



# L'ÉVALUATION: ÉTAT DES LIEUX

Le rôle des bailleurs de fonds

David Lasby

## Introduction

Les bailleurs de fonds, qu'il s'agisse de gouvernements, de fondations ou d'entreprises, ont une influence majeure sur l'évolution des normes et pratiques d'évaluation dans le secteur caritatif. Pour nombre d'organismes, particulièrement ceux de petite taille, les exigences des bailleurs de fonds en matière de préparation de rapports constituent l'un des éléments les plus déterminants, sinon l'élément le plus déterminant, pour leurs activités de mesure et d'évaluation. À quelques exceptions près, tous les organismes subventionnés doivent évaluer leur travail d'une manière ou d'une autre, et il n'est pas rare qu'on leur prescrive les méthodes ou cadres d'évaluation à utiliser. Or, ces exigences sont d'une grande importance même pour les organismes non subventionnés, puisqu'elles contribuent à définir les standards de pratique.

La présente analyse est fondée sur la récente enquête réalisée par Imagine Canada sur l'état des lieux dans le domaine de l'évaluation au Canada. Elle a pour but de mener plus loin notre compréhension des liens entre les bailleurs de fonds externes et les pratiques d'évaluation actuelles<sup>1</sup>. Ce rapport s'intéresse avant tout aux différences entre les organismes non subventionnés et les organismes subventionnés – particulièrement ceux recevant des fonds dédiés à l'évaluation – en ce qui concerne leurs pratiques et capacités d'évaluation, leurs opinions à l'égard de l'évaluation et leurs relations avec les bailleurs de fonds. Lorsque possible, nous allons tenter de dégager dans quelle mesure des sources de financement précises (gouvernements, fondations, entreprises) semblent l'élément déterminant derrière certaines tendances générales observées. Nous espérons que cette description de l'état actuel de la situation permettra aux bailleurs de fonds et aux organismes subventionnés de mieux comprendre les standards existants, d'adopter une réflexion critique à l'égard de l'évaluation, et d'en reconnaître la valeur pour faire avancer leur mission et son importance centrale pour leurs relations.

<sup>1</sup> Le rapport intitulé *L'évaluation : état des lieux. Les pratiques de mesure et d'évaluation dans le secteur caritatif canadien* est disponible pour téléchargement à l'adresse <http://imaginecanada.ca/fr/ressources-et-outils/recherche-et-faits/l'evaluation-etat-des-lieux-au-canada>.

## Sommaire

### Relativement peu d'organismes de bienfaisance reçoivent du financement dédié à l'évaluation.

- Bien que la vaste majorité des répondants reçoivent une certaine forme de financement externe de gouvernements, de fondations ou d'entreprises, moins d'un cinquième d'eux reçoivent du financement dédié à l'évaluation.
- Le financement de source gouvernementale est celui qui comprend le plus souvent des fonds consacrés à l'évaluation, suivi par le financement provenant des fondations et celui des entreprises.

### Les organismes caritatifs bénéficiaires de fonds externes sont plus susceptibles d'évaluer leur travail et d'employer des techniques plus complexes.

- Les organismes caritatifs qui reçoivent du financement externe sont plus enclins à évaluer les résultats immédiats, les effets à court terme et la qualité de leur travail. C'est seulement quand ils reçoivent des fonds dédiés à l'évaluation que les organismes sont plus portés à évaluer leurs effets à long terme et le rendement de l'investissement.
- Le financement externe semble être un facteur clé pour l'utilisation de plusieurs méthodes quantitatives plus simples, dont les données administratives et les sondages. Pour l'utilisation d'un certain nombre de méthodes d'évaluation plus complexes, notamment les études de cas et les études expérimentales, les fonds dédiés à l'évaluation semblent être le facteur clé.

### Le financement externe n'est lié que de manière indirecte à l'usage des résultats d'évaluation par les organismes caritatifs.

- Ce n'est que pour la production de rapports aux bailleurs de fonds, le développement de nouveaux programmes et la révision de programmes existants qu'une relation de cause à effet directe semble liée à la présence d'un financement externe ou d'un financement dédié à l'évaluation. D'autres utilisations lui sont liées indirectement selon les aspects de leur travail que les organismes caritatifs évaluent et les mesures/techniques particulières qu'ils emploient.
- Dans ces liens indirects, il semble exister une faible corrélation entre l'utilisation des résultats d'évaluation aux fins d'apprentissage et le financement externe, mais cette corrélation est plus forte pour un groupe éclectique d'utilisations généralement associées à des organismes de plus grande taille et dotés de ressources plus importantes.

### Le financement dédié à l'évaluation est largement lié à des indicateurs de capacités d'évaluation supérieures.

- Les organismes caritatifs qui reçoivent du financement dédié à l'évaluation ont tendance à être dotés de ressources financières et humaines supérieures pour l'évaluation et à qualifier de vecteur l'importance de ces ressources au sein de leur organisation.
- Ces organismes sont également plus enclins à qualifier de vecteurs les consultants externes, spécialistes de l'évaluation, à faire appel à leurs services et à être membres de réseaux, de groupes ou d'associations formels ou informels en matière d'évaluation.

### Les organismes caritatifs qui reçoivent du financement externe font face à des défis plus importants dans certains aspects de leur évaluation.

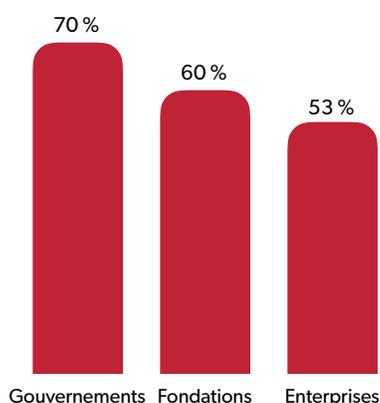
- Les organismes caritatifs bénéficiaires de fonds externes et ceux qui reçoivent des fonds dédiés à l'évaluation signalent plus souvent des défis liés à l'évaluation, comme des pressions externes excessives pour mesurer et évaluer leurs résultats, une gêne dans les relations avec les personnes qu'ils servent et des difficultés pour exploiter pleinement les données qu'ils collectent.

### Bien que les organismes qui reçoivent du financement dédié à l'évaluation déclarent que les relations avec les bailleurs de fonds sont davantage animées par un esprit de collaboration et que les communications sont plus productives, ils rapportent quand même des manques.

- Les organismes caritatifs qui reçoivent des fonds dédiés à l'évaluation sont nettement plus susceptibles de discuter de leurs résultats avec les bailleurs de fonds et de trouver ces discussions plus utiles.
- Ces organismes sont également plus susceptibles de collaborer avec les bailleurs de fonds pour déterminer comment et quoi évaluer, et comment utiliser les résultats d'évaluation.

Malgré ces facteurs positifs, les organismes caritatifs qui reçoivent du financement externe sont plus susceptibles de constater que ce sont principalement les besoins des bailleurs de fonds qui orientent les mesures et l'évaluation et de croire que les bailleurs de fonds ne tiennent parfois pas compte de leurs résultats en prenant des décisions.

**FIGURE 1 :** Pourcentage d'organismes caritatifs déclarant du financement externe selon la source.



## Incidence du financement externe

Le financement externe est très répandu chez les organismes caritatifs qui ont participé à l'enquête — 90 % d'entre eux déclarent recevoir du financement provenant d'au moins une source externe. Le financement gouvernemental — fédéral, provincial ou municipal — est le plus courant, suivi par celui des fondations et des entreprises (voir figure 1). La majorité des organismes caritatifs reçoivent du financement externe de plusieurs sources — 32 % d'entre eux reçoivent du financement de deux sources et 31 % d'entre eux de ces trois sources. Ils ne sont qu'environ un quart (27 %) à ne recevoir du financement que d'une seule source externe.

Certains types d'organismes caritatifs ont davantage tendance à recevoir du financement externe que d'autres. Par exemple, les organismes caritatifs de grande taille<sup>2</sup> sont plus susceptibles et les organismes de petite taille moins susceptibles de recevoir toutes les formes de financement externe (voir tableau 1). En ce qui a trait aux sources de financement spécifiques, les organismes caritatifs d'art, de culture et de loisirs, ainsi que ceux du Québec, sont également plus susceptibles de déclarer recevoir des fonds gouvernementaux, tandis que les organismes d'octroi de subventions, de collecte de fonds et de bénévolat le sont moins. Les organismes caritatifs du Québec et les organismes d'art sont aussi plus susceptibles de déclarer du financement provenant d'entreprises, tandis que les organismes de santé et de services sociaux le sont moins. Le pourcentage des organismes qui reçoivent du financement de fondations est relativement uniforme — en plus des variations liées à la taille, les organismes caritatifs d'art et d'éducation sont les seuls à s'écarter considérablement de la norme<sup>3</sup>.

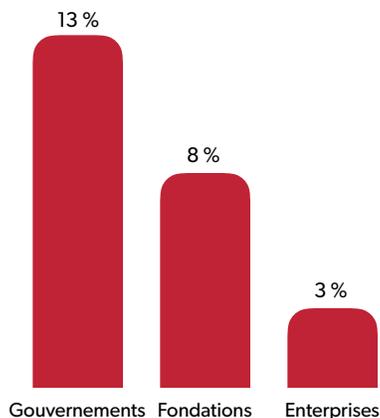
**TABLEAU 1 :** Pourcentage des organismes de bienfaisance déclarant du financement externe selon la source et la caractéristique organisationnelle.

	Gouvernements	Fondations	Enterprises
<b>Taille de l'organisation</b>			
Petite	58 %	47 %	40 %
Moyenne	77 %	64 %	60 %
Grande	77 %	81 %	62 %
<b>Région</b>			
BC	69 %	59 %	48 %
AB	69 %	56 %	51 %
PR	67 %	64 %	42 %
ON	64 %	60 %	54 %
QC	81 %	64 %	61 %
AT	69 %	46 %	53 %
<b>Sous-secteur</b>			
Art, culture et loisirs	89 %	53 %	62 %
Éducation	80 %	69 %	56 %
Santé	78 %	57 %	45 %
Services sociaux	78 %	61 %	49 %
Octroi de subventions, collecte de fonds et bénévolat	29 %	60 %	56 %
Autre	71 %	55 %	55 %

<sup>2</sup> Aux fins du présent rapport, les organismes de petite taille sont définis comme ceux 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.

<sup>3</sup> Sauf indication contraire, des différences précises ne sont soulignées dans le texte que si elles sont statistiquement significatives au niveau de 0,05. Si, dans la discussion, d'autres grandes différences sont omises, c'est parce qu'elles ne sont pas statistiquement significatives à ce niveau. La grande différence entre les organismes de l'Atlantique et les autres sur le plan de la probabilité du financement provenant des fondations (46 % c. 60 %) en est un exemple.

**FIGURE 2 :** Pourcentage d'organismes caritatifs déclarant des fonds dédiés à l'évaluation selon la source.



## FINANCEMENT DÉDIÉ À L'ÉVALUATION

Au total, 18 % des organismes caritatifs reçoivent des fonds externes dont une partie est prévue spécifiquement pour l'évaluation. Le financement gouvernemental est celui qui semble le plus susceptible de comporter des fonds dédiés à l'évaluation, suivi par celui des fondations et des entreprises (voir figure 2).

Certains types d'organismes de bienfaisance ont plus tendance que d'autres à recevoir du financement dont une partie est dédiée à l'évaluation. Par exemple, les organismes de grande taille sont plus susceptibles de déclarer recevoir des fonds dont une partie est dédiée à l'évaluation, surtout des gouvernements et des fondations (voir tableau 2). Au niveau régional, les organismes caritatifs de l'Ontario sont les plus nombreux à déclarer des fonds dédiés à l'évaluation, alors que les organismes caritatifs du Québec et des Prairies sont les moins nombreux à le faire. Au niveau sous-sectoriel, les organismes d'art, de culture et de loisirs, et ceux de collecte de fonds, d'octroi de subventions et de bénévolat ont tous moins tendance à déclarer des fonds dédiés à l'évaluation. À l'inverse, les organismes d'éducation et le groupe hétérogène d'organismes classés dans la catégorie « Autre »<sup>4</sup> ont tendance à déclarer recevoir des fonds dédiés à l'évaluation en plus grand nombre. Si on s'en tient au financement des entreprises, les organismes de l'Alberta et des Prairies sont les moins nombreux à déclarer des fonds dédiés à l'évaluation.

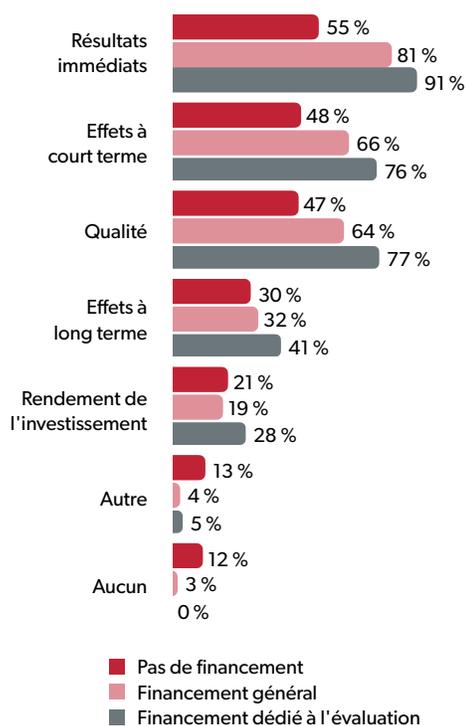
**TABLEAU 2 :** Pourcentage des organismes bénéficiant de financement externe déclarant des fonds dédiés à l'évaluation selon la source et la caractéristique organisationnelle.

	Gouvernements	Fondations	Enterprises
<b>Taille de l'organisation</b>			
Petite	8 %	3 %	2 %
Moyenne	14 %	9 %	3 %
Grande	24 %	16 %	5 %
<b>Région</b>			
BC	10 %	7 %	2 %
AB	11 %	9 %	1 %
PR	9 %	4 %	1 %
ON	18 %	11 %	5 %
QC	9 %	6 %	2 %
AT	19 %	4 %	4 %
<b>Sous-secteur</b>			
Art, culture et loisirs	9 %	5 %	2 %
Éducation	18 %	11 %	3 %
Santé	15 %	6 %	1 %
Services sociaux	15 %	9 %	3 %
Octroi de subventions, collecte de fonds et bénévolat	4 %	4 %	4 %
Autre	18 %	10 %	3 %

<sup>4</sup> La catégorie Autre comprend les organismes de bienfaisance exerçant leur activité dans les domaines de l'environnement; du développement et du logement; du droit, de la défense des intérêts et de la politique; du développement international et des secours et les organismes de bienfaisance impossibles à classer dans l'un des sous-secteurs mentionnés.

## Comment le financement externe influence-t-il l'évaluation?

FIGURE 3 : Aspects évalués selon le type de financement externe.



Les organismes caritatifs qui reçoivent 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 (voir figure 3). Toutefois, seuls les organismes qui reçoivent des fonds dédiés semblent particulièrement portés à évaluer leurs effets à long terme et le rendement de l'investissement. En revanche, les organismes qui ne reçoivent pas de financement externe sont plus susceptibles de ne pas évaluer leur travail ou d'évaluer certains aspects de leur travail non abordés spécifiquement dans l'enquête.

Certaines sources de financement particulières semblent amplifier ces tendances plus que d'autres. Par exemple, l'évaluation des résultats immédiats, des effets à court terme et de la qualité du travail d'un organisme caritatif semble principalement liée à la présence d'un financement provenant de gouvernements et de fondations — le financement des entreprises semble jouer un rôle beaucoup plus modeste (voir tableau 3) dans ce type d'évaluation. Le financement des entreprises, par contre, semble lié beaucoup plus étroitement à l'évaluation d'aspects plus complexes du travail d'un organisme, notamment de son rendement de l'investissement.

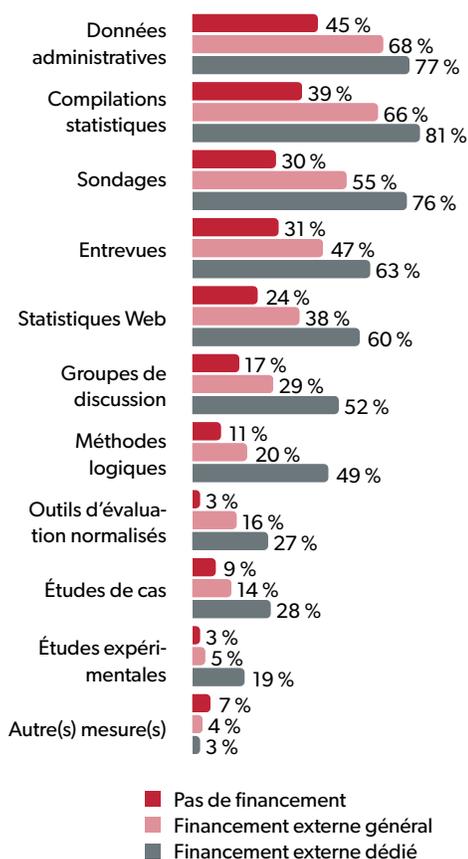
### COMMENT LES ORGANISMES CARITATIFS ÉVALUENT-ILS LEUR TRAVAIL?

Les organismes caritatifs utilisent une large gamme de techniques et de ressources pour mesurer leur travail. En moyenne, les organismes qui bénéficient de financement externe ont tendance à utiliser un plus grand nombre de ces mesures que les organismes qui n'en bénéficient pas (4,0 c. 2,9) et les organismes qui reçoivent du financement dédié à l'évaluation ont tendance à en utiliser encore plus (5,3).

Tableau 3 : Aspects du travail évalués selon le bailleur de fonds et le type de financement externe.

	Gouvernements			Fondations			Entreprises		
	Aucun	Général	Dédié à l'évaluation	Aucun	Général	Dédié à l'évaluation	Aucun	Général	Dédié à l'évaluation
Résultats immédiats	64 %	85 %	92 %	75 %	82 %	96 %	77 %	82 %	82 %
Effets à court terme	60 %	67 %	75 %	55 %	72 %	80 %	62 %	69 %	71 %
Qualité	58 %	66 %	79 %	59 %	68 %	78 %	63 %	67 %	62 %
Effets à long terme	35 %	31 %	39 %	30 %	34 %	46 %	33 %	34 %	44 %
Rendement de l'investissement	23 %	18 %	25 %	18 %	21 %	29 %	15 %	25 %	32 %
Autre	6 %	4 %	6 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	3 %
Aucun	8 %	1 %	0 %	4 %	3 %	0 %	4 %	3 %	0 %

**FIGURE 4 :** Mesures utilisées pour évaluer le travail selon le type de financement externe.



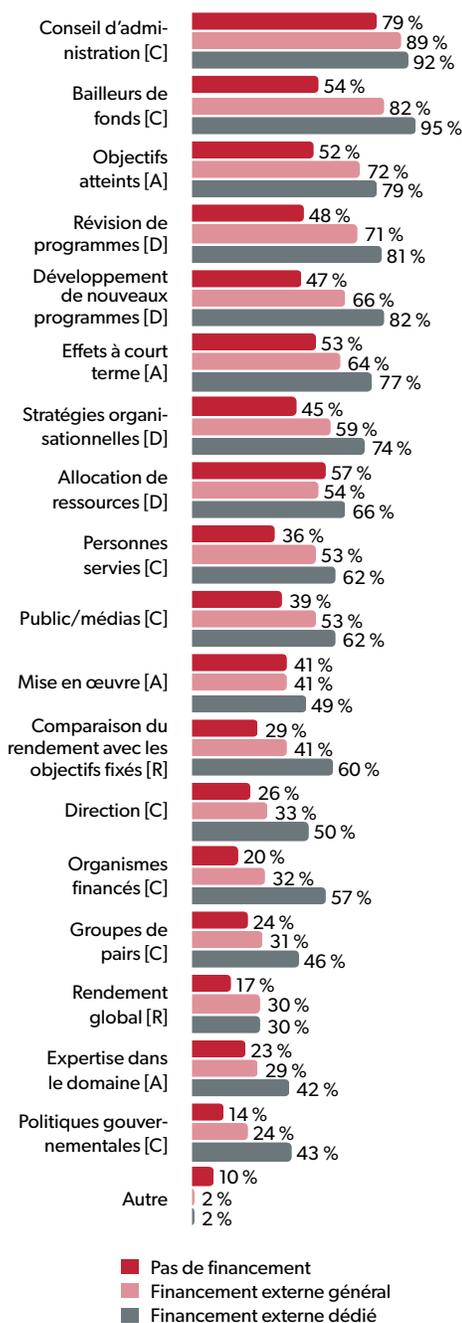
Indépendamment de la mesure particulière en question, les organismes avec un financement dédié à l'évaluation sont les plus susceptibles, et les organismes sans financement externe sont les moins susceptibles, de l'utiliser pour évaluer leur travail (voir figure 4). Les organismes caritatifs avec financement externe non dédié à l'évaluation se situent systématiquement entre les deux autres groupes pour la probabilité de leur utilisation de n'importe quelle mesure. Pour certaines méthodes quantitatives, dont les données administratives, les compilations statistiques, les outils d'évaluation normalisés et les sondages, le principal facteur discriminant semble être le financement externe (c.-à-d. les différences entre les organismes avec financement externe et ceux sans financement externe sont supérieures aux différences entre les organismes avec financement externe et ceux avec fonds dédiés à l'évaluation). Pour les modèles logiques/théories du changement, études expérimentales, études de cas et statistiques Web, c'est le financement dédié à l'évaluation qui semble être le principal facteur discriminant (c.-à-d. les différences les plus importantes existent entre les organismes recevant du financement externe avec fonds dédiés à l'évaluation et ceux sans fonds dédiés à l'évaluation). Pour les entrevues et les groupes de discussion, la présence de financement externe et de financement dédié à l'évaluation semble produire des effets à peu près équivalents.

Deux grandes tendances se dégagent de l'examen des variations de ces associations en fonction d'une source de financement particulière (voir tableau 4). Premièrement, le principal facteur pour le groupe de méthodes pour lesquelles la présence de financement externe est le principal facteur discriminant (données administratives, compilations statistiques, outils d'évaluation normalisés et sondages) semble être le financement gouvernemental. De façon générale, les différences sont supérieures entre les organismes qui reçoivent du financement gouvernemental et ceux qui n'en reçoivent pas qu'entre les organismes recevant du financement de fondations et ceux en recevant d'entreprises. Deuxièmement, pour presque toutes les mesures restantes, les différences semblent découler principalement soit de la présence exclusive de financement de fondations, soit d'une combinaison de financement de fondations et de

**Tableau 4 :** Mesures utilisées pour évaluer le travail selon le bailleur de fonds et le type de financement externe.

	Gouvernements			Fondations			Enterprises		
	Aucun	Général	Dédié à l'évaluation	Aucun	Général	Dédié à l'évaluation	Aucun	Général	Dédié à l'évaluation
Compilations statistiques	46 %	74 %	81 %	63 %	67 %	78 %	62 %	71 %	62 %
Données administratives	56 %	71 %	77 %	63 %	70 %	74 %	66 %	68 %	71 %
Sondages	41 %	59 %	78 %	44 %	63 %	77 %	49 %	62 %	66 %
Entrevues	40 %	49 %	62 %	45 %	48 %	65 %	41 %	54 %	56 %
Statistiques Web	33 %	40 %	59 %	33 %	43 %	67 %	30 %	49 %	67 %
Groupes de discussion	23 %	32 %	51 %	25 %	33 %	54 %	29 %	33 %	51 %
Modèles logiques	16 %	23 %	47 %	15 %	26 %	62 %	21 %	26 %	51 %
Outils d'évaluation normalisés	11 %	17 %	26 %	14 %	17 %	28 %	16 %	17 %	27 %
Études de cas	13 %	15 %	27 %	10 %	18 %	32 %	15 %	15 %	30 %
Études expérimentales	5 %	6 %	20 %	5 %	8 %	18 %	5 %	9 %	25 %
Autre	4 %	4 %	3 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %	7 %

**FIGURE 5 :** Utilisation des résultats d'évaluation selon le type de financement externe<sup>5</sup>.



<sup>5</sup> Dans la figure 5, les utilisations des évaluations marquées d'un [C] font référence à la communication à certains publics de leurs résultats par les organismes, celles marquées d'un [A] à l'utilisation par les organismes de leurs résultats aux fins d'apprentissage sur des aspects de leur travail, [D] aux résultats qui pourront éclairer des aspects de la planification organisationnelle, des programmes et de la prise de décisions et [R] aux mesures du rendement organisationnel auxquelles les résultats pourront contribuer.

gouvernements. Les statistiques Web qui semblent corrélées significativement au financement d'entreprises constituent la seule exception à cette tendance.

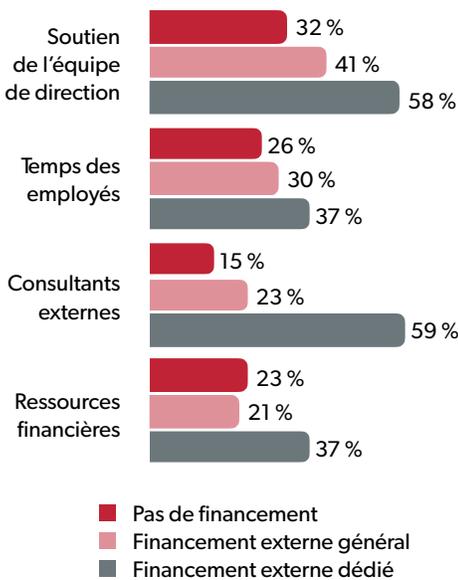
## COMMENT LES ORGANISMES UTILISENT-ILS LES RÉSULTATS?

Globalement, la présence de financement direct semble avoir peu d'effet direct sur l'utilisation de leurs résultats d'évaluation par les organismes caritatifs. Bien que les organismes avec financement externe et financement dédié à l'évaluation soient plus enclins à utiliser ces résultats de quasiment toutes les façons traitées dans l'enquête (voir figure 5), une analyse statistique plus complexe indique que le financement externe n'est pas un facteur direct pour la majorité des utilisations. Les facteurs directs semblent plutôt être généralement quels aspects de leur travail les organismes évaluent et par quelles méthodes. Les seules utilisations pour lesquelles le financement externe semble être un facteur direct sont la présentation de rapports aux bailleurs de fonds et le développement et la révision des programmes. Dans le cas du financement gouvernemental et du financement provenant de fondations, les organismes recevant du financement externe et les organismes recevant du financement dédié à l'évaluation sont nettement plus enclins à utiliser les résultats d'évaluation pour présenter des rapports aux bailleurs de fonds. De la même façon, le financement gouvernemental est lié à l'utilisation accrue des résultats d'évaluation pour développer de nouveaux programmes, tandis que le financement provenant des fondations est lié à la révision de programmes existants.

Une relation de cause à effet directe ne semble pas exister entre le financement externe et l'utilisation des résultats d'évaluation par les organismes, comme cela est dit ci-dessus, mais il est clair que des liens indirects par le biais des aspects du travail évalués et des méthodes d'évaluation employées sont importants. La plupart des aspects de l'apprentissage (apprendre de la façon dont les initiatives ont été mises en œuvre, apprendre sur les effets à court terme du travail et si les objectifs ont été atteints) semblent moins corrélés avec la présence de financement externe et de financement dédié à l'évaluation que les autres utilisations des résultats d'évaluation. La seule exception est l'utilisation des résultats d'évaluation pour contribuer à l'expertise dans le domaine, qui semble corrélée de manière relativement significative avec la présence de financement dédié à l'évaluation. Les utilisations les plus corrélées avec la présence de financement externe (surtout avec le financement dédié à l'évaluation) sont renseigner/influencer les politiques gouvernementales, les communications avec les organismes soutenus, comparer le rendement aux objectifs fixés et faire rapport à la direction et aux groupes de pairs. À première vue, ces utilisations sont passablement éclectiques, mais il est intéressant de noter qu'un grand nombre d'entre elles ont tendance à être associées à des organismes de grande taille, dotés de ressources plus abondantes.

Très peu de tendances se dégagent clairement de la recherche d'associations avec des sources de financement spécifiques. Le mieux que l'on puisse dire, c'est que le financement gouvernemental semble corrélé de manière plus systématique avec l'utilisation par les organismes des résultats dans leurs prises de décisions (utilisations marquées d'un [D] dans la figure 5), mais que la force de cette association est modérée.

**FIGURE 6 :** Vecteurs clés des capacités d'évaluation selon le type de financement externe.



**Tableau 5 :** Capacités en personnel selon le type de financement externe.

Type de financement	Employés affectés à l'évaluation	Moyenne du nombre de rôles impliqués
Pas de financement	14 %	1,8
Financement externe général	19 %	2,3
Financement externe dédié	33 %	2,9

**Tableau 6 :** Capacités en expertise selon le type de financement externe.

Type de financement	Consultants externes	Réseaux
Pas de financement	11 %	22 %
Financement externe général	16 %	22 %
Financement externe dédié	49 %	38 %

## Financement externe et capacités d'évaluation

Nous avons demandé aux dirigeants des organismes caritatifs d'évaluer les capacités d'évaluation générales de leurs organismes, en utilisant une échelle de 11 points, allant de 0 (pas du tout satisfait) à 10 (entièrement satisfait). D'après cette échelle, le taux de satisfaction moyen est de 6,4. Fait intéressant, la satisfaction à l'égard des capacités d'évaluation ne semble pas influencée de manière significative par la présence de financement soit externe, soit dédié à l'évaluation. Elle ne semble pas influencée non plus par la présence ou par l'absence de sources de financement spécifiques (c.-à-d. gouvernements, fondations ou entreprises).

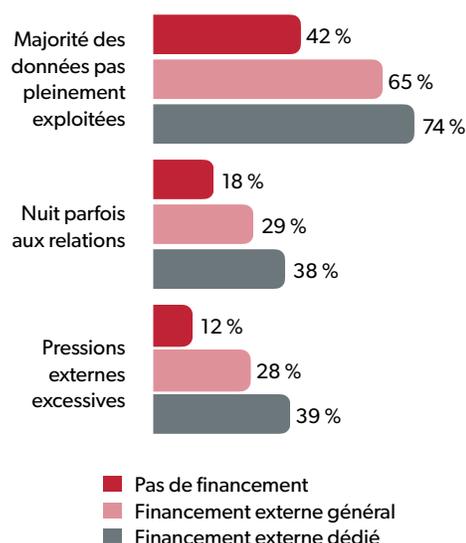
Bien que le financement externe ne semble pas avoir une incidence significative sur les capacités d'évaluation autoévaluées, la présence de financement dédié à l'évaluation semble étroitement liée à plusieurs **autres** indicateurs des capacités d'évaluation des organismes. Un grand nombre de ces indicateurs sont également liés plus généralement à la présence de financement externe, mais ces associations sont un peu plus faibles.

- Les organismes caritatifs recevant un financement dédié à l'évaluation sont plus susceptibles de considérer la disponibilité du temps des employés comme un vecteur de leurs capacités d'évaluation (voir figure 6)<sup>6</sup>. Ils sont aussi plus susceptibles de compter au moins un membre de leur personnel rémunéré affecté principalement à l'évaluation (voir tableau 5). En plus de disposer de personnel spécialisé dans l'évaluation, ils ont également tendance à élargir l'éventail des rôles du personnel impliqué dans le travail d'évaluation. Le financement des entreprises et des gouvernements semble être le principal facteur de ces tendances.
- Les organismes bénéficiaires de financement dédié à l'évaluation sont plus enclins à considérer le niveau de leurs ressources financières comme un vecteur (voir figure 6). Fait intéressant, bien que ces organismes aient tendance à allouer une plus grande part de leur budget à l'évaluation que les organismes sans financement externe (une médiane de 5 % contre 1 % pour les organismes sans financement externe), ils n'allouent pas significativement plus que les organismes bénéficiaires de financement externe, non dédié à l'évaluation (également une médiane de 5 %). Le financement gouvernemental est le principal facteur de ces tendances.
- Les organismes bénéficiaires de financement dédié à l'évaluation sont également plus enclins à considérer les évaluateurs et les consultants externes comme un vecteur (voir figure 6) et à avoir recours à eux dans leur travail d'évaluation (voir tableau 6). Ces organismes sont également plus portés à faire partie de groupes, de réseaux ou d'associations formels ou informels en matière d'évaluation. Les organismes utilisent ces contacts pour obtenir un éventail de ressources d'évaluation, notamment des outils, de la formation et la participation à des projets d'évaluation de grande envergure. Les fondations et les bailleurs de fonds gouvernementaux semblent être les principaux facteurs de ces tendances.
- Enfin, les organismes bénéficiaires de financement dédié à l'évaluation sont plus enclins à considérer l'appui des parties prenantes comme un vecteur (voir figure 6), bien qu'ils ne semblent pas moins susceptibles de faire état de difficultés liées aux parties prenantes que les autres organismes.

<sup>6</sup> Nous avons demandé aux répondants lesquels de ces neuf facteurs représentaient des vecteurs ou des freins pour leur organisme (c.-à-d. si la présence, l'absence ou la qualité, etc. du facteur facilitait ou entravait leur travail d'évaluation).

## Opinions sur l'évaluation et sur la relation entre bailleurs de fonds et organismes subventionnés

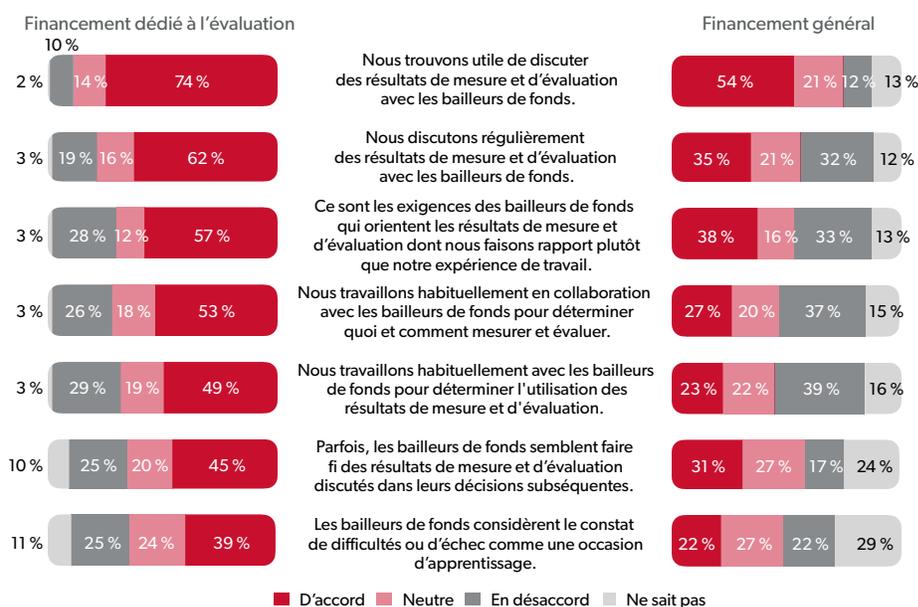
FIGURE 7 : Opinions sur l'évaluation selon le type de financement externe.



En général, la présence de financement externe ne semble pas influencer énormément les opinions des organismes sur le besoin d'évaluation ou sur son utilité. Indépendamment du type de financement, la nécessité d'évaluer leur travail pour savoir si leur approche est efficace fait l'objet d'un large consensus parmi les organismes (90 % d'entre eux sont d'accord), de même que le rendement satisfaisant du temps et des ressources qu'ils investissent dans l'évaluation (70 % d'entre eux sont d'accord). En revanche, le financement externe semble lié à d'autres opinions. Les organismes avec du financement externe et du financement dédié à l'évaluation sont relativement plus susceptibles de croire que des pressions externes excessives sont exercées sur leur organisme afin qu'il mesure et évalue ses résultats (voir figure 7). Ces organismes sont également plus enclins à signaler que la collecte de données en vue de mesurer et d'évaluer peut poser des défis pour les relations avec les personnes qu'ils desservent. Enfin, ils sont plus portés à croire que la majorité des données d'évaluation que leur organisme collecte ne sont pas pleinement exploitées.

L'octroi ou l'absence de financement dédié à l'évaluation a d'importants effets sur certains aspects de la relation entre bailleurs de fonds et organismes subventionnés<sup>7</sup>. L'incidence sans doute la plus directe, c'est que les organismes avec un financement dédié à l'évaluation sont presque deux fois plus susceptibles de communiquer avec leurs bailleurs de fonds au sujet de leurs résultats d'évaluation et sont relativement plus enclins à trouver ces discussions utiles (voir figure 8). Ces organismes sont également deux fois plus enclins à collaborer avec les bailleurs de fonds pour déterminer quels aspects de leur travail évaluer et l'utilisation des résultats d'évaluation. Cela dit, bien

FIGURE 8 : Opinions au sujet des relations avec les bailleurs de fonds selon la présence de financement dédié à l'évaluation.



<sup>7</sup> Seuls les organismes bénéficiant d'un financement externe ont été interrogés sur leurs relations avec les bailleurs de fonds.

que ces processus soient généralement considérés comme collaboratifs, les organismes avec un financement dédié à l'évaluation sont quand même relativement plus enclins à considérer que la production de rapports d'évaluation est plus orientée par les besoins des bailleurs de fonds que par les leurs. Dans le même ordre d'idées, ces organismes sont aussi relativement plus portés à croire que les bailleurs de fonds ne tiennent parfois pas totalement compte des conclusions de leur évaluation dans leurs prises de décisions ultérieures. Enfin, bien que les organismes avec un financement dédié à l'évaluation sont relativement plus enclins à croire que les bailleurs de fonds considèrent leur constat de difficultés ou d'échec comme une occasion d'apprentissage, une analyse statistique plus approfondie indique que cette conviction est davantage la conséquence de la régularité des communications avec les bailleurs de fonds que du financement externe.

## Résumé et discussion

Le financement externe et les fonds dédiés à l'évaluation ont plusieurs effets importants sur les organismes caritatifs qui en reçoivent. Le plus significatif, c'est qu'ils utilisent davantage de ressources et de méthodes pour évaluer un plus grand nombre d'aspects de leur travail, mais ils rapportent aussi de plus grandes capacités d'évaluation dans plusieurs domaines, dont les ressources humaines, l'accès à l'expertise en évaluation par la collaboration avec des consultants externes et la participation à des réseaux spécialisés, et le soutien des parties prenantes. Cela dit, ces mêmes organismes sont aussi plus susceptibles de rapporter des défis liés aux activités d'évaluation, p. ex. une grande pression externe pour évaluer leur travail, de l'ingérence dans les relations avec les populations qu'ils servent et l'impression que l'utilisation des données d'évaluation recueillies n'est pas maximisée. Il est à noter que le financement externe et les fonds dédiés à l'évaluation ne semblent pas avoir d'importants effets directs sur l'utilisation des résultats d'évaluation par les organismes pour leur travail. Cependant, la disponibilité de fonds dédiés à l'évaluation semble d'une importance particulière parmi les organismes qui reçoivent du financement externe. En effet, les organismes qui bénéficient de tels fonds sont plus portés à évaluer les effets à long terme de leurs activités et le rendement de leur investissement. Ils se servent également de méthodes plus sophistiquées tels les modèles logiques/théories du changement, les études expérimentales et les études de cas. De plus, ils sont particulièrement susceptibles de déclarer tous les éléments indicateurs de capacités d'évaluation supérieures mentionnés ci-dessus (ressources humaines, collaboration avec des spécialistes externes, etc.). Ils sont un peu plus portés à mentionner d'importants défis en lien avec le travail d'évaluation, mais aussi beaucoup plus enclins à communiquer avec les bailleurs de fonds au sujet des activités d'évaluation, à juger ces communications utiles et à penser que les bailleurs de fonds utilisent les résultats d'évaluation pour mieux comprendre leur travail. En même temps, ils sont plus susceptibles de croire que ce sont les bailleurs de fonds, plutôt que leurs propres décisions, qui orientent leurs activités d'évaluation et que ces derniers ne sont pas toujours entièrement réceptifs à recevoir les résultats d'évaluation tels que présentés par les organismes.

Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête révèlent un lien particulièrement étroit entre le financement externe et la disponibilité de fonds dédiés à l'évaluation pour ce que l'on pourrait appeler l'évaluation à des fins de reddition de compte, c'est-à-dire pour savoir si l'organisme subventionné a respecté ses engagements vis-à-vis le bailleur de fonds. Il semble par ailleurs se dégager un lien plus direct entre la disponibilité de financement externe/de fonds dédiés à l'évaluation et les méthodes d'évaluation utilisées ou les

aspects du travail évalués qu'entre la disponibilité du financement et l'utilisation des résultats d'évaluation, au-delà de la préparation de rapports aux bailleurs de fonds et la préparation de nouvelles demandes de financements. Ce constat s'impose particulièrement par rapport à l'apprentissage sur le travail accompli, aux effets à long terme des activités et à leur mise en œuvre. Ces observations portent à croire qu'on y trouve au moins une partie de l'explication des difficultés rapportées par les organismes subventionnés. Pour remédier à ces problèmes très réels, nous suggérons de mettre l'accent sur un dialogue honnête, ouvert et, surtout, intentionnel entre les bailleurs de fonds et les organismes. Pour accroître l'utilité de ce dialogue, les acteurs doivent se concentrer sur l'atténuation des difficultés rapportées et une meilleure utilisation des résultats d'évaluation pour les deux parties. Soulignons que ce dialogue devrait être animé par la conviction plutôt que par le réflexe conventionnel de penser que les communications existantes et les canaux de communication choisis peuvent contribuer à résoudre les difficultés constatées. Ainsi, dans le cadre de notre enquête nationale (disponible à l'adresse Web indiquée sur la dernière page du présent rapport), nous avons entre autres constaté que les organismes subventionnés qui communiquent régulièrement avec leurs bailleurs de fonds au sujet des résultats d'évaluation étaient aussi enclins que les autres à déclarer que le processus d'évaluation était davantage dominé par les bailleurs de fonds qui, de surcroît, n'utilisaient pas les résultats de manière cohérente.

En conclusion, les résultats de notre enquête indiquent clairement que la relation entre les bailleurs de fonds et les organismes subventionnés est au cœur des pratiques et standards d'évaluation et que l'octroi de fonds dédiés à l'évaluation de nombreux effets positifs sur la pratique. En même temps, on ne peut nier l'énorme potentiel à exploiter en vue de faire progresser cette pratique.

## Méthodologie

**RÉSUMÉ.** L'enquête a été réalisée du 10 mai au 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. Des invitations à participer à l'enquête ont été adressées à 7 529 organismes de tout le Canada. Nous avons reçu au total 1 884 réponses utilisables. Après avoir tenu compte des courriels que nous savons ne pas avoir été reçus par leur destinataire, le taux de réponse net était de 24,6 %.

**RÉPONDANTS.** Les directeurs généraux/PDG (64 %) et les présidents ou membres de conseils d'administration (12 %) représentaient la majorité des répondants. Les employés responsables de l'administration et des finances représentaient 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 représentaient les 11 % restants.

**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 obtenir des précisions sur la constitution de l'échantillon, veuillez vous reporter à la section Méthodologie du rapport national sur les points saillants, intitulé *L'évaluation : État des lieux*.

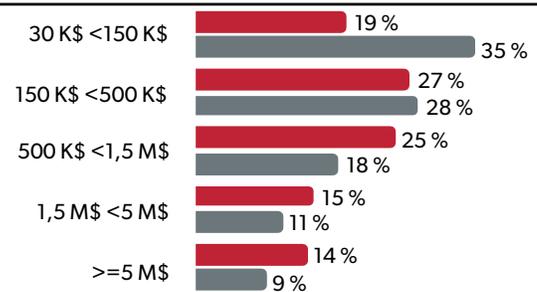
**TAUX DE RÉPONSE.** Le taux de réponse varie en fonction des caractéristiques organisationnelles. Ainsi, il était moins élevé parmi les organismes avec des revenus annuels de moins de 150 000 \$, les organismes britanno-colombiens, ainsi que les organismes d'éducation et les organismes d'octroi de subventions, 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

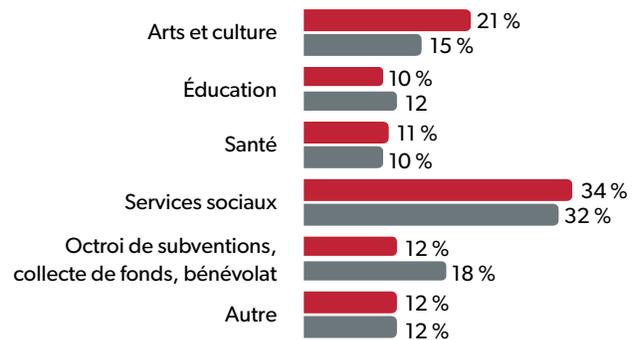
organismes de bienfaisance enregistrés de 2016. Pour obtenir des précisions sur les variations de la pondération selon les caractéristiques organisationnelles, veuillez vous reporter à la section Méthodologie du rapport national sur les points saillants.

## Variations pondérées et non pondérées selon variables clés

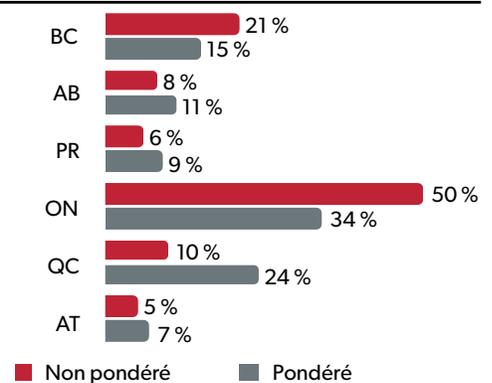
### Revenu annuel



### Sous-secteur



### Région



## L'évaluation : état des lieux. Le rôle des bailleurs de fonds

David Lasby

Traduction vers le français: Jean-Rémy Émorine

### 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](http://www.imaginecanada.ca)

Tous droits réservés. ©2019 Imagine Canada

ISBN 978-1-55401-418-7

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.