

L'ÉVALUATION : ÉTAT DES LIEUX

PRATIQUES DE MESURE ET D'ÉVALUATION DANS LE
SECTEUR CARITATIF CANADIEN

IM  GINE
CANADA

Pour la cause. Pour la communauté.

L'ÉVALUATION : ÉTAT DES LIEUX

PRATIQUES DE MESURE ET D'ÉVALUATION DANS LE SECTEUR CARITATIF CANADIEN

Auteur : David Lasby

Révision : Alexandra Gardner, Marnie Grona, Devon Hurvid, Julie Lebel

Contributions : Alexandra Gardner, Marnie Grona, Ben Liadsky, Ben McNamee, Andrew Taylor

Conception : Ramp Communications

Traduction : Cornelia Schrecker

Tous droits réservés. ©Imagine Canada 2019

ISBN 978-1-55401-406-4

Le présent rapport est couvert par une licence Creative Commons Attribution-Utilisation non commerciale-Pas d'œuvres dérivées 4.0 International. Pour toute utilisation non couverte, veuillez communiquer avec nous aux points de contact indiqués ci-dessous. Tous autres droits réservés.

IMAGINE
CANADA

Avec le soutien de



Fondation

IMAGINE CANADA
65, avenue St. Clair Est, bureau 700
Toronto, Ontario, Canada M4T 2Y3
imaginecanada.ca/fr
info@imaginecanada.ca

REMERCIEMENTS

Nous remercions les employés et bénévoles de l'Ontario Nonprofit Network, de Taylor Newberry Consulting, de The Counselling Foundation of Canada et de la Fondation Trillium de l'Ontario de leurs précieuses contributions. Tout projet d'envergure est le fruit d'un effort d'équipe, et cela est particulièrement vrai pour le présent rapport qui constitue une initiative parallèle de notre partenariat de recherche au sujet de l'état des lieux en matière d'évaluation en Ontario (pour plus d'information sur le rapport complémentaire, veuillez consulter la troisième couverture). Nous sommes très reconnaissants des conseils, idées et commentaires offerts avec générosité.

Nous remercions la Fondation RBC de son généreux soutien à notre projet. Nous souhaitons également réitérer nos remerciements adressés à la Fondation Trillium de l'Ontario et à Ignite NPS de leur soutien financier pour la partie de l'étude consacrée à l'Ontario.

Le présent rapport s'appuie sur des enquêtes similaires menées par l'équipe de l'Innovation Network aux États-Unis. Son travail nous a servi d'inspiration, et nous la remercions de ses idées et conseils.

Enfin, et surtout, nous remercions les milliers de leaders et de bénévoles du milieu caritatif qui se sont montrés si généreux de leur temps en participant à notre enquête.



INTRODUCTION

Les organismes de bienfaisance sont de plus en plus appelés à apporter les preuves de l'impact des programmes et services qu'ils fournissent. Les parties prenantes (bailleurs de fonds, membres du conseil d'administration, décideurs politiques, médias et citoyens canadiens) cherchent à obtenir de l'information qui va au-delà des descriptions de programmes et de services, de la somme des clients servis et des histoires sur l'impact de l'organisation dans la vie d'une personne. Elles cherchent des informations leur permettant de mieux comprendre comment les organismes caritatifs qu'elles appuient influencent à la fois la population servie et l'écosystème social, économique et environnemental qui l'héberge.

À maintes reprises durant le travail accompli par Imagine Canada pour créer un nouveau discours pour les organismes et le secteur caritatifs, les participants et informateurs nous ont dit que de livrer les preuves pour ce type d'impact était crucial pour réussir à repenser le dialogue entre le secteur caritatif et les Canadiens.¹ Cependant, dans nos interactions quotidiennes avec les dirigeants d'organismes, beaucoup d'entre eux (surtout ceux à la tête de petits organismes) nous confient avoir de la difficulté à le faire. Cette difficulté n'est pas due à un manque d'évaluation ou d'impact de leur travail, mais à un ensemble de défis inhérents aux activités de mesure et d'évaluation. Ces dernières proposent une vaste gamme de méthodes et de techniques à utiliser, un choix encore plus grand de possibilités d'utiliser les résultats d'évaluation et une diversité incroyable de parties prenantes et de publics à mobiliser. Devant cette panoplie d'options et de demandes potentielles, les dirigeants d'organismes et leurs partenaires doivent développer une compréhension commune des normes et exigences considérées comme étant raisonnables en fonction de leur organisation et des circonstances.

Nous avons donc décidé de mener une étude auprès des organismes caritatifs pour offrir une description de l'état des lieux actuels en matière d'évaluation dans le but d'offrir cette perspective bien nécessaire. L'enquête a été menée au milieu de l'année 2018 moyennant une plateforme en ligne qui a recueilli 1 884 réponses.² Afin d'accroître l'utilisation des résultats, nous nous sommes inspirés de travaux antérieurs produits par l'Innovation Network aux États-Unis. Le présent rapport détaille les résultats de cette enquête. Il vise particulièrement à dresser un portrait des pratiques d'évaluation et de mesure, y compris les aspects du travail évalués par les organismes, les ressources et techniques qu'ils utilisent, et l'utilisation qu'ils font des résultats d'évaluation. Il s'intéresse ensuite aux vecteurs et freins au travail d'évaluation, aux opinions à l'égard du rôle de l'évaluation, aux ressources humaines et financières employées par les organismes pour évaluer leur travail, aux relations avec les bailleurs de fonds et au rôle des évaluateurs externes.

Le rapport présente des résultats bruts ainsi que des liens observés entre différents aspects du travail d'évaluation (p. ex. la corrélation entre les éléments évalués et l'utilisation des résultats). Tout au long du rapport, les différences et facteurs présentés sont statistiquement significatifs au niveau de 0,05. En raison du grand nombre de répondants, les résultats sont présentés en fonction de caractéristiques organisationnelles, tels leur taille, le sous-secteur d'appartenance et la région, lorsque l'analyse démontre qu'il s'agit de facteurs statistiquement significatifs.

Nous espérons que ces résultats aideront les dirigeants d'organismes caritatifs à définir des normes et exigences raisonnables pour les activités d'évaluation de leur organisation.

¹<http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/narrative-tool-kit>

²Pour plus de détails, veuillez consulter la section « Méthodologie » du présent rapport.

APERÇU

L'enquête sur l'état des pratiques d'évaluation nous a permis d'apprendre que :



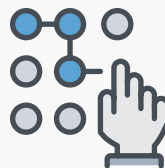
96 % des organismes caritatifs évaluent leur travail d'une manière ou d'une autre.

Les organismes caritatifs sont le plus portés à évaluer les résultats immédiats, les effets à court terme et la qualité de leur travail. L'impact et le rendement des investissements sont presque toujours évalués en plus de ces trois éléments plus couramment mesurés.



Les organismes caritatifs ont recours à des méthodes quantitatives et qualitatives très variées pour évaluer leur travail.

Les ressources quantitatives comme les données administratives et les compilations statistiques de services fournis sont le plus souvent utilisées, surtout pour évaluer les résultats immédiats. Les organismes qui évaluent des aspects plus complexes de leur travail comme les effets à court et à long terme sont plus portés à utiliser des méthodes complexes comme les groupes de discussion, les modèles logiques/théories du changement et les études de cas.



Les organismes utilisent les résultats d'évaluation de diverses façons.

Le plus souvent, ils s'en servent en lien avec leurs activités de rapport (au conseil d'administration, bailleurs de fonds, ou défenseurs), les activités de suivi et l'apprentissage en ce qui concerne les résultats immédiats et les effets à court terme d'un programme. Les organismes qui utilisent l'évaluation à ces fins sont plus susceptibles de concentrer leurs activités d'évaluation sur les résultats immédiats et les effets à court terme moyennant des méthodes et ressources plutôt courantes. Les organismes qui utilisent les résultats d'évaluation à des fins moins courantes, p. ex. la production de rapports destinés à un public spécialisé ou pour appuyer la prise de décisions organisationnelles, sont susceptibles d'évaluer des aspects plus complexes de leur travail et d'utiliser des mesures spécialisées.



Le financement externe joue un rôle considérable dans les activités d'évaluation.

Les organismes qui reçoivent du financement externe tendent à investir davantage dans les activités d'évaluation que les organismes qui n'en reçoivent pas. Bien que l'octroi de fonds dédiés à l'évaluation demeure relativement rare – seulement 20 % des organismes bénéficiaires de fonds externes déclarent qu'une partie de ces fonds était prévue spécifiquement pour l'évaluation – les organismes qui en bénéficient sont portés à évaluer des aspects plus complexes de leur travail (p. ex. les effets à long terme, le rendement de l'investissement) et à utiliser des méthodes d'évaluation spécialisées. Cependant, ils ne semblent pas utiliser les résultats d'évaluation différemment de leurs pairs qui ne reçoivent pas de financement externe.



Plusieurs vecteurs et freins importants influencent les capacités d'évaluation des organismes.

Les vecteurs les plus puissants sont l'appui de la direction, ainsi que la participation des employés et parties prenantes. Les organismes qui font état de ces vecteurs sont plus susceptibles d'évaluer les effets à long terme, d'avoir recours à différentes méthodes spécialisées et d'utiliser les résultats d'évaluation afin de communiquer avec des publics moins souvent ciblés. Le manque de temps des employés et de ressources financières sont les freins les plus souvent rapportés sans que l'on puisse établir un lien entre eux et des différences significatives en ce qui concerne les aspects évalués par les organismes, les méthodes utilisées et l'utilisation des résultats.



De façon générale, les organismes expriment une opinion favorable à l'égard de l'évaluation.

Les organismes caritatifs se montrent modérément satisfaits de leurs capacités d'évaluation auxquelles ils attribuent une note moyenne de 6,4 sur 10. Ceux qui rapportent des freins sont moins satisfaits de leurs capacités, tout comme les organismes qui accordent une grande importance aux collectes de fonds et à la production de revenus, à la gouvernance, aux communications et au marketing plutôt qu'à d'autres activités. Une solide majorité des organismes reconnaissent la nécessité d'évaluer leurs activités pour orienter leur travail et pensent que les ressources consacrées à l'évaluation représentent un bon investissement. Cependant, les organismes sont également nombreux à exprimer des difficultés à exploiter pleinement les données qu'ils recueillent.

25% des organismes caritatifs font partie de groupes, de réseaux ou d'associations formels ou informels en matière d'évaluation.

Les organismes utilisent ces contacts pour chercher différents appuis, notamment des outils de mesure et d'évaluation, de la formation et la participation à des projets d'évaluation de grande envergure. Les organismes participants à de tels réseaux ont généralement de plus grandes capacités d'évaluation.

21% des organismes caritatifs comptent au moins un membre de leur personnel dont le travail d'évaluation est la principale responsabilité.

Dans les autres organismes, l'évaluation représente une responsabilité supplémentaire répartie sur plusieurs fonctions au sein de l'organisation et le plus souvent associée à la personne occupant le poste à la tête de la direction générale ou aux employés/bénévoles responsables des programmes. Il n'est pas surprenant que les organismes qui comptent des employés dédiés au travail d'évaluation font état de capacités supérieures en la matière.

22% des organismes caritatifs déclarent avoir collaboré, d'une manière ou d'un autre, avec un consultant ou un organisme externe spécialisé en évaluation au cours de la dernière année.

Les organismes qui disent avoir collaboré avec un consultant ou organisme externe sont enclins à se montrer moins satisfaits de leurs capacités d'évaluation. Pourtant, dans les faits, ils démontrent des capacités supérieures à celles de leurs pairs, c'est-à-dire qu'ils évaluent des aspects plus complexes de leur travail tout en utilisant des méthodes et ressources plus sophistiquées. Une grande majorité des organismes collaborant avec des évaluateurs externes se disent satisfaits de cette expérience.

QU'EST-CE QUI EST ÉVALUÉ ET COMMENT?

Puisque nous étions conscients que les participants à notre enquête pourraient ne pas être habitués à la terminologie propre au domaine d'évaluation (p. ex. évaluation formative vs évaluation sommative), nous leur avons demandé si leur organisme évaluait ou mesurait certains des aspects généralement reconnus de son travail (p. ex. résultats immédiats, effets à court terme, effets à long terme)³, quelles méthodes et ressources il employait à cet effet et comment il utilisait les résultats obtenus. *Les organismes qui évaluent au moins un aspect de leur travail ou utilisent au moins une méthode ou une ressource identifiables sont définis comme des organismes engagés dans des activités d'évaluation sous une forme ou une autre.*

Selon cette définition, **96 % des organismes caritatifs sont engagés dans des activités d'évaluation.** La grande majorité des organismes vont au-delà de l'engagement minimum, soit l'évaluation d'un seul aspect de leur travail ou l'utilisation d'une seule méthode (93 % des organismes surpassent ce minimum). L'organisme moyen a recours à quatre méthodes pour évaluer trois aspects de son travail.

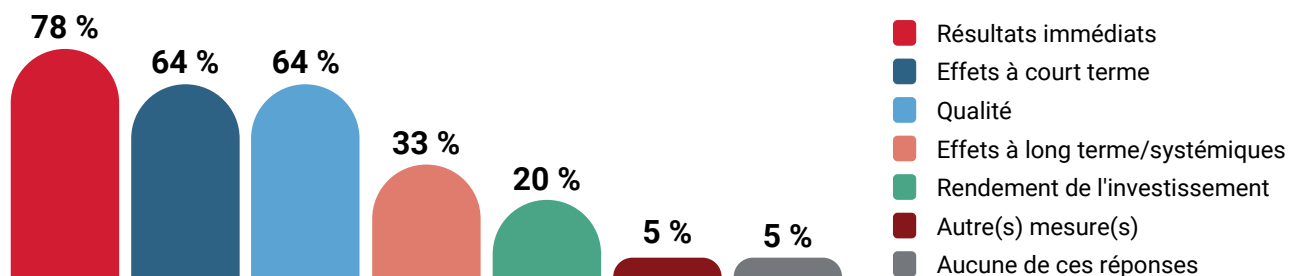
Dans un premier temps, nous avons examiné les aspects évalués par les organismes caritatifs. À ce chapitre, les organismes sont le plus enclins à évaluer les résultats immédiats, les effets à court terme et la qualité de leurs activités. **90 % des organismes évaluent au moins un de ces aspects et près de la moitié (47 %) évaluent tous les trois.** Ils sont beaucoup moins enclins à évaluer les effets à long terme ou le rendement de leur investissement et lorsqu'ils le font, c'est généralement en plus d'évaluer les trois aspects les plus couramment mesurés. Deux tiers des organismes qui évaluent les effets à long terme et le rendement de leur investissement évaluent également ces trois aspects (soit les résultats immédiats, les effets à court terme et la qualité).

NIVEAU D'ENGAGEMENT EN ÉVALUATION SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION



! Aux fins du présent rapport, les organismes de petite taille sont définis comme des organismes dont le revenu annuel est de moins de 150 000 \$; les organismes de moyenne taille comme ayant un revenu annuel entre 150 000 \$ et moins de 5 millions \$; et les organismes de grande taille comme ayant un revenu annuel de 5 millions \$ ou plus.

ASPECTS MESURÉS



³Les résultats immédiats sont définis comme la mesure de ce que l'organisme a fait (p. ex. le nombre de clients servis, de lits fournis, d'ateliers offerts); les effets à court terme, comme les effets directs du travail de l'organisme sur les personnes ou la cause servie; la qualité, comme la mesure dans laquelle l'organisme a bien fait son travail; les effets à long terme, comme les effets systémiques du travail de l'organisme au-delà des personnes servies directement; le rendement de l'investissement, comme le rapport entre la valeur sociale et économique du travail de l'organisme et les coûts associés.

Les organismes caritatifs dans différents sous-secteurs tendent à évaluer différents aspects de leur travail. Ainsi, les organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat sont moins susceptibles que la moyenne d'évaluer leurs résultats immédiats (59 %), mais plus susceptibles d'évaluer les effets à long terme de leur travail (39 %) et le rendement de leur investissement (26 %). Les organismes d'art, de culture et de loisirs affichent un portrait similaire en étant un peu moins enclins à évaluer les résultats immédiats de leur travail (55 %) et un peu plus portés à mesurer le rendement de leur investissement (26 %). Pour leur part, les organismes d'éducation sont plus enclins à évaluer à la fois les effets à court terme (74 %) et les effets à long terme de leur travail (39 %). Enfin, les organismes de services sociaux sont un peu plus susceptibles que la moyenne d'évaluer les résultats immédiats (84 %), mais se situent en deçà de la moyenne pour ce qui est de l'évaluation du rendement de leur investissement (16 %).

Les aspects évalués par les organismes caritatifs tendent à varier en fonction de la région canadienne où ces derniers sont situés. Ainsi, les organismes ontariens sont plus portés

que la moyenne à évaluer le rendement de leur investissement (25 %). Au Québec, les organismes sont moins susceptibles de mesurer autant les effets à court terme (59 %) que le rendement de leur investissement (11 %). Les organismes au Canada atlantique sont également moins nombreux à évaluer les effets à court terme (55 %), les effets à long terme (19 %) et le rendement de leur investissement (16 %), tandis que les organismes dans les Prairies sont un peu plus portés à mesurer les résultats immédiats de leur travail (87 %).

En ce qui concerne les méthodes utilisées par les organismes pour évaluer leur travail, les méthodes et ressources quantitatives sont un peu plus fréquemment utilisées que les méthodes qualitatives. Plus précisément, **89 % des organismes se servent de méthodes quantitatives et 62 % d'entre eux emploient des méthodes qualitatives.**⁴ Presque tous les organismes (96 %) ayant recours à des méthodes qualitatives le font en combinaison avec des méthodes quantitatives. À l'opposé, environ un tiers des organismes utilisant des méthodes quantitatives n'utilisent **aucune** méthode qualitative.

ASPECTS MESURÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

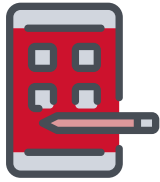
Plus un organisme est grand, plus il est susceptible d'évaluer tous les aspects de son travail.



	Petite	Moyenne	Grande
Résultats immédiats	70 %	82 %	85 %
Effets à court terme	56 %	67 %	79 %
Qualité	58 %	65 %	77 %
Effets à long terme ou systémiques	33 %	31 %	42 %
Rendement de l'investissement	16 %	21 %	30 %
Autre(s) mesure(s)	4 %	5 %	9 %
Aucune de ces réponses	8 %	3 %	2 %

⁴Aux fins de la ventilation présentée dans ce rapport, les données administratives, compilations statistiques, sondages, statistiques Web et études expérimentales sont considérées comme des méthodes quantitatives. Les entrevues, groupes de discussion, modèles logiques/théories du changement et études de cas sont considérés comme des méthodes qualitatives. Les autres méthodes ont été catégorisées comme n'étant ni quantitative ni qualitative. Pour connaître la définition de ces méthodes/ressources, veuillez consulter le chapitre « Méthodologie » à la fin du document.





MÉTHODES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

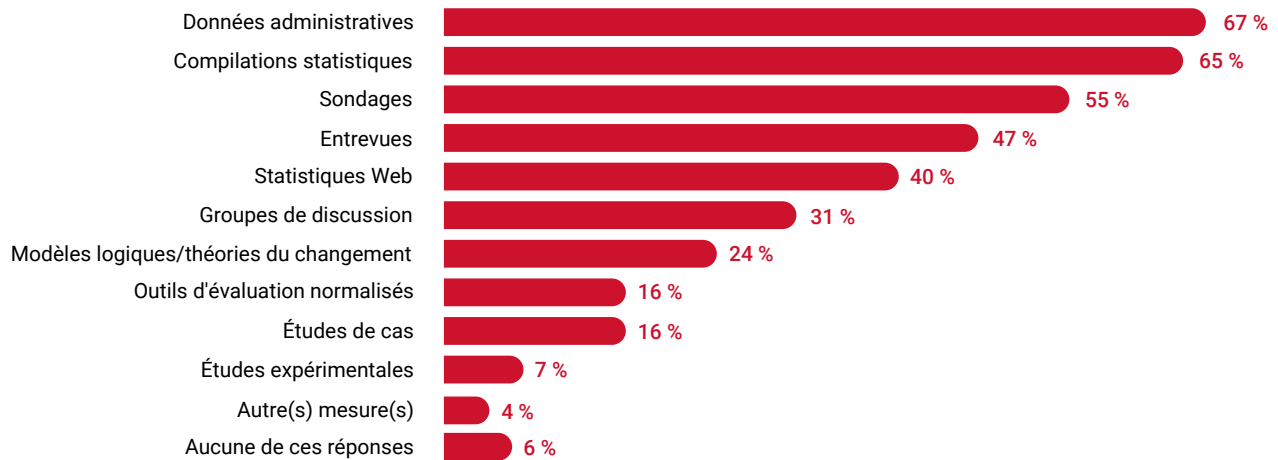
Plus un organisme est grand, plus il utilise des méthodes quantitatives et qualitatives.



Organismes de petite taille	82 % quantitatif	50 % qualitatif
Organismes de moyenne taille	92 % quantitatif	66 % qualitatif
Organismes de grande taille	98 % quantitatif	86 % qualitatif

Les méthodes les plus souvent utilisées sont les données administratives, les compilations statistiques (tabulations mesurant le volume d'activité organisationnelle) et les sondages. Les méthodes spécialisées tels les études expérimentales, les études de cas et les outils d'évaluation normalisés sont moins souvent employées. Les méthodes utilisées par les organismes semblent être liées aux aspects évalués. Ainsi, les organismes qui évaluent les résultats immédiats de leur travail sont un peu plus enclins à utiliser des compilations statistiques (75 %) ainsi que des données administratives (75 %), tandis que les organismes qui évaluent les effets à court terme de leur travail sont plus portés à avoir recours aux modèles logiques/théories du changement (32 %), aux études de cas (22 %) et aux outils d'évaluation normalisés (22 %). On observe d'importantes différences chez les organismes qui évaluent des aspects plus complexes de leur travail. Par exemple, les organismes qui mesurent les effets à long terme de leurs activités sont considérablement plus enclins à employer des études de cas (28 %), des modèles logiques/théories du changement (37 %), des groupes de discussion (43 %), ainsi que des entrevues (63 %). Fait intéressant, les organismes qui évaluent le rendement de leur investissement sont plus portés à utiliser à la fois des méthodes qualitatives [entrevues (70 %), groupes de discussion (51 %)] et des méthodes quantitatives [données administratives (82 %), compilations statistiques (76 %)].

MÉTHODES D'ÉVALUATION



Sur le plan des variations en fonction des caractéristiques organisationnelles, les organismes d'art, de culture et de loisirs se démarquent comme étant plus susceptibles d'utiliser des méthodes de moindre complexité comme les compilations statistiques (72 %) et les statistiques Web (55 %) plutôt que des méthodes sophistiquées tels les groupes de discussion (25 %), les modèles logiques (11 %) ou les outils d'évaluation normalisés (4 %). Pour leur part, les organismes de santé sont plus portés à utiliser ces mêmes méthodes sophistiquées [groupes de discussion (37 %), modèles logiques (29 %) et outils d'évaluation normalisés (29 %)]. Les organismes d'éducation, en revanche, ont plutôt recours aux sondages (66 %), aux entrevues (63 %) et aux statistiques Web (61 %), tandis que les organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat sont moins enclins à utiliser des compilations statistiques (44 %), des sondages (43 %) et des modèles logiques/théories du changement (16 %). Du côté des organismes de services sociaux, leur utilisation des différentes méthodes d'évaluation correspond à celle de l'organisme moyen, à l'exception des statistiques Web (29 %).

COMMENT LES ORGANISMES UTILISENT-ILS LES RÉSULTATS?

Bien que les organismes n'utilisent qu'une poignée de méthodes pour évaluer deux ou trois aspects de leur travail, ils font un usage assez vaste des résultats d'évaluation (9,2 façons différentes en moyenne). Nous avons demandé aux organismes comment ils emploient ces résultats en leur présentant 18 options, réparties dans quatre grandes catégories :



Aux fins de rapport/de communication avec les parties prenantes.

97 % des organismes utilisent les résultats d'évaluation dans leurs communications avec l'un ou plusieurs des groupes suivants : le conseil d'administration, les bailleurs de fonds/défenseurs, les bénéficiaires, le grand public/les médias, les groupes de pairs, les organismes financés/soutenus et le(s) gouvernement(s).



Aux fins de planification organisationnelle/de programmes et de prise de décisions.

94 % des organismes se servent des résultats d'évaluation pour alimenter au moins un aspect de leur processus de planification et de prise de décisions, dont la révision de programmes existants, le développement de nouveaux programmes, le développement/la révision de stratégies organisationnelles et l'allocation de ressources.



Aux fins d'apprentissage.

88 % des organismes utilisent les résultats pour obtenir davantage d'information sur un ou plusieurs aspects de leur travail. Ainsi, ils cherchent à savoir si les objectifs initiaux du travail ont été atteints, à en connaître les effets à court terme et la mise en œuvre, ainsi qu'à contribuer à l'expertise générale dans leur domaine.

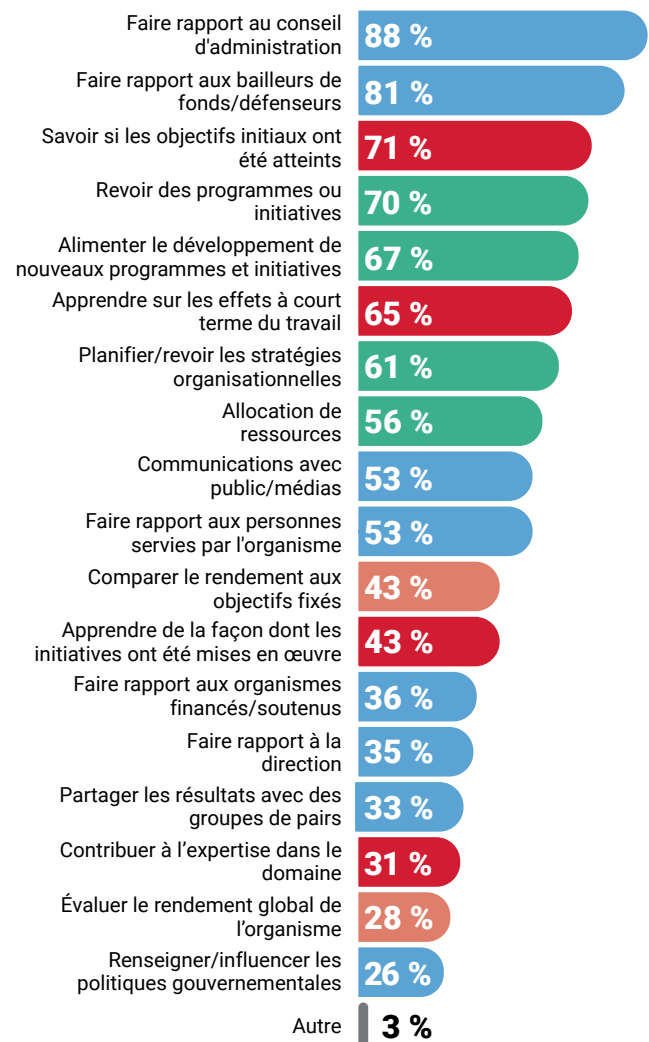


Aux fins de rendement organisationnel.

59 % des organismes utilisent les résultats dans le but de comparer leur rendement organisationnel à des objectifs ou points de référence particuliers, ou de faire une évaluation générale de leur rendement.

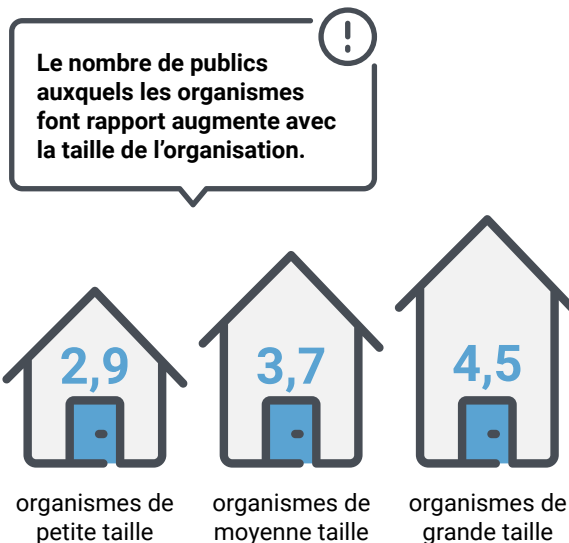
Parmi les usages spécifiques les plus courants, on trouve les rapports présentés au conseil d'administration et aux bailleurs de fonds ou à d'autres défenseurs, la vérification de l'atteinte des objectifs d'un projet et l'apprentissage sur les effets à court terme, ainsi que la révision de programmes existants et le développement de nouveaux programmes. Les organismes utilisent les résultats d'évaluation le moins souvent pour les partager avec des groupes de pairs ou pour contribuer à l'expertise dans leur domaine d'activités, pour évaluer le rendement général de l'organisation (sans objectifs particuliers) et pour influencer/renseigner les politiques gouvernementales.

UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION



On observe une association raisonnablement cohérente entre, d'un côté, l'évaluation de résultats immédiats et d'effets à court terme et, de l'autre côté, le fait de faire rapport des résultats d'évaluation. Sans exception, les organismes qui évaluent les résultats immédiats et, surtout, les effets à court terme de leur travail sont plus enclins à faire rapport de leurs activités, quel que soit le public cible. De plus, les organismes qui évaluent les effets à long terme de leurs activités sont particulièrement enclins à utiliser les résultats pour faire rapports aux organismes financés (50 %) et à l'équipe de direction (44 %), tandis que ceux mesurant le rendement de leur investissement sont plus portés à utiliser les résultats pour communiquer avec le grand public ou avec les médias (69 %). La façon de rapporter les résultats d'évaluation est également associée à l'utilisation de méthodes ou de ressources spécifiques. Ainsi, l'association est particulièrement forte entre l'emploi de statistiques Web et l'utilisation des résultats pour faire rapport au grand public ou aux médias (71 %) et aux bénéficiaires (67 %). Les organismes qui utilisent des entrevues (89 %) et des compilations statistiques (88 %) sont particulièrement susceptibles de faire rapport de leurs résultats d'évaluation aux bailleurs de fonds, tandis que les organismes qui utilisent des études expérimentales (62 %), des entrevues (54 %) et des données administratives (45 %) sont plutôt portés à en faire rapport aux organismes financés ou autrement soutenus. Enfin, on observe une forte association entre les rapports faits à l'équipe de direction et le recours aux outils d'évaluation normalisés (59 %), ainsi qu'une association modérée entre cette même utilisation des résultats et le recours aux données administratives (43 %).

NOMBRE MOYEN DE PUBLICS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION



Comme on peut s'y attendre, les organismes qui évaluent les résultats immédiats et effets à court terme de leur travail sont plus susceptibles d'utiliser les résultats d'évaluation pour en apprendre davantage à propos de ces deux aspects de leurs activités, tout comme les organismes qui évaluent la qualité de leur travail. Pour leur part, les organismes qui mesurent les effets à long terme de leur travail ressortent comme étant plus portés à chercher à apprendre comment leurs initiatives ont été mises en œuvre (57 %) et à contribuer à l'expertise dans leur domaine (43 %). Sont également plus susceptibles d'utiliser les résultats pour contribuer à l'expertise dans leur domaine les organismes qui évaluent le rendement de leur investissement (44 %). Au chapitre des méthodes d'évaluation utilisées, nous observons la plus forte association en lien avec l'utilisation de modèles logiques/théories du changement. Les organismes qui ont recours à ces méthodes sont plus portés à vouloir apprendre sur l'atteinte des objectifs fixés (89 %) et les effets à court terme (86 %) de leur travail, ainsi que sur la mise en œuvre de leurs initiatives (60 %). De plus, ils souhaitent davantage contribuer à l'expertise dans leur domaine (51 %). Outre ces associations, les organismes ayant recours aux sondages sont plus susceptibles d'utiliser les résultats pour comprendre si les objectifs fixés ont été atteints (81 %), tandis que les organismes qui emploient des sondages (77 %) et des compilations statistiques (71 %) s'intéressent davantage à comprendre les effets à court terme de leurs activités. Les organismes qui mènent des études de cas sont plus enclins à vouloir contribuer à l'expertise dans leur domaine (57 %) et à apprendre de la façon dont les initiatives ont été mises en place (67 %). Le même constat peut être fait dans le cas des organismes qui ont recours aux groupes de discussion (46 % utilisent les résultats pour contribuer à l'expertise dans leur domaine et 57 % pour apprendre de la façon dont les initiatives ont été mises en œuvre).



PRODUCTION DE RAPPORT SELON L'ASPECT ÉVALUÉ

Les organismes qui évaluent les résultats immédiats et effets à court terme de leur travail sont plus susceptibles d'utiliser les résultats pour faire rapport à un public donné.

	Résultats immédiats	Effets à court terme
Conseil d'administration	92 %	93 %
Bailleurs de fonds/défenseurs	88 %	89 %
Grand public/médias	60 %	62 %
Bénéficiaires	58 %	62 %
Organismes financés/soutenus	45 %	43 %
Équipe de direction	40 %	42 %
Groupes de pairs	37 %	40 %

ASPECTS ÉVALUÉS SELON LE TYPE D'APPRENTISSAGE

	Résultats immédiats	Effets à court terme	Qualité
Savoir si les objectifs définis initialement ont été atteints	77 %	83 %	82 %
Apprendre sur les effets à court terme du travail	71 %	77 %	74 %
Apprendre de la façon dont les initiatives ont été mises en œuvre	46 %	49 %	51 %



Les organismes qui évaluent les résultats immédiats, les effets à court terme et la qualité de leurs activités sont plus enclins à utiliser les résultats d'évaluation pour apprendre sur certains aspects de leur travail.



L'utilisation des résultats d'évaluation à des fins de prise de décisions est plutôt associée à l'évaluation des effets à court terme et, surtout, des effets à long terme. Les organismes qui mesurent ces éléments de leur travail sont plus enclins à utiliser les résultats d'évaluation pour l'ensemble des différents aspects du processus de prise de décisions. De plus, les organismes qui évaluent les résultats immédiats tendent à s'en servir pour réviser des programmes existants (77 %) et allouer des ressources (61 %), tout comme les organismes qui évaluent le rendement de leur investissement (76 % s'en servent pour l'allocation de ressources). En ce qui concerne l'association avec certaines méthodes d'évaluation, les organismes qui utilisent des données administratives et statistiques Web sont généralement plus portés à utiliser les résultats à des fins de prise de décisions. L'utilisation de modèles logiques/théories du changement (82 %) et d'études de cas (81 %) est corrélée avec une forte concentration sur la stratégie organisationnelle, tandis que les organismes ayant recours à des compilations statistiques sont modérément plus susceptibles de réviser des programmes (78 %) et d'allouer des ressources (62 %).

ASPECTS ÉVALUÉS SELON LES DÉCISIONS À PRENDRE

	Résultats immédiats	Effets à long terme	Données administratives	Statistiques Web
Réviser programmes/initiatives	77 %	82 %	78 %	81 %
Développer de nouveaux programmes/initiatives	73 %	78 %	74 %	80 %
Élaborer/réviser la stratégie organisationnelle	66 %	68 %	70 %	76 %
Allouer des ressources	61 %	70 %	64 %	65 %



Les organismes qui évaluent les effets à court terme et les effets à long terme de leur travail en utilisant des données administratives et des statistiques Web sont plus enclins à se servir des résultats aux fins de prise de décisions.



Les organismes qui évaluent les résultats immédiats (50 %) et les effets à court terme (53 %) sont un peu plus portés à utiliser les résultats pour comparer le rendement de leur organisation aux objectifs fixés initialement. Il en va de même pour les organismes ayant recours aux statistiques Web (61 %), aux données administratives (53 %), aux compilations statistiques (54 %), ainsi qu'aux sondages (56 %). Les chiffres ne permettent pas d'établir une association significative entre l'évaluation générale du rendement d'une organisation et l'évaluation de certains aspects du travail de l'organisation ou l'utilisation de méthodes particulières. En ce qui concerne les liens avec des activités en matière de politiques publiques, les organismes qui évaluent à la fois les effets à long terme de leur travail (34 %) et, surtout, le rendement de leur investissement (38 %) sont plus susceptibles d'utiliser les résultats d'évaluation pour informer ou influencer les politiques gouvernementales. Enfin, au chapitre des méthodes d'évaluation, on observe une forte association avec l'utilisation de modèles logiques/théories du changement (44 %) et des études expérimentales (54 %).

Lorsqu'on s'intéresse aux variations dans l'utilisation des résultats d'évaluation en fonction des caractéristiques organisationnelles, on constate surtout le rôle joué par la taille de l'organisation. Ainsi, la probabilité que les résultats d'évaluation soient utilisés pour communiquer avec le grand public ou les médias, pour faire rapport à l'équipe de direction ou pour comparer le rendement de l'organisation aux objectifs fixés accroît avec la taille de l'organisation. L'utilisation des résultats varie également en fonction du financement de l'organisation. Ainsi, les organismes dont le fonctionnement est avant tout financé par les revenus gagnés sont beaucoup moins portés à utiliser les résultats d'évaluation pour communiquer avec le grand public ou les médias (43 %). Ils s'en servent plutôt pour comparer le rendement organisationnel aux objectifs fixés (49 %) et pour apprendre de la façon dont leurs initiatives ont été mises en œuvre (48 %). Les organismes québécois sont quelque peu moins portés à utiliser les résultats à des fins de prise de décisions, p. ex. pour l'allocation de ressources (45 %), la révision de programmes et d'initiatives existants (56 %) ou le développement de nouveaux programmes (57 %). Ils sont également beaucoup moins enclins à s'en servir pour

comparer leur rendement aux objectifs fixés (26 %). De leur côté, les organismes albertains utilisent les résultats plutôt pour alimenter leur stratégie organisationnelle (70 %) et pour apprendre sur les effets à court terme de leur travail (82 %). En ce qui concerne les différents sous-secteurs, les organismes de services sociaux se situent dans la moyenne pour ce qui est de l'utilisation des résultats d'évaluation pour faire rapport à l'équipe de direction (42 %) et partager les résultats avec des groupes de pairs (39 %). Les organismes d'éducation cherchent plutôt à mieux comprendre les effets à court terme de leurs activités (75 %), contrairement aux organismes d'art, de culture et de loisirs (57 %). Quant aux organismes de santé, ils sont plus susceptibles de se servir des résultats pour contribuer à l'expertise dans leur domaine (38 %) ou pour renseigner et influencer les politiques gouvernementales (33 %). Enfin, les organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat sont relativement moins nombreux à utiliser leurs résultats d'évaluation pour renseigner les décideurs politiques (15 %), réviser des programmes (58 %) ou alimenter leur stratégie organisationnelle (49 %).

UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

Plus un organisme est grand, plus il a tendance à utiliser les résultats d'évaluation à certaines fins importantes.



	Petite	Moyenne	Grande
Communiquer avec le grand public/les médias	41 %	58 %	71 %
Faire rapport à la direction	15 %	42 %	76 %
Comparer le rendement organisationnel aux objectifs fixés	27 %	48 %	77 %
Évaluation générale du rendement	24 %	29 %	41 %
Allocation de ressources	48 %	58 %	75 %
Renseigner/influencer les politiques gouvernementales	14 %	31 %	42 %

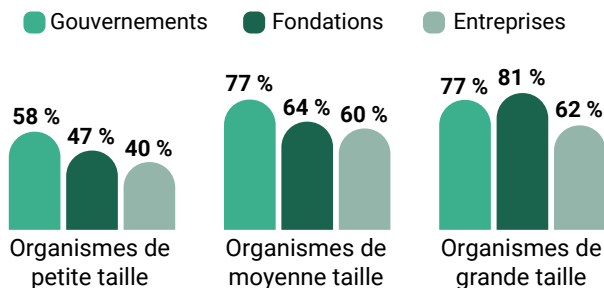


LE RÔLE DES BAILLEURS DE FONDS

Le financement externe est extrêmement répandu parmi les organismes qui ont participé à l'enquête, puisque 90 % d'entre eux affirment en recevoir. Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux représentent la source de financement la plus courante (70 % des organismes), suivis par les fondations (60 %) et les entreprises (53 %). Environ un cinquième (20 %) des organismes financés par des sources externes déclarent que leurs bailleurs de fonds octroient une partie des fonds spécifiquement pour le travail d'évaluation. Cela est particulièrement vrai pour les sources de financement gouvernementales (19 % des organismes bénéficiaires de fonds publics affirment que l'argent reçu comprend des fonds consacrés à l'évaluation), mais aussi pour les fonds provenant des fondations (13 % des organismes bénéficiaires) et des entreprises (5 %).

FINANCEMENT EXTERNE SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

La probabilité qu'un organisme reçoive du financement externe augmente avec sa taille.

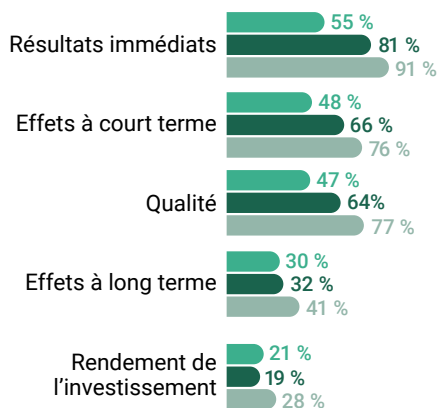


Les organismes bénéficiaires de financement externe tendent à allouer une plus grande part de leur budget à l'évaluation, pour une médiane de 5 %, en comparaison d'à peine 1 % pour les organismes sans financement externe. Toutefois, le fait de recevoir ou non des fonds externes consacrés aux activités d'évaluation ne semble pas avoir de grand effet sur l'importance du budget alloué à ces activités, car tant les organismes qui disposent de financement dédié que les organismes sans un tel financement rapportent allouer une médiane de 5 % de leur budget global à l'évaluation.

Les organismes avec du financement externe sont manifestement plus enclins à évaluer les résultats immédiats, les effets à court terme et la qualité de leur travail. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'une partie de leur financement est consacrée spécifiquement à l'évaluation. Quant à l'évaluation des effets à long terme et du rendement de l'investissement, les organismes recevant des fonds externes ne sont pas beaucoup plus portés à les évaluer, sauf si les fonds reçus comprennent de l'argent dédié spécifiquement à l'évaluation.

ASPECTS ÉVALUÉS SELON LA PRÉSENCE ET LE TYPE DE FINANCEMENT EXTERNE

Les organismes qui reçoivent des fonds dédiés à l'évaluation sont plus enclins à évaluer tous les aspects de leur travail.



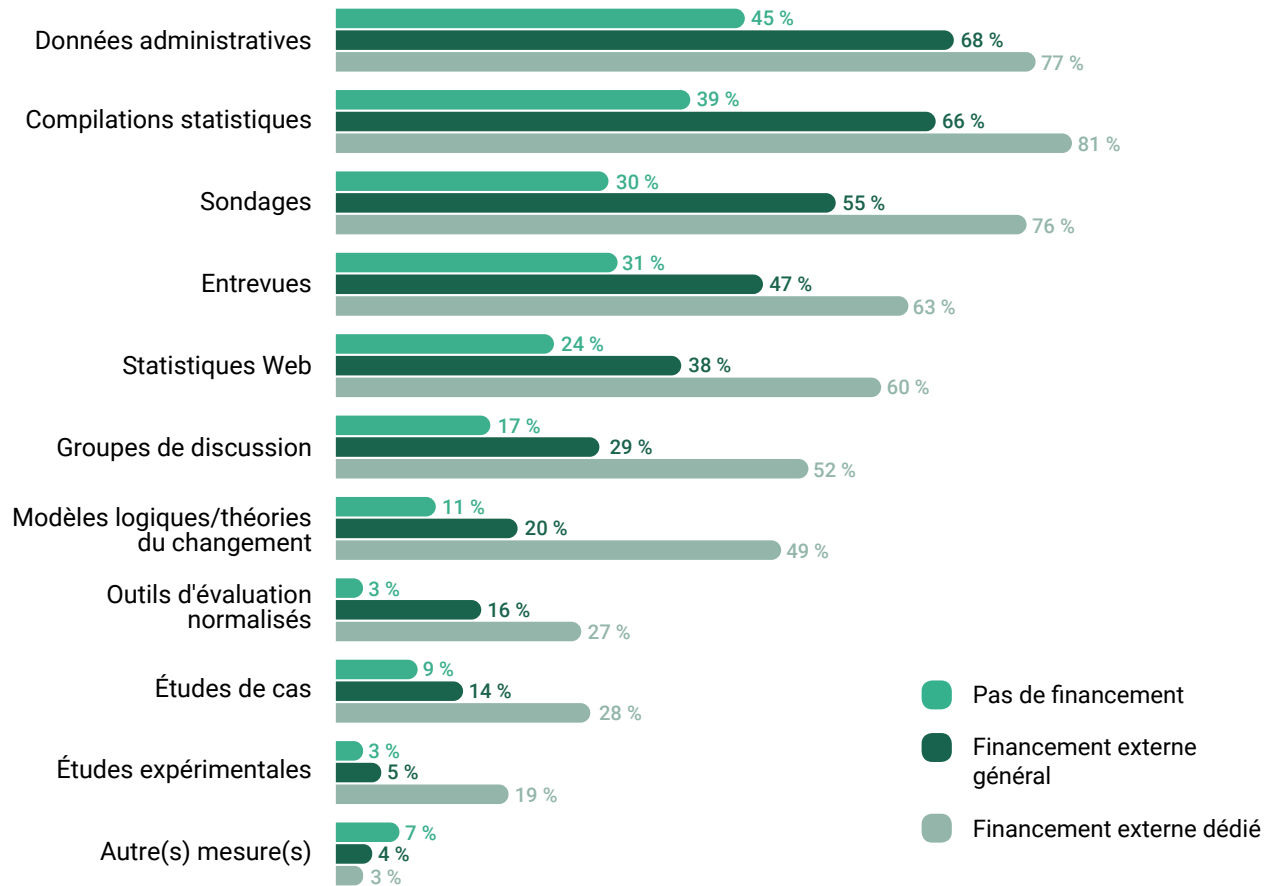
■ Pas de financement
 ■ Financement général
 ■ Financement dédié à l'évaluation

On peut faire des observations similaires en ce qui concerne les méthodes utilisées par les organismes pour évaluer leur travail. Ainsi, les organismes bénéficiant d'un financement externe général et ceux bénéficiant d'un financement dédié à l'évaluation sont plus enclins à évaluer l'ensemble des aspects de leur travail. Il semble exister une corrélation entre certaines méthodes et le fait de recevoir du financement externe général puis, d'autres méthodes et le fait de recevoir du financement externe dédié en ce que la probabilité d'utiliser une de ces méthodes augmente beaucoup plus avec l'un des deux facteurs. À titre d'exemple, la probabilité d'utiliser des études expérimentales est un peu plus élevée parmi les organismes bénéficiant de financement externe général (5 % vs 3 %), mais extrêmement plus élevée parmi les organismes bénéficiant de financement externe dédié (19 %). La situation est similaire en ce qui a trait à l'utilisation de modèles logiques/théories du changement et d'études de cas. Le recours à d'autres méthodes, p. ex. des outils d'évaluation normalisés, est significativement plus répandu parmi les organismes avec du financement externe général (16 % vs 3 %) et modérément plus répandu parmi les organismes avec du financement externe dédié (27 %). L'utilisation de données administratives, de compilations statistiques et de sondages semble plutôt corrélée au financement externe général. De façon générale, la disponibilité de fonds externes dédiés semble plus fortement corrélée à des méthodes complexes et moins répandues.



Pour faciliter la lecture, des chiffres et flèches en couleur sont utilisées pour comparer certaines informations à des données provenant d'autres chapitres du rapport afin d'illustrer les différences entre les réponses du groupe en question et l'ensemble des réponses. Ainsi, « (54 % ↓27) » signifie que 54 % des répondants appartenant au groupe en question ont donné une réponse particulière, ce qui correspond à 27 points de pourcentage de moins que le résultat de 81 % pour l'ensemble des organismes.

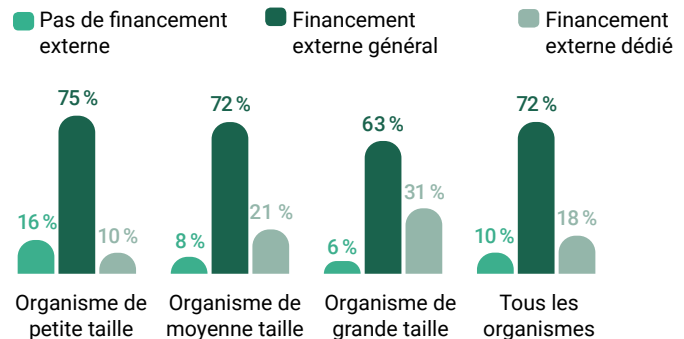
MÉTHODES UTILISÉES SELON LA PRÉSENCE ET LE TYPE DE FINANCEMENT EXTERNE



Contrairement aux méthodes et objectifs d'évaluation, il ne semble exister aucune corrélation entre la présence de financement externe général ou dédié et d'importantes différences dans l'utilisation des résultats d'évaluation par les organismes caritatifs. Seule exception peu surprenante : les organismes sans financement externe sont significativement moins enclins à utiliser les résultats d'évaluation pour faire rapport à leurs bailleurs de fonds et défenseurs (54 % ↓27), alors que le contraire s'applique aux organismes bénéficiant de financement externe dédié (95 % ↑14).

PRÉSENCE ET TYPE DE FINANCEMENT EXTERNE SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

La probabilité de recevoir du financement externe, général ou dédié, augmente avec la taille de l'organisation.

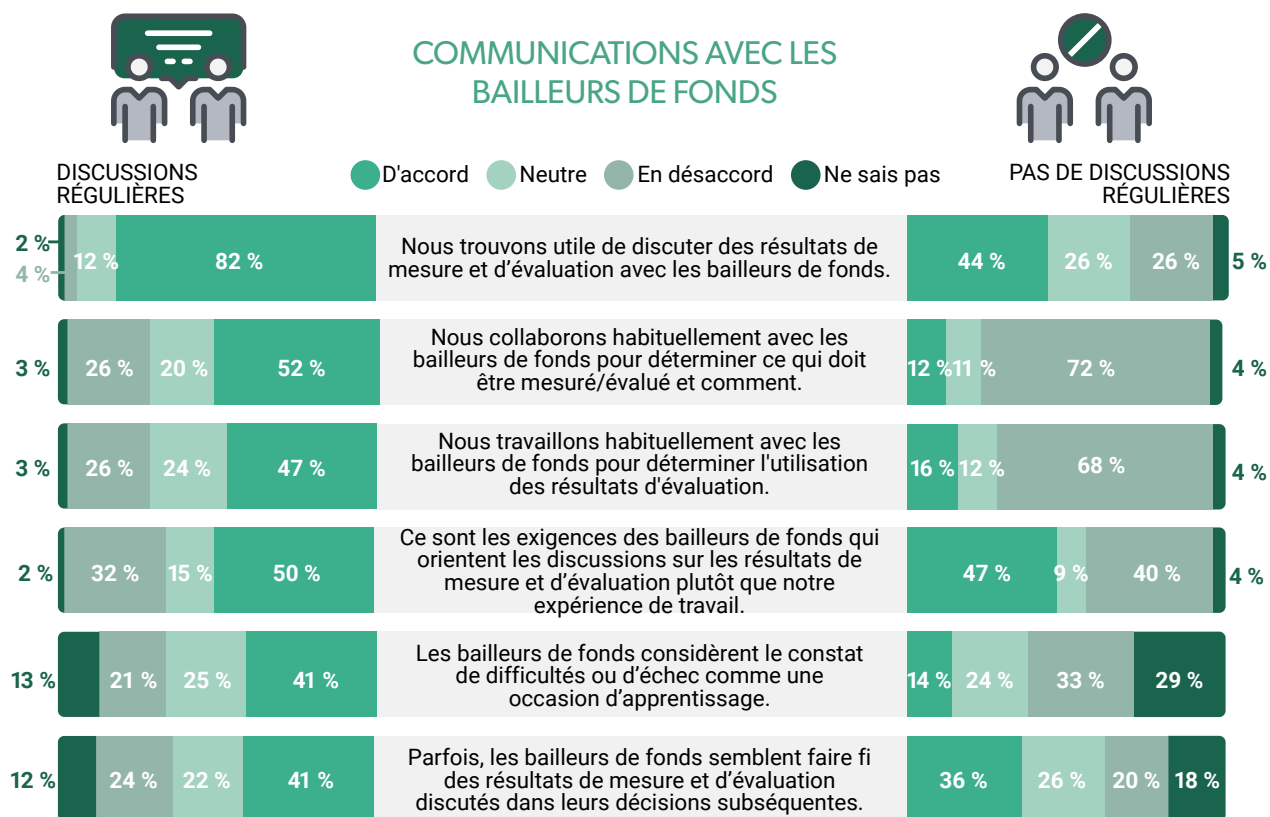


Certains organismes sont plus susceptibles que d'autres de recevoir du financement externe général ou dédié en fonction de leurs caractéristiques organisationnelles. Les organismes qui dépendent surtout de fonds publics sont un peu plus susceptibles de recevoir du financement incluant une partie consacrée à l'évaluation (24 % ↑6), pendant que les organismes qui financent leurs activités moyennant des revenus gagnés sont moins nombreux à recevoir du financement externe de quelque type que ce soit (76 % ↓14). Les organismes ontariens sont particulièrement nombreux à déclarer recevoir du financement externe dédié à l'évaluation (25 % ↑7), tandis que les organismes dans les Prairies le sont beaucoup moins (9 % ↓9). En ce qui a trait aux différents sous-secteurs, les organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat sont moins susceptibles de recevoir du financement externe (79 % ↓11); les organismes d'art, de culture et de loisirs, plus susceptibles de recevoir des fonds externes sans argent dédié à l'évaluation (83 % ↑11) et les organismes d'éducation, plus susceptibles de recevoir du financement externe avec de l'argent dédié à de telles activités (23 % ↑5).

COMMUNICATIONS ENTRE BAILLEURS DE FONDS ET ORGANISMES SUBVENTIONNÉS

Au chapitre des communications entre bailleurs de fonds et organismes subventionnés, la clé réside dans la régularité des communications au sujet de l'évaluation. Les organismes qui discutent régulièrement des résultats d'évaluation avec leurs bailleurs de fonds (44 % des organismes avec financement externe) ont une opinion plus favorable à l'égard de plusieurs aspects de la relation avec leurs bailleurs de fonds que les organismes qui n'en discutent pas régulièrement (35 % des organismes). Ils sont beaucoup plus enclins à trouver ces discussions utiles, à travailler avec les bailleurs de fonds dans un esprit de collaboration pour décider des éléments à évaluer et de l'utilisation des résultats. Toutefois, le fait de communiquer régulièrement ne semble pas contribuer à résoudre certains enjeux. Notamment, les organismes qui entretiennent des communications régulières avec

leurs bailleurs de fonds à propos des activités d'évaluation sont aussi susceptibles que les autres de ne pas aborder les défis et les difficultés qu'ils vivent, compte tenu de la complexité des enjeux au cœur de la collaboration entre bailleurs de fonds et organismes subventionnés. Dans le même ordre d'idée, les deux groupes d'organismes sont à peu près également susceptibles de penser que l'information que les bailleurs de fonds leur demandent de rapporter est dictée par les exigences de ces derniers plutôt que par leurs propres expériences et que les bailleurs de fonds semblent parfois faire fi des résultats d'évaluation dans leurs décisions prises ultérieurement. Ces constats signalent que beaucoup de travail reste à faire au chapitre des relations entre bailleurs de fonds et organismes subventionnés.



VECTEURS ET FREINS

De nombreux facteurs influencent la capacité d'un organisme à évaluer ses activités et à utiliser les résultats de cet exercice. Lorsque ces facteurs se présentent en nombre suffisant (ou sont de qualité suffisante), ils peuvent jouer le rôle de vecteurs, faisant accroître la capacité d'évaluation de l'organisme. À l'opposé, lorsque présents en nombre insuffisant (ou de qualité insuffisante), ces mêmes facteurs peuvent agir comme freins au travail d'évaluation. Pour chacun des facteurs, nous avons demandé s'il s'agissait plutôt d'un vecteur ou d'un frein à la capacité d'évaluation des organismes. **Ainsi, le soutien de la direction et la participation des employés représentent les vecteurs les plus puissants. Le manque d'argent et le manque de temps des employés constituent, quant à eux, les freins les plus importants.** La plupart des autres facteurs (p. ex. expertise, compétences et outils des employés) se situent dans l'entredeux, c'est-à-dire qu'ils peuvent jouer le rôle de frein lorsque absents et celui de vecteur lorsque présents.

Le fait que les organismes considèrent les différents facteurs comme un vecteur ou un frein est lié aux aspects de leur travail faisant l'objet d'une évaluation, notamment les effets à court terme et les effets à long terme. Les organismes qui qualifient la participation des parties prenantes et des employés de vecteurs sont plus susceptibles de mesurer les effets à court terme de leur travail (78 % ↑14 et 75 % ↑11 respectivement). Il en va de même pour les organismes mettant l'accent sur le soutien de leur équipe de direction (73 % ↑9). Dans un ordre d'idée similaire, les organismes qui nomment plusieurs vecteurs sont plus susceptibles d'évaluer les effets à long terme de leur travail. Parmi les vecteurs les plus importants, on compte la participation des employés (40 % ↑7 des organismes rapportant ce vecteur évalue l'effet à long terme de leur travail), le soutien des bailleurs de fonds (39 % ↑6), les ressources financières (39 % ↑6), l'expertise, les compétences et les outils des employés (38 % ↑5), la participation des employés (38 % ↑5) et le soutien de l'équipe de direction (37 % ↑4).

VECTEURS ET FREINS POUR L'ÉVALUATION



● Barrière ● Vecteur

Fait à noter, bien que le manque de temps du personnel et le manque de ressources financières soient régulièrement qualifiés de freins, ils ne semblent pas constituer des freins importants par rapport à l'utilisation de méthodes ou de ressources spécifiques. En effet, dans les cas où on peut constater des différences statistiquement significatives, les organismes qui identifient ces facteurs comme freins sont plus, et non pas moins, susceptibles d'utiliser une méthode particulière. Quoique moins souvent qualifié de frein, le soutien des bailleurs de fonds présente un portrait similaire en ce qu'il est vu comme faisant obstacle au travail d'évaluation, plutôt que de l'empêcher, ce qui pourrait s'expliquer par des demandes concurrentes pour des ressources organisationnelles.

LA PARTICIPATION COMME VECTEUR

La participation des parties prenantes et celle des employés se distinguent comme des vecteurs importants pour nombre de méthodes et de ressources d'évaluation (pourcentage des organismes utilisant ces méthodes/ressources).

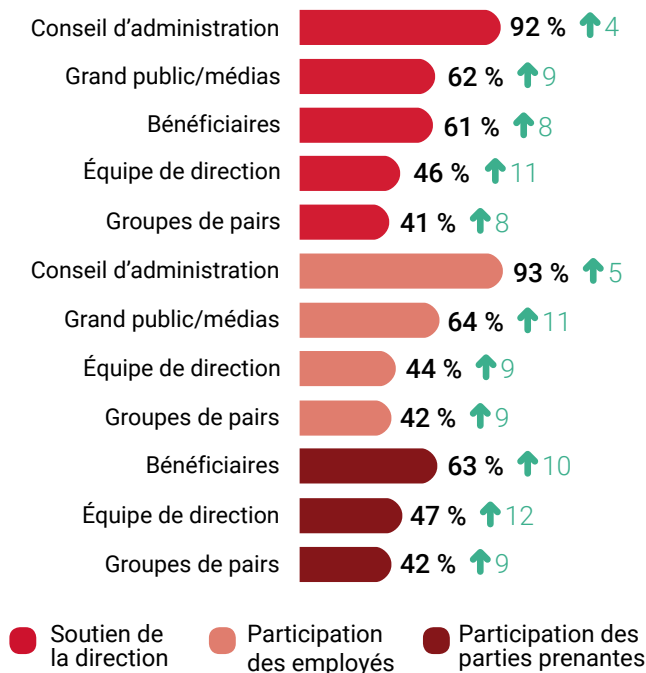


	Participation des parties prenantes	Participation des employés
Compilations statistiques	81 % ↑16	76 % ↑11
Sondages	66 % ↑11	
Entrevues	57 % ↑10	
Outils d'évaluation normalisés	25 % ↑9	
Études expérimentales	12 % ↑5	11 % ↑4
Données administratives		76 % ↑9
Statistiques Web		48 % ↑8

Sur le plan de l'utilisation des résultats d'évaluation, on constate une certaine association entre, d'un côté, l'utilisation de ces résultats aux fins de rapport et, de l'autre, le soutien de l'équipe de direction, ainsi que la participation des parties prenantes et des employés. Les organismes qui relatent ces facteurs comme étant des vecteurs sont plus enclins à utiliser les résultats d'évaluation de cette façon. Outre ces facteurs, les organismes qui qualifient l'accès à des évaluateurs ou consultants externes de vecteur sont particulièrement enclins à utiliser les résultats d'évaluation afin de communiquer avec des publics moins souvent ciblés, dont les organismes financés/soutenus (52 % ↑16) et les groupes de pairs (46 % ↑13), mais également à des fins plus courantes comme réviser des programmes existants (84 % ↑14), comparer le rendement organisationnel aux objectifs fixés (57 % ↑14) et contribuer à l'expertise dans leur domaine (40 % ↑9). On ne peut établir aucune association significative entre la présence des ressources financières, du temps des employés et du soutien des bailleurs de fonds et la façon dont les organismes utilisent les résultats d'évaluation.

LE SOUTIEN DE LA DIRECTION ET LA PARTICIPATION COMME VECTEURS

Le soutien de la direction et la participation des employés de même que des parties prenantes sont des vecteurs importants pour faire rapport des résultats d'évaluation à plusieurs publics (pourcentage des organismes faisant rapport à un public donné).



Même si les ressources financières, le temps des employés et les compétences du personnel ne semblent pas être étroitement liés aux aspects évalués par les organismes, aux méthodes d'évaluation ou à l'utilisation des résultats, ils tendent à être associés à la manière dont les organismes génèrent des revenus, ainsi qu'au sous-secteur d'activités. Les organismes qui tirent leurs revenus majoritairement de fonds gouvernementaux sont plus susceptibles de qualifier ces trois facteurs de freins, tandis que les organismes dont les activités dépendent surtout de leurs revenus gagnés sont plus portés à les qualifier de vecteurs. Il en va de même pour les organismes de services sociaux, tandis que les organismes d'art, de culture et de loisirs sont plus susceptibles d'y voir des freins.



CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES

La présence des ressources financières, du temps des employés et de l'expertise, des compétences et des outils du personnel sont des vecteurs clés pour les organismes misant avant tout sur les revenus gagnés, de même que pour les organismes de services sociaux.

	Revenus gagnés	Services sociaux
Ressources financières	34 %	30 %
Temps des employés	35 %	38 %
Expertise, compétences, outils du personnel	65 %	62 %

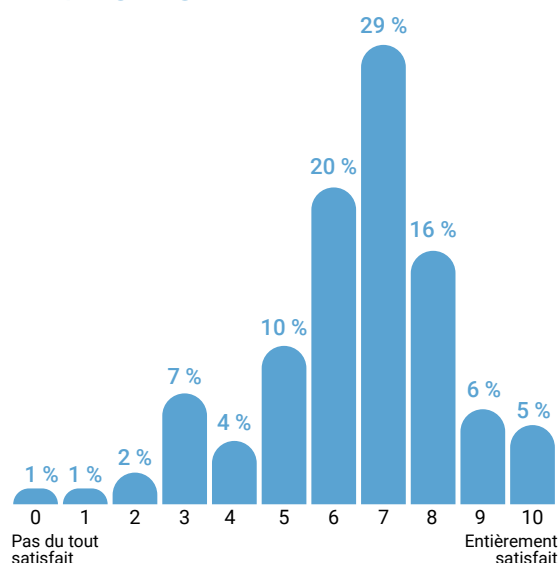
Le manque de ressources financières, le manque de temps des employés et l'absence d'expertise, de compétences et d'outils du personnel sont des freins clés pour les organismes misant avant tout sur les fonds gouvernementaux, de même que pour les organismes d'art, de culture et de loisirs.

	Art, culture et loisirs	Fonds publics
Ressources financières	69 %	67 %
Temps des employés	68 %	67 %
Expertise, compétences, outils du personnel	41 %	40 %

OPINIONS À L'ÉGARD DE L'ÉVALUATION

Nous avons demandé aux organismes d'évaluer leur satisfaction à l'égard de leurs capacités à mener des évaluations et à utiliser les résultats d'évaluation sur une échelle de 0 (pas du tout satisfait) à 10 (entièrement satisfait). Dans l'ensemble, les organismes sont modérément satisfaits de ces capacités (taux de satisfaction moyen de 6,4), mais les opinions à ce sujet varient énormément.

SATISFACTION À L'ÉGARD DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION



Le niveau de satisfaction varie modérément en fonction des aspects évalués, des méthodes utilisées, de l'utilisation des résultats et des caractéristiques organisationnelles. Les organismes qui évaluent à la fois les effets à long terme (taux de satisfaction moyen de 6,7) et le rendement de leur investissement (6,6) tendent à être un peu plus satisfaits que les organismes qui prennent la mesure d'autres aspects de leur travail. Au chapitre des méthodes et ressources utilisées, les organismes faisant usage d'outils d'évaluation normalisés (6,7) et de compilations statistiques (6,5) semblent plus satisfaits, contrairement aux organismes qui se servent de statistiques Web (6,0) et de sondages (6,2). De plus, l'utilisation des résultats d'évaluation pour faire rapport aux bailleurs de fonds et défenseurs (6,3) ou au grand public et aux médias (6,2), ou la mesure du rendement général de l'organisation (6,1) sont corrélées à une satisfaction inférieure, tandis que le fait de contribuer à l'expertise dans le domaine (6,6) est corrélé à un taux de satisfaction plus élevé. En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, les petits organismes semblent être plus satisfaits de leurs capacités d'évaluation (6,6) que les grands organismes (6,1). Enfin, les organismes de services sociaux affichent un taux de satisfaction supérieur (6,8), tandis que celui des organismes d'éducation est inférieur (6,0) à celui d'autres sous-secteurs.

La corrélation entre le taux de satisfaction et les vecteurs et freins rapportés par les organismes est beaucoup plus forte. Quel que soit le facteur en question, les organismes qui le qualifient de freins sont significativement moins satisfaits de leurs capacités d'évaluation.

La satisfaction est aussi corrélée avec la concentration de ressources sur certains types d'activités par les organismes. Ainsi, les organismes qui accordent une grande priorité⁵ à la recherche sont plus satisfaits de leurs capacités d'évaluation, tout comme les organismes qui font du développement des employés une priorité. Pour d'autres domaines, la corrélation est plutôt négative. Ainsi, les organismes qui mettent l'accent sur les activités de communication et de marketing tendent à être moins satisfaits, tout comme les organismes mettant l'accent sur le financement/la production de revenus et la gouvernance organisationnelle. Ce n'est peut-être pas surprenant que le taux de satisfaction varie surtout en fonction de l'accent mis sur les activités de mesure et d'évaluation.

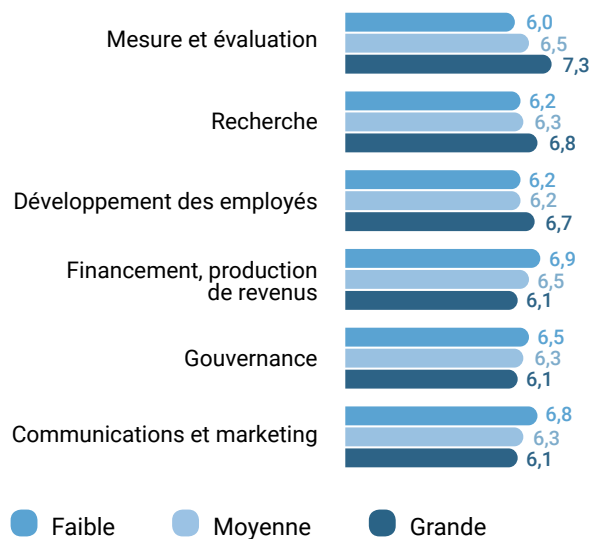
TAUX DE SATISFACTION SELON VECTEURS ET FREINS



⁵Une « grande priorité » est définie comme faisant partie des trois (sur 10) domaines d'activités considérés comme les plus importants; une « faible priorité », comme faisant partie des trois domaines d'activités considérés comme les moins importants; et « moyenne priorité », comme faisant partie des quatre domaines restants.

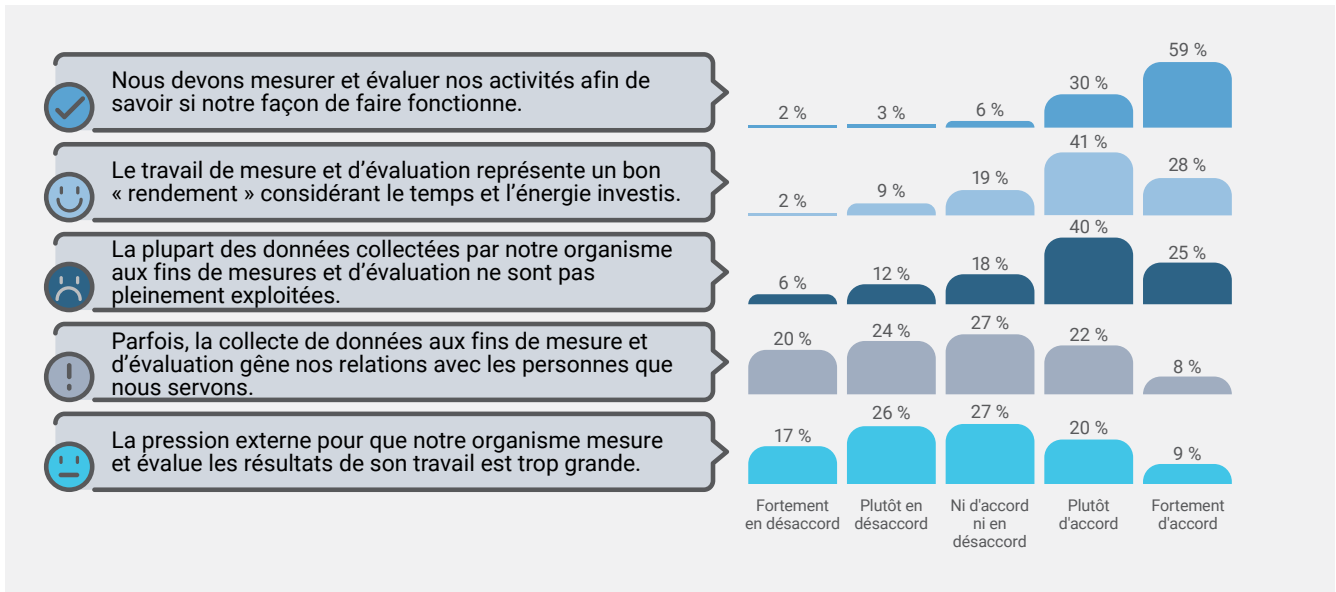


TAUX DE SATISFACTION SELON LES PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES



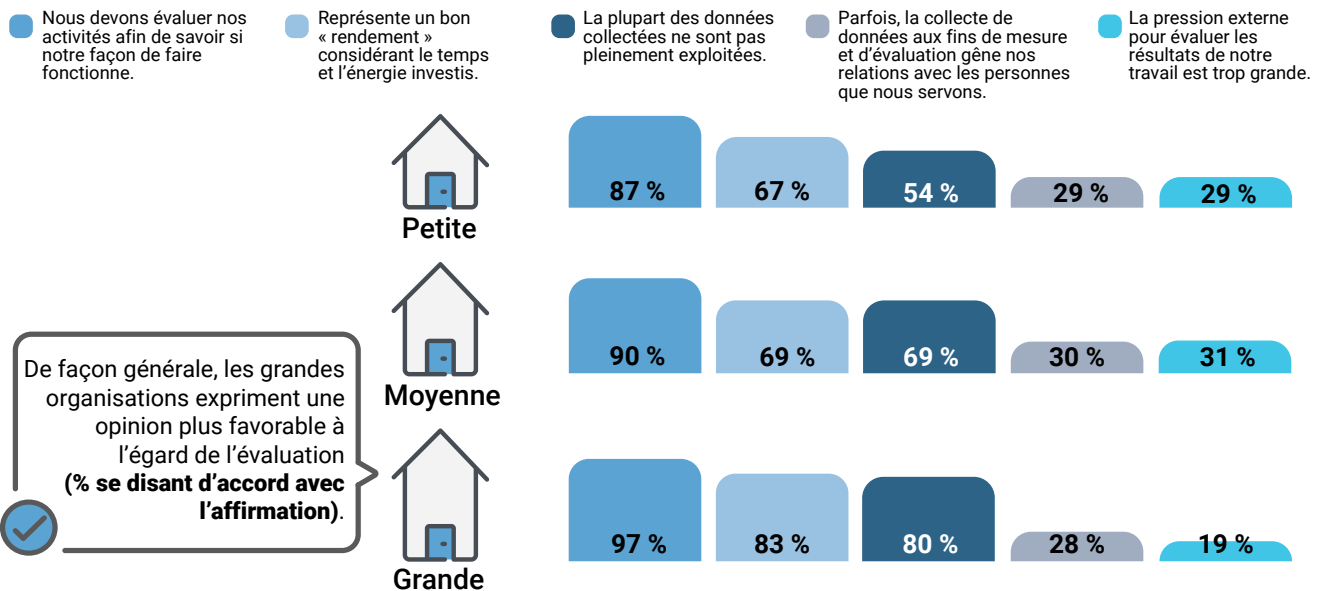
Nous avons également voulu mieux comprendre le contexte dans lequel les organismes mènent leurs activités et leur avons demandé leur opinion sur différentes dimensions du travail d'évaluation. De façon générale, les réponses confirment que les organismes portent un regard très favorable sur ce travail, mais qu'ils éprouvent des problèmes avec certains éléments. Selon une grande majorité des répondants, le travail d'évaluation est nécessaire et constitue un bon investissement de leurs ressources. Les organismes considèrent que leurs activités d'évaluation sont plutôt motivées par des besoins internes; or, une minorité importante rapporte des pressions externes excessives. Au chapitre des défis, un peu plus d'un tiers d'entre eux déclarent que le travail d'évaluation pourrait gêner leurs relations avec les personnes qu'ils desservent (protection des renseignements personnels, incertitude quant à la raison de la collecte d'information, etc.) et une grande majorité des répondants pensent qu'ils ne maximisent pas l'utilisation des données d'évaluation recueillies.

OPINIONS À L'ÉGARD DE L'ÉVALUATION



On ne peut observer de variations systémiques dans l'opinion à l'égard de l'évaluation en fonction des aspects évalués, des méthodes utilisées ou de l'utilisation des résultats d'évaluation. Outre les revenus des organismes, la corrélation la plus importante en ce qui concerne l'opinion à l'égard de l'évaluation semble être la présence du financement gouvernemental. Les organismes qui ne bénéficient pas d'un tel financement sont beaucoup moins d'accord avec l'affirmation que la pression externe pour évaluer leurs activités est trop grande (4 % fortement d'accord, 14 % plutôt d'accord). Ces organismes sont aussi moins d'accord avec l'affirmation que la collecte de données d'évaluation peut parfois gêner la relation avec les populations qu'ils servent (4 % fortement d'accord, 17 % plutôt d'accord).

OPINION À L'ÉGARD DE L'ÉVALUATION SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION





LE RÔLE DU RÉSEAU

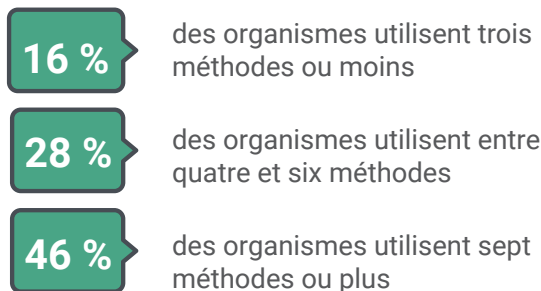
25 % des organismes sont liés à un groupe, à un réseau ou à une association formelle ou informelle active en matière d'évaluation. La portée des relations est extrêmement large et diversifiée, à commencer par l'adhésion continue à un organisme-cadre national jusqu'aux consultations périodiques avec des organismes de la collectivité partageant les mêmes idées. Les organismes sont nombreux à déclarer entretenir plusieurs relations associées au travail d'évaluation.

Les organismes qui font partie d'un réseau en matière d'évaluation sont plus susceptibles d'évaluer littéralement tous les aspects de leur travail, notamment les effets à long terme (41 % ↑8) et le rendement de leur investissement (27 % ↑7). Ces organismes sont également plus portés à employer de nombreuses méthodes et ressources pour évaluer leurs activités, surtout des méthodes spécialisées tels les outils d'évaluation normalisés (31 % ↑15), les modèles logiques ou théories du changement (37 % ↑13), les groupes de discussion (49 % ↑18) et les sondages (72 % ↑17). De plus, les membres d'un réseau se distinguent par le fait qu'ils sont plus enclins à partager les résultats d'évaluation avec des groupes de pairs (52 % ↑19), à comparer le rendement de leur organisation aux objectifs fixés (61 % ↑18) et à chercher à influencer les politiques gouvernementales (40 % ↑14).

Il ne semble exister aucune corrélation entre l'appartenance à un réseau et la plupart des caractéristiques organisationnelles. Outre les revenus, la seule différence perceptible est que les organismes ontariens sont plus nombreux (32 %) et les organismes britannico-colombiens moins nombreux (20 %) à faire partie d'un réseau.

PROBABILITÉ D'APPARTENIR À UN RÉSEAU EN MATIÈRE D'ÉVALUATION SELON LE NOMBRE DE MÉTHODES D'ÉVALUATION

Plus un organisme utilise de méthodes ou de ressources pour évaluer son travail, plus il est susceptible d'appartenir à un réseau axé sur le travail d'évaluation.



Généralement, les organismes font appel à leur réseau pour un nombre relativement petit de formes de soutien (2,1 en moyenne). Les organismes qui évaluent les effets à long terme de leur travail tendent à solliciter leur réseau pour plus de soutien (2,4), tout comme les organismes qui partagent les résultats avec des groupes de pairs (2,4). Sur le plan des caractéristiques organisationnelles, les organismes de services sociaux cherchent un peu plus de soutien auprès de leur réseau (2,5), contrairement aux organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat (1,6).

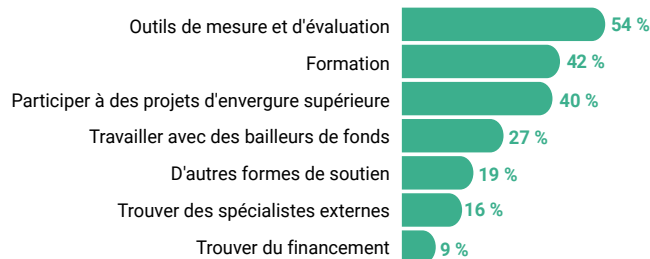
PROBABILITÉ D'APPARTENIR À UN RÉSEAU EN MATIÈRE D'ÉVALUATION SELON LA TAILLE

Plus un organisme est grand, plus est susceptible d'appartenir à un réseau.



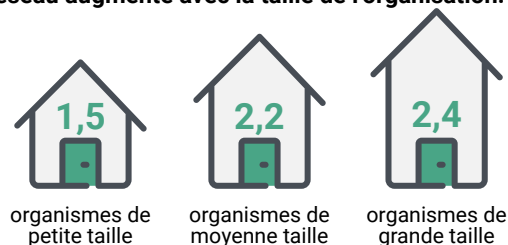
Selon les descriptions fournies par les répondants, relativement peu de ces réseaux ont l'évaluation comme principale raison d'être, mais les organismes puisent dans ces contacts pour toutes sortes de formes d'appui en matière d'évaluation. Parmi eux, les outils de mesure et d'évaluation, la formation, ainsi que la participation à des projets de grande envergure sont les formes d'appui les plus souvent rapportées. L'aide pour trouver des spécialistes externes ou le financement en appui aux activités d'évaluation sont les formes de soutien les moins souvent déclarées.

SOUTIEN FOURNI PAR LE RÉSEAU EN MATIÈRE D'ÉVALUATION



MOYENNE DU NOMBRE DE FORMES DE SOUTIEN SOLLICITÉES SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

Le nombre de formes de soutien sollicitées auprès du réseau augmente avec la taille de l'organisation.

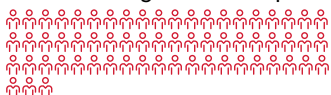


PERSONNEL

21 % des organismes comptent au moins un membre du personnel affecté principalement au travail de mesure et d'évaluation. Dans tous les autres cas (79 %), les activités de mesure et d'évaluation s'ajoutent aux responsabilités primaires des employés. En l'absence d'employés dédiés, la tâche incombe généralement à la personne occupant le poste de directeur général/PDG, suivi par les employés et bénévoles responsables des programmes. Dans environ deux tiers des organismes, la responsabilité du travail d'évaluation est répartie sur plusieurs postes. Le groupe de personnes responsable comprend typiquement le poste de directeur général/PDG (80 % des organismes). Lorsque cela n'est pas le cas, la responsabilité réside plutôt auprès du conseil d'administration ou des employés responsables de l'administration et des finances.

RESPONSABILITÉ POUR LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION EN L'ABSENCE D'EMPLOYÉS AFFECTÉS

63 % Directeur général/PDG/président



50 % Employés/bénévoles responsables des programmes



31 % Employés/bénévoles responsables des finances/de l'administration



25 % Président ou membre(s) du conseil d'administration



16 % Employés/bénévoles responsables du marketing et des communications



14 % Employés/bénévoles responsables des collectes de fonds



9 % Évaluateur(s)/consultant(s) externe(s)



10 % Autre



1 % Personne



Certains types d'organismes sont plus susceptibles d'avoir des employés dédiés au travail d'évaluation. Cela est notamment vrai pour les organismes de grande taille (41 %) et les organismes de services sociaux (25 %). Pour leur part, les organismes d'art, de culture et de loisirs rapportent moins souvent du personnel dédié (15 %), tout comme les organismes qui ne reçoivent pas de financement gouvernemental (15 %).

Les organismes qui comptent des employés affectés au travail d'évaluation sont plus enclins à utiliser plusieurs méthodes et ressources pour évaluer leurs activités. On observe les plus importantes différences en ce qui concerne l'utilisation de méthodes complexes, telles les études expérimentales (13 % ↑6), les outils d'évaluation normalisés (28 % ↑12), les modèles logiques/théories du changement (36 % ↑12), les études de cas (22 % ↑6) et les groupes de discussion (41 % ↑10). Ces organismes sont aussi un peu plus nombreux à se servir de compilations statistiques (76 % ↑11). Fait intéressant, la présence ou l'absence d'employés affectés au travail d'évaluation ne semble pas influencer de façon significative la nature des aspects évalués et l'utilisation des résultats d'évaluation.

De façon générale, les organismes qui comptent des employés affectés à l'évaluation tendent par ailleurs à exprimer une opinion plus favorable à l'égard de l'évaluation et à être significativement plus satisfaits de leurs capacités générales dans le domaine (taux de satisfaction moyenne de 7,0 ↑0,6). Ils sont aussi plus nombreux à penser que l'évaluation de leurs activités est nécessaire pour en vérifier l'efficacité (68 % fortement d'accord ↑9) et que le travail d'évaluation représente un bon rendement compte tenu des ressources investies (38 % fortement d'accord ↑10). En même temps, ils sont un peu moins d'accord avec l'affirmation que les données recueillies lors de l'évaluation ne sont pas exploitées à leur plein potentiel (22 % fortement d'accord ↓3).

En dernier lieu, les organismes avec du personnel dédié à l'évaluation sont plus enclins à considérer la plupart des vecteurs et barrières potentiels comme des vecteurs, en particulier le temps des employés (46 % le qualifient de vecteur ↑15) et les ressources financières (35 % ↑11), tout comme l'expertise et les compétences des employés (63 % ↑12) et le soutien des bailleurs de fonds (51 % ↑9). Ces associations persistent même en tenant compte de l'importance que les organismes accordent au travail de mesure et d'évaluation.

PRÉSENCE D'EMPLOYÉS DÉDIÉS AUX ACTIVITÉS D'ÉVALUATION SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

Les organismes de grande taille sont beaucoup plus susceptibles d'avoir des employés dédiés aux activités d'évaluation.



19 % organismes de petite taille



19 % organismes de moyenne taille



41 % organismes de grande taille

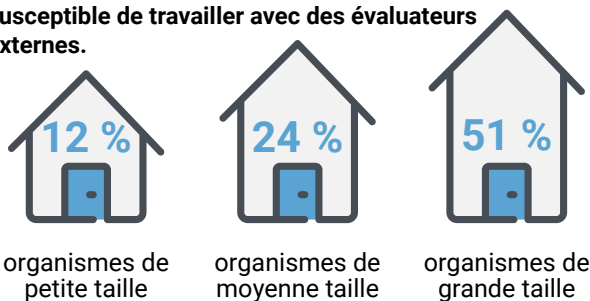
ÉVALUATEURS EXTERNES

22 % des organismes disent avoir travaillé, d'une manière ou d'une autre, avec un consultant ou une organisation aux fins d'évaluation au cours de la dernière année.

Le recours à des évaluateurs externes est plus répandu parmi les organismes qui comptent au moins un membre de leur personnel dédié au travail d'évaluation (31 %) et ceux bénéficiant de fonds octroyés par des fondations (27 %) ou des entreprises (26 %). En ce qui a trait aux principales sources de revenus, les organismes misant surtout sur des fonds publics sont plus nombreux à travailler avec des évaluateurs externes (27 %), tandis que les organismes financés surtout par des dons sont moins nombreux à le faire (17 %). Sur le plan régional, les organismes en Colombie-Britannique (16 %) et en Alberta (18 %) sont moins susceptibles d'embaucher des évaluateurs externes, contrairement aux organismes ontariens qui sont plus enclins à le faire (26 %). Après considération de tous les autres facteurs, on n'observe pas de variations importantes en fonction des sous-secteurs.

RECOURS AUX ÉVALUATEURS EXTERNES SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

Plus une organisation est grande, plus elle est susceptible de travailler avec des évaluateurs externes.

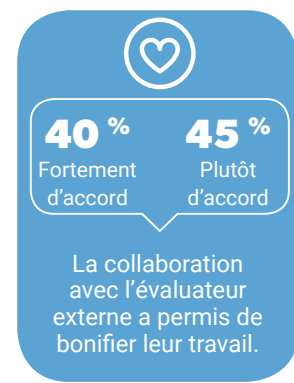
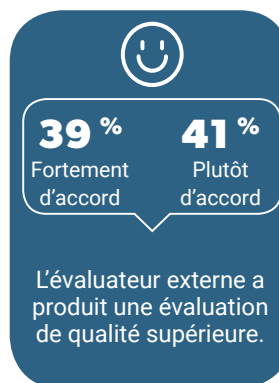
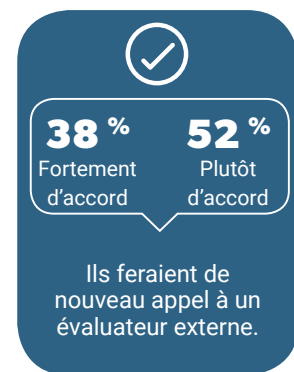
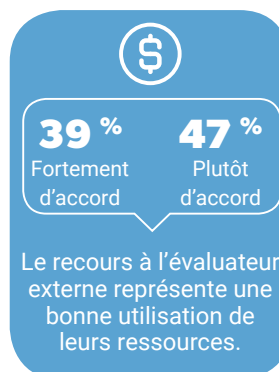


Dans une certaine mesure, les organismes semblent travailler avec les évaluateurs externes parce qu'ils considèrent ne pas avoir les capacités d'évaluation nécessaires. En effet, les organismes qui font appel à ces professionnels sont moins satisfaits de leurs capacités en la matière (5,8 ↓0,6), surtout s'ils ne comptent aucun employé dédié à ce travail (5,5 ↓0,9). Toutefois, bien que ces organismes se disent moins satisfaits de leurs capacités, on ne peut affirmer clairement qu'ils ont effectivement moins de capacités en matière d'évaluation. De plus, les organismes qui collaborent avec des évaluateurs externes tendent à mesurer un plus grand nombre d'aspects de leur travail et, surtout, des aspects d'une plus grande complexité, y compris le rendement de leur investissement (29 % ↑9), les effets à long terme (41 % ↑8) et la qualité (79 % ↑15). Les mêmes tendances se dégagent en ce qui concerne les méthodes et les ressources utilisées. Les organismes qui font appel aux évaluateurs externes utilisent davantage de méthodes et sont particulièrement enclins à employer des méthodes complexes, p. ex. des études expérimentales (19 % ↑12), des modèles logiques/théories du changement (45 % ↑21), des outils d'évaluation normalisés (28 % ↑12), des groupes de discussion (52 % ↑21) et des études de cas (26 % ↑10).

Il est intéressant de noter qu'après considération de tous les autres facteurs, les organismes travaillant avec des évaluateurs externes ne semblent pas utiliser les résultats d'évaluation différemment des autres organismes. On pourrait avancer que c'est cette réalité qui explique l'association entre l'embauche d'évaluateurs externes et les faibles taux de satisfaction quant aux capacités d'évaluation.

De manière générale, les organismes sont relativement satisfaits de l'aide fournie par les évaluateurs externes, et la majorité d'entre eux se disent satisfaits de chacun des aspects de leur expérience. Ils sont par ailleurs beaucoup plus nombreux à se dire fortement d'accord avec l'affirmation qu'ils ont obtenu un bon rendement compte tenu des ressources investies dans le travail d'évaluation (39 % ↑11) et qu'ils doivent évaluer leurs activités pour en confirmer l'efficacité (72 % ↑13).

EXPÉRIENCES DE COLLABORATION AVEC DES ÉVALUATEURS EXTERNES



Les organismes d'éducation semblent faire face à des défis particuliers lorsqu'ils collaborent avec des évaluateurs externes, car ils sont moins nombreux à affirmer que cette collaboration a été une bonne utilisation de leurs ressources (76 %), qu'elle a permis d'améliorer leur travail (79 %) et qu'ils ont reçu une évaluation de qualité (76 %). De leur côté, les organismes de santé sont encore moins nombreux à déclarer avoir reçu des évaluations de qualité supérieure de la part des évaluateurs externes auxquels ils ont fait appel (72 %).



MÉTHODOLOGIE

RÉSUMÉ. L'enquête a été réalisée du 10 mai au 8 juillet 2018. Au total, 7 529 organismes caritatifs canadiens ont été invités à y participer. Les participants potentiels ont reçu un courriel d'invitation qui les a redirigés vers une plateforme de sondage en ligne pour répondre aux questions. Dans un intervalle d'environ deux semaines tout au long de la période de sondage, des rappels ont été envoyés afin d'accroître le taux de réponse. Nous avons reçu 1 884 réponses utilisables (1 703 réponses complètes et 181 réponses partielles). Après avoir tenu compte des courriels non livrables, le taux de réponse net était de 24,6 %.

RÉPONDANTS. La majorité des répondants provient des groupes composés des directeurs généraux/PDG (64 %) et des présidents ou membres de conseils d'administration (12 %). Ensuite, les employés responsables de l'administration et des finances représentent 7 % des répondants, les employés responsables des programmes et de l'évaluation, 3 %, et les employés responsables du financement, du marketing et des communications, 3 %. D'autres employés et bénévoles comptent pour 11 % des répondants.

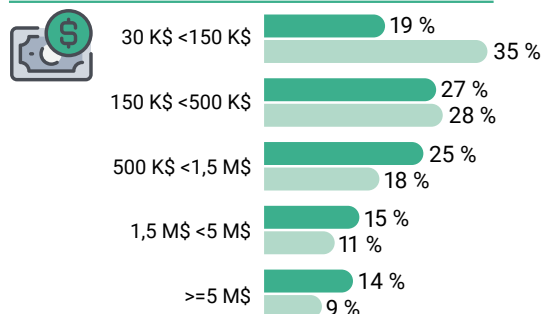
ÉCHANTILLON. Tous les organismes de bienfaisance enregistrés avec des revenus d'au moins 30 000 \$ qui ne sont pas des congrégations religieuses ont été considérés comme admissibles à l'enquête. L'échantillon de contacts a été constitué à partir de différentes sources. Le plus important échantillon de commodité (51,4 % de l'échantillon total) a été constitué à partir des membres d'Imagine Canada et d'autres organismes-cadres du milieu. Un autre échantillon de commodité représentant 28,5 % de tous les contacts a été choisi au hasard parmi la population d'organismes de bienfaisance canadiens. La liste de contacts de la Fondation Trillium de l'Ontario a servi de source au dernier échantillon de commodité (20,1 %) regroupant des organismes de bienfaisance et sans but lucratif.

TAUX DE RÉPONSE. Le taux de réponse varie d'un échantillon à l'autre. Il a été le plus élevé dans l'échantillon de la Fondation Trillium de l'Ontario (27,5 %), suivi de l'échantillon de commodité des organismes-cadres (24,5 %) et de l'échantillon aléatoire (22,5 %). Le taux de réponse varie également en fonction des caractéristiques organisationnelles. Ainsi, il était moins élevé parmi les organismes avec des revenus annuels de moins de 150 000 \$, des organismes britannico-colombiens, ainsi que des organismes d'éducation et des organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat. Il était plus élevé parmi les organismes avec des revenus annuels entre 500 000 \$ et 1 499 999 \$, les organismes des Prairies et les organismes d'art, de culture et de loisirs.

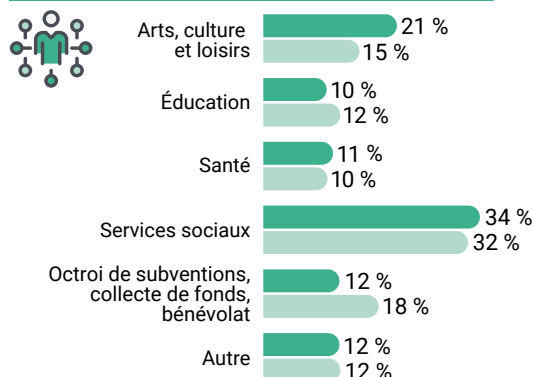
PONDÉRATION. Les réponses ont été pondérées en fonction des revenus annuels, du sous-secteur et de la région pour tenir compte, d'une part, des différences entre l'échantillon du sondage et les estimations de la population d'organismes et, d'autre part, des différences sur le plan du taux de réponse. Les estimations de la population d'organismes se fondent sur le dénombrement des organismes de bienfaisance enregistrés de 2016. De façon générale, les organismes dont les revenus annuels se situent en deçà de 150 000 \$, les organismes d'éducation et d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat, ainsi que les organismes des Prairies, du Québec et du Canada atlantique font plutôt objet d'une plus grande pondération. Les organismes de la Colombie-Britannique et de l'Ontario sont plutôt moins pondérés, tout comme les organismes dans les sous-secteurs de l'art, de la culture et des loisirs, et les organismes dont le revenu annuel est d'au moins 5 millions de dollars.

VARIATIONS PONDÉRÉES ET NON PONDÉRÉES SELON VARIABLES CLÉS

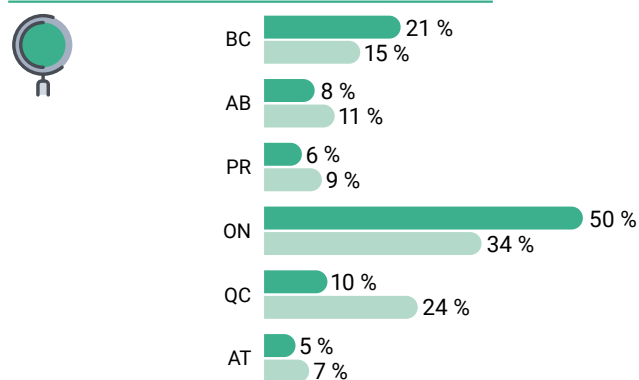
REVENU ANNUEL



SOUS-SECTEUR



RÉGION



■ Non pondéré
■ Pondéré

BIAIS CONNUS. Outre les différences entre les répondants à l'enquête et la population d'organismes admissibles mentionnées précédemment (et que notre stratégie de pondération a tenté de pallier), il existe, selon nous, deux autres différences importantes avec un effet potentiel sur les résultats d'analyse, que nous n'avons pas pu compenser. Dans un premier temps, la part d'organismes de bienfaisance répondants sans personnel rémunéré (22,4 %) est supérieure à celle connue dans la population générale d'organismes admissibles (35,1 %). Dans un deuxième temps, le pourcentage d'organismes de bienfaisance participants qui disent recevoir du financement gouvernemental (70,3 %) est un peu plus élevé que leur part connue dans la population d'organismes admissibles (61,5 %). Puisque la présence de subventions gouvernementales et de personnel rémunéré tend à être en étroite corrélation avec un niveau plus élevé d'activités d'évaluation, les résultats de l'enquête doivent être considérés comme des estimations plutôt élevées du niveau d'évaluation parmi les organismes caritatifs canadiens. Cela étant dit et considérant l'ampleur des différences entre l'échantillon et la population générale, ainsi que la force des associations, nous estimons que les différences pratiques sont modestes.

DÉFINITION DES MÉTHODES ET RESSOURCES D'ÉVALUATION. Les méthodes et ressources d'évaluation utilisées ont été définies comme suit : étude de cas – examen détaillé d'un ou de plusieurs sujets (individus, organismes, situations, etc.); compilations statistiques – dénombrement des services ou programmes fournis/personnes servies ou d'autres mesures relatives au volume d'activités de l'organisme; données administratives – formulaires de suivi internes, révision de la documentation, etc.; statistiques Web – statistiques des médias sociaux, téléchargements et d'autres analyses Web; sondages – généralement sondages de rétroaction, mais également d'autres types de sondage comme les enquêtes de suivi à long terme; entrevues – discussions individuelles (avec des participants/clients, membres du personnel, bénévoles ou d'autres parties prenantes); groupes de discussion – discussions structurées en petits groupes (avec des participants/clients, membres du personnel, bénévoles ou d'autres parties prenantes); modèles logiques/théories du changement – description des relations entre ressources, activités, résultats immédiats, effet à court et à long terme d'un programme; outils d'évaluation normalisés – évaluation clinique, tests d'aptitude/de rendement; études expérimentales – étude avec groupe témoin, études avant-après, etc.

À PROPOS D'IMAGINE CANADA



Imagine Canada est un organisme caritatif national dont la mission est de faire la promotion des organismes caritatifs du Canada. Nos trois grands objectifs sont de renforcer la voix collective du secteur, de créer des possibilités d'établissement de liens et d'apprentissage mutuel et de renforcer la capacité du secteur de réussir.

L'évaluation de l'impact fait partie intégrante de notre vision pour un Canada plus fort. Nos recherches visent à renforcer une culture opérationnelle dans l'ensemble du secteur, axée sur l'utilisation de données, d'information et de connaissances en vue de prendre de meilleures décisions.

AVEC LE SOUTIEN DE



Fondation

RAPPORT COMPLÉMENTAIRE

L'ÉVALUATION : ÉTAT DES LIEUX

Les pratiques de mesure et d'évaluation dans le secteur sans but lucratif de l'Ontario

Ce rapport présente un portrait des éléments mesurés et évalués par les organismes sans but lucratif en Ontario, ainsi que du rôle et de l'influence des bailleurs de fonds sur ces activités.


Disponible pour téléchargement à theonn.ca et imaginecanada.ca/fr.


IM△GINE


CANADA

Pour la cause. Pour la communauté.

imaginecanada.ca/fr
info@imaginecanada.ca

 @imaginecanada

 /imaginecanada

 /company/imagine-canada