, professionnels et universitaires entre les auteures de cet article et les partenaires: Relais-femmes, le Réseau québécois de l’action communautaire autonome (RQ-ACA), le Centre de formation populaire (CFP) et le Service aux collectivités de notre université (SAC UQAM). Des publications précédentes découlant de la recherche (Tello-Rozas et al. 2023; pour le rapport complet consulter Tello-Rozas et al. 2022) mettent en lumière que l’évaluation comme processus réflexif fait partie de l’ADN des organismes communautaires, cela se manifeste dans la forme de deux grands groupes des pratiques distinctes, mais complémentaires : les pratiques d’évaluation intégrées au fonctionnement quotidien des organismes et des pratiques d’évaluation systématisées ayant un caractère plus complexe, nécessitant une expertise et des capacités en évaluation et demandent des ressources financières importantes. Dans cet article, nous nous concentrons sur une autre composante de la recherche, soit l’écosystème d’évaluation, afin d’élucider la manière dont le contexte, et les groupes d’acteurs qui le composent influencent l’évaluation. On vise également à rendre explicites les rapports qui s’établissent entre ces groupes.

Sonia Tello-Rozas est professeure titulaire en gestion d’organisations sociales et collectives. Elle est également directrice du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), centre interuniversitaire et interdisciplinaire qui rejoint une centaine de chercheurs principalement des universités du Québec. Maude Léonard est psychologue communautaire et professeure à l’École de

Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Elle se spécialise en gestion des entreprises sociales et collectives en portant une attention spéciale à l'évaluation des organisations collectives.

Dans la première partie de cet article, nous présentons le contexte et caractéristique des organismes communautaires au Québec. Nous explorons ensuite l'écosystème en matière d'évaluation, les groupes d'acteurs qui le composent, son évolution dans le temps ainsi que les rapports entre eux. Une brève conclusion est présentée à la fin.

## **Historique Et Contexte**

De nombreux travaux ont été réalisés au cours des années 1990 et 2000 afin de mieux connaître les pratiques des organismes communautaires (Depelteau et al., 2023) et celle liées à l'évaluation. Ces travaux ont donné lieu à l'élaboration d'outils et à la réalisation d'initiatives visant le renforcement des capacités en évaluation de même qu'une appropriation des démarches d'évaluation « par et pour » le milieu (voir par exemple Midy et al., 1998; Gaudreau & Lacelle, 1999).

En 2005, le Service aux collectivités de l'UQAM (SAC UQAM), avec la collaboration de plusieurs organismes communautaires, a publié un rapport de recherche intitulé *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires* (Hébert et al., 2005). Ce rapport avait pour objectif de présenter l'état des pratiques évaluatives des organismes communautaires et de dégager les conditions qui facilitent le renforcement de ces pratiques. Depuis, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre, notamment le projet *L'évaluation par et pour le communautaire, au service de la transformationsociale* (CFP, 2020)

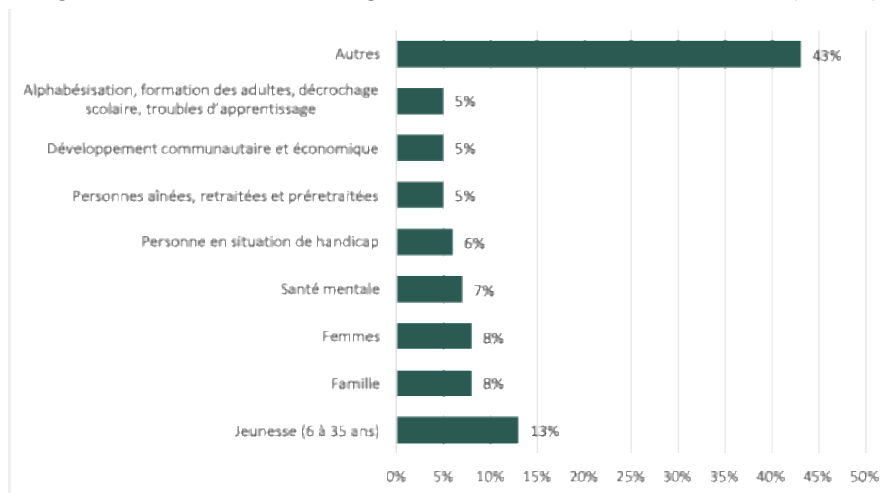
Actuellement, on note que plusieurs fondations emboîtent le pas et développent des expertises en évaluation pour les mobiliser dans les organismes qu'elles financent. Dans la foulée, de nombreuses ressources de soutien à l'évaluation développent une offre de services spécialisés. Toutefois, malgré ce foisonnement de services, au moment de réaliser la recherche, il n'existait pas de portrait récent des pratiques d'évaluation au sein des organismes communautaires. Ainsi, notre recherche a été réalisée dans le but de faire un état des lieux sur les pratiques évaluatives des organismes communautaires, et ce, dans une perspective de mise à jour de l'étude de Hébert et al. (2005).

Notons que dans le contexte de notre étude, nous avons distingué les exercices de reddition de comptes exigés par les bailleurs de fonds des pratiques d'évaluation mises en œuvre par et pour les organismes communautaires. À la différence de la reddition de comptes, l'évaluation doit être conçue comme un « processus participatif et systématisé de réflexion critique visant à poser un jugement sur la valeur d'une pratique » (Hébert et al., 2005, p. 6). Selon la variété des postures, approches, cibles et finalités poursuivies, il reste que les pratiques d'évaluation auxquelles nous nous intéressons sont principalement celles qui répondent à des besoins internes, formulés par les organismes communautaires eux-mêmes et respectant leurs pratiques, sans pour autant écarter les évaluations demandées par les bailleurs de fonds.

Quant aux aspects méthodologiques, nous avons mobilisé une méthodologie mixte, combinant des données quantitatives issues d'une enquête par questionnaire, des données qualitatives issues des groupes de discussion et d'entrevues individuels, ainsi que l'analyse des documents. Pour les premières, notre échantillon a été construit à partir de la liste informatisée des organismes communautaires financés par le gouvernement du Québec. Pour les groupes des discussions, nous avons rencontré quatre groupes d'acteurs concernés par les pratiques d'évaluation : les organismes communautaires, les bailleurs de fonds gouvernementaux, les bailleurs des fonds philanthropiques et les organisations qui accompagnent les processus d'évaluation.

Pour contextualiser les résultats que nous présenterons dans les sections suivantes, certaines informations sur le profil des organismes participant à l'enquête nous semblent pertinentes. Les organismes ayant répondu à l'enquête ont en moyenne 30 ans d'existence. Il s'agit d'organismes matures ayant été fondés, pour la plupart (72 %), entre les années 1980 et 1990 ; 14 % après les années 2000 et 16 % avant 1980. Pour rendre compte de la taille des organismes, nous avons considéré le nombre de travailleurs habituellement à l'emploi à temps plein (35 heures par semaine) et à temps partiel (moins de 28 heures par semaine). Nous notons que les organismes participant à l'enquête sont relativement de petite taille : ils comptent en moyenne huit travailleurs, dont cinq à temps plein (en moyenne) et trois à temps partiel (en moyenne). Plus précisément, la majorité des organismes compte moins de cinq travailleurs à temps plein (60,40 %) et à temps partiel (86,63 %). Pour ce qui est du secteur d'activité dont les organismes œuvrent, nous nous sommes basées sur la liste élaborée par le RQ-ACA. Il en découle un répertoire de 37 secteurs parmi lesquels nous avons demandé aux répondants de choisir celui qui se rapproche le plus de leur mission. Nous constatons une grande diversité dans les secteurs d'activité (Figure 1). Notons que l'option « Autres » regroupe l'ensemble de 29 secteurs.

Figure 1. Distribution des organismes selon le secteur d'activité (n=404)



Comme le financement influence de manière importante certaines formes d'évaluation, nous avons également demandé aux répondants d'indiquer la répartition approximative, en pourcentage, du total des fonds reçus par l'organisme pendant l'année financière précédant notre enquête (2019-2020) selon cinq différentes sources (gouvernement fédéral, provincial, municipal, fondations privées et autofinancement). Nous constatons que la partie plus importante du financement des organismes participant à l'enquête provient du gouvernement du Québec (moyenne de 67 % du financement total), suivi de l'autofinancement des activités (moyenne de 12 % du financement total), du financement provenant du privé (ex.: fondations ; moyenne de 10 %) et du gouvernement fédéral (moyenne 7 % du financement total).

## L'écosystème En Matière d'évaluation

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

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

## ***Changements de l'écosystème d'évaluation inscrits dans le contexte social***

Certains participants, surtout ceux et celles provenant des groupes de discussion avec les fondations privées et les accompagnatrices en évaluation, soulignent d'importants changements sur le plan du contexte social depuis les 15 dernières années au Québec, plus particulièrement en ce qui a trait aux pressions exercées pour répondre aux besoins de nouvelles populations spécifiques. Ces personnes mentionnent que les changements sociétaux ne sont pas à négliger, car ils influencent le fonctionnement des organismes et, ultimement, leur manière d'évaluer leurs activités et interventions.

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

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

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

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

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

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

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

perceptions à l'égard des raisons et des finalités de l'évaluation :

*« Il y a une quinzaine d'années, il y a 20 ans, l'évaluation, c'était une phobie du bailleur de fonds et l'idée ici, c'est de se réconcilier avec l'idée que l'évaluation, c'est d'abord effectivement pour le bien de l'organisation » (F4).*

*« le cheminement dans la mentalité des organisations (est important), parce que juste le mot « évaluation » il y a 13 ans, c'était du déchirage de chemise, des choses comme ça. Versus maintenant, souvent on n'a pas nécessairement accès à leur rapport, ils ne le publient pas nécessairement, mais on sait qu'ils s'inscrivent dans ces démarches. On sait qu'ils en font, on sait que les organismes sont beaucoup moins réfractaires à faire de l'évaluation » (G3).*

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

*« Le secteur philanthropique est interpellé, parce que je pense qu'on a bougé, collectivement on a bougé ces 15 dernières années, ces 10 dernières années. Je pense qu'il y a un consensus sur ce que peut être, ce que doit être une évaluation qui est porteuse » (F1).*

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

## ***Les acteurs et leurs rôles dans l'écosystème d'évaluation***

En 2005, Hébert et al. (p.27) faisaient allusion à la présence de trois groupes d'acteurs interpellés par l'évaluation des organismes communautaires : les organismes (et regroupements) , les bailleurs des fonds (fédéral, provincial, municipal et privé) et les spécialistes en évaluation (universités, coopératives, communautaires, privées). En 2020, nos entretiens en groupe nous ont permis d'identifier cinq groupes d'acteurs qui font partie de l'écosystème actuel d'évaluation et qui influencent les pratiques d'évaluation : (1) les organismes communautaires et les regroupements ; (2) les fondations privées et publiques ; (3) les bailleurs de fonds gouvernementaux provinciaux ; (4) les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation ; (4) les tierces parties (acteurs externes qui influencent indirectement les pratiques d'évaluation). À partir de ce que les participantes à nos différents groupes de discussion avaient à dire sur chacun de ces groupes d'acteurs, nous présentons leurs caractéristiques et leurs rôles respectifs quant à l'évaluation. Ensuite, nous discutons de la nature des relations qui les lient.

### ***Acteur 1: Les organismes communautaires et les regroupements d'organismes***

Plusieurs des participantes aux différents groupes de discussion signalent la grande diversité des

organismes communautaires au Québec en termes, entre autres, de fonctionnement, de taille, de budget, de mission et de ministère d'attache. Ceux-ci ne forment donc pas un groupe homogène. Cette hétérogénéité se remarque également dans nos analyses quantitatives, notamment lorsqu'il est question de qualifier les organismes selon leur secteur d'activité (voir la figure 1). En raison de l'hétérogénéité des structures organisationnelles, des caractéristiques, des réalités relatives à leur localisation géographique et de leur financement, nos participantes signalent qu'on ne peut donc pas tendre vers une homogénéisation des pratiques d'évaluation chez les organismes :

*« Un organisme qui fonctionne avec 80 000 \$ de budget par année versus celui qui à 3 M\$, il n'est pas dans la même réalité du tout de réalisation d'activités. Malgré le bon vouloir que tu aies, quand tu as peu de ressource, tu n'as peut-être pas le temps de t'inscrire, même si tu as la volonté de t'inscrire dans une démarche structurée d'une relation, tu n'as pas les ressources pour le faire nécessairement » (G3).*

Bien que les participants aux entretiens de groupes constatent une intégration de pratiques évaluatives chez une plus grande proportion d'organismes qu'auparavant, certaines difficultés persistent. Par exemple, spécifiquement dans notre groupe de discussion constitué d'organismes communautaires, les participants soulignent les enjeux de complexification des processus liés à la présence de multiples partenaires financiers avec des objectifs différents. Ils et elles expliquent que la multiplication des différents bailleurs de fonds peut mener à des négociations complexes, puisque ces derniers n'ont souvent pas les mêmes objectifs et que leurs demandes ne convergent pas autour des mêmes formes d'évaluation et de reddition de comptes.

Quant aux regroupements d'organismes, l'analyse des propos recueillis lors des groupes de discussion, notamment avec les organismes, nous a permis de les identifier comme acteur qui semble avoir une influence sur les pratiques d'évaluation. À cet effet, plusieurs participants font allusion au travail de certains regroupements pour collectiviser l'évaluation, diffuser des résultats, développer des outils et, ultimement, bâtir un discours plus politique et faire les liens avec les acteurs externes. Il est mentionné que les regroupements permettent de poser un regard beaucoup plus global sur certains enjeux et que certains regroupements sont utiles pour mettre en commun certaines stratégies d'évaluation, des outils (par exemple, des formulaires d'évaluation) et faire du réseautage.

#### *Acteur 2: Les fondations privées et publiques*

L'analyse de nos données fait ressortir une présence accrue de la philanthropie visant à financer les organismes communautaires. Ainsi, un deuxième groupe d'acteurs identifié est constitué des fondations privées et publiques. Les fonds des fondations privées proviennent d'une famille ou d'un individu. Pour leur part, les fondations publiques recueillent des dons auprès de donateurs individuels et organisationnels issus de la société civile.

Certains de nos participants au groupe de discussion réunissant les fondations publiques et privées soulignent l'effort que leur propre organisation a réalisé pendant les dernières années pour viser un



«changement de paradigme»: «On ne parle plus d'évaluation. On parle plutôt d'apprentissage continu. Toute notre vision par rapport à ça a complètement comme changé dans le sens où au niveau de nos soutiens, nos soutiens d'organismes et de démarches collectifs» (F5). Ces efforts, selon ces mêmes acteurs, s'accompagnent d'une nouvelle façon d'aborder l'évaluation avec les organismes financés et de bâtir une relation avec eux à travers un processus d'apprentissage conjoint.

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

D'autres fondations privées ou publiques signalent leur rôle d'accompagnement sur le plan des processus d'évaluation. L'accompagnement peut prendre plusieurs formes, dont celle de *coaching*:

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

Certaines personnes représentant les organismes dans le cadre du groupe de discussion qui leur a été dédié abondent dans le même sens en notant qu'il y a de plus en plus de fondations qui tentent de s'inscrire dans une co-construction avec les organismes communautaires, ce qui améliore leur participation, l'implication d'une diversité d'acteurs, et rend le processus de documentation lié à l'évaluation plus intéressant pour les organismes. Cela contribue aussi au sentiment des organismes d'être reconnus dans leur expertise et leur capacité à évaluer ce qu'ils font. Néanmoins, comme nous le verrons plus tard, il est aussi reconnu qu'un rapport de pouvoir, qui découle de la relation entre le financeur (fondation) et le financé (organisme), va toujours exister.

### *Acteur 3: Les bailleurs de fonds gouvernementaux*

En ce qui concerne les bailleurs des fonds gouvernementaux, ceux de notre échantillon représentent différents ministères provinciaux. Dans le cadre du groupe de discussion qui leur était voué, les participants soulignent qu'en finançant principalement la mission globale des organismes, les bailleurs de fonds gouvernementaux se concentrent principalement sur la reddition de comptes et doivent veiller au respect des critères d'admission aux subventions:

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

Cela est en cohérence avec les résultats de nos analyses quantitatives sur la nature et le format des informations, démarches ou formulaires demandés par le principal bailleur de fonds de l'organisme qui est, pour notre échantillon, toujours gouvernemental (provincial majoritairement). Nous constatons que 99 % de répondants indiquent que ce sont les états financiers et les rapports d'activités qui sont demandés et 74 % indiquent qu'on leur demande des informations sur ce qui découle directement des activités, soit l'évaluation des résultats/extrants.

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

*«C'est sûr que oui, ça coûte de l'argent [...] je mets peut-être mes lunettes roses, mais je crois quand même qu'on pourrait justement comme le ministère en fait, comme instance, on pourrait aider nos organismes justement à développer des pratiques, et je dis le «on», mais en même temps une multitude d'acteurs dans le milieu, qui font de l'accompagnement auprès de nos organismes, le font pour développer cette pratique-là» (G1).*

Par ailleurs, dans les dernières années, certains représentants des bailleurs de fonds gouvernementaux observent qu'il arrive plus souvent que des organismes demandent des fonds au volet «financement par projets» pour réaliser spécifiquement des évaluations. D'autres mentionnent les efforts réalisés pour s'approcher des organismes et occuper le rôle partenariaux, comme dans le cas des fondations privées ou publiques:

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

#### *Acteur 4: Les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation*

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

Ces ressources prennent différentes formes. Certaines sont à l'initiative de fondations privées et d'autres sont issues du milieu communautaire ou de l'économie sociale. La multiplication du nombre et du type de ressources appelle aussi la diversification des approches déployées par chacune d'elles. Lors du groupe de discussion, certains représentants des fondations privées et publiques soulignent ces aspects:

*«Ça fait 15 ans passés, quand on parlait d'évaluation, la prochaine phrase était : mais même si on veut être accompagné, on va être accompagné par qui ? Parce qu'il n'y avait personne. Il fallait, vraiment, vraiment chercher. Surtout si on voulait une certaine approche. [...], très peu de personnes dans l'écosystème d'accompagnateurs étaient disponibles en évaluation. Il n'y en avait presque pas. Ça, c'était un gros défi. Mais maintenant aujourd'hui [...] il y a beaucoup plus d'acteurs, de joueurs dans cet écosystème avec des approches, qui apportent des approches différentes et des façons de travailler différentes» (F5).*

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

En plus de la reconnaissance de la présence plus importante de ces ressources de soutien et d'accompagnement, notre analyse fait ressortir trois rôles qu'elles jouent auprès des organismes communautaires: gardienne du plan d'exécution, amie critique, médiatrice. Concernant le premier, elles participent à l'encadrement de la démarche d'évaluation. Sans réaliser l'évaluation elle-même, elles peuvent assurer la coordination et le suivi de différentes étapes, ce qui demande des pauses et des temps d'arrêt alors que l'organisme est souvent pris par le rythme de ses activités régulières. *«La ressource en accompagnement, elle ne vient pas faire les choses à la place de l'organisme, elle vient sonner la cloche dans des étapes du processus [...] Comme un peu la gardienne du processus. Elle a ce rôle-là finalement»* (COMSEP\_2). Pour l'une des accompagnatrices qui participe au groupe de discussion, deux conditions sont nécessaires pour tenir ce rôle : 1) bien gérer la phase de démarrage en créant un comité, en clarifiant les acteurs impliqués, les rôles de chacun, leurs besoins et 2) en veillant en tout temps au respect du rythme et de la capacité du milieu.

Ces conditions préalables aident aussi à jouer un deuxième rôle tenu par les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation, soit celui de l'«amie critique». Ce rôle consiste à offrir un regard externe pour amener les organismes à prendre du recul par rapport à leurs activités, à les placer dans une posture réflexive et à favoriser ainsi les apprentissages sur leurs pratiques en posant des questions constructives, sans tomber dans la confrontation directe. Ce rôle ne peut être tenu qu'en créant une relation de confiance avec les organismes. Pour certaines accompagnatrices qui participent au groupe de discussion, le rôle de l'amie critique représente l'art de l'accompagnement, qui implique de *challenger* et de susciter des réflexions au sein des organismes, et ce, sans leur faire peur ou entrer dans la confrontation.

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

*Acteur 5: Les tierces parties : acteurs externes qui influencent indirectement les pratiques d'évaluation*

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

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

Les bailleurs de fonds concernés soulignent la pression grandissante qu'exercent les donateurs organisationnels pour montrer les retombées de leurs dons et utiliser des indicateurs standardisés. L'enjeu des indicateurs est aussi souligné par certains représentants des bailleurs de fonds gouvernementaux. Cela est exprimé notamment quand ils ou elles font référence aux exigences du Conseil du trésor pour le maintien du financement des divers programmes et de soutien aux organismes. En effet, les participants du groupe de discussion représentant les bailleurs de fonds gouvernementaux témoignent de la pression exercée sur les ministères pour que les organismes communautaires fournissent des données reposant sur des indicateurs éloignés de leur réalité, et cela pour justifier la pertinence des programmes (et non pas des activités de l'organisme). On note que cette nouvelle façon de faire complique le rôle des employés des ministères du fait qu'ils doivent à la fois soutenir et encadrer les organismes communautaires, tout en répondant aux exigences du Conseil du trésor :

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

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

Qu'il s'agisse de la pression de la part du Conseil du trésor ou de la part des donateurs, les participants aux groupes de discussion réunissant des bailleurs de fonds gouvernementaux et les fondations publiques et privées notent que le souhait de la « maximisation des effets » formulé par les parties prenantes externes qui permettent le financement des organismes amène à réfléchir sur un travail de sensibilisation à faire à leur égard

ainsi qu'à la façon d'établir des échanges entre les acteurs pour améliorer la compréhension de l'utilité et des finalités de l'évaluation.

## ***Rapports entre les acteurs***

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

Les propos recueillis lors des groupes de discussion font ressortir trois facettes caractérisant la relation entre les bailleurs de fonds (sans égard à leur type) et les organismes, soit : (1) une tension, (2) un rapport de pouvoir et (3) un espace de négociation.

Tout d'abord, les participants notent la présence de relations parfois tendues entre ces deux groupes d'acteurs, et ce, en raison de la nature des demandes des bailleurs de fonds (provenant du gouvernement ou de fondations) jugées, par certaines personnes, trop exigeantes et peu utiles pour les organismes. Cela aurait pour effet d'effriter le sentiment de confiance envers les bailleurs de fonds ainsi qu'à alimenter une certaine méfiance chez les organismes, qui peinent à croire au bien-fondé de l'évaluation demandée et, par conséquent, s'y investissent peu. *« Dans des évaluations bidon, ce qu'on voit, c'est qu'ils [les organismes] vont soumettre n'importe quoi parce qu'il faut faire les rapports de statistiques »* (A2).

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

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

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

*« Mais on est encore quand même perçu par rapport à la crainte que si le ministère veut avoir accès pour juste voir qu'est-ce ça donne finalement, qu'on se mette à les financer sur la qualité du*

*service, et ce, dans une logique plus entente de services [...] Il y a encore cette crainte, d'où le fait que beaucoup d'organismes ne souhaitent pas nécessairement nous partager leur rapport, même si très souvent ça serait des éléments favorables » (G3).*

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

*« Lorsqu'on aborde la question d'évaluation, il me semble qu'il faut aborder aussi la question du rapport de pouvoir et là... Ce qui est clair, c'est que même si les pratiques ont évolué, même si le rapport à l'évaluation, autant chez les bailleurs de fonds que chez l'organisation, a changé ces dernières années, je pense en même temps qu'il y a encore une confusion. Il y a encore une perception, et à mon avis, qui n'est pas complètement fausse, que l'évaluation, elle est aussi une occasion pour le bailleur de fonds de m'évaluer si je suis un bon, si je fais bien les choses » (G1).*  
*« En fait, sur la question du rapport de pouvoir, moi je pense que c'est vrai, c'est un enjeu, mais à partir du moment où il y a une relation entre une organisation et un partenaire financier, il y a une relation de pouvoir. On ne peut pas s'en défaire, il faut juste la reconnaître, et quand je dis il faut, cela inclut les deux parties » (G4).*

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

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

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

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

En tant qu'actrices de l'écosystème en pleine progression dans les dernières années, les ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées se tiennent à l'intersection des relations entre les organismes et les bailleurs de fonds. Ces ressources peuvent faciliter la relation, amoindrir les tensions et simplifier le processus de négociation entre les organismes et les bailleurs de fonds. Quelques pistes ressortent des discussions avec les bailleurs de fonds quant à la gestion des relations de pouvoir asymétriques et à la prise de conscience qu'elles peuvent changer dans le temps.

Lors de nos discussions, des accompagnatrices ont affirmé que la relation qu'elles entretiennent avec les organismes est habituellement facile, puisqu'en général leurs attentes à l'égard de la démarche d'évaluation et ce qui en découle se rejoignent et sont cohérentes.

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

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

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

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

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

Dans ce rapport entre les ressources de soutien et d'accompagnement et les bailleurs de fonds, des mésententes quant à la publication des résultats sont aussi mentionnées de la part des accompagnatrices. L'une

d'entre elles relate avoir vécu de mauvaises expériences avec un bailleur de fonds gouvernemental qui ne voulait pas publier les résultats de recherches évaluatives qu'elle avait conduites.

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

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

## Conclusion

À la lumière des résultats de notre étude, nous retenons que l'écosystème d'évaluation change avec le temps et en dépendant du contexte dans lequel évoluent les organismes. Dans le contexte du Québec, cet écosystème a changé de manière significative et évolué depuis les années 2000, soit depuis la parution du rapport d'Hebert et al. (2005). De nouveaux acteurs s'y sont taillé une place plus importante, et les rapports entre eux se sont complexifiés. Par ailleurs, l'évaluation en elle-même est perçue différemment au sein des organismes ; une plus grande ouverture et une compréhension plus raffinée du rôle qu'elle peut jouer pour les organismes communautaires sont notables.

Dans ce nouvel écosystème, la présence et le rôle des ressources d'accompagnement spécialisées en évaluation sont également soulignés. Quant aux tierces parties, elles jouent un rôle important dans l'évaluation, exerçant une influence indirecte auprès des organismes communautaires à travers les exigences d'évaluation des bailleurs de fonds. Enfin, dans le rapport de pouvoir qui existe alors entre les organismes et les bailleurs de fonds, qui est nommé est reconnu par les acteurs, peuvent se créer des espaces de négociation susceptibles d'être facilités par des ressources de soutien et d'accompagnement spécialisées en évaluation et portées par des regroupements d'organismes.

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

Les constats émergeant de notre recherche, notamment ceux qui ont trait aux rapports entre les groupes d'acteurs qui font partie de l'écosystème d'évaluation, nous invitent à souligner l'importance du renforcement de capacités (Buetti et al, 2019) et à approfondir le sujet à partir des lentilles théoriques pertinentes. Cela est



alors une piste pour de nouvelles recherches.

## Références

Buetti, D., Bourgeois, I. & Savard, S. (2019). Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research (ANSERJ)*, 10(2), pp.16-39.

CFP (2020). *Améliorer les retombées du programme de formation ÉvalPop II pour les organismes communautaires en région : Étude des variables d'influence et conception d'interventions* [Rapport de synthèse].

Depelteau, J., Langlois, P., Hébert, G. & Fortier, F. (2013). Les organismes communautaires au Québec : financement et évolution des pratiques [Rapport de recherche]. Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS).

Gaudreau, L. & Lacelle, N. (1999). *Manuel d'évaluation participative et négociée*.

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

Lemay, J. F. & Leclerc, L. (2013). Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires: réflexions et enjeux. *Bulletin Société québécoise d'évaluation de programme*, 25 (1), pp. 8-12.

Midy, F., Vanier, C. & M. Grant. (1998). *Guide d'évaluation participative et de négociation*. Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. [Rapport de recherche]

Tello-Rozas, S., Léonard, M. & Lussier-Lejeune, F. (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires* [Rapport de recherche]. Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. Avec la collaboration de Fathallah, H., Goulet, V., Métivier, C., Gervais, L. et Chicoine, G.

Tello-Rozas, S., Léonard, M., Lussier-Lejeune, F., Obad-Fathallah, H., Goulet, V., Métivier, C., Gervais, L. & Chicoine, G. (2022). *Pratiques plurielles d'évaluation propres aux organismes communautaires au Québec : état des lieux*. *Reflets*, 28(2), pp.14-43.