

Les avenues de l'évaluation pour les groupes communautaires : réflexions pratiques

12 octobre 2012



Jean-Frédéric Lemay, JFL Consultants
Louise Leclerc, Raymond Chabot Grant Thornton
Suzanne Bélanger, RA Malatest & Associates Ltd
Djamel Messikh, Québec en Forme



Contenu

1. Quels sont les défis spécifiques à ce type d'évaluation?
2. L'évaluation par qui et au service de quoi?
3. Quelles sont les approches et méthodes les mieux adaptées aux organisations communautaires?
4. Le cas de Québec en forme
5. Pistes novatrices

Une définition du Ministère de l'emploi et la solidarité sociale

- **L'action communautaire** est une action collective [...] qui s'inscrit essentiellement dans une finalité de développement social et s'incarne dans des organismes qui visent l'amélioration du tissu social et des conditions de vie ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs. Ces organismes apportent une réponse à des besoins exprimés par des citoyennes ou des citoyens qui vivent une situation problématique semblable ou qui partagent un objectif de mieux-être commun.
- Pour être considéré comme un **organisme communautaire**, un organisme doit absolument répondre aux quatre critères suivants :
 - être un organisme à but non lucratif;
 - être enraciné dans la communauté;
 - entretenir une vie associative et démocratique;
 - être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations.

Données de référence au Québec

- Plus de 46,000 organismes sans but lucratif et bénévoles (Enquête de 2003);
- En 2010-2011, versement de 860,1 millions de dollars à 5 089 organismes communautaires par le gouvernement du Québec.

Définir l'évaluation

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact. (Secrétariat du Conseil du trésor. Québec.)

Un acte de jugement individuel ou collectif qui consiste à attribuer une valeur, de façon plus ou moins intuitive et plus ou moins informée, à un objet, en général un ensemble d'activités humaines. (Bégin C., Joubert P., Turgeon J., 1999)

**QUELS SONT LES DÉFIS SPÉCIFIQUES À
CE TYPE D'ÉVALUATION?**

Les réalités des groupes communautaires

- Des ressources très limitées:
 - Fragilité financière
 - Ressources humaines, matérielles, technologiques conditionnées par la capacité financière
- Une gouvernance:
 - Surtout orientée vers la gestion des opérations
 - Souvent, des objectifs stratégiques difficiles à mesurer
 - Interrelation entre les organismes essentielle à l'atteinte des objectifs
- Une gestion des opérations complexe:
 - Croissance des besoins – sans les ressources
 - Dépendance importante sur le bénévolat
 - Expertises internes variables

Barrières à l'évaluation

- Absence d'une culture d'évaluation:
 - Souvent perçue comme très complexe
 - Peu d'expertises internes en évaluation
- Mauvaise compréhension des avantages de l'évaluation:
 - Crainte des résultats
 - Notion de performance mal comprise
- Pénurie d'objectifs clairs et d'indicateurs de performance
- Difficile d'isoler les effets d'une organisation sur une problématique
- Souvent perçu comme moins prioritaire
- Manque de temps

Avantages de l'évaluation pour les organisations communautaires

Défis des groupes communautaires	Avantages de la démarche d'évaluation
Se positionner avantageusement dans un environnement fortement concurrentiel (financement)	<ul style="list-style-type: none">Documente les résultats avec une démarche structuréeConstruit la crédibilité de l'organisationStructure la reddition de compte
Éparpillement de la mission face aux besoins croissants et aux priorités accordées par les bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none">Redonne le focus à la mission et aux actions (projets, programmes)
Planification à long terme	<ul style="list-style-type: none">Permet un moment de recul
Meilleure utilisation des ressources disponibles	<ul style="list-style-type: none">Permet d'élaguer les efforts qui ne contribuent pas à la mission et à l'atteinte des objectifs
Développement des capacités	<ul style="list-style-type: none">Soutient le développement d'outils internesContribue au développement des compétences
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none">Construit la crédibilité de l'organisationStructure la reddition de compte
Solidarité communautaire dans un contexte de forte compétition entre les organismes	<ul style="list-style-type: none">Permet de positionner la mission à l'intérieur de l'écosystème communautaireDans le cas d'une évaluation multi-organismes (par exemple, pour une clientèle ou une problématique spécifique), permet d'optimiser le rôle de chaque organisme
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none">Permet le réalignement des actions et des activitésMesure les résultats en fonction d'objectifs clairs

**L'ÉVALUATION PAR QUI ET AU SERVICE DE
QUOI?**

Définition

- L'évaluation est un des outils de gestion et de responsabilisation
- Elle se distingue du suivi, de l'inspection, du contrôle, de l'examen, de la recherche et d'autres types d'analyses

Sélection du type d'évaluateur

- Le choix de l'évaluateur se fait en fonction de plusieurs facteurs, y compris :
 - Connaissances de l'initiative ou de l'organisation
 - Savoir et expertise en évaluation
 - Disponibilité
 - Flexibilité
 - Objectivité
 - Considérations éthiques
 - Coût

Avantages et inconvénients

Type d'évaluateur	Avantages	Inconvénients
Interne (p. ex. personne membre de l'équipe ou évaluateur embauché au sein de l'équipe)	<ul style="list-style-type: none">• Familiarité avec l'initiative• Familiarité avec la communauté• Accès aux ressources organisationnelles• Opportunités de feedback informel	<ul style="list-style-type: none">• Expertise limitée en évaluation• Perspective interne seulement
Externe (p. ex. universités, collèges, hôpitaux, firmes, département d'évaluation interne)	<ul style="list-style-type: none">• Accès à des ressources (équipement, personnel de soutien)• Expertise en évaluation• Nouvelle perspective• Approche objective (plus crédible)• Coût ne variera pas• Équipe déjà travaillée ensemble	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance limitée des opérations au jour le jour• Accès limité aux activités• Peut être plus coûteux (frais généraux)• Procédure de l'appel d'offre peut être long

Avantages et inconvénients (suite)

Type d'évaluateur	Avantages	Inconvénients
Combinaison (interne et externe)	<ul style="list-style-type: none">• Diversité de l'équipe / variété de perspectives• Moins coûteux qu'évaluateur externe seulement• Développement des capacités des membres de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Identification / sélection des membres de l'équipe• Équipe n'a jamais travaillé ensemble (risque au niveau de la cohésion, cohérence des travaux, conflits, etc.)

Dimensions et usages de l'évaluation

- Symbolique (démonstration de l'effort)
 - Les efforts sont tangibles lorsque les résultats sont évalués
- Instrumentale (outil d'amélioration)
 - Démonstration d'être sur la bonne voie
 - Identification des approches qui fonctionnent le mieux
 - Planification et prise de décisions
 - Gestion financière (coût-efficacité)
- Conceptuelle (la façon dont on est perçu)
 - Outil de communication
 - Données probantes pour démontrer résultats

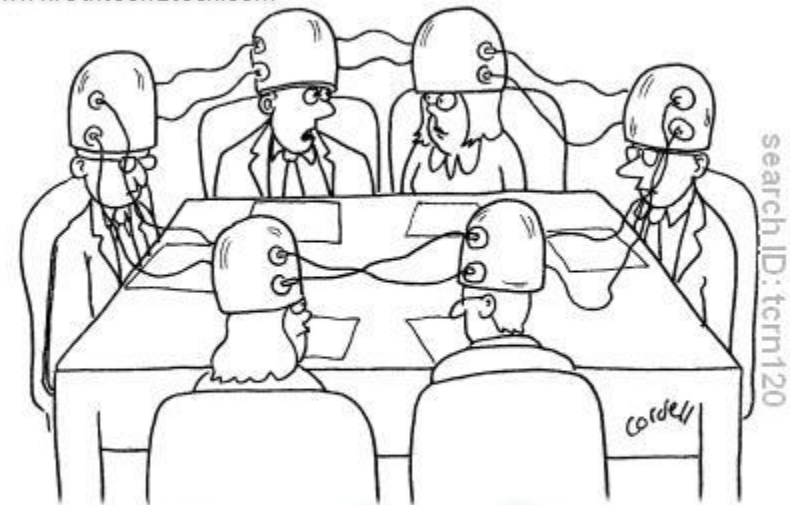
Adapté de "Canadian Evaluation Society National Capital Chapter, Essential Skills Series " (2006 et 2010)

**QUELLES SONT LES APPROCHES LES
MIEUX ADAPTÉES AUX ORGANISATIONS
COMMUNAUTAIRES?**

Divers enjeux qui guident les approches

- Enjeux stratégiques
 - Qui donne le mandat et qui prend les décisions?
 - Évaluer quoi (effets à court terme, impact, processus, etc.)?
 - Pilotes : implantation et résultats
- Enjeux relationnels et humains
 - Participation des parties prenantes:
 - » Quel niveau de participation est optimal?
 - Culture et capacité d'évaluation

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



"Frankly, I'm not sure this whole idea-sharing thing is working."

Divers enjeux (suite)

- Enjeux méthodologiques
 - La validité est un objet négocié
 - Petits échantillons
 - Lourdeur optimale
 - Données et accès aux répondants
- Enjeux théoriques
 - Théorie du changement – modèle logique:
 - » Quels processus?
 - » Quel consensus?
 - » Quel support empirique et théorique?
 - » Quel ancrage dans la planification stratégique?

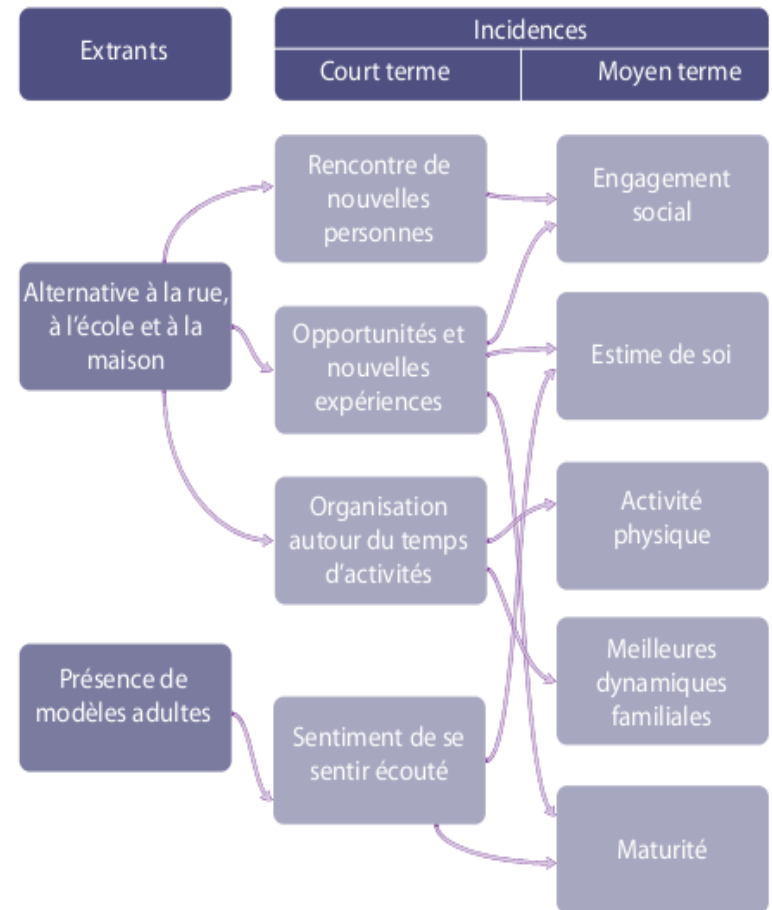


tableau 1.1

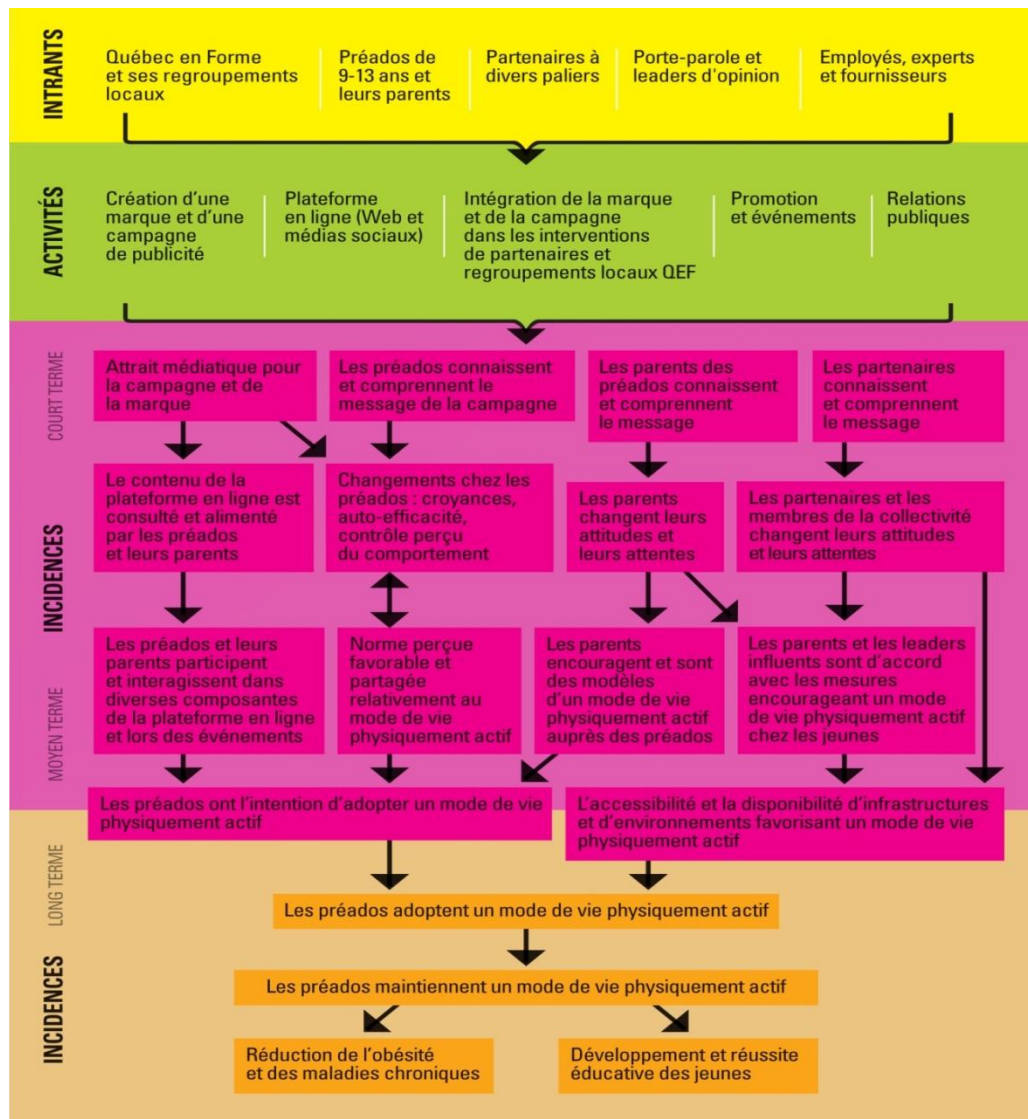
Des approches adaptées

- Méthodes participatives:
 - Élaboration du modèle logique
 - Conception du design
 - Participation à la collecte de données
 - Analyse participative

- Évaluer le CT, asseoir théoriquement le long terme

- Évaluation et apprentissages : transfert de compétences

- Lier évaluation et réflexion stratégique
 - Rôle du modèle logique
 - Opérationnaliser les recommandations dans un exercice de réflexion stratégique post-évaluation



LE CAS DE QUÉBEC EN FORME

Le cas de Québec en Forme

Contexte

- Québec en Forme soutient des **regroupements locaux de partenaires intersectoriels** qui souhaitent agir sur les saines habitudes de vie des jeunes et qui s'engagent à travailler collectivement à l'élaboration et à la réalisation d'un **plan de changement** pour leur communauté
- Québec en Forme n'est pas dans un rapport de soutien à des organismes; le partenariat se traduit par un alignement des priorités de changement dans une approche de dialogue et d'ententes convenues

La réalité des regroupements locaux de partenaires

- Problématique **complexe**
- **Incertitude** quant aux actions à privilégier pour réaliser le changement visé
- Besoin d'**innover**
- **Dynamique de mobilisation** d'acteurs intersectoriels d'une communauté autour d'une vision et d'un plan de changement

L'importance du développement d'une culture et de capacités évaluatives au sein des regroupements

- Qu'est-ce que la **culture évaluative** et les **capacités évaluatives** pour Québec en Forme
- Pour que les méthodes et les outils soient au service de la réflexion, de la prise de décision et du développement du plan de changement

Quel est l'objectif de l'évaluation dans ce contexte ?

Un outil de développement du plan de changement:

- Engager les acteurs locaux dans un processus de réflexion et de prise de décision
- Planifier les stratégies et actions à court-terme, dans la perspective du changement visé à long-terme
- Obtenir de l'information en cours de réalisation du plan et faire les ajustements nécessaires
- Innover, mettre à l'essai des stratégies plus à risque
- Vérifier s'ils sont sur la bonne voie
- Apprendre à travailler ensemble efficacement
- Être le plus pertinent, efficace et efficient possible

Les processus et défis qui complexifient la démarche d'évaluation des regroupements

- La complexité d'une démarche de co-construction: vision commune, planification collective, évaluation du processus de mobilisation et du «travail ensemble»
- L'évaluation d'un plan de changement vs. l'évaluation de programme
- L'identification de l'approche évaluative la plus appropriée et le niveau d'information suffisant pour la prise de décision
- La capacité à prendre un recul et à porter un jugement critique sur les actions privilégiées

PISTES NOVATRICES



Pistes novatrices

- Solidifier la relation entre les mesures de rendement, la gestion et l'évaluation
- Sortir de la logique de programmes:
 - Évaluer la mission ou "la valeur ajoutée organisationnelle"
- Évaluer «l'écosystème» communautaire:
 - L'effort collectif face à une problématique ou une clientèle
- Développer la culture et la capacité évaluatives des communautés dans un contexte de plan de changement

Merci de votre participation!

Des questions?

