



PAR LA BANDE . . .

UN JOURNAL ÉLECTRONIQUE CITOYEN

ANNÉE 2020 NO.19

Mars 2020

Par la bande...pourquoi?

Depuis sa création en 1988, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) se fait un devoir de mettre sur pied des activités de formation qui répondent aux besoins du mouvement communautaire. En tant que lieu d'information, d'analyse, d'apprentissage et de citoyenneté, le CFCM s'efforce également de susciter, grâce aux formations et aux événements qu'il appuie, la réflexion et le partage des idées.

Malgré l'intérêt manifeste du mouvement communautaire pour les questions qui touchent aux grands enjeux sociaux, nous avons constaté qu'il était de plus en plus difficile de réunir les organismes autour d'activités qui traitent de ces thèmes. Le CFCM a donc décidé de lancer le *Par la bande...* pour vous amener à réfléchir sur ces enjeux et encourager la réflexion, le partage et la discussion au sein des différents acteurs du mouvement communautaire.

Comme vous pouvez le constater, le *Par la bande...* fait peau neuve et sera maintenant disponible sous forme d'in-folettre. Cette nouvelle mouture permettra de naviguer plus aisément à travers les textes. Également, comme vous avez pu l'observer depuis quelques semaines, le Facebook du CFCM servira aussi de veille informationnelle pour vous informer sur des sujets d'actualités et d'études touchant notre mission.

TABLE DES MATIÈRES

- [L'économie sociale et l'action communautaire face à l'évaluation et la mesure d'impact social](#).....p. 3
- [L'évaluation : qui, quand, comment et pourquoi?](#).....p. 7
- [Conjuguer autonomie et évaluation en milieu communautaire](#).....p. 14
- [En savoir plus](#)..... p. 17
- [Formations à venir](#).....p. 18

Conjuguer évaluation, approche par résultats et action communautaire : mission possible?

L'évaluation, l'atteinte de résultats, l'impact social: ces expressions sont de plus en plus familières pour les groupes communautaires et les entreprises d'économie sociale, mais elles ne s'accompagnent pas nécessairement d'une définition et d'une méthode d'application faisant l'unanimité. À l'heure actuelle, force est de constater que les groupes sont souvent obligés de démontrer qu'ils atteignent des résultats afin de légitimer leur existence, leur mission et le choix de leurs orientations. Si certains organismes associent principalement l'évaluation à un processus d'amélioration continue, d'autres l'inscrivent davantage dans une volonté de répondre aux exigences des bailleurs de fonds et peuvent la percevoir comme une forme d'ingérence. La démarche d'évaluation et l'approche par résultats ne semblent donc pas toujours obtenir le même niveau d'adhésion de la part des groupes.

Dans le cadre de la présente édition, le CFCM souhaite offrir aux lecteurs l'opportunité de réfléchir aux enjeux, défis, bénéfices et apports de l'évaluation et de l'approche par résultats afin d'explorer diverses façons d'adapter ces pratiques aux réalités de l'action communautaire et à l'économie sociale. Pour ce faire, nous avons interpellé une diversité d'acteurs qui se sont penchés sur la question.

Dans un premier texte rédigé par Marie J. Bouchard, Émilien Gruet et Gabriel Salathé-Beaulieu du TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire), les auteurs nous invitent à comprendre les nouvelles tendances et les termes utilisés en ce qui a trait à l'évaluation et à la mesure d'impact social. Ils insistent notamment sur les défis pratiques, éthiques et méthodologiques inhérents à la mesure d'impact social. En réponse à ces enjeux, ils nous invitent à prendre connaissance de la Déclaration de Montréal sur l'évaluation

et la mesure d'impact social qui propose des pistes de réflexion sur le format que pourrait prendre l'évaluation en économie sociale et, par extension, en action communautaire.

Le numéro présente également un texte de Christian Jetté, professeur à l'École de travail social de l'Université de Montréal, qui retrace l'évolution des processus évaluatifs et de « ce besoin de normer, mesurer et évaluer. » Il soutient que le démantèlement de l'État social (considéré comme trop axé sur les processus plutôt que les résultats) a vu l'avènement de la Nouvelle gestion publique (NGP), un modèle d'évaluation axé sur l'atteinte de résultats par des incitatifs de performance, d'efficacité et de rationalisation budgétaire. Si, contrairement au secteur public, l'action communautaire semble plus distante des méthodes de gestion relevant de la NGP, l'auteur nous invite tout de même à porter une attention particulière à certaines conséquences pouvant émerger

des ententes de financement avec des institutions publiques ou privées. Un exemple concret nous est par ailleurs présenté afin de comprendre comment un organisme communautaire peut se retrouver dans une situation délicate concernant l'évaluation et l'orientation de sa mission.

Finalement, Alex Grenier, conseiller et formateur en développement organisationnel au Centre de formation populaire (CFP), nous propose un texte éclairant sur l'existence d'un mythe tenace entre la reddition de comptes et l'évaluation où il insiste sur le fait que « l'évaluation est perçue comme un outil de reddition de comptes, alors qu'elle est un moyen de consolidation et de développement de l'action des organismes. » De plus, le texte nous permet de saisir le potentiel de contribution d'une démarche d'évaluation pour les organismes communautaires ainsi que les éléments facilitant et nuisant à sa réalisation au sein des groupes.

L'équipe du CFCM vous souhaite une excellente lecture!



David Bourgault-Simard

Agent à la formation et à la vie associative, CFCM

L'équipe du CFCM est heureuse d'accueillir, mais aussi de vous présenter, David Bourgault-Simard.

David sera votre agent à la formation et à la vie associative. Pour toute question sur les formations, la programmation et les développements au sein de notre organisme, il se fera un plaisir de vous répondre.

Bienvenue David!

L'économie sociale et l'action communautaire face à l'évaluation et la mesure d'impact social¹



Marie J. Bouchard

Professeure à l'Université du Québec à Montréal
Directrice scientifique du projet Évaluation et mesure d'impact en économie sociale au Territoires innovants en économie sociale et solidaire TIESS



Émilien Gruet

Conseiller en transfert
Territoires innovants en économie sociale et solidaire
TIESS



Gabriel Salathé-Beaulieu

Chargé de projet
Territoires innovants en économie sociale et solidaire
TIESS

Introduction

L'intérêt pour l'évaluation et ce qu'on appelle la mesure d'impact social en économie sociale et action communautaire (ÉSAC) se confirme année après année. Ces pratiques ne sont pas nouvelles, mais les organisations se sentent de plus en plus sous pression face aux exigences qu'elles représentent.

Chaque organisation, à un moment ou à un autre de son développement, en vient à s'interroger sur les effets qu'elle génère dans le but d'améliorer son efficacité et les retombées de son action, mais aussi d'accroître la

reconnaissance dont elle jouit auprès de partenaires externes. Or, certains bailleurs de fonds expriment aujourd'hui leur volonté de mieux connaître les effets de leur apport financier. À la traditionnelle reddition de comptes s'ajoute maintenant l'idée de la mesure d'impact. Ce nouvel intérêt se manifeste par des exigences de démonstration pour lesquelles les organisations se sentent souvent peu ou mal équipées.

On voit notamment apparaître une nouvelle génération d'initiatives axées sur la mesure d'impact formulées dans un vocabulaire financier² : indicateurs IRIS, retour social sur l'investissement (SROI), GIIRS porté par le B Lab. Cette soupe à l'alphabet d'initiatives nous aurait donc

permis d'entrer, du moins dans les discours, dans une ère de mesure pact des initiatives à visée sociale.

D'où vient ce courant ? Y aurait-il là-dedans des approches adéquates pour l'ÉSAC ? Prenons le temps de clarifier ce que cela implique.

Ancienne pratique, nouveau courant ?

L'ÉSAC est depuis longtemps familière avec l'évaluation, mais les pratiques varient beaucoup. Elles vont de l'évaluation interne pour s'assurer de l'efficacité et de la pertinence des actions à la reddition de comptes axée sur la conformité et l'atteinte des résultats (comme c'est le cas de programmes gouvernementaux), en

¹ Ce texte est une version retravaillée de deux publications précédentes :

- Bouchard, M. J. et Salathé-Beaulieu, G. 2018. « De la solidarité au contrat : la mesure d'impact social en ÉSS ». *Tribune Fonda* n°240 – Mesure d'impact social et création de valeur – Décembre 2018. <https://www.fonda.asso.fr/tribunes/mesure-dimpact-social-et-creation-de-valeur> ; et
- Gruet, É. 2019. « Pourquoi une Déclaration sur l'évaluation et la mesure d'impact social : Contexte et raison d'être des travaux du TIESS et de ses partenaires ». Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). <https://tiess.ca/pourquoi-une-declaration-sur-levaluation-et-la-mesure-dimpact-social/>

² Voir les fiches synthèses concernant la mesure d'impact sur le site du TIESS : <https://tiess.ca/methodes/>

passant par la divulgation volontaire axée sur des pratiques responsables sur le plan social ou environnemental (rapport de développement durable, par exemple).

Au cours de la dernière décennie, de nouvelles tendances sont venues bousculer ces habitudes en introduisant le principe du financement assujéti à une démonstration de résultats (*pay-for-performance* ou *pay-for-results*). Les bailleurs de fonds, qu'ils soient publics ou caritatifs, souhaitent connaître les effets de leur financement sur les problématiques auxquelles ils le destinent. On passe d'une culture de la redistribution à celle de l'« investissement social ». Un autre courant similaire, celui de la « finance sociale » ou de « l'investissement d'impact », va plus loin en souhaitant mobiliser le capital de risque du secteur privé pour générer un rendement à la fois social et financier. Ce modèle présume que l'injection de capitaux privés et l'obligation de démonstration des effets obtenus mèneront à une meilleure efficacité des services sociaux pour faire face à des problématiques complexes ou persistantes.

Un bon exemple de cette logique est le contrat d'obligation à impact social (*social impact bond*)³. Ce type de contrat exige de développer des indicateurs et des seuils mesurables ainsi que de comparer ces mesures avec des cas n'ayant pas reçu de financement (dans le but de démontrer qu'il y a un lien entre financement et impact). Dans le monde de la finance sociale, ce type d'attente conduit à diverses pratiques qui vont de la joute orale entre les entrepreneurs sociaux qui sollicitent le financement à l'obligation d'établir des protocoles de recherche coûteux pour démontrer l'impact net du financement obtenu.

La mesure d'impact social, une notion à clarifier

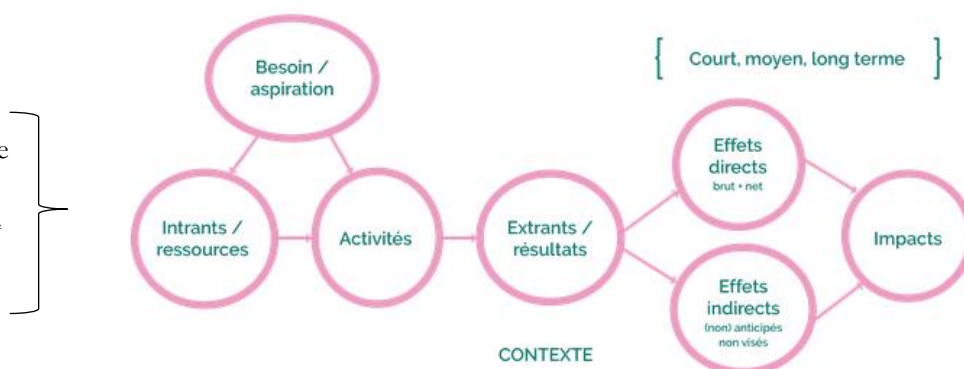
L'évaluation et la mesure d'impact se fondent sur des méthodologies plus ou moins qualitatives (études de cas, narrations, etc.) ou quantitatives (essai aléatoire contrôlé, suivi populationnel, etc.), le plus souvent sur un mélange des deux. Les choix méthodologiques sont habituellement déterminés par les caractéristiques de l'activité ou de l'intervention qui sera évaluée ainsi que par les objectifs et

les moyens mis à disposition pour l'évaluation.

La notion même d'impact social peut être interprétée de différentes manières ; elle est polysémique. Le qualificatif « social » prend des significations différentes selon qu'on observe des individus, leur communauté ou leur environnement. Dans la plupart des cas, les aspects économiques et environnementaux font également partie d'une définition étendue du social, par exemple la répartition plus équitable de la richesse ou l'impact sur les émissions de carbone. On pourrait d'ailleurs parler d'impacts « sociétaux » pour traduire cette réalité. La notion d'« impact », elle, désigne les effets qui découlent de l'activité, au-delà de ce qui serait arrivé de toute manière. Le gouvernement du Québec définit l'impact comme « la somme des effets visés et des autres effets, favorables et défavorables, anticipés et non anticipés, qui découlent d'une activité ou d'une intervention⁴ ». Ces effets varieront selon qu'on les observe à court, moyen ou long terme, sachant aussi que la possibilité de les attribuer uniquement à l'activité ou à l'intervention diminuera avec le temps (voir la Figure 1).

Figure 1. Modèle logique d'une intervention

Source : adapté de Leblanc-Constant et Bard, 2013.



³ Voir l'article de blogue rédigé par Émilien Gruet à ce sujet : <https://tiess.ca/obligations-a-impact-social-un-glissement-des-responsabilites-vers-le-secteur-prive/>

⁴ Leblanc-Constant, M. et Claire Bard, C. 2013. *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation – Pour une gestion saine et performante*, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor.

Quelques enjeux méthodologiques

L'impact est donc l'effet qu'ont les résultats d'une activité ou d'une intervention sur les enjeux auxquels celle-ci répond. C'est dire que l'effet est attribuable à l'activité ou à l'intervention. Or, cette notion d'attribution est lourde de sens. En effet, pour attribuer un lien de cause à effet, il faut respecter trois conditions : 1) la cause doit précéder l'effet (dimension temporelle) ; 2) les deux variables doivent être reliées empiriquement (présence de variations concomitantes) ; 3) la relation entre les deux variables ne peut être expliquée par une troisième variable. Pour démontrer un impact, il est généralement nécessaire d'établir un « contre-factuel », c'est-à-dire la situation ou la condition dans laquelle se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si l'intervention n'avait pas eu lieu.

Puisqu'on n'observe jamais ce contre-factuel, plusieurs suggèrent de le simuler en recourant à l'essai aléatoire contrôlé (*randomized controlled trial*)⁵. Les défis pratiques, éthiques et méthodologiques que pose cette approche sont cependant nombreux. L'efficacité de la mesure dépend de la capacité à isoler des groupes homogènes sur la base de critères objectifs concernant des variables observables

(ex. âge, genre, résultat au test de quotient intellectuel). Or, souvent, ce sont des variables inobservables qui sont les plus importantes pour expliquer l'impact (ex. conditions de vie, cheminement personnel, pouvoir d'agir). Et c'est bien le problème dans le cas de l'ÉSAC où beaucoup d'éléments sont mal mesurés par des critères purement objectifs. D'où la difficulté, dans le cas des essais aléatoires contrôlés, à bien attribuer le résultat final à l'activité ou à l'intervention (problème d'attribution). La question de la comparaison peut également poser des enjeux de validité. En effet, une grande partie des organisations de l'ÉSAC, par leur nature même, adaptent leurs activités, leurs interventions et leurs processus aux caractéristiques des territoires et des personnes qu'elles desservent, et ajustent avec agilité leur offre à l'évolution du contexte.

Si cette méthode peut être appropriée en épidémiologie clinique dans une logique de faire progresser les connaissances et de trouver « ce qui marche », ce n'est pas vrai de tous les contextes. La complexité des interactions sociales fait en sorte qu'il est souvent bien difficile d'attribuer - c'est-à-dire de confirmer - une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique. Pour cette raison, on recourt souvent à

diverses méthodes qui permettent plus modestement d'établir une relation de contribution, c'est-à-dire « qu'à la lumière des multiples facteurs ayant une influence sur le résultat, l'intervention a eu un effet perceptible ».

L'évaluation d'impact en ÉSAC se fonde donc plus souvent sur des méthodes qui intègrent des approches qualitatives afin de rendre justice à la complexité des problématiques, au caractère souvent inobservable objectivement des variables en cause ainsi qu'à l'originalité des solutions mises en œuvre face à la diversité des publics ou des territoires concernés.

De même, en dépit du discours répandu, l'étude des outils de mesure d'impact social dans le monde de la finance sociale (indicateurs IRIS ou modèle du B Lab par exemple) montre que ceux-ci portent en réalité davantage sur les activités et les extrants que sur les effets comme tels. Ainsi, en pratique, c'est un impact galvaudé que nous servent la plupart de ces discours. Or, si l'impact n'est pas une mesure, c'est tout de même un cri de ralliement dans le monde de la finance et de l'entrepreneuriat social. Ceux qui adoptent le discours et les termes employés dans ces milieux sous-estiment sans doute le poids qu'ils font porter aux organismes qu'ils financent en exigeant de leur part des mesures d'impact standardisées.

⁵ L'essai aléatoire contrôlé est une technique qui consiste à sélectionner de façon aléatoire, à partir d'une population admissible, le groupe expérimental qui bénéficiera d'une intervention et le groupe contrôle qui servira de point de comparaison afin d'évaluer l'effet de cette intervention. Pour en savoir plus, voir la section de l'espace web sur la mesure d'impact : <https://tiess.ca/prouver-limpact?c2%80%89-causalite-attribution-et-contribution/>

Les travaux du TIESS et de ses partenaires à ce sujet

Si le secteur de l'ÉSAC au Québec est jusqu'à maintenant somme toute resté à l'abri de ces tendances mondiales, il importe tout de même de prendre les devants afin de s'assurer que les organisations de l'ÉSAC soient évaluées sur des bases qui leur ressemblent et qu'elles participent à définir. Ce faisant, elles pourront mettre en valeur, améliorer et réaffirmer leurs façons de faire qui les distinguent des entreprises traditionnelles.

Ainsi, le TIESS et ses partenaires travaillent depuis quatre ans sur l'évaluation et la mesure d'impact social pour renforcer les capacités des acteurs de l'économie sociale et soutenir leur réflexion critique⁶ dans ce domaine. C'est dans ce contexte que six organisations (Chantier de l'économie sociale, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité – CQCM, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire – CSMO-ESAC, Collectif des entreprises d'insertion du Québec – CEIQ, Conseil québécois du loisir – CQL, Territoires innovants en économie sociale et solidaire – TIESS) ainsi que trois chercheurs du CRISES et du Philab (Sylvain A. Lefèvre, Maude Léonard et Marie J. Bouchard, directrice scientifique du projet) ont décidé de publier au printemps 2019 la Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social⁷. Cette

déclaration a été coécrite par ces acteurs, mais elle vise l'adhésion d'un maximum de réseaux de l'économie sociale et de l'action communautaire, de bailleurs de fonds, d'experts en évaluation et de chercheurs. En février 2020, elle avait été signée par une cinquantaine d'organisations et de réseaux du Québec, du Canada et d'ailleurs dans le monde.

Pourquoi cette déclaration ?

L'évaluation consiste à faire une série de choix. Qu'est-ce que j'évalue ? Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? Etc. Il est essentiel que les acteurs évalués participent à faire ces choix en comprenant bien les diverses options qui s'offrent à eux. C'est cette compréhension que le TIESS a cherché à améliorer à travers un travail de coconstruction et de transfert de connaissances destiné à l'économie sociale dans toute sa diversité, mais aussi dans toute son unité.

Le domaine peut sembler complexe et les acteurs sont vite tentés d'aller chercher un soutien extérieur pour les accompagner. Cela est bien légitime, mais il existe néanmoins certaines questions que l'acteur potentiellement évalué se doit de se poser seul (avec son équipe et ses instances de gouvernance). Ces questions sont relativement simples, mais soulèvent les enjeux les plus importants.

Qu'est-ce qui doit être évalué ? Derrière cette question se cache une

autre grande question : qu'est-ce qui a de la valeur ? Est-ce que ce sont nos processus et façons de faire ? Nos modes de gouvernance démocratique, l'affectation de nos surplus à notre mission, notre ancrage territorial, la qualité de nos biens et services, etc. ou uniquement nos résultats mesurables ? La population desservie par exemple. Sur la base des résultats de l'évaluation, qui décide la part de nos actions qui méritent d'être poursuivies, promues et financées ? Ce qui doit changer et être amélioré ? Ce qui constitue une amélioration ? Nos bailleurs de fonds ? Une fondation qui nous finance ? Le gouvernement ? Des investisseurs privés traditionnels ?

Et qui fera cette évaluation ? Est-ce qu'on souhaite la laisser à de grands groupes de consultants privés qui développent des méthodes applicables universellement et qui traduisent l'impact social en dollars ? Ou devons-nous prendre part à la définition de ce cadre évaluatif dans une dynamique de coconstruction et de négociation ? Ces choix sont au cœur de l'évaluation et de la mesure d'impact social. Et parce que les réponses qu'on apporte à ces questions ont une grande influence sur l'avenir de nos organisations (leur mission, leur manière de travailler, leur processus décisionnel, etc.), et donc sur l'avenir des communautés qu'elles desservent également, il est essentiel que les

⁶ Ce projet visait d'abord les entreprises d'économie sociale, mais peut également servir à l'action communautaire, aux innovateurs sociaux et à tous les réseaux qui les soutiennent. C'est la raison pour laquelle le reste du texte, qui décrit ce projet, parle d'économie sociale plutôt que d'ÉSAC.

⁷ Voir la Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social : <https://tiess.ca/declaration/>

acteurs de l'ÉSAC puissent y répondre.

En fin de compte, l'évaluation en ÉSAC permet de nourrir des prises de décision qui orientent ensuite l'action de ces organisations et, par extension, participent à définir ce qu'elles sont. Il s'agit donc d'un enjeu de taille : **se définir soi-même avant d'être défini par d'autres.**

Les acteurs de l'ÉSAC doivent participer à définir les termes de cette évaluation et se l'approprier pour qu'elle :

- réponde à leur besoin ;
- leur permette de mieux comprendre et d'améliorer leur pratique ainsi que leur processus et avoir plus « d'impact » ;
- soit cohérente avec leur projet (leurs objectifs et leur identité) et ne risque pas de les en éloigner.

Ainsi, comme c'est souvent le cas, derrière un monde qui peut paraître très complexe se cachent les mêmes grandes questions politiques si simples et pourtant si importantes :

**Qui décide et sur quelle base ?
Autrement dit, comment le pouvoir est-il organisé et exercé ?**

L'ÉSAC forge depuis des décennies une réponse démocratique et solidaire à ces grandes questions. Il est essentiel qu'elle ne se laisse pas aveugler par des méthodes miracles ou des indicateurs universels qui participent à définir ce qu'elle devrait être ou ce qu'elle devrait devenir. Ces choix lui appartiennent et la Déclaration de Montréal vise à l'affirmer.

Conclusion

Cet article souligne l'actualité, la complexité et une partie des enjeux

de la mesure d'impact social en ÉSAC. Pour conclure, nous vous invitons à poursuivre votre réflexion en explorant la Déclaration de Montréal et à la signer si vous y adhérez.

En essence, à travers cette prise de position publique, les acteurs de l'économie sociale et de l'action communautaire soulignent que l'évaluation doit être **UTILE** à leurs organisations, **PARTICIPATIVE** et axée autant que possible sur l'**APPRENTISSAGE**. Les acteurs financiers, bien qu'ils doivent prendre part au débat, ne doivent pas dicter seuls ce qu'on n'évalue ni comment on le fait. Enfin, les démarches évaluatives ne doivent pas être uniformisées et standardisées à outrance ; l'évaluation doit être **ADAPTÉE** à ce qu'on fait et au contexte dans lequel on agit.

L'évaluation : qui, quand, comment et pourquoi?



Christian Jetté

Professeur agrégé à l'Université de Montréal

Faculté des arts et des sciences

École de travail social

Centre de recherche sur les innovations sociales

(CRISES)

La question de la mesure et de l'évaluation est un phénomène qui est corollaire à l'avènement de l'humanité et à son évolution. C'est un réflexe qui a permis aux hommes et aux femmes de survivre et de s'adapter à leur environnement : quelle stratégie adopter pour capturer le gibier? combien de lunes avant la récolte? quelle distance parcourir pour se rendre au village? combien de soldats pour gagner la guerre? À mesure que s'accroissait la complexité des sociétés, ce mécanisme autoréflexif s'est raffiné et a fait l'objet de considérations plus systématiques. L'évaluation est

ainsi devenue en quelque sorte un enfant de la modernité. À mesure que les personnes et les communautés se détachaient d'une vision du monde où Dieu (quel qu'il soit) se faisait le grand chef d'orchestre de l'univers et attribuait à chacun un rôle et un rang qui lui étaient prédestinés, que l'homme et la femme devenaient davantage maîtres de leur destinée et que la science tout comme la société politique prenaient le pas sur la religion et la fatalité, il devenait impératif pour mieux appréhender et contrôler son destin et celui de sa communauté — pour tenter de maîtriser aussi le

vertige de cette nouvelle autonomie existentielle — de mesurer les retombées de ses actions et de ses engagements (humains, financiers et matériels) sur la société et sur soi-même. Ces transformations politiques, anthropologiques et culturelles furent accompagnées à partir du 18^e siècle d'une grande transformation sociale et économique qui accentuèrent ce besoin de normer, mesurer et évaluer. À cette époque, les changements suscités par la révolution industrielle ont entraîné la mise sur pied de diverses mesures sociales et économiques dont la portée a rapidement fait l'objet de débats et ultimement d'évaluations, notamment par l'entremise de commissions d'enquête.

Aujourd'hui, cette propension à mesurer les effets des politiques mises en place, et des financements qui leur sont consacrés, touche désormais l'ensemble des politiques publiques ainsi que les grandes organisations philanthropiques. En général, on distingue cinq générations de processus évaluatifs qui se sont développés dans les pays occidentaux de 1800 jusqu'à nos jours⁸. La première génération (1895-1930) met d'abord l'accent sur la systématisation et l'efficacité par la mesure de toutes les variables possibles d'un objet ou d'une politique; la deuxième génération d'évaluation (1930-1967) se concentre sur la description des forces et faiblesses de ce qui est évalué; les dispositifs de la troisième génération

(1967-1979) visent à estimer la valeur de ce qui est évalué et, ce faisant, prennent donc en compte pour la première fois la subjectivité de l'évaluateur tout en cherchant à porter un jugement neutre sur l'objet évalué; la quatrième génération (1979 à 2000) pousse plus loin cette dimension subjective de l'évaluation en reconnaissant la pluralité des acteurs concernés par l'évaluation et en les impliquant dans le processus d'évaluation par l'intermédiaire de démarches de médiation et de négociation orientées vers un jugement collectif; enfin, la cinquième génération (en gestation depuis 2000) fait un pas supplémentaire en allant au-delà des négociations sur les objets et les méthodes et en intégrant les questions éthiques et politiques aux processus d'évaluation collectifs. La question des valeurs est dès lors intégrée aux finalités de l'évaluation. Non pas que les valeurs étaient absentes des modes précédents d'évaluation puisque la conception de tout système, qu'il soit d'ordre technique, politique, économique ou culturel, repose au final sur des principes, des valeurs, une vision du monde qui est à la source des choix et des orientations qui ont présidé à sa genèse et à son développement. Mais ces valeurs restaient peu visibles, voire même occultées, la raison scientifique ou instrumentale agissant en surplomb comme un manuel d'instruction valable universellement et d'une parfaite objectivité au regard des méthodes employées.

Il faut comprendre toutefois que l'essor de ces différentes générations n'est pas linéaire, que l'une ne remplace pas l'autre. Elles coexistent et se superposent dans le temps, certaines s'amalgamant avec d'autres pour créer parfois des formes hybrides empruntant à diverses générations. Cela ne signifie pas non plus qu'elles sont équivalentes et qu'elles jouissent toutes d'une même reconnaissance partagée parmi l'ensemble des acteurs dans la société. Au contraire, certaines peuvent avoir une légitimité plus grande du fait, non pas de leur capacité à évaluer — avec plus de justesse pour les choses et de justice pour les hommes⁹ — ce qui leur est soumis, mais plutôt parce qu'elles font appel à des principes et des justifications qui répondent davantage aux intérêts de certains groupes dans une société.

À cet égard, la position dominante de certains acteurs a des effets aussi sur les modes d'évaluation qui sont privilégiés au quotidien pour rendre compte de la performativité des divers systèmes (sociaux, économiques, politiques, culturels) qui structurent nos sociétés. Leur vision du monde tend ainsi à coloniser d'autres sphères de l'activité humaine. Il en est ainsi de la concurrence, principe phare de la régulation des économies marchandes qui tend à devenir depuis les années 1980 — ou plutôt à redevenir après une éclipse partielle d'une trentaine d'années (1945-75) où le principe de la

⁸ Fontan, J.-M. et Lachance, É. 2005. *Pour une évaluation de cinquième génération*. Québec : Cahiers de l'ARUC-ÉS. En ligne. https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/publication_196.pdf

⁹ Boltanski et Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, 1991.

redistribution étatique a pu faire contrepoids — le principe hégémonique auquel devrait se soumettre l'ensemble des rapports sociaux dans la société. Émulation, compétition, rentabilisation, impartition : les formules ne manquent pas pour vanter les mérites de cette guerre de tous contre tous à laquelle nous sommes appelés à participer de multiples façons en faisant, non seulement de la rivalité avec l'Autre notre mode d'interaction privilégié, mais surtout en nous persuadant que c'est là le moteur fondamental de toute dynamique sociale. S'y opposer relève alors d'une vague idéologie gauchiste, voire d'une certaine incompréhension du monde tel qu'il est vraiment.

Nos gouvernements ont d'ailleurs depuis un bon moment déjà succombé aux sirènes de cet appel à la performance en procédant à diverses mesures de sous-traitance et de marchandisation de biens et de services dans plusieurs domaines qui, pourtant, bien souvent, relèvent davantage du bien commun et de la solidarité. Cela a été de pair avec une certaine « quantification de l'action publique », à telle enseigne que certains ont parlé de « quantophrénie » pour caractériser ces nouvelles pratiques de nos gouvernements, c'est-à-dire d'une « pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique¹⁰ ». Cette évolution s'est accompagnée d'une culture des résultats au sein des

administrations publiques (et de certaines fondations) qui s'est manifestée notamment par la valorisation de l'entrepreneuriat et l'adoption de règles issues du management privé¹¹. L'ensemble de ces pratiques est connu sous le vocable de Nouvelle gestion publique (*New Public Management*).

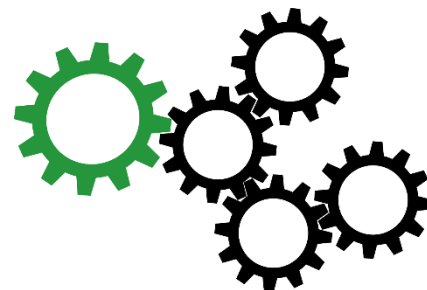
La Nouvelle gestion publique (NGP)

La nouvelle gestion publique (NGP) a fait son apparition au cours des années 1980 dans le contexte de crise de l'État social et de remise en question des préceptes de centralisation et de hiérarchisation qui avaient présidé à l'instauration d'une fonction publique moderne et compétente au sortir de la Deuxième Guerre mondiale. Or, ce modèle reposant sur le principe de « l'autorité rationnelle légale » est apparu sclérosé, trop axé sur les processus et pas suffisamment centré sur les résultats de l'action publique aux yeux de certains réformateurs¹². Pour y remédier, les tenants de la NGP vont mettre de l'avant des pratiques managériales issues du secteur marchand qui mettent l'accent sur l'atteinte de résultats en misant sur l'imputabilité des acteurs impliqués dans la production des services et la mise en place d'incitatifs à la performance visant l'efficacité et l'efficacités. Ils vont ainsi s'appliquer à mettre en place des mesures de rationalisation budgétaire, favoriser l'instauration de quasi-marchés au sein

des institutions publiques et revoir la division des rôles entre la classe politique et les gestionnaires dans la mise en œuvre des politiques publiques.

L'adoption de ces nouvelles mesures est perçue comme une innovation permettant de surmonter à la fois les insuffisances de l'État-providence (pas assez efficace, pas assez centré sur les résultats) et ses excès (trop de bureaucratie, trop de dépenses). Les services publics seront ainsi soumis à de nouveaux indicateurs de performance (*benchmarking*) axés sur le contrôle de la qualité, à des formes plus ou moins grandes de décentralisation et à une remise en question des piliers hiérarchiques hérités de la mise en application traditionnelle du taylorisme dans l'organisation du travail.

Ces nouvelles injonctions à la performance ne peuvent toutefois être réduites à un simple exercice de démantèlement de l'État-providence, même si plusieurs des analyses qui en ont été faites sont plutôt critiques de ses fondements et de ses résultats, et de fait l'ont associée au néolibéralisme. Selon les lieux et les secteurs, la NGP a pu prendre des visages différents et donner lieu à diverses initiatives. Certains chercheurs ont souligné sa polysémie et sa complexité,



¹⁰ <http://unmotparjour.fr/quantophrenie/>

¹¹ Dardot, P. et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, 2009.

¹² Bourque, M. et J. Grenier, *Les services sociaux: à l'ère managériale*, 2018 : 3

« [...] ses mises en œuvre opérationnelles (qui) révèle(nt) une pluralité de sens produisant probablement une série d'effets complexes non univoques et dont la mesure demeure encore à pleinement analyser »¹³.

Dans le domaine des services de soutien à domicile, un domaine que j'étudie depuis plusieurs années, le travail social semble ainsi avoir profité de l'instauration de certaines modalités de la NGP pour affirmer certaines compétences à travers la création du rôle de gestionnaire de cas (approche globale et défense de droits des usagers). La NGP a aussi contribué à l'amélioration des processus liés à la désignation des intervenants pivots au Québec, ce qui permet une prise en charge plus rapide et une intervention mieux ciblée des personnes en perte d'autonomie.

Il n'en demeure pas moins que dans le domaine de la santé et des services sociaux, de manière générale, l'application des principes de la NGP s'est également traduite par le déploiement de nouvelles formes d'organisation du travail empruntées au toyotisme, la standardisation des protocoles d'intervention à partir des *best practices*, et la mise en concurrence des différents producteurs de services (public, privé et communautaire) dans une optique de réduction des coûts. Ces nouvelles pratiques, que certains intervenants associent à une « logique industrielle » implantée dans le système de santé et de

services sociaux¹⁴, ont eu un effet délétaire sur d'autres aspects du travail social, notamment sur la création, le maintien ou la régénérescence du lien social.

Cette question du lien social et de la dimension relationnelle du service est au cœur de la pratique du travail social, des services de soutien à domicile et aussi des organismes communautaires. Elle rend compte du lien de confiance essentiel à développer dans le contexte d'un service ou d'une activité livré dans les milieux de vie des personnes et des communautés. Se déployant à la croisée des univers matériel et symbolique, des savoirs d'expérience et professionnels, ancrées pour la plupart dans des territoires locaux, les pratiques des milieux communautaires se déclinent selon un agencement complexe de compétences et d'habiletés, de savoir-être et de savoir-faire, de participation populaire et d'engagement militant et professionnel. Compte tenu des tâches qui leur sont confiées, les intervenantes sont amenées à s'engager dans une co-production des services qui va dans bien des cas au-delà d'une formalisation technique du travail. Dans les services de soutien à domicile, par exemple, elles établissent des liens avec les aînés empreints d'une certaine proximité relationnelle qui vient suppléer aux carences des réseaux sociaux des personnes et qui dépassent les rapports plus strictement contractuels

associés aux tâches à accomplir (faire le ménage, donner le bain, les repas, la médication, etc.).

Cette part invisible du travail, parce que non codifiée, faisait l'objet jusqu'à tout récemment, sinon d'une reconnaissance, du moins d'une entente tacite entre direction et intervenante entre gestionnaire et professionnelle dans les services publics qui l'intégraient l'un comme l'autre dans la planification et le temps de travail accordé pour la prestation des services. Or, l'avènement de la formule *lean*¹⁵ dans la gestion et l'organisation du travail — système de production découlant de la NGP — est venu mettre un terme sur le plan formel à cette subjectivation de la pratique. Désormais, ce temps consacré à l'établissement de la relation, à l'écoute, à la connaissance et la reconnaissance de l'autre, à l'approvisionnement mutuel est considéré comme un temps mort dans la chaîne de production qui doit être éliminé pour répondre aux nouveaux standards d'efficacité et d'efficacité de la pratique.

Ce nouveau contexte engendre un paradoxe sur la « qualité du service » qui devient objectivée sur la base d'une tâche technique rendue dans un temps prédéterminé plutôt que sur la satisfaction globale du service dispensé à la personne; service qui pourtant ne peut être véritablement évalué dans toute son amplitude sans prise en compte de sa dimension relationnelle qui, elle-même, s'avère

¹³ Couturier, Y., Aubry, F. et D. Gagnon, *La coordination de l'hôpital et de la communauté par les gestionnaires de cas dans le contexte de la nouvelle gestion publique*, dans Bourque, M. et J. Grenier (sld.), *Les services sociaux: à l'ère managériale*, 2018 : 130.

¹⁴ <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/551885/un-systeme-de-sante-qui-rend-malades-ses-soignants>

¹⁵ Le « lean management » peut être résumé par l'expression simple « de faire plus avec moins ». Il a pour objectif d'améliorer l'efficacité des organisations en éliminant les gaspillages de temps et de ressources. Il est la version occidentale du *Toyota Production System (TPS)* développé au Japon dans le secteur de l'automobile.

constitutive du besoin exprimé par les aînés. Ce paradoxe est source d'un malaise au travail pour bon nombre d'intervenantes pour qui l'éthique du *care*¹⁶ constitue un socle fondamental de la pratique qui donne sens au travail et qui permet une valorisation de la profession qui va au-delà des rétributions financières et professionnelles qui y sont généralement associées.

La NGP s'est ainsi développée en réaction à un modèle hiérarchique que ses détracteurs considéraient sclérosé parce que trop axé sur les processus et pas assez sur les résultats. Or, en action communautaire, les processus sont importants (démocratie, participation, concertation, etc.), parce qu'ils sont au cœur des spécificités de la pratique et de l'autonomie des groupes. Cela ne signifie pas qu'il faille disqualifier d'entrée de jeu les méthodes d'évaluation par résultats, mais on voit tout de suite les enjeux politiques qui se dessinent (et pas juste opérationnels ou organisationnels) dans l'établissement de ce qui doit être évalué, c'est-à-dire ce qui compte vraiment pour les organismes et les communautés avec lesquelles ces organismes travaillent. Les méthodes de gestion et d'organisation du travail héritées de la NGP dans les administrations publiques ne concernent pas directement les organismes communautaires compte tenu de leur relative autonomie vis-à-vis les secteurs publics et privés. Mais

on aurait tort de croire qu'ils sont immunisés contre cette déferlante entrepreneuriale qui s'abat sur les institutions publiques puisque les stratégies de sous-traitance, de concurrence et de performance qu'elle soutient ont des conséquences bien réelles sur les organismes qui transigent avec ces institutions, notamment ceux dont le financement dépend en bonne partie de l'État ou de fondations, ce qui est le cas de plusieurs organismes communautaires. Or, pour illustrer ce phénomène qui peut paraître dans un premier temps bien abstrait, rien de mieux qu'un exemple concret tiré de mon expérience comme administrateur d'un organisme communautaire

Petite histoire d'évaluation et de financement

J'aime bien raconter cette histoire qui s'est déroulée il y a quelques années au moment où j'étais administrateur sur le conseil d'administration d'un organisme communautaire qui intervenait auprès des jeunes de la rue, notamment des jeunes utilisateurs de drogue par injection. Je trouve qu'elle illustre bien les enjeux entourant la question de l'évaluation par résultats dans le cadre d'une reddition de comptes.

À l'instar de bien d'autres groupes en santé et services sociaux, notre organisme bénéficiait d'un financement provenant du Programme de soutien

aux organismes communautaires (PSOC) du ministère de la Santé et des Services sociaux. Ce financement à la mission globale était certes intéressant, mais il ne suffisait pas à combler l'ensemble des besoins financiers de l'organisme qui devait faire face à une augmentation des besoins sur son territoire d'intervention. Et comme bien d'autres aussi, nous avions une multitude d'autres sources de financement, dont une subvention assez importante de la Santé publique pour distribuer des seringues et des condoms aux jeunes de la rue dans le cadre d'une mission de prévention des ITSS (infections transmises sexuellement et par le sang). Évidemment, c'était là une subvention versée sous la forme d'une entente de services, accompagnée de critères de financement stricts sur les postes budgétaires autorisés (essentiellement les salaires des travailleurs de rue) et d'une reddition de comptes assez serrée. Mais nous étions à l'aise avec le mandat de la Santé publique puisqu'il cadrait parfaitement avec la mission de notre organisme qui était d'améliorer les conditions et la qualité de vie de ces jeunes.

Après quelques années de rodage, nous avions l'impression d'être bien en selle. Le nombre de jeunes rencontrés augmentait, nos travailleurs de rue étaient de plus en plus reconnus par le milieu et nous développons une expertise originale que peu

¹⁶ Le *care* est un ensemble de valeurs et de principes éthiques issus des recherches féministes. Une de ses principales spécialistes, Joan Tronto, professeure et politologue américaine, le définit comme « une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre monde, de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible ».

d'organismes détenait, même dans les milieux communautaires à l'époque. Surtout, nous déployions une pratique qui permettait de garder contact avec ces jeunes souvent coupés des réseaux institutionnels, ayant une santé physique ou mentale parfois chancelante, et de les accompagner dans des situations difficiles ou dans la réalisation de leurs aspirations.

Or, la Santé publique allait nous réserver une surprise de taille : suite au dépôt de notre rapport annuel d'activités, elle décidait unilatéralement d'amputer notre subvention l'année suivante d'un montant substantiel au motif que nous n'avions pas suffisamment distribué de seringues et de condoms, et que nous n'avions pas rencontré assez de jeunes. Stupeur et consternation dans l'organisme! Alors que nous pensions être en train de développer une pratique innovante, originale et essentielle à la communauté de notre territoire, voilà qu'aux yeux de la Santé publique, nous avions sous-performé en regard d'objectifs qu'elle avait arbitrairement établis. Nous pensions pourtant avoir construit de bonne foi un compromis avec la Santé publique permettant à chacun d'obtenir satisfaction en regard de nos objectifs respectifs. Mais voilà que notre bailleur de fonds concluait à l'insuffisance de notre action, à partir d'une évaluation uniquement quantitative, et à laquelle de surcroît nous n'avions jamais été invités à participer, si ce n'est qu'en fournissant certaines données partielles qui étaient loin de rendre

compte de l'ampleur de notre intervention.

Mais à quelque chose, malheur est bon. Une fois le choc encaissé, nous avons rapidement repris pied et réagi pour répondre à cette décision qui nous apparaissait non seulement injuste, mais incompréhensible en regard de la mission de notre organisme. Le conseil d'administration s'est donc réuni pour réfléchir à la meilleure façon de répondre à ce que nous considérions comme une attaque frontale vis-à-vis les pratiques de l'organisme. Nous avons alors décidé d'interpeller directement la direction de la Santé publique en revenant sur le béaba de l'intervention communautaire et sur les objectifs d'intervention de notre organisme. Cet exercice a été pour nous l'occasion de valider notre mission, de réaffirmer notre parti pris pour un agir « ailleurs et autrement » et pour maintenir nos façons de faire qui permettent d'intervenir de manière globale sur la réalité de ces jeunes. Parce que nous étions d'accord pour participer activement à la mission de prévention des ITSS soutenue par la Santé publique, nous avons accepté la subvention, mais la seringue et le condom n'étaient pour nous qu'un moyen, pas une fin. Un moyen pour rejoindre les jeunes, pour nouer un contact avec eux (ce que ne réussissaient pas à faire les institutions du secteur public), pour développer un lien de confiance qui permettrait par la suite d'ouvrir sur une parole plus libre, sur l'expression de leurs besoins, leurs aspirations et leur réalité.

L'établissement de ce lien de confiance exige du temps et du doigté afin de dépasser la méfiance initiale de ces jeunes souvent meurtris par la vie. Or, si cette forme d'intervention peut se prêter à l'évaluation — une évaluation de type plus qualitative intégrant différentes méthodologies et points de vue (entrevues, rencontres, observations participantes, etc.) —, elle ne peut toutefois être appréhendée dans toute sa richesse par un simple exercice comptable de quantification du nombre de seringues et de condoms distribués. Ce type d'évaluation à lui seul ne rendait pas justice à l'étendue et la profondeur de notre intervention, aux processus d'interactions construits avec ces jeunes et aux concertations déployées avec les acteurs gravitant autour d'eux (policiers, infirmières, commerçants). Pis encore, elle traduisait une perspective réductionniste des jeunes eux-mêmes dans laquelle leurs besoins sont fragmentés en plusieurs petites cases n'ayant aucun lien entre elles : on s'occupe de la petite case santé (et à l'intérieur de la santé, aux maladies transmises sexuellement ou par le sang), et basta pour le reste, ce qui allait à l'encontre des valeurs et de la vision portées par notre organisme.

La conclusion de cette petite histoire est que la Santé publique, suite à nos représentations, n'est pas revenue sur sa décision de couper notre subvention pour l'année courante, mais elle a tout de même rétabli à sa pleine mesure notre financement l'année suivante. De notre côté, nous avons pris conscience de l'importance, non pas

tant de « mesurer » notre intervention, mais tout au moins de conserver des traces de nos interventions dans des cahiers de bord qui permettraient au final de rendre compte annuellement (notamment dans notre rapport d'activités) de toute l'ampleur de nos interventions, de ce que nous avons fait, de l'évolution de la situation sur notre territoire. Cela devenait une manière certes de rendre des comptes de manière plus systématique (sans toutefois se limiter aux données chiffrées), mais surtout de nous donner les moyens d'apprécier à sa juste mesure tout le travail accompli chaque année par les intervenants et la direction de l'organisme. En d'autres mots, on se donnait une mémoire, on se construisait une histoire qui nous permettrait de se raconter nous-mêmes et aux autres, sans se laisser définir par d'autres acteurs en fonction de leur vision, de leurs priorités et de leurs attentes en matière de résultats de nos interventions.

La co-construction des connaissances

La co-construction est une expression qui est à la mode ces temps-ci. Certains chercheurs se penchent sur la co-construction des connaissances, d'autres sur la co-construction des politiques publiques. Or, dans tous les cas, qui dit co-construction dit aussi participation, ouverture et compromis. La co-construction implique une plus grande reconnais-

sance et prise en compte de différents acteurs et savoirs. Pour une part grandissante de chercheurs et d'acteurs-terrain, un des principaux enjeux pour bien saisir l'impact des pratiques des milieux communautaires et de l'économie sociale et solidaire (ESS) renvoie à l'hybridation des savoirs d'expérience et scientifiques, c'est-à-dire à une prise en compte de la parole et de l'expérience des personnes et des intervenants dans l'évaluation des processus et des pratiques auxquelles ils sont associés. Cela ne délégitime pas pour autant les savoirs théoriques et méthodologiques des chercheurs et des scientifiques, mais au contraire enrichit leur coffre à outils et leur permet d'avoir accès à des données et des savoirs qui resteraient inaccessibles sans la participation et la perspective des personnes et des communautés directement concernées par les pratiques ou les problématiques mises en examen.

Des alliances se forment entre chercheurs et représentants des milieux communautaires et de l'ESS pour promouvoir et faire reconnaître davantage ce type d'analyse et d'évaluation auprès des responsables politiques et de la communauté scientifique. On en tient pour preuve la récente Déclaration de Montréal (avril 2019) initiée par le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) concernant l'évaluation et la mesure d'impact social¹⁷ (et dont il est question plus en détails dans un autre article de ce numéro).

Dénoncer et proposer

Les enjeux touchant l'évaluation par résultats sont importants pour la reconnaissance et le développement des organismes communautaires, mais ils débordent largement le seul cadre de leur action, et concernent l'ensemble des secteurs et activités ayant pour mission d'intervenir avec les personnes et les communautés. Ces enjeux renvoient à une vision du monde, à des valeurs, à ce qui est considéré comme important et qui mérite d'être valorisé dans les activités humaines. L'évaluation par résultats a des répercussions qui vont au-delà de son champ d'expertise. Elle tend à soumettre les autres étapes de l'action ou de l'intervention — analyse de la situation, diagnostic, choix de l'action et sa réalisation — à ses propres prérogatives en les formatant de manière à ce qu'elles puissent être appréhendées facilement, le plus souvent par des dispositifs chiffrés qui deviennent la mesure de la réalité observée. Or, ce type d'évaluation est restrictif et ne rend pas compte de la richesse et de la complexité des actions et des interventions qui sont faites pour combler les besoins ou répondre aux aspirations des personnes et communautés avec lesquelles travaillent les milieux communautaires. À l'évidence, les chiffres ne disent pas tout. Comme aimait à le rappeler Albert Einstein, « ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément »¹⁸.

¹⁷ <https://tiess.ca/declaration/>

¹⁸ <https://www.commedesmots.com/ce-qui-compte-ne-peut-pas-toujours-etre-compte/>

Plusieurs dispositions de la NGP visent précisément à modeler l'organisation du travail et la gestion des organisations de manière à ce qu'elles se conforment à des préceptes de performance qui sont étrangers aux missions que se sont données ces organisations. Il faut certes dénoncer ces pratiques et ces outils comptables qui envahissent des sphères d'activité

pour lesquelles ils n'ont pas été conçus. Mais dénoncer ne suffit pas; il faut aussi prendre les devants et proposer des méthodes d'évaluation plus respectueuses et adaptées aux effets produits par l'action communautaire, incluant les processus de démocratisation, de délibération et de participation qui les caractérisent. L'évaluation n'est pas qu'une activité techni-

que ou scientifique, elle exprime aussi un choix vis-à-vis ce qui est important. Elle a donc une dimension politique. Et on peut penser que c'est par un travail de partenariat entre chercheurs et intervenants/usagers ouverts à la co-construction des savoirs et des politiques que pourront émerger et être reconnues des formes d'évaluation donnant la pleine mesure des retombées de l'action communautaire.

Conjuguer autonomie et évaluation en milieu communautaire



Alex Grenier

Conseiller et formateur en développement organisationnel au Centre de formation populaire (CFP)

Impacts, résultats, indicateurs, performance : ce sont les mots de Nouvelle gestion publique (NGP) et de l'administration publique d'aujourd'hui. *Mission, objectifs, besoins, droits, transformation sociale* : ce sont notamment ceux du mouvement communautaire. La gouvernance est-elle synonyme de la vie associative et démocratique?

Deux mondes, deux cultures, deux langages qui se rencontrent, puisque connectés par diverses formes de soutien financier et certaines collaborations. Non, cet article ne s'intéresse pas qu'aux mots! Il aborde brièvement quelques constats d'une recherche sur l'évaluation en contexte communautaire. Ensuite, il tente de voir comment la conjoncture actuelle a permis, ou non, à l'évaluation de prendre une place solide au sein du milieu communautaire. Puis, ce texte souhaite mettre en lumière deux gros mythes tenaces qui méritent notre attention, puisqu'ils influencent l'ancrage de l'évaluation chez les organismes par ceux qui tentent de l'exiger. Enfin, dans un contexte où le gouvernement de la *Coalition Avenir Québec (CAQ)* s'est engagé à déposer un prochain plan d'action en matière d'action communautaire en 2021, on

réitère une des conditions essentielles à la consolidation et au développement de l'action communautaire autonome.

L'évaluation en action communautaire au Québec : Constats de la recherche

Il y a 15 ans, une première recherche sur *L'Analyse des pratiques en évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC)*¹⁹ fut publiée. En 2005, les groupes se disaient généralement favorables à l'évaluation à plus de 95 %. Quatre groupes sur cinq associaient l'évaluation à la notion de réflexion et d'amélioration des actions. Les principales motivations à entreprendre une démarche d'évaluation sont la volonté de répondre aux exigences d'un bailleur de fonds (37 %) et la vérification des effets d'une activité (29 %) (ARPÉOC, 2005).

¹⁹ Service aux collectivités, UQAM. *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC)*. [Rapport de recherche Faits saillants](#) (2005).

Aperçu global des résultats de la recherche ARPÉOC (ARPÉOC, 2005)

Parmi les résultats significatifs constatés, **les démarches d'évaluation contribuent à :**

- se remettre en question et être ouvert aux changements qui surviennent dans la communauté;
- accroître un rapport de force;
- améliorer le fonctionnement d'une organisation et dynamiser sa vie associative;
- favoriser la reconnaissance des approches alternatives;
- assurer une meilleure qualité de services;
- rehausser la crédibilité d'un organisme.

Les **facteurs qui favorisent** particulièrement la démarche d'évaluation sont :

- un financement qui soutient l'organisme durant la réalisation de toute la démarche évaluative et qui permet l'embauche d'une ressource externe;
- une ressource externe d'expérience, qui connaît et respecte la réalité du milieu communautaire, dont le rôle est de favoriser l'appropriation de la démarche et de s'assurer de sa rigueur;
- l'approche participative qui constitue une motivation à s'impliquer dans l'évaluation et permet d'ajuster la démarche à la réalité des participantes et participants de l'organisme, en prévoyant du temps pour l'appropriation;
- un processus en lien avec les objectifs et les valeurs de l'organisme.

Les **facteurs qui nuisent** à la démarche évaluative sont :

- le manque de financement et de ressources techniques pour appuyer la démarche;
- le manque de connaissances et d'informations en évaluation;
- la longueur du processus, son caractère énergivore.

On peut certainement se questionner à savoir si les constats de cette recherche sont toujours d'actualité ou non. Aujourd'hui, en 2020, il serait nécessaire d'effectuer une nouvelle recherche pour voir si les constats demeurent semblables ou non.

Des changements qui influencent le développement d'une culture évaluative communautaire

Bien que nous ne disposions pas de données tangibles sur le rapport actuel des organismes à l'évaluation, il est possible de soulever certains changements qui influencent l'évaluation en contexte communautaire.

Contexte sociopolitique

Si le projet néolibéral au Québec était déjà bien avancé en 2005, il n'a certainement pas reculé. Le saccage des services publics refoule dans le communautaire! Ayant difficilement accès aux services publics, la population se tourne vers le communautaire en espérant voir ses besoins urgents comblés. Plusieurs organismes y voient un détournement de mission puisque, pendant ce temps, on met de côté ce qui nous distingue: les pratiques alternatives, l'éducation

populaire, ou bien la mobilisation visant une transformation sociale, par exemple. Bien que l'évaluation soit une étape de l'intervention communautaire, il est facile de penser que l'augmentation des demandes a un effet sur l'évaluation de nos actions en contexte de débordement et de ressources limitées.

Financement

On peut aussi penser que le financement à la mission globale augmente très peu par rapport au retard des dernières années et à notre contribution comme mouvement communautaire. Ajoutons à cela la multiplication des bailleurs de fonds, des projets ponctuels et des ententes de services, qui viennent complexifier les exercices de reddition de comptes.

Soutien à l'évaluation

Le portrait du soutien à l'évaluation pour les organismes a également grandement changé entre 2005 et aujourd'hui. Plusieurs nouveaux acteurs, que ce soit en consultation privée, ou encore des boîtes mises sur pied par des fondations, ont vu le jour. Le CFP a aussi développé une offre significative avec le programme ÉvalPop, une démarche de soutien adaptée par et pour le communautaire, dont plus de 250 organismes furent accompagnés à ce jour.

Rapport de pouvoir entre les bailleurs de fonds et le milieu communautaire

En 2005, la recherche soulignait que « L'un des enjeux importants des rapports entre les organismes et les

bailleurs de fonds relève des différences de visions en évaluation : alors que les organismes voient l'évaluation comme une forme de réflexion-bilan, les bailleurs de fonds la perçoivent davantage comme un mécanisme de contrôle des dépenses publiques. » (ARPÉOC, 2005, p. 9). Malgré la *Politique de reconnaissance de l'action communautaire*, visant notamment à reconnaître l'autonomie des organismes d'action communautaire autonome, force est d'admettre qu'il y a tout de même des rapports de pouvoir entre les organismes et leurs bailleurs de fonds, et tout particulièrement lorsqu'il est question d'illustrer les effets de nos missions. Ce qui semble clair, c'est qu'il y a une importante confusion entre l'évaluation et la reddition de comptes.

Deux mythes tenaces de part et d'autre sur l'évaluation

Dans le monde communautaire, il existe un tiraillement au sein du mouvement à savoir si l'évaluation sert d'outil de contrôle ou bien d'amélioration des pratiques. Dans le monde institutionnel et chez les fondations, il semble parfois y avoir une confusion entre la reddition de comptes et l'évaluation des actions des organismes. Deux mythes tenaces de part et d'autre ont un impact sur le thème de l'article :

La reddition de comptes, c'est de l'évaluation : NON

Rendre des comptes en action communautaire autonome (ACA) diffère grandement des obligations

auxquelles doivent répondre les institutions publiques envers un ministère, puisque nous ne sommes pas soumis aux mêmes principes. La *Politique de reconnaissance de l'action communautaire* jette les bases sur la posture de ces bailleurs de fonds. La reddition de comptes vise généralement à faire connaître les statistiques illustrant la participation aux activités, ou encore le nombre d'ateliers donnés dans une année. Or, ce ne sont pas des données relevant d'une évaluation en tant que telle, bien qu'elles puissent soutenir l'évaluation. Il faut donc faire preuve de vigilance lorsque vient le temps de négocier les balises liées à la reddition de comptes, s'assurer que nous sommes confortables avec ce qui est demandé, et surtout, valider si cela est conforme aux principes de ladite politique.

Si certains bailleurs de fonds aimeraient parfois obtenir les conclusions d'une évaluation, le choix demeure entre les mains des organismes, du moins, s'ils se positionnent en soutien à l'action, en mode collaboration ou même s'ils s'identifient comme «partenaires» de l'organisme. Le soutien à l'action communautaire, c'est de croire en les capacités des organismes à s'autodéterminer et leur faire confiance. Il n'en demeure pas moins que les bailleurs de fonds exercent un pouvoir qui peut déterminer la survie, ou non, des organismes. Respecter notre autonomie, c'est prendre une posture de soutien à nos actions et respecter nos principes, mais aussi prendre en considération nos limites organisationnelles. Pour notre part, nous devons continuer de

nous affirmer dans notre autonomie. Cela signifie, entre autres, de reconnaître que l'on doit prendre en charge l'évaluation. Évidemment, cela en tenant compte du contexte organisationnel et des ressources dont on dispose.

L'évaluation, c'est de la reddition de comptes : NON

Par notre liberté de déterminer nos actions, approches et pratiques, il nous incombe d'exercer une autoévaluation des activités. La plupart des organismes communautaires ayant réalisé une démarche d'évaluation soulignent que l'exercice sert à l'amélioration des pratiques. Elle permet de donner la voix aux membres, de développer une vision commune des interventions en cohérence avec nos valeurs et approches, de remettre en question nos actions, et d'identifier de nouvelles actions à entreprendre. Plus spécifiquement, l'évaluation des effets porte un regard sur ce que l'on change dans la vie d'une personne participant à X ou Y activité. Cela va donc bien au-delà des statistiques de participation aux activités qui pourraient être demandées dans une reddition de comptes. Ainsi, les constats d'une évaluation d'un organisme communautaire autonome appartiennent à l'organisme, à leurs membres et aux personnes concernées par la mission.

C'est donc dire que ces deux mythes viennent teinter la détermination à réaliser des démarches d'évaluation au sein des organismes communautaires autonomes, tout particulièrement dans le contexte actuel. Qu'il

s'agisse de pressions d'un bailleur de fonds sur un organisme pour évaluer ses actions, ou bien de clauses dans les balises de reddition de comptes, restons prudents et revendiquons notre autonomie. De plus, tentons de démystifier l'évaluation et la reddition de comptes pour recentrer l'évaluation au service de la transformation sociale.

Enfin, force est d'admettre qu'il y a encore aujourd'hui de grands obstacles afin de favoriser une culture d'évaluation au sein du communautaire. Nous sommes d'avis qu'un nouveau portrait à jour faisant suite à celui de l'ARPÉOC en 2005 s'avèrerait pertinent pour mettre en lumière de nouveaux constats selon les transformations récentes du système social québécois. Également, pour maintenir le cap sur l'évaluation, il

importe, de part et d'autre, de déconstruire les mythes sur l'évaluation et centrer l'exercice d'évaluation sur ce qu'elle est vraiment, une étape essentielle d'un processus d'intervention communautaire.

Le gouvernement s'est engagé à collaborer avec le milieu communautaire pour le développement du prochain *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (PAGAC)* d'ici 2021. L'éléphant dans la pièce est sans doute le sous-financement de l'action communautaire autonome. Or, plusieurs autres enjeux figurent parmi les préoccupations du milieu, dont les conditions propices à l'évaluation. Dans le cadre des consultations gouvernementales auprès du milieu communautaire, la *Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF)* y déposait un

mémoire abordant notamment le thème de l'évaluation :

Parmi les enjeux liés à l'autonomie des organismes communautaires autonomes, la question de l'évaluation préoccupe beaucoup les organismes communautaires. [...] Trop souvent, l'évaluation est perçue comme un outil de reddition de comptes, alors qu'elle est un moyen de consolidation et de développement de l'action des organismes. Si le gouvernement, les bailleurs de fonds et les différents partenaires reconnaissent l'autonomie et l'expertise des organismes communautaires autonomes, ils devraient aussi accepter que l'évaluation peut et doit être une initiative des organismes et qu'elle doit se faire à l'image de leurs besoins, de leurs objectifs et de leur approche, et non en fonction des besoins et objectifs d'intervenants-externes ou ceux d'un bailleur de fonds! (COCAF, 2019, p. 5)²⁰.

En savoir plus !



Évaluation et mesure d'impact en économie sociale

Au niveau de l'économie sociale, le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) a produit de nombreux outils en lien avec l'évaluation et la mesure d'impact afin de renforcer les capacités des acteurs de ce domaine.

Les outils, accessibles en ligne, visent à:

1. faciliter leur compréhension du monde de l'évaluation et de la mesure de l'impact social des entreprises collectives et de ses enjeux.

2. soutenir leur réflexion pour faciliter leur orientation au sein de ce monde vers :
 - a. une compréhension commune de l'évaluation au sein de l'économie sociale ;
 - b. un positionnement et une prise de décision éclairée face aux approches et aux enjeux de l'évaluation, en fonction de leurs missions, activités, besoins et façons de faire. [En savoir plus...](#)

²⁰ Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF). 2019. *Autonomie et expertise des organismes communautaires autonomes : de leur nécessaire reconnaissance à leur financement adéquat*. Mémoire présenté dans le cadre des consultations du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire.



Déclaration de Montréal

sur l'évaluation et la mesure
d'impact social

Il convient de rappeler que la Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social, dont il a été question au sein des articles de ce dossier, vise à souligner certaines dérives possibles dans le champ de l'évaluation. Elle propose également une prise de position face aux enjeux et opportunités que représentent l'évaluation et la mesure d'impact social. [En savoir plus...](#)



Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires (ARPÉOC)

Cette étude est le fruit d'un partenariat entre des représentant.e.s du secteur communautaire et des chercheur.e.s-professeur.e.s de l'Université du Québec à Montréal qui désiraient dresser un état des lieux des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires. Déjà, en 2005, année de publication de du rapport, ce der-



nier faisait le constat d'une ouverture beaucoup plus grande de la part des organismes vis-à-vis l'évaluation. Cette recherche permet autant de prendre connaissance des pratiques évaluatives qui avaient cours à cette période que des obstacles qui accompagnent de telles pratiques. Elle met aussi en lumière les conditions propices au développement de pratiques évaluatives soucieuses des enjeux touchant les organismes communautaires. [En savoir plus...](#)



Le blogue de l'évaluation
PAR et POUR le communautaire

ÉvalPop : Développer une vision de son action axée sur les effets

ÉvalPop est une démarche de formation et d'accompagnement mise sur

le pied par le Centre de formation populaire (CFP) en collaboration avec Centraide du Grand-Montréal. Le programme vise l'implantation d'une culture de l'évaluation participative des résultats au sein des organismes communautaires en misant notamment sur l'évaluation « Par » le

communautaire et « Pour » le communautaire afin de mesurer les effets des actions des organismes. Pour en apprendre davantage, vous pouvez visionner cette vidéocapsule en [clicquant ici](#).

Formations à venir

12 mars 2020 : [Les médias sociaux dans nos organisations](#)

18 mars 2020 : [L'évaluation et l'accompagnement du personnel](#)

25 mars 2020 : [Stratégies de communication](#)

Le lancement de la programmation annuelle 2020-2021 se fera à notre assemblée générale annuelle au mois de juin prochain.

Manquez pas ça!!!