

L'ÉVALUATION : ÉTAT DES LIEUX AU CANADA

ORGANISMES D'ART, DE CULTURE ET DE LOISIRS

Introduction

Les organismes d'art, de culture et de loisirs travaillent dans les domaines des médias et de la communication, des arts visuels, graphiques et de la scène, ainsi que de l'architecture. Ils regroupent également les bibliothèques, musées, zoos, aquariums et d'autres organismes semblables, de même que les organismes de sports et de loisirs, ainsi que les clubs de vie sociale et de services. On compte environ 8 600 organismes d'art, de culture et de loisirs (soit 10,1 % de tous les organismes de bienfaisance), dont la grande majorité (environ 85 %) dans les domaines des arts et de la culture et une minorité dans le domaine des loisirs¹.

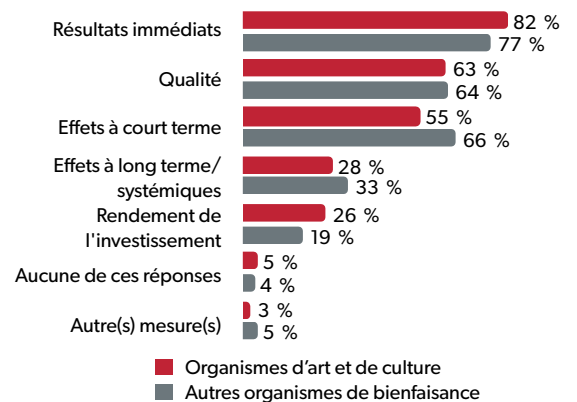
Quels aspects de leur travail évaluent-ils?

Comme pour les autres sous-secteurs, les organismes d'art, de culture et de loisirs évaluent surtout les aspects fondamentaux de leur travail, soit les résultats immédiats, la qualité et les effets à court terme². Ils sont beaucoup moins enclins à évaluer les effets à long terme et le rendement de leurs investissements. Comparativement à d'autres sous-secteurs, les organismes d'art, de culture et de loisirs accordent un peu plus d'importance à l'évaluation du rendement de leurs investissements et un peu moins à l'évaluation de leurs résultats immédiats et des effets à long terme de leur travail.

Quelles techniques et ressources d'évaluation utilisent-ils?

Les organismes d'art, de culture et de loisirs utilisent plusieurs techniques et ressources pour évaluer leur travail. Avec 3,4 mesures diffé-

Aspects de travail évalués



Mesures d'évaluation utilisées



¹ En raison de la non-reconnaissance du sport comme une activité de bienfaisance, la très grande majorité des organismes de sport n'ont pas le statut d'organisme de bienfaisance et ne sont pas considérés dans ce rapport.

² Les *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.

rentes en moyenne, ils tendent cependant à utiliser moins de techniques que les organismes d'autres sous-secteurs (3,8).

En ce qui concerne les différents types de mesures, ils mettent l'accent sur les techniques quantitatives, p. ex. les compilations statistiques des services fournis, les données administratives, les statistiques Web et les sondages. Les statistiques Web et les compilations statistiques semblent particulièrement importantes, puisqu'elles sont beaucoup plus fréquemment utilisées que dans d'autres sous-secteurs. À l'opposé, d'autres méthodes, surtout complexes et spécialisées comme les modèles logiques/théories du changement ou les études expérimentales semblent avoir moins d'importance.

Comment utilisent-ils les résultats d'évaluation?

Les organismes d'art, de culture et de loisirs utilisent les résultats d'évaluation de nombreuses manières. De façon générale, ils s'en servent un peu moins intensivement que d'autres organismes avec, en moyenne, 8,7 usages différents (contre 9,2 dans d'autres sous-secteurs).

Bien que les organismes d'art, de culture et de loisirs utilisent les résultats d'évaluation moins intensivement que d'autres organismes, les différences quant à la manière de les utiliser ne sont pas significatives. La très grande majorité des organismes utilisent les résultats d'évaluation aux fins de rapports (98 % d'entre eux) et pour orienter la prise de décision soit à l'échelle d'un programme ou de l'organisation (96 %). Ils sont un peu moins nombreux à les utiliser pour apprendre sur leurs propres activités (83 %), et moins de deux tiers d'entre eux (62 %) s'en servent pour mesurer le rendement de leur organisation³. De façon globale, ces résultats se comparent à ceux observés dans d'autres sous-secteurs.

Plus spécifiquement, les organismes d'art, de culture et de loisirs se démarquent par l'utilisation plus fréquente des résultats d'évaluation pour faire rapport à leur conseil d'administration, mais moins fréquente pour faire rapport à l'équipe de direction. Cette différence s'explique fort probablement par la taille de la plupart des organismes dans ce sous-secteur, généralement plus petite. Ils sont également moins portés à utiliser les résultats d'évaluation pour apprendre sur les résultats immédiats de leurs activités, pour apprendre de la mise en œuvre de leur travail et pour les partager avec des regroupements de pairs. Ces différences semblent s'expliquer avant tout par la nature du travail accompli par la plupart de ces organismes. Enfin, ils sont aussi un peu moins enclins à utiliser les résultats d'évaluation pour renseigner ou influencer les gouvernements.

³ Le pourcentage relativement petit d'organismes qui utilisent les résultats d'évaluation pour faire le suivi du rendement de leur organisation s'explique probablement surtout par le fait que l'enquête ne comprenait que deux questions relatives à cette forme d'utilisation des résultats d'évaluation.

Utilisation des résultats d'évaluation



Personnel responsable de l'évaluation

Dans les organismes d'art, de culture et de loisirs, comme dans d'autres sous-secteurs, la responsabilité pour les activités d'évaluation tend à être répartie sur plusieurs postes/fonctions. Le plus souvent, la personne à la tête de l'organisme s'acquitte des tâches d'évaluation, mais des employés et bénévoles assignés à différentes fonctions y participent également.

Environ un organisme d'art, de culture et de loisirs sur sept compte au moins un membre d'équipe dont l'évaluation constitue la principale responsabilité, soit un peu moins que dans d'autres sous-secteurs. En comparaison avec d'autres organismes, la personne à la tête de l'organisme est moins susceptible et la personne à la présidence du conseil d'administration, ou l'un de ses membres, plus susceptible de participer au travail d'évaluation. Comme pour les différences observées sur le plan de la déclaration des résultats d'évaluation, celles-ci s'expliqueraient au moins en partie par la taille des organismes. Comparativement à d'autres sous-secteurs, les employés en marketing et communication sont beaucoup plus, et les employés responsables des programmes moins portés à participer aux activités d'évaluation, possiblement en raison de la nature du travail. En dernier lieu, les organismes d'art sont moins nombreux à faire appel aux consultants ou évaluateurs externes, un constat probablement lié à l'importance moindre qu'ils accordent aux techniques d'évaluation complexes.

Réseaux d'évaluation

Les organismes d'art, de culture et de loisirs sont environ 50 % moins susceptibles que les organismes d'autres sous-secteurs à être liés à un groupe, à un réseau ou à une association formelle ou informelle en matière d'évaluation (14 % c. 27 %)⁴.

En moyenne, les organismes dans de tels réseaux déclarent y obtenir 1,7 forme de soutien, ce qui est comparable à la moyenne des organismes d'autres sous-secteurs. Le plus souvent, il s'agit d'outils d'évaluation et de l'occasion de participer à des initiatives ou projets d'évaluation mis en place par le réseau. Par rapport aux autres sous-secteurs, les organismes d'art sont beaucoup moins enclins à faire appel à ces réseaux pour des formations ou pour trouver un spécialiste externe, ce qui correspond à leur réticence relative de collaborer avec des évaluateurs externes et l'importance moindre accordée aux techniques d'évaluation complexes.

⁴ La gamme de leurs relations liées aux activités d'évaluation décrite par les répondants à l'enquête varie énormément, allant de consultations périodiques avec des groupes d'organismes pairs à l'appartenance formelle historique à des organismes-cadres à l'échelle nationale. Beaucoup d'organismes déclarent entretenir plusieurs relations en lien avec leurs activités d'évaluation.

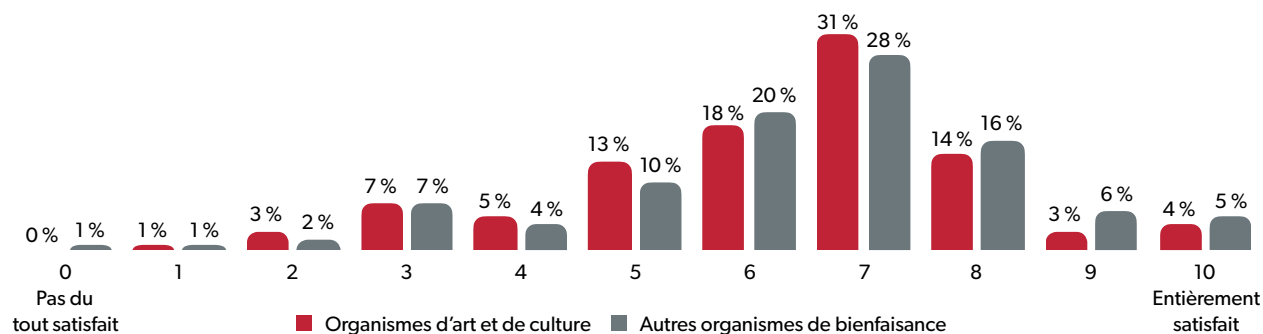
Personnel participant à l'évaluation



Ressources et soutien reçus des réseaux d'évaluation



Satisfaction à l'égard des capacités d'évaluation



Opinions à l'égard de l'évaluation

Généralement, les organismes d'art, de culture et de loisirs sont aussi satisfaits que les organismes d'autres sous-secteurs de leurs capacités d'évaluation et de mise en application des résultats. Sur l'échelle de 0 à 10 illustrée ci-dessus, leur niveau de satisfaction moyen est de 6,2 (contre 6,4 pour les organismes dans d'autres sous-secteurs).

La grande majorité des organismes d'art affirment avoir besoin d'évaluer leur travail pour savoir s'ils ont atteint leurs objectifs, et la plupart d'entre eux estiment tirer une valeur assez importante du processus d'évaluation pour justifier le temps et les ressources investis. Cependant, la majorité croit aussi que leur organisation ne maximise pas les données recueillies pendant le travail d'évaluation. Ce constat est d'autant plus étonnant que ces organismes mesurent des

éléments quantitatifs plutôt de base. Enfin, les organismes sont divisés quant à savoir s'ils subissent une trop grande pression externe pour évaluer leur travail et si la collecte de données pendant l'évaluation nuit aux relations avec leurs bénéficiaires.

Les opinions exprimées par les organismes d'art sont sensiblement égales à celles formulées par d'autres groupes d'organismes. Seule différence statistiquement significative : ils sont un peu moins enclins à penser que les activités d'évaluation constituent une source de tension dans les relations avec leurs bénéficiaires. Cette différence s'explique fort probablement par le caractère passif de nombreuses techniques mises de l'avant par ces organismes.

Opinions à l'égard de l'évaluation



Le rôle des évaluateurs externes

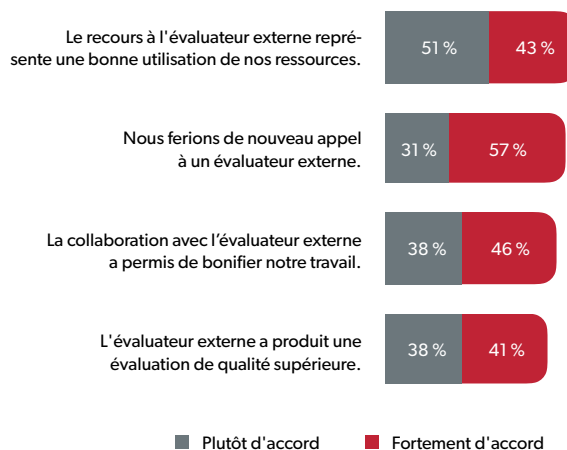
Près d'un organisme d'art, de culture et de loisirs sur cinq (18 %) a travaillé avec un consultant ou un organisme externe spécialisé en évaluation au cours de la dernière année (contre 22 % des organismes d'autres sous-secteurs). Les organismes sans employés affectés à l'évaluation ne semblent pas plus enclins à embaucher des spécialistes externes. Dans la mesure qu'on peut constater une différence notable, ils sont un peu moins portés à le faire (17 % c. 22 % des organismes avec employés affectés à l'évaluation). L'insatisfaction à l'égard de leurs capacités d'évaluation ne semble pas non plus être un facteur incitatif. D'un point de vue statistique, les taux de satisfaction moyens des organismes travaillant avec ou sans évaluateurs externes sont pratiquement identiques (6,1 c. 6,3 pour les organismes qui n'en embauchent pas).

Qui plus est, les organismes d'art qui font appel à de l'aide externe véhiculent des opinions quelque peu différentes à l'égard de l'évaluation et de son rôle. Ainsi, ces organismes sont beaucoup moins portés à penser que les activités d'évaluation peuvent nuire aux relations avec leurs bénéficiaires (19 % c. 33 % des organismes d'art qui ne consultent pas de spécialistes externes). Ils sont également plus nombreux à évaluer leur travail de leur propre initiative – 50 % d'entre eux ne pensent pas qu'ils subissent trop de pression externe pour évaluer leurs activités, contre 37 % des organismes qui ne collaborent pas avec des consultants ou organismes externes.

Dans l'ensemble, les organismes d'art qui travaillent avec des évaluateurs externes se disent relativement satisfaits de leur expérience. Plus de neuf organismes sur dix estiment que le recours à de l'aide externe constitue une bonne utilisation de leurs ressources, et près de neuf sur dix répèteraient l'expérience. Plus de quatre organismes sur cinq pensent que l'évaluateur externe a permis d'améliorer la qualité de leur travail, et ils sont un peu moins nombreux à avoir reçu des évaluations de grande qualité de la part des spécialistes externes. La seule différence majeure par rapport aux organismes d'autres sous-secteurs est que les organismes d'art sont quelque peu plus enclins à considérer l'expérience comme une utilisation efficace de leurs ressources (94 % c. 85 % dans d'autres sous-secteurs).

Enfin, les organismes d'art qui collaborent avec des évaluateurs externes sont plus nombreux à faire certaines choses. Ainsi, ils sont plus nombreux à évaluer la qualité de leur travail (83 % c. 62 % des organismes qui ne collaborent pas avec des évaluateurs externes) et à utiliser les résultats d'évaluation pour développer de nouveaux programmes (85 % c. 66 %) ou pour réviser des programmes existants (84 % c. 69 %).

Opinions sur le recours aux évaluateurs externes



Vecteurs et freins

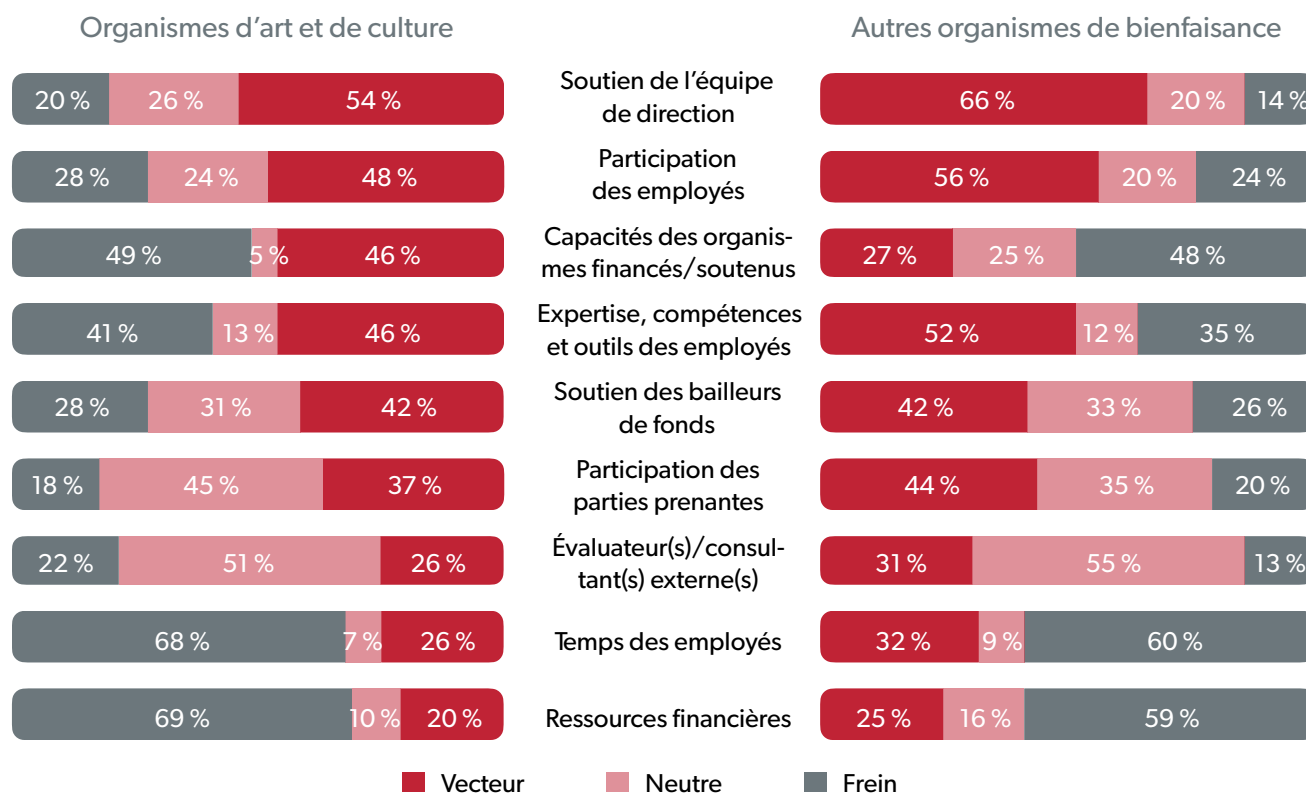
On a demandé aux répondants de catégoriser neuf éléments soit comme vecteurs, soit comme freins à une évaluation efficace de leur travail. Pour les organismes d'art, de culture et de loisirs, le soutien de leur équipe de direction et la participation des employés sont les vecteurs les plus souvent nommés. En même temps, ils sont moins portés que les organismes d'autres sous-secteurs à considérer ces deux éléments comme des vecteurs. Dans l'ensemble, les organismes d'art voient le soutien des bailleurs de fonds et la participation des parties prenantes comme des vecteurs, quoique dans une moindre mesure que les deux éléments nommés précédemment.

Les opinions relatives à l'expertise, aux compétences et aux outils des employés, aux capacités des organismes financés/soutenus, ainsi qu'aux évaluateurs ou consultants externes sont plutôt divisées. Près de la moitié des organismes y voient un frein ou un vecteur respectivement. Peu d'entre eux sont neutres par rapport au rôle de l'expertise et des compétences des employés, et des capacités des organismes financés/soutenus. Ce constat laisse conclure à des

expériences très différentes parmi les organismes plutôt qu'à une certaine incertitude, comme dans le cas des évaluateurs externes. En comparaison des organismes d'autres sous-secteurs, les organismes d'art sont un peu moins susceptibles de qualifier de vecteurs l'expertise, les compétences et les outils des employés, mais un peu plus enclins à considérer les capacités des organismes financés/soutenus comme des vecteurs.

Les ressources des organismes semblent constituer les freins les plus importants au travail d'évaluation. En effet, plus de deux tiers d'entre eux qualifient de freins le manque de temps des employés et de ressources financières. Ces contraintes semblent particulièrement affecter les organismes d'art, puisqu'ils sont beaucoup plus nombreux à les qualifier de freins que les organismes d'autres sous-secteurs. Qui plus est, la fréquence à laquelle les organismes citent ces contraintes pourrait expliquer pourquoi ils sont moins portés à évaluer certains aspects de leur travail, à utiliser moins de techniques d'évaluation et à utiliser moins intensivement les résultats obtenus grâce au travail d'évaluation.

Vecteurs et freins de l'évaluation



Méthodologie

RÉSUMÉ. L'enquête a été menée entre le 10 mai et le 8 juillet 2018. 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. L'invitation a été envoyée à 7 529 organismes de bienfaisance au Canada, dont 1 364 organismes d'art, de culture et de loisirs. Au total, nous avons reçu 1 884 réponses utilisables, dont 399 d'organismes d'art, de culture et de loisirs. Après avoir tenu compte des courriels non livrables, le taux de réponse net était de 24,6 % (31,4 % pour les organismes d'art, de culture et de loisirs).

RÉPONDANTS. La majorité des répondants provient des groupes composés des directeurs généraux/PDG (64 %) et des présidents ou membres de conseils d'administration (12 %). 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.

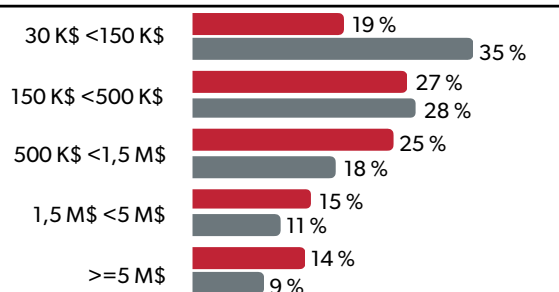
ÉCHANTILLON. Tous les organismes de bienfaisance enregistrés avec des revenus d'au moins 30 000 \$ qui ne sont pas des congrégations religieuses ont été considérés comme admissibles à l'enquête. Pour plus d'information sur l'échantillonnage, veuillez consulter le chapitre « Méthodologie » du rapport national *L'évaluation : état des lieux au Canada*.

TAUX DE RÉPONSE. Le taux de réponse variait en fonction des caractéristiques organisationnelles. Il était plus bas parmi les organismes dont les revenus annuels sont de moins de 150 000 \$, les organismes en Colombie-Britannique et les organismes d'éducation ou d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat. Il était plus élevé parmi les organismes dont le revenu annuel se situe entre 500 000 \$ et 1 499 999 \$, les organismes des Prairies et les organismes d'art, de culture et de loisirs.

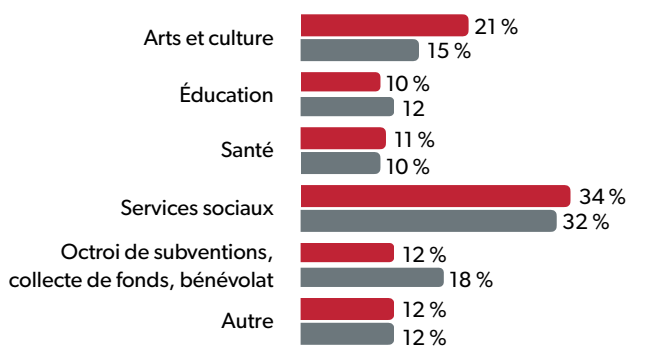
PONDÉRATION. Les réponses ont été pondérées en fonction du revenu, du sous-secteur et de la région pour tenir compte des différences entre l'échantillon et l'ensemble de la population des organismes admissibles, ainsi que des variations du taux de réponse. Les estimations de la population se fondent sur le dénombrement des organismes de bienfaisance enregistrés de 2016. Pour plus d'information, veuillez consulter le chapitre « Méthodologie » du rapport national.

Variations pondérées et non pondérées selon variables clés

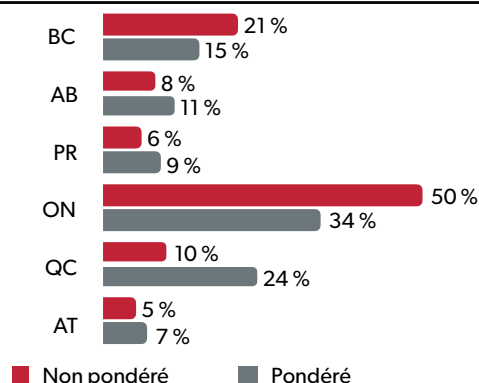
Revenu annuel



Sous-secteur



Région



L'évaluation : état des lieux au Canada : organismes d'art, de culture et de loisirs

David Lasby

Traduction vers le français: Cornelia Schrecker

Publié par

Imagine Canada

65, avenue St. Clair Est, bureau 700

Toronto, Ontario, Canada M4T 2Y3

Tél. 416 597 2293 | Fax 416 597 2294 | Web www.imaginecanada.ca

Tous droits réservés. ©2019 Imagine Canada

ISBN 978-1-55401-416-3

Pour plus d'information sur les pratiques d'évaluation des organismes caritatifs canadiens, consultez notre rapport national *L'évaluation : état des lieux. Pratiques de mesures et d'évaluation dans le secteur caritatif canadien* disponible à <http://imaginecanada.ca/fr/ressources-et-outils/recherche-et-faits/l'evaluation-etat-des-lieux-au-canada>.

Avec le soutien de



Fondation

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.

Le présent rapport est couvert par une licence Creative Common 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-dessus. Tous autres droits réservés.