

Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois

David Buetti, Isabelle Bourgeois, & Sébastien Savard
Université d'Ottawa

ABSTRACT

Few studies have conceptualized evaluation capacity for community organizations (COs), and even fewer in the specific context of COs in Québec. The objective of this article, therefore, is twofold: 1) to identify barriers to, and opportunities for, building evaluation capacity among OCs and 2) to verify the extent to which an existing conceptual framework of organizational evaluation capacity established by Isabelle Bourgeois and J. Bradley Cousins could be useful in its current form for understanding the evaluation capacity needs of COs in Québec. We first conducted a review of the scientific literature to identify the barriers and opportunities for evaluation capacity building in OCs, and analyzed the results of the literature review against the conceptual framework. Our results point to the fact that Bourgeois and Cousins' framework is appropriate for understanding the key factors influencing the capacity to do and to use evaluations among OCs. Additional efforts would, however, be necessary to improve the framework's compatibility with the practices and values of COs in Québec.

RÉSUMÉ

Les capacités en évaluation sont peu étudiées et encore moins conceptualisées en fonction du contexte particulier des organismes communautaires (OC) du Québec. Ainsi, l'objectif de cet article est double : 1) identifier chez les OC les barrières et les éléments qui facilitent le renforcement des capacités en évaluation et 2) vérifier dans quelle mesure un cadre conceptuel établi par Isabelle Bourgeois et J. Bradley Cousins pourrait s'avérer propice dans sa forme actuelle pour l'analyse des capacités en évaluation du milieu communautaire québécois. Nous avons d'abord identifié les barrières et les éléments qui facilitent le renforcement des capacités en évaluation des OC à partir d'une recherche documentaire d'articles scientifiques pertinents pour ensuite effectuer une analyse à partir du cadre conceptuel choisi. Nos résultats démontrent que le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins est pertinent pour répertorier les facteurs clés influençant la capacité à effectuer et à utiliser l'évaluation chez les OC. Des efforts supplémentaires seraient toutefois nécessaires pour améliorer la compatibilité du cadre conceptuel avec les pratiques et valeurs du milieu communautaire québécois.

Keywords / Mots clés Community organizations; Organizational evaluation capacity ; Evaluation capacity building; Program evaluation / Organismes communautaires; Capacités organisationnelles en évaluation Renforcement des capacités en évaluation; Évaluation des programmes

Le Québec compte plus de 8 000 organismes communautaires (ci-après OC), la grande majorité étant liés au secteur de la santé et des services sociaux (Savard & Proulx, 2012). Étant enracinés dans les communautés desquelles ils émergent, les OC sont placés stratégiquement pour pouvoir agir en amont sur les besoins individuels et sociaux résultant la plupart du temps de conditions de vie injustes (Pierson, 2008). L'expression « organisme communautaire » se rapporte dans cet article aux organismes qui remplissent minimalement quatre critères proposés par la politique gouvernementale sur l'action communautaire au Québec : a) ils sont à but non lucratif; b) ils sont enracinés dans la communauté; c) ils entretiennent une vie associative et démocratique; d) ils sont libres de déterminer leur mission ainsi que leurs approches, pratiques, et orientations (Bourque, Grenier, Pelland, & St-Germain, 2006). Bien qu'a priori hétérogènes, les OC du Québec se définissent comme « les expressions d'un mouvement social autonome ayant comme objectif une mouvance collective dont l'action est orientée vers l'amélioration et la transformation sociale » (Zúñiga & Luly, 2005, p. 9). Les pratiques et interventions qu'ils mènent en société cherchent non seulement à répondre aux besoins immédiats des groupes dits marginalisés et vulnérables, mais aussi à les impliquer activement dans la recherche et la mise en place de solutions possibles.

Dans le but d'améliorer leurs impacts pour une plus grande justice sociale et la santé des populations, un nombre croissant d'organismes du milieu communautaire québécois souhaite avoir recours à l'évaluation (Service aux collectivités de l'UQAM, 2005). Tout en reconnaissant qu'aucune définition de l'évaluation ne fasse l'unanimité au sein de la communauté des évaluateurs (voir Poth, Lamarche, Yapp, Sulla & Chisamore, 2014), nous avons opté pour celle de la Société canadienne d'évaluation qui la décrit comme « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision » (Société canadienne d'évaluation, en ligne). Dans les faits, plusieurs auteurs suggèrent que l'évaluation, tant par son processus que par sa finalité, peut avoir des effets positifs sur les OC, ce qui engendre des répercussions favorables sur les groupes qui les fréquentent. Parmi ces effets, notons : une meilleure compréhension des besoins de groupes minoritaires ou marginalisés (Larose et al., 2018); l'amélioration des activités ou des services en fonction des expériences vécues par les membres (Kelly, LaRose & Scharff, 2014; Weir & Fouche, 2016); le renforcement de la vie associative et démocratique par l'implication des membres dans les évaluations (Harper, Contreras, Bangi & Pedraza, 2003); une confiance accrue de la communauté envers la pertinence sociale de l'organisme (Andrews et al., 2005; Weir & Fouche, 2016); l'amélioration des compétences en recherche chez les parties prenantes (McKegg, Wehipeihana, & Pipi, 2016).

Depuis plus de dix ans à l'échelle tant nationale qu'internationale, praticiens et chercheurs en évaluation font alliance afin de développer des stratégies efficaces et efficientes ayant pour objectif le renforcement des capacités en évaluation (ci-après le RCÉ) (Preskill & Boyle, 2008). Le RCÉ se rapporte aux stratégies qui sont mises en place dans les organisations dans le but d'améliorer non seulement leur capacité à effectuer des évaluations de haute qualité, mais aussi à utiliser les résultats pour la prise de décision et l'amélioration continue de leurs pratiques (Stockdill, Baizerman & Compton, 2002). Diverses stratégies peuvent répondre à cette volonté des organisations d'améliorer leurs capacités en évaluation, y compris les formations et ateliers axés sur les connaissances et compétences en matière d'évaluation, le soutien technique ou méthodologique avant ou pendant les démarches évaluatives, et le développement de politiques, protocoles ou procédures pour assurer la pérennité des stratégies évaluatives (Stockdill, Baizerman & Compton, 2002). Il n'y a pas d'approche unique (« one size fits all ») pour renforcer les capacités en évaluation; en effet, les stratégies doivent être ajustées aux réalités et aux caractéristiques spécifiques des organisations. Dans cette optique, rendre compte des caractéristiques qui influencent les capacités en évaluation d'un milieu précis s'avère pertinent pour y développer des stratégies de RCÉ qui sont adaptées à sa situation particulière (Bourgeois & Cousins, 2013; Labin, Duffy, Meyers, Wandersman & Lesesne, 2012).

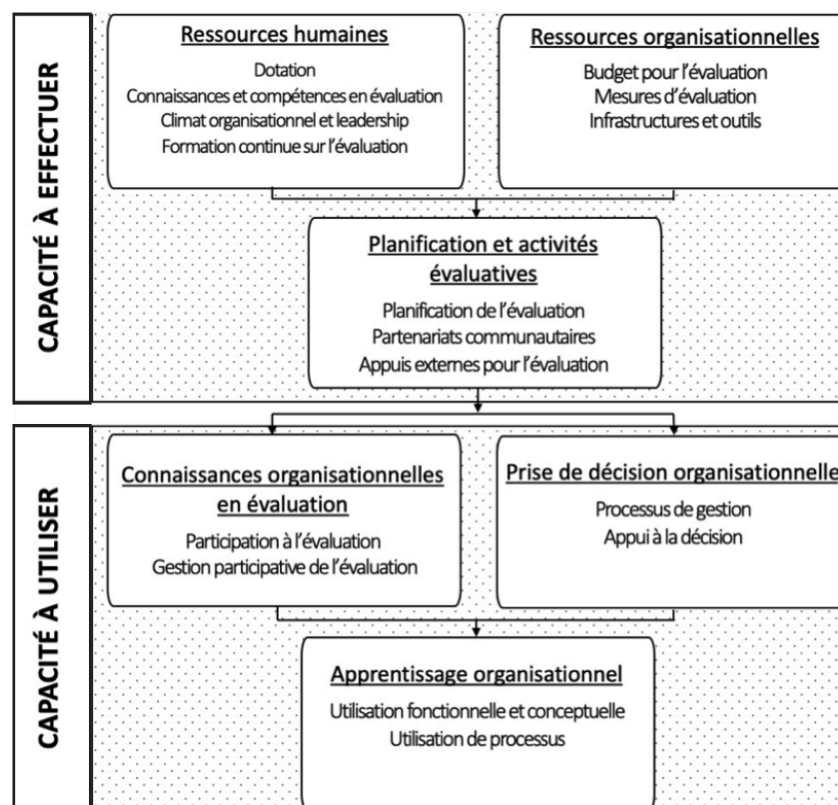
Pour l'instant, peu d'écrits documentent de manière systématique les caractéristiques organisationnelles qui interviennent sur le RCÉ des OC du Québec, sinon la littérature grise (Daniel, 1999; Fonds, 2012; Lemay, Leclair, Bélanger, & Messikh, 2013). Par exemple, dans son article paru dans le *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, Lemay et ses collaborateurs recensent des barrières organisationnelles qui influencent la production des évaluations dans les OC du Québec, telles que des ressources financières, matérielles et humaines limitées (2013). Un autre article indique que les évaluations peuvent susciter de la méfiance parmi les OC, surtout lorsque ce sont les bailleurs de fonds qui les exigent : « Dans le milieu communautaire, cette question [l'évaluation] éveille des sentiments ambigus où intérêt et méfiance se côtoient. Lorsque évoquée par un bailleur de fonds, l'évaluation inquiète et provoque toutes sortes de craintes » (Fonds, 2012, en ligne). Pour sa part, le Centre de formation populaire de Montréal indique que les OC tendent à considérer les démarches évaluatives comme étant une perte de temps : « Trop souvent, les évaluations sont considérées [par le milieu communautaire québécois] comme des moments peu importants, du temps perdu, des réunions ennuyantes » (1999, p. 1).

Pour pallier cette limite, l'objectif de cet article est double : d'une part, de repérer dans les écrits scientifiques les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ chez les OC et, d'autre part, de vérifier dans quelle mesure un cadre conceptuel existant, celui des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013), est adéquat pour les étudier. Cette démarche constitue une étape importante pour l'adaptation possible du cadre conceptuel des capacités en évaluation au contexte particulier des OC au Québec.

CADRE CONCEPTUEL DES CAPACITÉS EN ÉVALUATION

Pour étudier les caractéristiques qui influencent les capacités en évaluation chez les OC, nous avons privilégié le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins (2013). Ce choix est motivé par la visée pragmatique

Figure 1- Cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013)



du cadre qui met en évidence les éléments et caractéristiques organisationnelles témoignant concrètement de la capacité des organisations à effectuer et à utiliser les évaluations. Plus spécifiquement, l'opérationnalisation conceptuelle des capacités en évaluation que Bourgeois et Cousins nous proposent se décline en six composantes organisationnelles organisées selon deux capacités : celle à effectuer les évaluations et celle à les utiliser (voir la figure 1 ci-dessus).

Dans la partie supérieure de la figure, Bourgeois et Cousins (2013) exposent les trois premières composantes du cadre conceptuel. Celles-ci portent sur les capacités d'une organisation à effectuer des évaluations de haute qualité, une condition importante pour l'utilisation ultérieure des résultats. Ces composantes sont : 1) les ressources humaines; 2) les ressources organisationnelles; et 3) la planification des activités en matière d'évaluation. Ces trois premières composantes se rapportent respectivement à : 1) la disponibilité de ressources humaines en quantité suffisante avec les qualifications ou le potentiel pour réaliser des évaluations de haute qualité; 2) la suffisance de ressources financières, technologiques et matérielles pour mener à terme des évaluations de bonne qualité; et 3) la présence de structures décisionnelles (de procédures ou politiques, par exemple) qui favorisent et appuient la planification et la mise en œuvre d'activités évaluatives dans les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013).

Dans la partie inférieure du modèle, les auteurs proposent trois composantes portant sur les capacités d'une organisation à utiliser les évaluations : 1) les connaissances organisationnelles en évaluation; 2) la prise de décision organisationnelle; et 3) l'apprentissage organisationnel. Ces trois dernières composantes se rapportent respectivement à : 1) l'implication des parties prenantes dans les démarches d'évaluation; 2) les structures décisionnelles qui facilitent l'intégration des résultats d'évaluation à la prise de décision; et 3) les avantages perçus par les parties prenantes à faire usage des évaluations. Chacune de ces six composantes comprend des sous-composantes décrites plus spécifiquement ailleurs (voir Bourgeois et Cousins, 2008, pp. 135–137, ou 2013, pp. 304–312) et répertoriées au tableau 1.

Tableau 1- Synthèse des sous-composantes du cadre de Bourgeois et Cousins (2013)

Capacité à effectuer l'évaluation		
Composantes	Sous-composantes	Définitions
1. Ressources humaines	1.1. Dotation	Disponibilité de ressources humaines en quantité adéquate pour réaliser des évaluations de qualité.
	1.2. Compétences techniques	Compétences de nature technique et méthodologique pour effectuer des évaluations de haute qualité dans les organisations.
	1.3. Compétences interpersonnelles	Compétences et habiletés de communication et d'animation des évaluateurs.
	1.4. Perfectionnement professionnel	Disponibilité d'activités de perfectionnement professionnel en matière d'évaluation.
	1.5. Leadership	Qualités de leadership des parties prenantes aux évaluations.
2. Ressources organisationnelles	2.1. Budget	Disponibilité de ressources financières dédiées à la réalisation des évaluations.
	2.2. Mesure de la performance	Présence de données évaluatives de qualité sur la performance des organisations à une fréquence régulière.
	2.3. Infrastructures et outils	Structures et outils de gouvernance qui soutiennent la réalisation des activités évaluatives dans un organisme.

Tableau 1- (continué)

Capacité à effectuer l'évaluation		
Composantes	Sous-composantes	Définitions
3. Planification et activités évaluatives	3.1. Planification	Activités réalisées dans le but de planifier l'évaluation dans les organisations.
	3.2. �valuateurs internes et externes	Présence de spécialistes en évaluation qui �ouvrent dans ou avec les organisations.
	3.3. Liens organisationnels	Occasions qu'ont des organisations de même type de tisser des liens entre elles pour accroître le partage des pratiques et expériences en évaluation.
	3.4. Appuis externes	Appuis externes dont disposent les organisations pour réaliser des évaluations.
Capacité à utiliser l'évaluation		
Composantes	Sous-composantes	Définitions
4. Connaissances organisationnelles en évaluation	4.1. Implication des parties prenantes	Niveau d'implication et d'engagement des parties prenantes aux démarches d'évaluation.
	4.2. Gestion axée sur les résultats	Adoption d'un mode de gestion axée sur les résultats (GAR) dans les organisations.
5. Prise de décision organisationnelle	5.1. Processus de gestion	Processus de gestion qui sont orchestrés par les organisations dans le but de s'assurer de l'utilisation des résultats d'évaluation pour la prise de décision.
	5.2. Appui à la décision	Niveau auquel les évaluations sont recherchées pour soutenir la prise de décision dans l'organisation.
6. Apprentissage organisationnel	6.1. Utilisation instrumentale, conceptuelle et processuelle	Utilisation de l'évaluation à des fins instrumentales (orienter la prise de décisions et l'amélioration des pratiques), conceptuelles (clarifier les mécanismes liant une intervention aux résultats) ou processuelles (augmenter les connaissances et compétences des individus au moyen de la démarche évaluative).

Développé à partir d'une étude empirique au sein de l'appareil gouvernemental fédéral, le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins s'est montré pertinent pour l'étude des capacités en évaluation de différentes organisations comme des unités de santé publique en Ontario (Bourgeois, Hotte, Simmons, Osseni, 2016; Bourgeois, Simmons & Buetti, 2018) ou un ministère du gouvernement du Québec (Bourgeois, Whynot et Thériault, 2015). Le cadre conceptuel des capacités en évaluation a aussi été utile pour comparer les composantes organisationnelles influençant les capacités en évaluation de trois organismes liés au domaine de la santé et des services sociaux au Québec et en Ontario (Bourgeois, Whynot et Thériault, 2015). Les auteurs de cette dernière étude notent toutefois que le cadre conceptuel des capacités en évaluation doit faire l'objet d'analyses plus poussées pour vérifier dans quelle mesure les composantes et les sous-composantes s'appliquent à un type d'organisation en particulier :

Les résultats montrent qu'il existe des différences importantes entre les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation entre les trois types d'organisations. Bien que des constats communs émergent de l'analyse, les instruments de mesure et les modèles conceptuels qui portent sur les capacités en évaluation semblent plus

efficaces lorsqu'ils sont adaptés aux réalités et au contexte précis des organisations issues d'un même secteur d'activité. (Bourgeois et al., 2015, pp. 54–55—traduction libre)

Ce constat justifie d'autant plus la pertinence d'évaluer dans quelle mesure le cadre de Bourgeois et Cousins pourrait s'avérer, dans sa forme actuelle, en adéquation avec les capacités en évaluation du milieu communautaire québécois.

MÉTHODES

Pour répondre aux objectifs qui ont été fixés au départ, à savoir : 1) repérer les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ des OC; et 2) vérifier dans quelle mesure le cadre conceptuel des capacités en évaluation de Bourgeois et Cousins permettrait de les organiser de manière logique, nous avons d'abord réalisé une recherche documentaire rigoureuse d'articles scientifiques pertinents en nous inspirant d'un protocole de revue systématique validé par les pairs (Kitchenham, 2004). La recherche documentaire est une méthode adéquate pour dresser un état des lieux des connaissances, ce qui cadre avec notre objectif de recherche qui est de repérer les caractéristiques organisationnelles qui interviennent sur le RCÉ des OC (Grant & Booth, 2009).

Avec l'aide d'une bibliothécaire spécialisée en sciences sociales, nous avons isolé les mots clés et les concepts centraux de notre objectif de recherche (capacité en évaluation, renforcement des capacités en évaluation, évaluation de programmes, barrières et éléments facilitants et organismes communautaires) de même que leurs équivalents en anglais. Par la suite, la recherche documentaire a été entreprise en la restreignant aux articles révisés par les pairs rédigés en français ou en anglais et publiés à partir de 2005. Quatre bases de données (Web of Science, Social Work Abstracts, PsycINFO, Érudit) et six revues scientifiques (*American Journal of Evaluation*, *Revue canadienne d'évaluation de programmes*, *Evaluation and Program Planning*, *Evaluation Review*, *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*) ont été interrogées. Les bases de données et les revues scientifiques ont été délibérément sélectionnées à partir de disciplines différentes (travail social, éducation, psychologie, etc.) ou domaines d'étude (évaluation de programme, développement communautaire, etc.) afin de favoriser la perspective multidisciplinaire du RCÉ en milieu communautaire.

Pour être inclus dans l'analyse, les articles devaient aborder un contenu pertinent et original sur les capacités en évaluation des OC, soit par une démarche empirique (c'est-à-dire des recherches qualitatives, quantitatives ou mixtes) ou par un récit de pratique (c'est-à-dire des leçons apprises suite au développement ou à l'implantation d'une stratégie de RCÉ dans un OC). Afin de respecter le plus fidèlement possible le contexte organisationnel des OC de la province, nous avons exclu de notre analyse les articles dont les organisations participantes étaient : 1) à but lucratif; 2) administrées par un établissement du réseau public; 3) situées dans un pays en voie de développement (Bourque et al., 2006).

La recherche documentaire a initialement mené à 3 146 résultats, lesquels ont été réduits à 412 par simple lecture du titre. Les résumés des 412 publications ont ensuite été scrutés en fonction de nos critères d'inclusion et d'exclusion, ce qui a permis de réduire le résultat de notre recherche à 59. Une fois les doublons retirés, les 52 publications restantes ont été lues intégralement pour vérifier qu'elles cadraient avec nos critères de sélection et qu'elles étaient d'une qualité scientifique acceptable (Kitchenham, 2004). Nous avons enfin extrait des publications retenues ($n = 22$) les éléments et facteurs influençant la planification, la mise en œuvre ou la pérennité de stratégies de RCÉ chez les OC. Ces derniers ont été analysés par une méthode déductive éclairée par les composantes et sous-composantes du cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins.

RÉSULTATS

Caractéristiques des publications

La totalité des articles analysés était en anglais et la majorité a été réalisée aux États-Unis ($n = 14$). Les autres articles provenaient du Canada ($n = 5$), de l'Australie ($n = 2$) et de l'Europe ($n = 1$). Parmi ceux réalisés au Canada, un seul article portait spécifiquement sur les capacités en évaluation d'un OC du Québec (Bourgeois, Whynot & Theriault, 2015), ce qui justifie d'autant plus l'intérêt que nous portons aux capacités en évaluation des OC de la province. Sur le plan méthodologique, plus de la moitié des auteurs ($n = 12$) ont recouru à des méthodes qualitatives, notamment des études de cas ou des récits de pratiques. Cinq autres articles ont fait usage de méthodes strictement quantitatives, soit la même proportion pour les méthodes mixtes ($n = 5$). À l'exception de Yu et McLaughlin (2013), le contenu des articles portait principalement sur les caractéristiques organisationnelles associées aux capacités à effectuer des évaluations de qualité plutôt qu'à celles associées à leur utilisation pour la prise de décision. Le tableau 2 placé en annexe de cet article présente une brève description de chacun des 22 articles retenus pour l'analyse : objectif, lieu, méthodes, barrières et éléments qui facilitent le RCÉ chez les OC.

CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES QUI INFLUENCENT LE RCÉ CHEZ LES OC

Cette section présente les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ du milieu communautaire. Les résultats sont organisés en fonction des composantes et sous-composantes du cadre conceptuel développé par Bourgeois et Cousins (2013).

CAPACITÉ À EFFECTUER DES ÉVALUATIONS

Composante 1 : Ressources humaines

Dotation

Un nombre suffisant de salariés pour répondre de manière convenable aux besoins d'une mission particulière, de même qu'un faible taux de roulement des salariés, sont des caractéristiques associées positivement à la capacité à effectuer des évaluations de haute qualité dans les OC (Akintobi et al., 2012; Yung, 2008). Certains auteurs remarquent une situation très différente parmi les OC, soit un nombre insuffisant de salariés pour répondre adéquatement aux besoins en lien avec la mission ainsi qu'un taux de roulement élevé parmi les salariés (Akintobi et al., 2012; Kegeles, Rebchook, & Tebbetts, 2005, Yung, 2008). Dans leur étude qualitative, Kegeles, Rebchook et Tebbetts (2005) montrent que la précarité des conditions de travail et l'épuisement des salariés sont perçus par les participants comme d'importantes barrières au RCÉ dans les OC.

Compétences techniques

En raison de connaissances limitées en matière d'évaluation, les OC rencontrent souvent des difficultés techniques ou méthodologiques lorsqu'ils effectuent les activités suivantes : l'opérationnalisation des services offerts sous la forme d'un modèle logique (Adams, Nnawulezi, et Vandenberg, 2015); la définition et la priorisation de questions d'évaluation (Carman & Fredericks, 2010); la sélection et la conception de méthodes d'évaluation (Carman, 2007; Myers, et Austin, 2014); l'établissement d'indicateurs et de seuils de réussites (Carman, 2007; Carman & Fredericks, 2010); la gestion et l'analyse de données (Carnochan, Samples, Myers, et Austin, 2014). Lorsqu'elles ne sont pas ciblées par des formations appropriées ou un soutien adéquat, ces difficultés techniques et méthodologiques peuvent avoir un effet négatif sur la qualité des évaluations réalisées et l'utilisation ultérieure des résultats (Carman, 2007; Carman & Fredericks, 2010). Pour contrer ces barrières au niveau des compétences techniques, l'accès à un soutien méthodologique ou technique pendant la réalisation des évaluations est associée positivement au RCÉ des OC (Adams et al., 2015; Garcia-Iriarte et al., 2011). Des ressources documentaires (articles scientifiques, guides de pratique en ligne, etc.) qui portent sur les aspects méthodologiques ou techniques de l'évaluation peuvent contribuer au RCÉ des OC, surtout lorsqu'elles sont simples, accessibles et gratuites (Carman, 2007; Janzen et al., 2017).

Compétences interpersonnelles

Un climat de confiance contribue au partage d'informations concernant les activités et services, ce qui constitue un élément important pour la qualité des données recueillies lors des évaluations (Mayne, 2017). L'évaluation est plus susceptible de donner lieu à des conflits à l'interne lorsque son apport pour l'amélioration des pratiques est contesté ou incompris par les parties prenantes (Bourgeois et al., 2015; Schwandt & Dahler-Larsen, 2006). Les individus qui ne perçoivent pas la pertinence de l'évaluation pour l'avancement des pratiques seront plus résistants à sa réalisation et à son utilisation (Bourgeois et al., 2015; Mayne, 2017). Une vision partagée et négociée de l'évaluation entre les parties prenantes ainsi que la mise en place de règles de procédure avant les évaluations sont des éléments qui favoriseraient un climat organisationnel propice à la réalisation d'évaluations dans les OC (Adams et al., 2015; Mayne, 2017; Schwandt & Dahler-Larsen, 2006).

Perfectionnement professionnel

Des activités destinées à favoriser les compétences de gestion et de leadership peuvent influencer favorablement la réalisation des évaluations dans les OC (Kapucu, Healy, & Arslan, 2011; Sobeck, 2008). Sobeck (2008) montre que les OC qui participent ponctuellement à des activités pour améliorer les compétences en gestion de projet sont plus susceptibles de réaliser des évaluations que ceux qui n'y participent pas. Selon Despard (2016), les activités de perfectionnement professionnel doivent répondre en priorité aux besoins de formation des acteurs impliqués dans les évaluations (les coordonnateurs et les personnes responsables de l'évaluation, par exemple). L'offre d'activités de perfectionnement professionnel peut ensuite s'étendre aux autres membres et salariés (Despard, 2016). Considérant que le coût des activités de perfectionnement professionnel est un facteur important sur le niveau de participation des OC, Carnochan et ses collègues (2014) suggèrent de les adapter en fonction des capacités financières des organismes participants. Lorsqu'elles s'échelonnent sur plusieurs mois, les activités de perfectionnement professionnel qui sont combinées à un soutien technologique ou méthodologique sont associées significativement au RCÉ des OC nouvellement formés ou de petite taille (Despard, 2016).

Leadership

Puisque les coordonnateurs sont responsables de la gestion quotidienne des dossiers de l'organisation, leur engagement dans l'évaluation est un facteur clé pour assurer le succès du RCÉ des OC (Andrews, Motes, Floyd, Flerx, & Lopez-De Fede, 2008; Alaimo, 2008; Cheverton, 2007). Par comparaison au secteur public, les coordonnateurs sont particulièrement influents sur l'offre et la demande en évaluation dans les OC. Les efforts et les ressources que déploieront les coordonnateurs afin de mobiliser, stimuler et soutenir les membres et les salariés pour les activités en matière d'évaluation sont étroitement liés aux avantages qu'ils associent à l'utilisation de l'évaluation dans leurs organisations respectives (Alaimo, 2008; Cousins, Goh, Elliott, Aubry, & Gilbert, 2014). Par exemple, Alaimo (2008) signale, dans une étude qualitative de 42 coordonnateurs d'OC, que les participants qui décrivaient l'évaluation comme étant un investissement pour améliorer les activités et stimuler la vie associative (29 % de l'échantillon) étaient plus enclins que les autres à la promouvoir et à l'encourager à l'interne. A contrario, les participants qui la décrivaient surtout comme une modalité de reddition de compte étaient moins disposés à utiliser l'évaluation dans leurs organisations (Alaimo, 2008). Le conseil d'administration (CA) est également une entité importante pour stimuler et encourager la production d'évaluations dans les OC, notamment en raison de son influence sur les politiques, priorités stratégiques et affectation des ressources (Cheverton, 2007). À cette fin, la nomination ou la présence sur le CA d'une personne qui a des compétences et de l'expérience en évaluation est un élément clé facilitant le RCÉ dans les OC (Carman & Fredericks, 2010).

Composante 2 : Ressources organisationnelles

Budget

Les chercheurs sont unanimes sur le fait que les ressources financières influencent fortement le RCÉ dans les OC.

Alaimo (2008) montre que la presque totalité (88 %) des OC ($n = 44$) rapportait que les évaluations étaient financées directement par l'entremise du budget opérationnel. Carman & Fredericks (2010) ajoutent que de faibles capacités en évaluation sont, la plupart du temps, reliées à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles elle-même perpétuée par des ressources financières limitées :

L'évaluation n'était qu'un seul des nombreux défis auxquels les organismes communautaires sont confrontés : l'absence de pratiques évaluatives était le symptôme d'un dysfonctionnement organisationnel plus sérieux, comme le maintien d'un niveau de dotation en effectifs suffisant avec très peu de ressources financières. (Carman & Fredericks, 2010, p. 97—traduction libre)

Ainsi, les OC en situation précaire sont plus susceptibles d'allouer les ressources financières à la mise en œuvre d'activités et de services qu'à l'évaluation des résultats (Alaimo, 2008; Carman & Fredericks, 2010; Kegeles et al., 2005).

Mesure de la performance

Des chercheurs montrent que les OC recueillent généralement très peu de données qui leur permettraient d'analyser la performance et l'impact de leurs services à court, moyen et long terme (Akintobi et al., 2012; Carman, 2007; Kegeles et al., 2005). Dans une étude quantitative réalisée auprès de 178 OC, Carman (2008) indique qu'une mince proportion seulement (17 %) avait opérationnalisé les retombées prévues par les activités sous la forme de modèles logiques. Carman (2007) montre en outre que les données recueillies et analysées par les organisations participantes à des fins d'évaluation étaient surtout limitées aux intrants (soit des ressources déployées pour les activités et les services) ainsi qu'aux extrants (soit les produits directs des activités réalisées par les salariés et bénévoles). Bien que les intrants et extrants constituent généralement des données adéquates pour répondre aux obligations en matière de reddition de comptes, elles ne sont pas suffisantes pour mesurer la performance et les retombées des activités et des services (Akintobi et al., 2012; Carman & Fredericks, 2010; Yu & Arthur McLaughlin, 2013). Des formations, des outils et du soutien lors de la collecte et l'analyse des données peuvent contribuer à l'amélioration du système de mesure du rendement dans les OC (Akintobi et al., 2012). Des guides de pratiques en matière d'évaluation peuvent aussi appuyer la réalisation d'évaluations dans les OC (Adams et al., 2015).

Les infrastructures technologiques influencent également la qualité de la mesure de la performance dans les OC (Carman & Fredericks, 2010; Yung et al., 2008). Ces infrastructures comprennent les installations et équipements nécessitant l'emploi de technologies dans la réalisation des évaluations; elles peuvent inclure, par exemple, les ordinateurs portables et tablettes tactiles¹, les bases de données scientifiques, et les logiciels de traitement de texte ou d'analyse de données (Carman, 2007; Carman & Fredericks, 2010; Yung et al., 2008). Lorsqu'elles sont en quantité suffisante et d'une qualité adéquate, les infrastructures technologiques encouragent le RCÉ puisqu'elles facilitent l'organisation et l'analyse des données (Carman & Fredericks, 2010). Par exemple, les données recueillies électroniquement nécessitent moins de manipulation pour être centralisées dans un système informatique que celles recueillies depuis des formulaires sur papier (Carman, 2007). Malgré cela, 97 % des participants à l'étude de Carman (2007) rapportaient faire usage de formulaires sur papier pour consigner leurs statistiques et leurs notes se rapportant aux interventions (Carman, 2007). Pour Andrews et al. (2008), l'insuffisance d'infrastructures technologiques pour l'évaluation n'est guère surprenante, vu les capacités financières limitées des OC :

Les organismes communautaires n'ont que très peu de ressources financières à investir dans les infrastructures technologiques. Cela a pour conséquence d'altérer l'ensemble du processus évaluatif, comme la collecte et la gestion des données, les communications entre les membres et les salariés, etc. (Andrews et al., 2008, p. 95—traduction libre)

Infrastructures et outils

La présence d'une politique organisationnelle en évaluation est un élément qui favorise le RCÉ dans les OC, surtout lorsqu'elle est liée à des processus de gouvernance (Alaimo, 2008; Carman & Fredericks, 2010). Par exemple, Carman et Fredericks (2010) montrent que dans certains OC, les évaluations sont reliées à la planification stratégique annuelle et orientent les décisions concernant le plan d'action, le budget et l'affectation des ressources. La présence d'une politique organisationnelle peut mitiger les effets négatifs d'un haut roulement des salariés sur la pérennité de l'évaluation (Alaimo, 2008). À l'inverse, lorsque l'évaluation n'est pas entérinée par une politique ou qu'elle n'est pas liée à un processus de gouvernance (par exemple, une planification stratégique annuelle), les évaluations relèvent de la seule volonté des membres à les réaliser (Alaimo, 2008; Carnochan et al., 2014). Un cadre de référence sur l'évaluation qui est conjointement conçu et mutuellement accepté par les parties prenantes est aussi un élément qui favorise le RCÉ dans les OC (Adams et al., 2015; Schalock et al., 2014). Le cadre de référence devrait comporter les rôles et les responsabilités de chacun des membres du comité d'évaluation, décrire la vision et la fonction de l'évaluation dans l'organisation et préciser les échéanciers des activités et services à évaluer.

Composante 3 : Planification et activités évaluatives

Planification

Certains auteurs montrent que la présence d'un comité formellement mandaté pour l'évaluation contribue favorablement au RCÉ dans les OC (Adams et al., 2015; Schalock et al., 2014). Pour un plus grand impact sur le RCÉ, le comité d'évaluation devrait au minimum impliquer les parties prenantes de l'organisme : coordonnateurs, membres du CA, salariés, bénévoles (Schalock et al., 2014). Le niveau d'implication des membres au comité d'évaluation est influencé par la disponibilité de ressources humaines intéressées et compétentes en matière d'évaluation (Schalock et al., 2014).

Évaluateurs internes et externes

L'embauche de consultants compétents et expérimentés peut s'avérer utile afin de compléter, lorsque nécessaire, les capacités en évaluation des OC (Preskill & Boyle, 2008; Yung et al., 2008). Les consultants spécialisés dans le RCÉ utilisent des stratégies adaptées aux besoins des OC en matière d'évaluation : conceptualisation de modèles logiques, soutien méthodologique ou technique, etc. (Adams et al., 2015; Akintobi et al., 2012; Simmons et al., 2015). En fonction des besoins identifiés, le soutien consultatif peut s'échelonner sur plusieurs mois avant d'être pleinement effectif sur les capacités en évaluation des OC (Despard, 2016). Bien sûr, la capacité à embaucher de tels consultants est étroitement liée aux ressources humaines et financières des OC (Despard, 2016; Preskill & Boyle, 2008; Yung, 2008).

Liens organisationnels

Deux études suggèrent que des rencontres structurées et à faible coût pour favoriser les échanges d'expériences et de pratiques d'évaluation entre les OC (par exemple, une communauté de pratique) ont un effet positif sur le RCÉ des OC (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017). Ces rencontres peuvent augmenter les connaissances et les compétences des participants en matière d'évaluation, en plus de susciter un engouement des organisations pour l'évaluation (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017).

Appuis externes

L'analyse des articles montre que des partenariats solides et durables entre les universités et les OC peuvent constituer un débouché intéressant pour le RCÉ :

Au fur et à mesure que notre partenariat [entre une université et un OC] s'est solidifié, les salariés de l'organisme communautaire semblaient acquérir une vision intégrée de l'évaluation—non seulement de sa finalité, mais aussi de l'ensemble de son processus. (Garcia-Iriarte et al., 2011, p. 177—traduction libre)

Les partenariats entre les universités et les OC offrent une alternative peu coûteuse aux consultants (Garcia-Iriarte et al., 2011). Il est préférable que les partenariats entre les universités et les parties prenantes des évaluations mettent l'accent sur une collaboration qui soit interactive et participative (Janzen et al., 2017). À l'inverse, les appuis externes qui adoptent des approches prescriptives lors du RCÉ des OC peuvent diminuer l'intérêt des participants pour l'évaluation ou même compromettre la pérennité du partenariat (Cheverton, 2007; Janzen et al., 2017). Les OC qui sont situés à l'extérieur de centres urbains ont généralement moins accès aux appuis externes en matière d'évaluation, ce qui constitue un élément problématique pour le RCÉ (Simmons et al., 2015). Des guides de pratiques en matière d'évaluation peuvent aussi contribuer à la réalisation d'évaluations dans les OC (Adams et al., 2015).

CAPACITÉ À UTILISER LES ÉVALUATIONS

Composante 4 : Connaissances organisationnelles en évaluation

Implication des parties prenantes

Pour augmenter l'utilisation des résultats d'évaluation par les parties prenantes, les évaluations gagneraient à être réalisées selon une démarche participative (Alaimo, 2008; Cheverton, 2007). La démarche participative vise à favoriser la participation des acteurs concernés par l'évaluation dans l'ensemble du processus d'évaluation. Selon plusieurs auteurs, les coordonnateurs et le CA sont parmi les plus susceptibles d'utiliser les résultats d'évaluations et, par conséquent, devraient être pleinement engagés dans les évaluations (Alaimo, 2008; Cousins et al., 2014). Les bénévoles, les salariés et les personnes qui fréquentent l'organisme devraient aussi, dans la plus grande mesure du possible, être impliqués dans les évaluations pour favoriser une culture évaluatrice dans les OC (Garcia-Iriarte et al., 2011; Kegeles et al., 2005). Garcia-Iriarte et ses collaborateurs (2011) décrivent l'expérience d'une salariée qui, avec le soutien de son coordonnateur et d'une équipe universitaire spécialisée en évaluation, a contribué positivement à la planification, la mise en œuvre et la diffusion d'une évaluation dans un OC. Par exemple, cette salariée a formulé des hypothèses originales à partir de ses expériences dans les activités évaluées pour montrer que certains résultats étaient contradictoires. À l'inverse, les acteurs qui ne sont pas sollicités au cours de la planification des évaluations risquent de les percevoir comme une charge supplémentaire, ce qui peut compromettre la qualité des données qu'ils recueilleront pendant celles-ci (Carnochan et al., 2014; Kegeles et al., 2005). Il en va de même pour les parties prenantes qui ne perçoivent pas l'évaluation comme une démarche efficace pour améliorer les activités ou services des OC (Alaimo, 2008; Carman & Fredericks, 2010; Cheverton, 2007). L'implication des parties prenantes peut aussi être limitée par certaines priorités qui font concurrence à l'évaluation (par exemple, participer à la recherche de financement) (Alaimo, 2008). Cousins et ses collaborateurs (2014) montrent d'ailleurs que le temps consacré pour l'évaluation est trois fois moindre dans le secteur communautaire que dans le secteur public.

Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui cherche à rencontrer les résultats attendus des activités ou des services offerts par les organisations (Bourgeois et Cousins, 2013). Les coordonnateurs qui adoptent des stratégies de gestion qui s'inspirent de la GAR sont plus susceptibles de faire usage des évaluations pour la prise de décision (Alaimo, 2008; Mayne, 2017). Alaimo (2008) montre que les coordonnateurs qui privilégiaient un style de gestion qui s'apparente à la GAR étaient plus nombreux que les autres à décrire l'évaluation comme un investissement (plutôt qu'une dépense) pour améliorer les retombées de leur organisme sur les communautés. Houlbrook (2011) indique cependant que les acteurs communautaires qui participaient à son étude étaient généralement réticents devant la GAR. Selon eux, l'adoption unilatérale de la GAR dans les OC mènerait les bailleurs de fonds à les comparer et à juger de leur efficacité uniquement sur la base de certains résultats qu'ils auraient déterminés. Pour Houlbrook (2011), les outils et les stratégies issus de la GAR ne devraient pas être imposés aux OC. Plutôt, l'auteur suggère de présenter les pratiques, les stratégies et les outils de la GAR aux OC qui jugeront des plus pertinents et les adapteront en fonction de leur culture organisationnelle.

Composante 5 : Prise de décision organisationnelle

Processus de gestion

Alaimo (2008) montre que certains OC prévoient systématiquement dans leur budget opérationnel les coûts associés aux évaluations de nouvelles activités ou de nouveaux services. La mise en place de processus de gestion qui favorisent l'utilisation de l'évaluation, selon Alaimo (2008), est étroitement liée à la demande pour l'évaluation. La demande pour l'évaluation dépend de nombreux facteurs, y compris l'implication des parties prenantes aux évaluations et la suffisance de ressources humaines et financières (Alaimo, 2008; Andrews et al., 2008).

Appui à la décision

Comparativement au secteur public, les membres de la coordination et du CA assument généralement la responsabilité pour l'offre et la demande en évaluation dans les OC (Cousins et al., 2014). L'implication active des parties prenantes aux évaluations, une sous-composante déjà couverte dans le présent article, est un facteur clé pour assurer que les résultats reflètent les décisions (Andrews et al., 2008; Janzen et al., 2017). Janzen et ses collaborateurs (2017) ajoutent que, pour maximiser l'appui à la décision, la présentation des résultats doit être adaptée au niveau de connaissance et d'alphabétisme des parties prenantes (présentations, groupes de discussion, bulletins informatifs, affiches, etc.).

Composante 6 : Apprentissage organisationnel

Utilisation conceptuelle, instrumentale et processuelle

Les acteurs qui ont accès à des formations qui visent à distinguer les types d'utilisations de l'évaluation seront plus enclins à les apprécier dans leur OC, ce qui peut contribuer positivement au RCÉ (Bourgeois et Cousins, 2013). Par exemple, une année après avoir participé à un programme de RCÉ, la majorité des OC participantes ont indiqué qu'elles continuaient d'utiliser les évaluations pour : mieux saisir l'expérience des personnes qui fréquentent les activités et services (usage conceptuel); apporter des modifications à la programmation (usage instrumental); et améliorer leurs compétences en évaluation (usage processuel) (Adams et al., 2015).

D'autres chercheurs ont remarqué que les évaluations peuvent être déployées par les OC à des fins politiques ou de revendication. À ce sujet, Carman et Fredericks (2010) rapportent des cas où les OC présentaient systématiquement leurs rapports d'évaluation aux bailleurs de fonds afin de sensibiliser ces derniers aux réalités des populations que défendaient les OC et pour demander davantage de ressources. L'implication des parties prenantes aux évaluations est un facteur essentiel pour favoriser l'apprentissage organisationnel dans les OC (Carman et Fredericks, 2010; Janzen et al., 2017). Par la participation active des coordonnateurs, du CA et des autres acteurs communautaires au RCÉ, ces derniers seront plus enclins à percevoir les avantages associés à l'utilisation des évaluations (Janzen et al., 2017).

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article avait pour but de : 1) repérer, par une recherche documentaire structurée de la littérature scientifique, les barrières et les éléments qui facilitent le RCÉ des OC; et 2) vérifier dans quelle mesure le cadre de Bourgeois et Cousins (2013) constitue, dans sa forme actuelle, un cadre analytique propice à une lecture des capacités en évaluations des OC. Pour répondre à ces objectifs, une recherche documentaire a d'abord été réalisée afin de trouver les éléments qui influencent les capacités en évaluation pour ensuite les analyser en fonction des composantes et des sous-composantes organisationnelles associées à la capacité à effectuer et à utiliser les évaluations.

L'analyse met en évidence que les capacités en évaluation des OC sont influencées par un nombre important de caractéristiques organisationnelles telles que la disponibilité de ressources humaines formées en évaluation, les ressources financières attribuées à la réalisation des évaluations, et les procédures et politiques qui encadrent la pratique évaluative au sein des organismes (Kegeles et al., 2005; Labin et al., 2012). Des barrières récurrentes et interreliées semblent

également avoir un impact négatif sur les capacités en évaluation des OC, notamment un budget opérationnel très limité pour l'évaluation, de faibles connaissances et compétences en matière d'évaluation et un faible soutien méthodologique ou technique lors des évaluations (Andrews et al., 2008). Compte tenu des ressources limitées et des nombreuses priorités autres que l'évaluation dans les OC, les stratégies de RCÉ développées devront être peu coûteuses, s'intégrer facilement au quotidien des salariés et s'appuyer sur les capacités actuelles des organisations en matière d'évaluation (Carman & Kegeles et al., 2005; Schalock et al., 2014). Ce constat est particulièrement vrai pour les OC du Québec, car ils sont parmi les moins bien pourvus en ressources humaines, matérielles et financières par rapport au reste du Canada (Rowe, 2006).

Qui plus est, la présente analyse porte à croire que les études surreprésentent le rôle des caractéristiques organisationnelles sur les capacités en évaluation des OC (Cheverton, 2007; Houlbrook, 2011). Pour Cheverton (2007), bon nombre d'articles, en évacuant les influences et facteurs contextuels de l'étude des capacités en évaluation des OC, tendent à les dépeindre comme des organisations dysfonctionnelles au leadership défaillant. Pourtant, les individus, tout comme les organisations, gravitent dans des systèmes qui influencent les capacités d'agir (Burke, 2014). Les bailleurs de fonds, par les ressources qu'ils attribuent ou non, ont un rôle important à jouer pour le RCÉ des OC, mais jusqu'ici il est peu discuté dans les écrits. C'est en recadrant l'étude des capacités en évaluation dans son contexte social et politique que les chercheurs et les praticiens pourront proposer des stratégies innovatrices à l'ensemble des acteurs qui jouent des rôles et ont des responsabilités par rapport au RCÉ des OC du Québec (Burke, 2014).

Pour sa part, le cadre conceptuel de Bourgeois et Cousins (2013) s'est montré tout à fait adéquat pour organiser et documenter les barrières et les éléments qui facilitent les capacités en évaluation des OC qui ont été repérés dans les écrits scientifiques analysés. En effet, les six composantes du cadre conceptuel ont été utilisées pour rendre compte avec justesse des facteurs et des caractéristiques qui influencent les capacités à effectuer et à utiliser l'évaluation du milieu communautaire. Précisons toutefois que l'analyse s'est fondée sur un nombre important de publications canadiennes et américaines, ce qui laisse croire que le contexte et la réalité particulière des OC du Québec pourraient influencer l'incidence des éléments constatés dans la littérature analysée ou même favoriser l'existence d'autres facteurs. Notons à cet effet que la philosophie d'action qui anime le milieu communautaire de la province est unique en son genre, notamment parce qu'elle n'est pas seulement orientée, comme c'est plus souvent le cas dans le reste du Canada et aux États-Unis, vers la prestation de services complémentaires à ceux de l'État (Jetté, 2011, Zúñiga & Luly, 2005). Tel que mentionné dans l'introduction, le milieu communautaire québécois aspire davantage à favoriser un changement social positif par un mouvement autonome et parallèle aux services publics (Jetté, 2011). Puisque le cadre conceptuel a été développé à partir d'une étude empirique au sein de l'appareil gouvernemental fédéral, on peut se demander dans quelle mesure certaines des sous-composantes trouvent une juste correspondance avec les valeurs et pratiques du milieu communautaire québécois. À ce sujet, certains auteurs indiquent que le milieu communautaire québécois est généralement réticent devant les approches issues de la nouvelle gestion publique : « Ce modèle de gestion pose problème pour les organismes communautaires, car il institue une logique entrepreneuriale et présente les pratiques qui en découlent comme étant nécessairement supérieures à celles élaborées par les milieux communautaires » (Depelteau, 2013, p. 33). Considérant cela, dans quelle mesure l'approche axée sur les résultats, elle-même issue de la nouvelle gestion publique, trouvera-t-elle un écho favorable auprès des différents acteurs des OC québécois?

Il en va de même pour certaines des étiquettes attribuées aux composantes et aux sous-composantes du cadre conceptuel. Par exemple, l'analyse montre que les OC ont rarement les ressources financières nécessaires pour embaucher des spécialistes en évaluation à l'interne. De ce fait, l'étiquette de la sous-composante « évaluateurs externes et internes » ne correspond fort probablement pas dans sa forme actuelle aux réalités du milieu communautaire. Pour pallier cette limite, le cadre conceptuel gagnerait à être discuté, adapté et validé par différents types d'acteurs du milieu communautaire québécois. Il s'agit d'une démarche qui sera réalisée prochainement par les auteurs de ce texte.

En conclusion, cet article fait un pas de plus vers le RCÉ des OC. Somme toute, il reste beaucoup de travail à accomplir pour contextualiser l'analyse par rapport aux réalités et pratiques de gestion des organisations communautaires québécoises. En effet, plusieurs questions mériteraient d'être approfondies et pourraient donner lieu à des recherches supplémentaires : dans quelle mesure les barrières et les éléments qui influencent les capacités en évaluation recensées ici sont-ils en adéquation avec la culture du milieu communautaire québécois? Quelles composantes et sous-composantes du cadre conceptuel s'avèrent essentielles pour l'analyse des capacités en évaluation des OC du Québec? Quels facteurs et influences externes ont une incidence sur le RCÉ des OC? Quels sont les besoins perçus par les acteurs du milieu québécois en matière de RCÉ? Devant l'ampleur du travail à réaliser, nous encourageons fortement les praticiens et les chercheurs qui s'intéressent à l'évaluation à faire équipe avec les acteurs du milieu communautaire québécois pour mieux comprendre leurs besoins spécifiques en matière de RCÉ.

NOTE

1. Les tablettes tactiles sont particulièrement utiles pour les OC qui réalisent du travail de rue ou pour ceux qui réalisent des activités sur différents sites (Carman, 2007).

RÉFÉRENCES

- Adams, A. E., Nnawulezi, N. A., & Vandenberg, L. (2015). "Expectations to change" (E2C): A participatory method for facilitating stakeholder engagement with evaluation findings. *American Journal of Evaluation*, 36(2), 243–255. doi : 10.1177/1098214014553787
- Akintobi, T. H., Yancey, E. M., Daniels, P., Mayberry, R. M., Jacobs, D., & Berry, J. (2012). Using evaluability assessment and evaluation capacity-building to strengthen community-based prevention initiatives. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 23(2), 33–48.
- Alaimo, S. P. (2008). Nonprofits and evaluation: Managing expectations from the leader's perspective. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 73–92. doi : 10.1002/ev.269
- Andrews, A., Motes, P. S., Floyd, A., Flerx, V. C., & Fede, A. L.-D. (2005). Building evaluation capacity in community-based organizations: Reflections of an empowerment evaluation team. *Journal of Community Practice*, 13(4), 85–104. doi : 10.1300/J125v13n04_06
- Bourgeois, I. (2008). *Understanding the dimensions of organizational evaluation capacity* (thèse de doctorat). Obtenue de la base de données de Bibliothèque et Archives Canada. (Numéro d'accès 9780494483893)
- Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding dimensions of organizational evaluation capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299–319. doi : 10.1177/1098214013477235
- Bourgeois, I., Hotte, N., Simmons, L., & Osseni, R. (2016). Measuring evaluation capacity in Ontario public health units. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 31(2), 165-183. doi : 10.3138/cjpe.306
- Bourgeois, I., Simmons, L., & Buetti, D. (2018). Building evaluation capacity in Ontario's public health units: Promising practices and strategies. *Public Health*, 159, 89–94. doi : 10.1016/j.puhe.2018.01.031
- Bourgeois, I., Whynot, J., & Theriault, E. (2015). Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons learned. *Evaluation and Program Planning*, 50, 47–55. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2015.01.004
- Bourque, M., Grenier, J., Pelland, D., & St-Germain, L. (2016). L'action communautaire autonome, mouvance des contextes, place et autonomie des acteurs : quelles perspectives? *Sciences et actions sociales*, 4, 1–20.
- Carman, J. G. (2007). Evaluation practice among community-based organizations: Research into the reality. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60–75. doi : 10.1177/1098214006296245
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2010). Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass half-empty or half-full? *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84–104. doi : 10.1177/1098214009352361

- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032. doi : 10.1177/0899764013508009
- Centre de formation populaire de Montréal (1999). *L'évaluation d'un organisme social et communautaire*. Montréal: Centre de formation populaire.
- Cheverton, J. (2007). Holding our own: Value and performance in nonprofit organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427–436.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., & Gilbert, N. (2014). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1–13. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2013.12.001
- Despard, M. R. (2016). Strengthening evaluation in nonprofit human service organizations: Results of a capacity-building experiment. *Human Service Organizations Management Leadership & Governance*, 40(4), 352–368. doi : 10.1080/23303131.2016.1140101
- Depelteau, J. (2013) *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- Ducharme, É., Lesemann, F., Charbonneau, J., Martin, C., & Lefèvre, S. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques* (65), 203–224.
- Fonds, M. (2012). Milieu communautaire : à quoi sert l'évaluation? *À babord : revue sociale et politique*.
- Garcia-Iriarte, E., Suarez-Balcazar, Y., Taylor-Ritzler, T., & Luna, M. (2011). A catalyst-for-change approach to evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 32(2), 168–182. doi : 10.1177/1098214010387114
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. doi : 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Harper, G. W., Contreras, R., Bangi, A., & Pedraza, A. (2003). Collaborative process evaluation: Enhancing community relevance and cultural appropriateness in HIV prevention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 26(2), 53–69. doi : 10.1300/J005v26n02_05
- Houlbrook, M. (2011). Critical perspectives on results-based accountability: Practice tensions in small community-based organizations. *Third Sector Review*, 17(2), 45–68.
- Janzen, R., Ochocka, J., Turner, L., Cook, T., Franklin, M., & Deichert, D. (2017). Building a community-based culture of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 65, 163–170. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2017.08.014
- Jetté, C. (2011). The role of community organizations in the transformation of the social development model in Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 2(1), 61–74. doi : 10.22230/cjnser.2011v2n1a65
- Kapucu, N., Healy, B. F., & Arslan, T. (2011). Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34(3), 236–245. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2011.03.005
- Kegeles, S. M., Rebchook, G. M., & Tebbetts, S. (2005). Challenges and facilitators to building program evaluation capacity among community-based organizations. *AIDS Education and Prevention*, 17(4), 284–299.
- Kelly, C. M., LaRose, J., & Scharff, D. P. (2014). A method for building evaluation competency among community-based organizations. *Health Promotion Practice*, 15(3), 431–437. doi : 10.1177/1524839913496427
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele : Keele University.
- Labin, S. N., Duffy, J. L., Meyers, D. C., Wandersman, A., & Lesesne, C. A. (2012). A research synthesis of the evaluation capacity building literature. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 307–338. doi : 10.1177/1098214011434608
- Larose, F., Bédard, J., Couturier, Y., Grenon, V., Béland, S., Larivée, S., & Vincent, F. (2018). *Étude évaluative des interventions éducatives et socioéducatives de La Relance, jeunes et familles*. Rapport final (2014-2017). Version courte (sans annexes).

- Lemay, J.-C., Leclair, L., Bélanger, S., & Messikh, D. (2013). Les particularités de l'évaluation pour les groupes communautaires : réflexions et enjeux. *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, 25(1), 8–10.
- Lum, J., Evans, B., & Shields, J. (2016). Co-constructing performance indicators in home and community care: Assessing the role of nongovernmental organizations in three Canadian provinces. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 7(1), 46–67. doi : 10.22230/cjnser.2016v7n1a215
- Mayne, J. (2017). Building evaluative culture in community services: Caring for evidence. *Evaluation and Program Planning*. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2017.05.011
- McKegg, K., Wehipeihana, N., & Pipi, K. (2016). The evaluation capacity building project: Developing an evaluation capacity assessment tool and process for New Zealand NGOs. Wellington, New Zealand: Superu. URL : <https://library.nzfvc.org.nz/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5565>
- Mitchell, L., & Fiellin, D. A. (2014). Assessing research activity and capacity of community-based organizations: Development and pilot testing of an instrument. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 8(4), 413–414. doi : 10.1353/cpr.2014.0067
- Pierson, J. (2008). *Going local: Working in communities and neighbourhoods*. Londres : Routledge.
- Poth, C., Lamarche, M. K., Yapp, A., Sulla, E., & Chisamore, C. (2014). Toward a definition of evaluation within the Canadian context: Who knew this would be so difficult? *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 29(1), 87–103. doi : 10.3138/cjpe.29.1.87
- Potvin, P. (2010). Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme d'intervention psychosociale. Dans M. Alain & D. Dessureault (dir.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 195–216). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Preskill, H. (2014). Now for the hard stuff: Next steps in ECB research and practice. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 116-119. doi : 10.1177/1098214013499439
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 29(4), 443–459. doi : 10.1177/1098214008324182
- Rowe, P. M. (2006). *Le secteur sans but lucratif et bénévole dans les provinces atlantiques : faits saillants régionaux de l'enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles*. Toronto : Imagine Canada.
- SacAction. (2015). *L'évaluation : pour aller plus loin!* Québec : Gouvernement du Québec. URL : <https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/sacaction/no81/historique.asp>.
- Schalock, R. L., Lee, T., Verdugo, M., Swart, K., Claes, C., van Loon, J., & Lee, C.-S. (2014). An evidence-based approach to organization evaluation and change in human service organizations evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning*, 45, 110–118. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2014.03.012
- Sébastien, S., & Jean, P. (2012). Les organismes communautaires au Québec : de la coexistence à la suppléantarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2), 24–32.
- Service aux collectivités de l'UQAM. (2005). *Analyse des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires : rapport de recherche*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Simmons, L. (2015). *Building evaluation capacity in Ontario's public health units: A locally driven collaborative project*. Ontario: Eastern Ontario Health Unit.
- Simmons, V. N., Klasko, L. B., Fleming, K., Koskan, A. M., Jackson, N. T., Noel-Thomas, S., ... Gwede, C. K. (2015). Participatory evaluation of a community-academic partnership to inform capacity-building and sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 52, 19–26. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2015.03.005
- Sobeck, J. L. (2008). How cost-effective is capacity building in grassroots organizations? *Administration in Social Work*, 32(2), 49–68. doi : 10.1300/J147v32n02_04
- Société canadienne d'évaluation. (2010). *Qu'est-ce que l'évaluation?* Ottawa : Société canadienne d'évaluation. URL : <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>

Buetti, Bourgeois, & Savard (2019)

- Stockdill, S. H., Baizerman, M., & Compton, D. W. (2002). Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. *New Directions for Evaluation*, 93, 1–25.
- Weir, A., & Fouche, C. (2016). “Dancing with data”: Investing in capacity building for non-government organizations (NGOs). *Evaluation Matters/He Take Tō Te Aromatawai*, 2, 131–160.
- Yu, S., & McLaughlin, D. (2013). Program evaluation and impact assessment in international non-governmental organizations (INGOs): Exploring roles, benefits, and challenges. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(2), 23–38.
- Yung, B., Leahy, P., Deason, L. M., Fischer, R. L., Perkins, F., Clasen, C., & Sharma, M. (2008). Capacity-building needs of minority health nonprofits. *Evaluation and Program Planning*, 31(4), 382–391. doi : 10.1016/j.evalprogplan.2008.08.001
- Zúñiga, R., & Luly, M.-H. (2005). « *Savoir-faire et savoir-dire* » : un guide d'évaluation communautaire de la Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida. Montréal : Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida.

LES AUTEURS / ABOUT THE AUTHORS

David Buetti, MSS, est candidat au doctorat en santé des populations à l'École interdisciplinaire des sciences de la santé de l'Université d'Ottawa. Il se spécialise dans le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation. Courriel : davidbuetti@uottawa.ca

Isabelle Bourgeois, PhD, est professeure agrégée à la Faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa. Ses intérêts de recherche actuels portent sur la mesure et le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation, autant dans le secteur public que communautaire. Elle a publié plusieurs articles à ce sujet et a codirigé la publication de trois ouvrages. Mme Bourgeois est rédactrice en chef de la *Revue canadienne d'évaluation de programme*. En 2017, pour son leadership en évaluation, elle a reçu le prix Karl-Boudreault de la Section de la capitale nationale de la Société canadienne d'évaluation. Courriel : isabelle.bourgeois@enap.ca

Sébastien Savard, PhD, est spécialiste en développement communautaire et est professeur titulaire à l'École de service social de l'Université d'Ottawa. Courriel : sebastien.savard@uottawa.ca

Tableau 2. Description détaillée des publications retenues

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Adams et al., 2015. États-Unis.	Évaluer les effets d'un programme intitulé Expectations to Change (E2C) sur les capacités en évaluation d'un échantillon d'organismes communautaires.	Méthodes qualitatives. Analyse des résultats d'un questionnaire en ligne rempli par 12 répondants œuvrant dans les organismes communautaires ayant participé au programme E2C.	Accès à un soutien professionnel intensif dans le but d'augmenter les connaissances et habiletés des salariés en évaluation. Participation active des principaux utilisateurs dans l'ensemble de la démarche évaluative. Les outils de collecte de données évaluatives sont simples, standardisés et adaptés à la routine des salariés.	Ressources limitées sur le plan financier et technologique. La motivation à produire des évaluations est extrinsèque à l'organisation (reposant sur les bailleurs de fonds).
Akintobi et al., 2012. États-Unis.	Évaluer le processus implanté par un groupe universitaire spécialisé en développement communautaire sur les capacités en évaluation d'un échantillon d'organismes communautaires en santé.	Méthodes mixtes utilisées dans trois organismes communautaires. Analyse de l'étude d'évaluabilité des trois organisations participantes. Analyse des résultats d'un questionnaire portant sur les connaissances en évaluation. Analyse d'entretiens semi-dirigés sur l'appréciation des participants quant au processus instauré par les auteurs.	Accès à un partenariat durable avec une université ou un groupe qui offre des services spécialisés en évaluation à faible coût. Accès à des formations, des téléconférences et des webinaires en évaluation.	Départ précipité des salariés (roulement du personnel).
Alaimo, 2008. États-Unis.	Explorer les perceptions qu'entretiennent des directeurs d'organismes communautaires sur l'évaluation et documenter les stratégies qu'ils utilisent pour évaluer leurs activités.	Méthodes qualitatives. Analyse de 42 entretiens effectués auprès de directeurs d'organismes communautaires.	La motivation à produire et à utiliser les évaluations est intrinsèque à la coordination. Le recours actif à la coordination dans l'ensemble du processus évaluatif. La coordination préconise une approche de gestion axée sur les résultats.	La motivation à produire et à utiliser les évaluations est extrinsèque (reposant sur les bailleurs de fonds). Mécompréhension du rôle de l'évaluation. Les consultants en évaluation adoptent une posture d'expert plutôt que d'accompagnateur lors des stratégies de renforcement.

Tableau 2 (continué)

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Andrews et al., 2008. États-Unis.	Présenter les leçons apprises par un groupe d'universitaires qui ont œuvré avec des organismes communautaires dans le but de renforcer les capacités en évaluation de ces derniers.	Récit de pratique.	Accès ponctuel à des formations et activités en évaluation destinées aux salariés des organismes communautaires. Ressources humaines et matérielles en quantité et en qualité suffisantes lors de la mise en œuvre des évaluations. Accès rapide à un soutien technique et méthodologique lors de la démarche évaluative. Utilisation des approches participatives dans la planification et la mise-en-œuvre des évaluations.	Les responsabilités de chacun des acteurs lors des évaluations ne sont pas clairement définies ou bien comprises. Climat de travail tendu et relations asymétriques.
Bourgeois et al. (2015). Canada (Ontario et Québec).	Comparer les différences et les similitudes entre les capacités en évaluation de différentes organisations canadiennes.	Méthodes qualitatives. Études de cas multiples auprès d'un organisme communautaire québécois, d'un organisme communautaire ontarien et d'un organisme fédéral.	La motivation à produire des évaluations est portée par le conseil d'administration et la coordination. Implication active de la coordination et du conseil d'administration dans la planification des évaluations. Vision partagée du rôle de l'évaluation dans l'organisation.	Départs non anticipés de travailleurs ou de membres du conseil d'administration lors de la planification ou la mise-en-œuvre des évaluations. Accès limité à des ressources humaines spécialisées en évaluation.
Carman, 2007. États-Unis.	Approfondir les méthodes et les moyens qui sont utilisés par les organismes communautaires afin de produire des évaluations.	Méthodes mixtes. Analyse de 31 entretiens semi-dirigés réalisés auprès de directeurs d'organismes communautaires. Analyse des résultats d'un questionnaire portant sur les pratiques évaluatives de 178 répondants œuvrant dans différents organismes communautaires.	Participation active du conseil d'administration et de la coordination dans les évaluations. Ressources technologiques en quantité et en qualité suffisantes pour mener des évaluations. Accès à des ressources humaines formées en évaluation de programmes. Ressources financières suffisantes pour embaucher un consultant lorsque nécessaire.	Capacité interne limitée en évaluation.

Tableau 2 (continué)

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Carman & Fredericks, 2010. États-Unis.	Identifier des tendances quant aux capacités en évaluation de divers organismes communautaires.	Méthodes quantitatives. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 189 acteurs œuvrant dans le milieu communautaire.	Implication du conseil d'administration et de la coordination dans la planification et la production des évaluations. Les évaluations sont sécurisées au moyen d'une politique organisationnelle.	Ressources limitées sur le plan technologique, matériel et humain. Peu de connaissances et d'expériences en évaluation. Instabilité du financement de l'organisme. Peu d'intérêt pour les pratiques évaluatives de la part des bailleurs de fonds, du conseil d'administration ou de la coordination.
Carnochan et al., 2014. États-Unis.	Approfondir les expériences et les défis des organismes communautaires lors d'une évaluation de leur performance.	Méthodes qualitatives. Études de cas multiples auprès de quatre organismes communautaires.	Implication des membres et bénévoles afin d'opérationnaliser les services de l'organisme et les résultats. Participation active de la coordination dans les démarches évaluatives. Accès à des activités de perfectionnement professionnel en évaluation. Centralisation des données en matière d'évaluation dans un système informatisé.	Les bailleurs de fonds ne s'intéressent pas aux retombées des organismes communautaires. Ressources limitées sur le plan technologique, matériel et humain. Connaissances limitées des évaluations parmi les salariés. Climat de travail tendu.
Cheverton, 2007. Australie.	Exposer comment les valeurs organisationnelles ont un effet sur la mesure de la performance.	Récit de pratique.	Vision partagée de la performance dans les organisations. Utilisation des approches participatives dans la production des évaluations de la performance.	La non-prise en compte des valeurs organisationnelles et de la mission des organismes lors des évaluations de la performance.

Tableau 2 (continué)

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Cousins et al., 2014. Canada (Ontario).	Comparer les capacités en évaluation d'organismes gouvernementaux et communautaires.	Méthodes quantitatives. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 160 évaluateurs du gouvernement canadien et par 89 répondants du milieu communautaire.	Accès à des activités pour augmenter les connaissances et compétences en évaluation des acteurs communautaires. Implication active de la coordination dans les activités en matière d'évaluation.	n.d.
Despard, 2016. États-Unis.	Mesurer les effets d'un programme destiné à soutenir les capacités à produire des évaluations dans les organismes communautaires.	Méthodes quantitatives. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 261 répondants œuvrant dans le milieu communautaire.	Accès à des formations et des ateliers en évaluation pour une durée de quelques mois. Accès rapide à un soutien technique et méthodologique pour une durée de quelques mois.	Capacités limitées sur le plan financier et humain.
Garcia-Iriarte et al., 2011. Dublin.	Documenter les impacts organisationnels que peut avoir un salarié sur les capacités en évaluation d'un organisme communautaire.	Méthodes qualitatives. Étude de cas approfondie d'un organisme communautaire.	Accès à un programme structuré de renforcement en évaluation adapté aux besoins et ressources organisationnelles. Accès à un partenariat avec une université. Motivation intrinsèque à produire des évaluations dans l'organisation. Soutien de la direction pour la production d'évaluations.	Peu de ressources humaines ou matérielles pour mettre en œuvre des évaluations dans l'organisme.
Houlbrook (2011). Sydney.	Comprendre comment la gestion axée sur les résultats influence les pratiques des organismes communautaires.	Méthodes qualitatives. Recherche-action auprès de 54 salariés du secteur communautaire.	Une vision partagée et négociée de la gestion axée sur les résultats.	

Tableau 2 (continué)

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Janzen et al., 2017. Canada (Ontario).	Explorer les répercussions de la recherche communautaire sur le renforcement des capacités en évaluation dans les organismes communautaires.	Méthodes qualitatives. Études de cas multiples auprès de deux organismes communautaires.	Participation active de la direction, des salariés et des membres dans la planification et la mise en œuvre d'évaluations. Utilisation d'approches participatives pour concevoir les évaluations. Responsabilités partagées équitablement lors de la mise en œuvre des évaluations.	Les stratégies pour augmenter les capacités en évaluation sont fondées uniquement sur les carences et les limites organisationnelles.
Kapucu et al., 2011. États-Unis.	Évaluer les effets d'une série d'ateliers sur les capacités d'un échantillon d'organismes communautaires.	Méthodes quantitatives. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 77 répondants œuvrant dans le milieu communautaire et ayant suivi les ateliers.	Accès à des ateliers et des groupes d'échanges portant non seulement sur l'évaluation mais également sur la gestion, le leadership et le financement.	
Kegeles et al., 2005. États-Unis.	Explorer les attitudes et les croyances concernant l'évaluation chez des acteurs œuvrant dans ou avec le milieu communautaire.	Méthodes qualitatives. Analyse d'entretiens effectués auprès de 21 salariés du secteur communautaire, de 12 bailleurs de fonds et de 11 consultants en évaluation.	Les stratégies pour renforcer les capacités en évaluation sont adaptées aux ressources financières, humaines et matérielles de l'organisme. Accès à un soutien technique rapide et peu cher. Utilisation des approches participatives en évaluation. Accès ponctuel à des groupe d'échanges sur les pratiques en évaluation.	Mécompréhension du rôle de l'évaluation pour l'amélioration des pratiques communautaires. Ressources humaines limitées en évaluation.

Tableau 2 (continué)

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Mayne, 2017. Canada (Ontario).	Décrire les pratiques et stratégies utilisées pour améliorer les capacités en évaluation dans les organismes communautaires.	Récit de pratique.	Accès à des activités, des ateliers et des formations en évaluation. Accès à des groupes d'échanges sur les pratiques évaluatives adaptées au secteur communautaire. Intérêt prononcé de la coordination envers l'évaluation. Accès à des subventions pour appuyer les organismes communautaires dans leurs capacités en évaluation.	Insuffisances de ressources financières pour mener les évaluations à terme.
Schalock et al., 2014. États-Unis.	Comprendre les effets d'un questionnaire d'autoévaluation sur l'amélioration des pratiques organisationnelles.	Méthodes qualitatives. Études de cas multiples auprès de deux organismes communautaires.	Accès à un questionnaire d'autoévaluation portant sur les capacités organisationnelles en évaluation. Ouverture de la coordination à l'innovation des pratiques organisationnelles.	n.d.
Simmons et al., 2015. États-Unis.	Décrire les effets d'un partenariat entre une université et un groupe d'organismes communautaires sur les capacités organisationnelles de ces derniers.	Méthodes mixtes. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 23 organismes communautaires.	Forte implication de la coordination dans le partenariat. Accès aux ressources humaines et matérielles d'une université. Accès à des groupes d'échanges sur les pratiques de gestion en milieu communautaire. Accès à des subventions pour appuyer les capacités organisationnelles des organismes communautaires.	n.d.

Tableau 2 (continué)

Auteurs, date, lieu	Objectifs	Méthodes	Facilitants au RCÉ dans les OC	Barrières au RCÉ dans les OC
Sobeck, 2008. États-Unis.	Déterminer l'efficacité d'une intervention visant à renforcer les capacités organisationnelles des organismes communautaires.	Méthodes quantitatives. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 125 répondants issus du milieu communautaire.	Accès à des activités et des ateliers de formation qui s'échelonnent sur cinq ans. Disponibilité de ressources financières en quantité suffisante pour les activités de perfectionnement professionnel. Stabilité des salariés et des membres.	n.d.
Yu et McLaughlin, 2013. Canada (Saskatchewan).	Comprendre comment les organismes communautaires comprennent et utilisent l'évaluation pour la prise de décision.	Méthodes qualitatives. Étude de cas comparative entre deux organismes communautaires.	Implication active des bénévoles et des salariés aux démarches en évaluation.	La motivation à utiliser les évaluations est extrinsèque (reposant sur les bailleurs de fonds). Les indicateurs de succès ne reflètent pas le travail sur le terrain.
Yung et al., 2008. États-Unis.	Identifier les besoins des organisations communautaires qui souhaitent augmenter leurs capacités organisationnelles.	Méthodes mixtes. Analyse des résultats d'un questionnaire complété par 659 répondants œuvrant dans le milieu communautaire. Analyse de contenu de groupes de discussion réalisée avec 37 participants œuvrant dans le milieu communautaire.	Accès à des ateliers portant non seulement sur les évaluations mais également sur les pratiques de gestion, le développement du leadership, le financement et le marketing.	Ressources financières limitées.