

L'ÉVALUATION : ÉTAT DES LIEUX AU CANADA ORGANISMES DE SERVICES SOCIAUX

Introduction

Les organismes de services sociaux fournissent des services sociaux et humains (à l'exception des services médicaux) à différentes populations, dont les enfants, les jeunes, les familles, les aînés et les personnes handicapées. Ils offrent également de l'aide d'urgence et du soutien au revenu. À présent, on compte environ 15 200 organismes de services sociaux qui représentent autour de 18 % de tous les organismes de bienfaisance, ce qui en fait le deuxième sous-secteur en importance, après celui des organismes religieux.

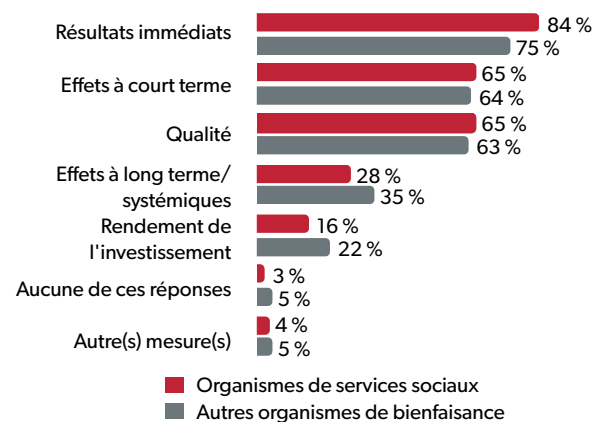
Quels aspects de leur travail évaluent-ils?

Comme pour les autres sous-secteurs, les organismes de services sociaux évaluent surtout les aspects fondamentaux de leur travail, soit les résultats immédiats, la qualité et les effets à court terme¹. Une très grande majorité des organismes évaluent ces aspects de leur travail. Ils sont beaucoup moins nombreux à évaluer les effets à long terme et le rendement de leurs investissements. Les organismes de services sociaux se distinguent des organismes d'autres sous-secteurs par la grande importance qu'ils accordent à l'évaluation des résultats immédiats et le peu d'importance accordée à l'évaluation du rendement des investissements.

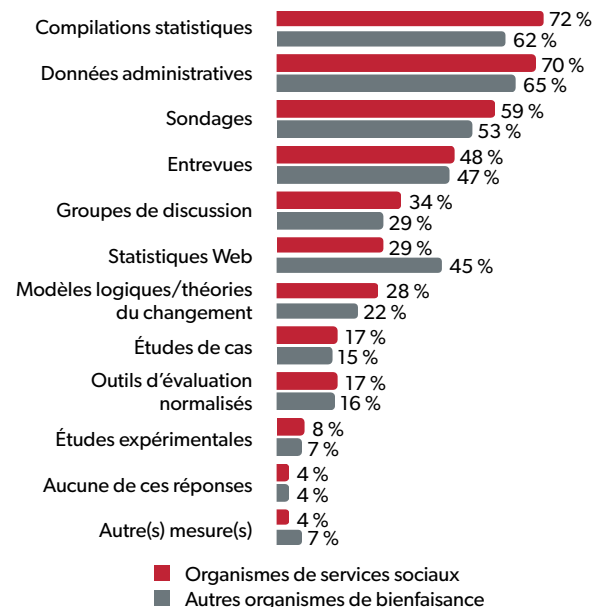
Quelles techniques et ressources d'évaluation utilisent-ils?

Les organismes de services sociaux utilisent une vaste gamme de techniques et de ressources pour évaluer leur travail et sont au moins aussi susceptibles que les organismes d'autres sous-secteurs à se servir de presque toutes les méthodes, dont ils utilisent 3,8 en moyenne (contre 3,7 pour les organismes d'autres sous-secteurs).

Aspects de travail évalués



Mesures d'évaluation utilisées



¹ Les *résultats immédiats* sont définis comme la mesure de ce que l'organisme a fait (p. ex. le nombre de clients servis, de lits fournis, d'ateliers offerts); les *effets à court terme*, comme les effets directs du travail de l'organisme sur les personnes ou la cause servie; la *qualité*, comme la mesure dans laquelle l'organisme a bien fait son travail; les *effets à long terme*, comme les effets systémiques du travail de l'organisme au-delà des personnes servies directement; le *rendement de l'investissement*, comme le rapport entre la valeur sociale et économique du travail de l'organisme et les coûts associés.

En ce qui concerne les différents types de mesures, ils mettent l'accent sur les techniques quantitatives, p. ex. les compilations statistiques des services fournis, les données administratives et les sondages. Les entrevues sont moins souvent utilisées bien qu'elles soient assez fréquentes. Comparativement aux organismes d'autres sous-secteurs, les organismes de services sociaux sont plus enclins à se servir de compilations statistiques et de modèles logiques/théories du changement et un peu plus enclins à utiliser des sondages, des groupes de discussion, mais significativement moins portés à se servir des statistiques Web.

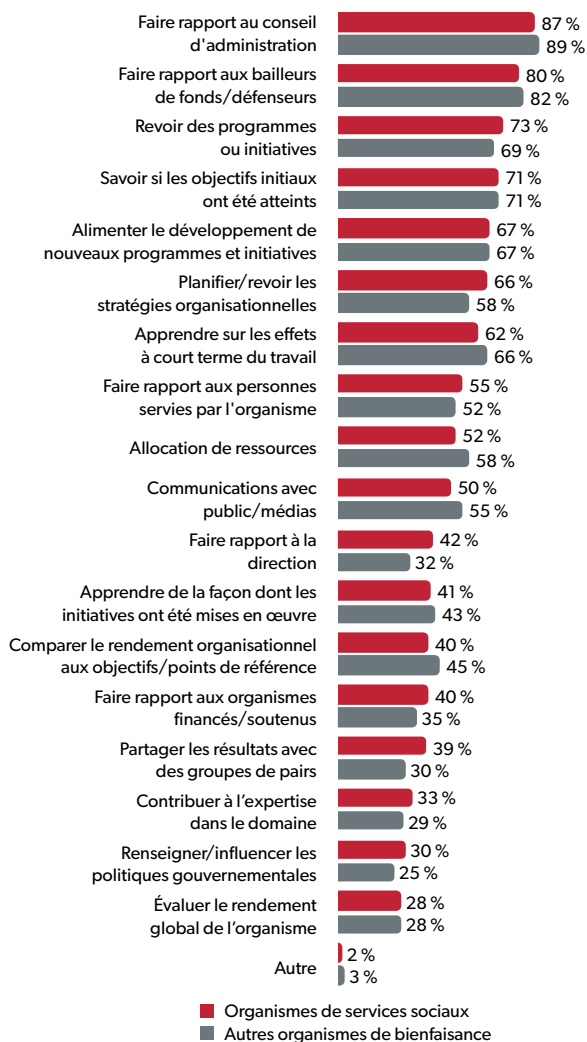
Comment utilisent-ils les résultats d'évaluation?

Les organismes de services sociaux utilisent les résultats d'évaluation de nombreuses façons. De façon générale, ils s'en servent à peu près aussi intensivement que d'autres organismes avec, en moyenne, 9,2 usages différents (contre 9,1 dans d'autres sous-secteurs).

Globalement, la grande majorité des organismes de services sociaux utilisent les résultats d'évaluation aux fins de rapports (96 % d'entre eux) et pour orienter la prise de décision soit à l'échelle d'un programme ou de l'organisation (95 %). Ils sont un peu moins nombreux à s'en servir pour apprendre sur leur travail (86 %), et seulement environ la moitié d'entre eux s'en sert pour évaluer le rendement organisationnel (56 %) ². Ces résultats se comparent à ceux observés dans d'autres sous-secteurs.

Plus spécifiquement, les organismes de services sociaux se démarquent par l'utilisation plus fréquente des résultats d'évaluation pour faire rapport à certains groupes d'acteurs, notamment l'équipe de direction et les regroupements de pairs. Cela pourrait s'expliquer au moins en partie par le fait que les organismes de services sociaux qui ont participé à l'enquête ont tendance à être plus grand que d'autres organismes et que le type de travail accompli par ces organismes est très vaste et dépasse fréquemment les frontières d'une organisation ³. En ce qui concerne la prise de décision, les organismes de services sociaux sont plus nombreux à utiliser les résultats d'évaluation pour planifier ou réviser des stratégies organisationnelles, mais moins nombreux à s'en servir pour orienter des décisions d'allocation de ressources. Enfin, ils sont aussi un peu plus enclins à utiliser les résultats d'évaluation pour renseigner ou influencer les gouvernements.

Utilisation des résultats d'évaluation



² Le pourcentage relativement petit d'organismes qui utilisent les résultats d'évaluation pour faire le suivi du rendement de leur organisation s'explique probablement surtout par le fait que l'enquête ne comprenait que deux questions relatives à cette forme d'utilisation des résultats d'évaluation.

³ Les organismes de services sociaux participants étaient 50 % plus susceptibles que d'autres à compter au moins 10 employés rémunérés (47 % c. 31 %).

Personnel responsable de l'évaluation

Dans les organismes de services sociaux, comme dans d'autres sous-secteurs, la responsabilité pour les activités d'évaluation tend à être répartie sur plusieurs postes/fonctions. Le plus souvent, ce sont la personne à la tête de l'organisme et les personnes directement responsables de la prestation de programmes qui s'acquittent des tâches d'évaluation, mais des employés et bénévoles assignés à différentes fonctions y participent également.

Environ un quart des organismes de services sociaux comptent au moins un membre d'équipe dont l'évaluation constitue la principale responsabilité, soit une proportion passablement plus élevée que dans d'autres sous-secteurs. De même, tant la personne à la tête de l'organisme que les personnes responsables de la prestation des programmes participent dans une plus grande mesure au travail d'évaluation. La personne à la présidence du conseil d'administration, ou ses membres, de même que le personnel responsable du marketing et des communications sont moins susceptibles d'y participer. Dans l'ensemble, on comprend que l'évaluation constitue une tâche opérationnelle importante pour la direction de ces organismes qui pourraient bénéficier d'une spécialisation des fonctions qui accompagne l'augmentation des effectifs.

Réseaux d'évaluation

Un peu plus d'un quart (28 %) des organismes de services sociaux sont liés à un groupe, à un réseau ou à une association formelle ou informelle en matière d'évaluation, ce qui correspond à peu près aux organismes dans d'autres sous-secteurs⁴.

En moyenne, les organismes de services sociaux actifs dans de tels réseaux déclarent y obtenir 2,5 formes de soutien (contre 1,8 dans d'autres sous-secteurs), en priorité des outils d'évaluation, de la formation et l'occasion de participer à des initiatives et des projets d'évaluation mené par le réseau. Qui plus est, les organismes participant à de tels réseaux sont plus enclins à utiliser pratiquement toutes les techniques d'évaluation, notamment les techniques plus complexes comme les groupes de discussion, les sondages et les outils d'évaluation normalisés. Ils font le moins souvent appel aux réseaux pour trouver du financement ou des spécialistes externes pour leurs activités d'évaluation, bien que ces formes de soutien soient assez répandues. Comparativement aux organismes d'autres sous-secteurs, les organismes de services sociaux sont plus susceptibles de bénéficier de la plupart des formes de soutien offertes par les réseaux d'évaluation⁵.

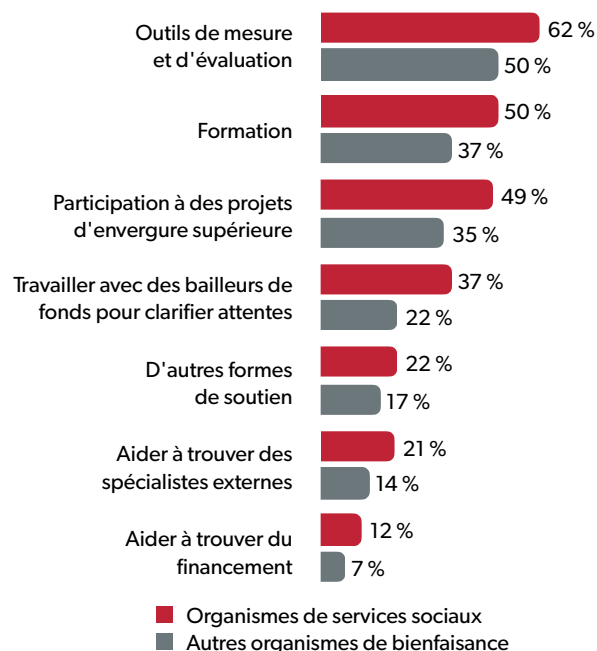
⁴ La gamme de leurs relations liées aux activités d'évaluation décrite par les répondants à l'enquête varie énormément, allant de consultations périodiques avec des groupes d'organismes pairs à l'appartenance formelle historique à des organismes-cadres à l'échelle nationale. Beaucoup d'organismes déclarent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

⁵ Seuls les réponses pour l'aide à trouver du financement, de l'expertise externe et d'autres formes de soutien non spécifiées dans l'enquête ont donné lieu à des résultats non significatifs sur le plan statistique.

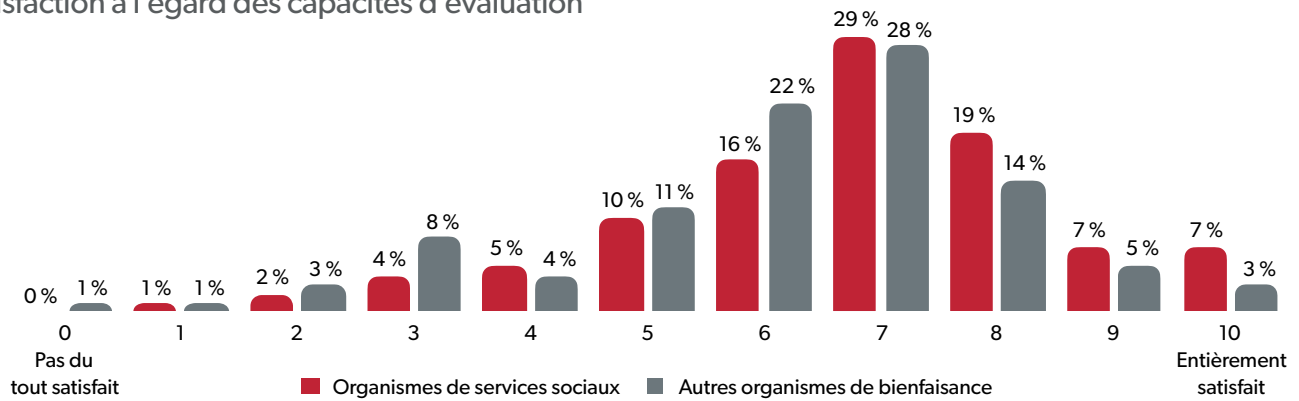
Personnel participant à l'évaluation



Ressources et soutien reçus des réseaux d'évaluation



Satisfaction à l'égard des capacités d'évaluation



Opinions à l'égard de l'évaluation

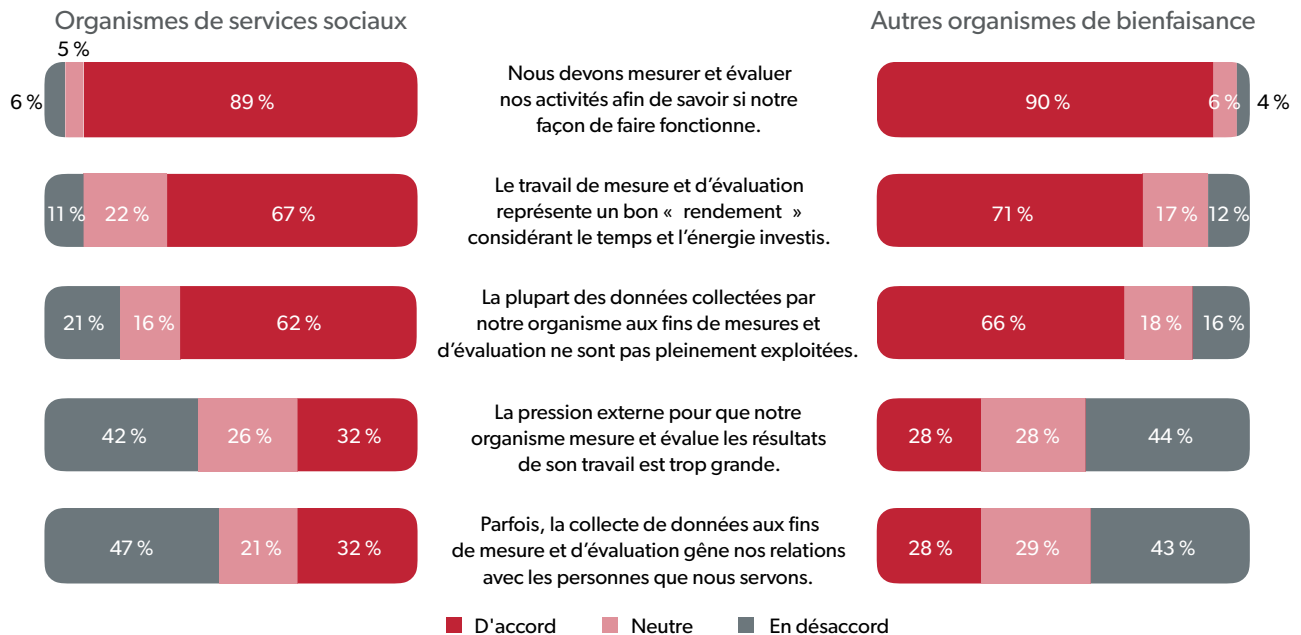
De façon générale, les organismes de services sociaux sont beaucoup plus satisfaits que d'autres de leurs capacités à évaluer leur travail et à utiliser les résultats d'évaluation. Sur l'échelle de 0 à 10 illustrée ci-dessus, leur niveau de satisfaction moyen est de 6,8 (contre 6,2 pour les organismes d'autres sous-secteurs).

La grande majorité des organismes de services sociaux affirment avoir besoin d'évaluer leur travail pour savoir s'ils ont atteint leurs objectifs, et la plupart d'entre eux estiment tirer une valeur assez importante du processus d'évaluation pour justifier le temps et les ressources investis. Cependant, une majorité croit aussi que l'organisation ne maximise pas les données recueillies pendant l'évaluation. De plus, les organismes de services sociaux sont divisés quant à savoir s'ils subissent une trop grande pression de la part des organismes externes pour évaluer leur tra-

vail. En ce qui concerne la possibilité que le travail d'évaluation nuise aux relations avec leurs bénéficiaires, les organismes de services sociaux sont plus enclins à ne pas y voir de problème bien qu'un tiers d'entre eux jugent que le risque existe.

Dans l'ensemble, les opinions exprimées par les organismes de services sociaux correspondent sensiblement à celles formulées par d'autres groupes d'organismes. Il existe toutefois deux différences statistiquement significatives : les organismes de services sociaux sont un peu moins portés à se déclarer incertains quant au risque que les activités d'évaluation posent un problème pour les relations avec leurs bénéficiaires et un peu plus portés à penser que leur organisation maximise l'utilisation des résultats d'évaluation.

Opinions à l'égard de l'évaluation



Le rôle des évaluateurs externes

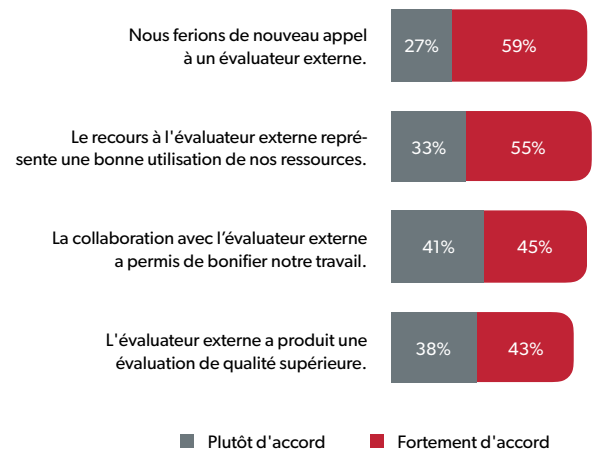
Un peu moins d'un organisme de services sociaux sur cinq (19 %) a travaillé avec un consultant ou un organisme externe spécialisé en évaluation au cours de la dernière année (contre 23 % des organismes d'autres sous-secteurs). De plus, ce n'est pas le manque d'employés affectés à l'évaluation qui les amène à faire appel à l'aide externe, au contraire. En effet, les organismes sans personnel désigné sont moins enclins que les autres à embaucher des experts externes (16 % c. 26 %). C'est plutôt l'insatisfaction à l'égard des capacités d'évaluation internes qui pourrait servir d'explication. Ainsi, le niveau de satisfaction moyen des organismes de services sociaux qui embauchent des spécialistes externes est beaucoup plus bas que celui des organismes qui n'en embauchent pas (6,3 c. 6,8).

Les organismes de services sociaux qui travaillent avec des évaluateurs externes véhiculent des opinions quelque peu différentes sur l'évaluation et son rôle. La quasi-totalité d'entre eux (99 %) pensent qu'ils doivent évaluer leur travail pour en confirmer l'efficacité (contre 87 % des organismes qui ne font pas appel à des évaluateurs externes). De plus, ils sont plus enclins à penser que le travail d'évaluation représente un bon rendement compte tenu du temps et des efforts investis (80 % c. 65 %).

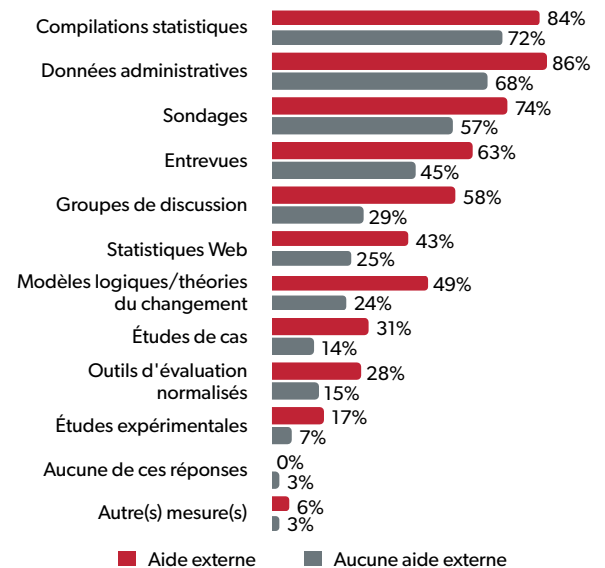
Dans l'ensemble, les organismes qui sollicitent l'aide externe semblent très satisfaits de leur expérience. Près de neuf organismes sur dix tenteraient l'expérience de nouveau, pensent que le recours au spécialiste externe représente une bonne utilisation de leurs ressources et affirment que cette aide a permis d'améliorer le travail d'évaluation. Ils sont un peu moins nombreux à déclarer que l'évaluateur externe a livré un travail de qualité supérieure, mais la proportion des organismes se disant satisfaits demeure très importante. Ces réponses correspondent à celles obtenues dans d'autres sous-secteurs.

Les organismes de services sociaux sont un peu plus enclins à mesurer certains aspects de leur travail s'ils font appel à un évaluateur externe. Ainsi, ils sont plus portés à évaluer leurs résultats immédiats (95 % c. 84 % des organismes qui ne font pas appel à un évaluateur externe), les effets à court terme (80 % c. 63 %) et les effets à long terme (23 % c. 15 %) de leur travail. On peut faire le même constat en ce qui a trait aux techniques d'évaluation utilisées, notamment des techniques plus complexes comme les groupes de discussion et les modèles logiques/théories du changement.

Opinions sur les évaluateurs externes



Techniques d'évaluation selon présence d'aide externe



Vecteurs et freins

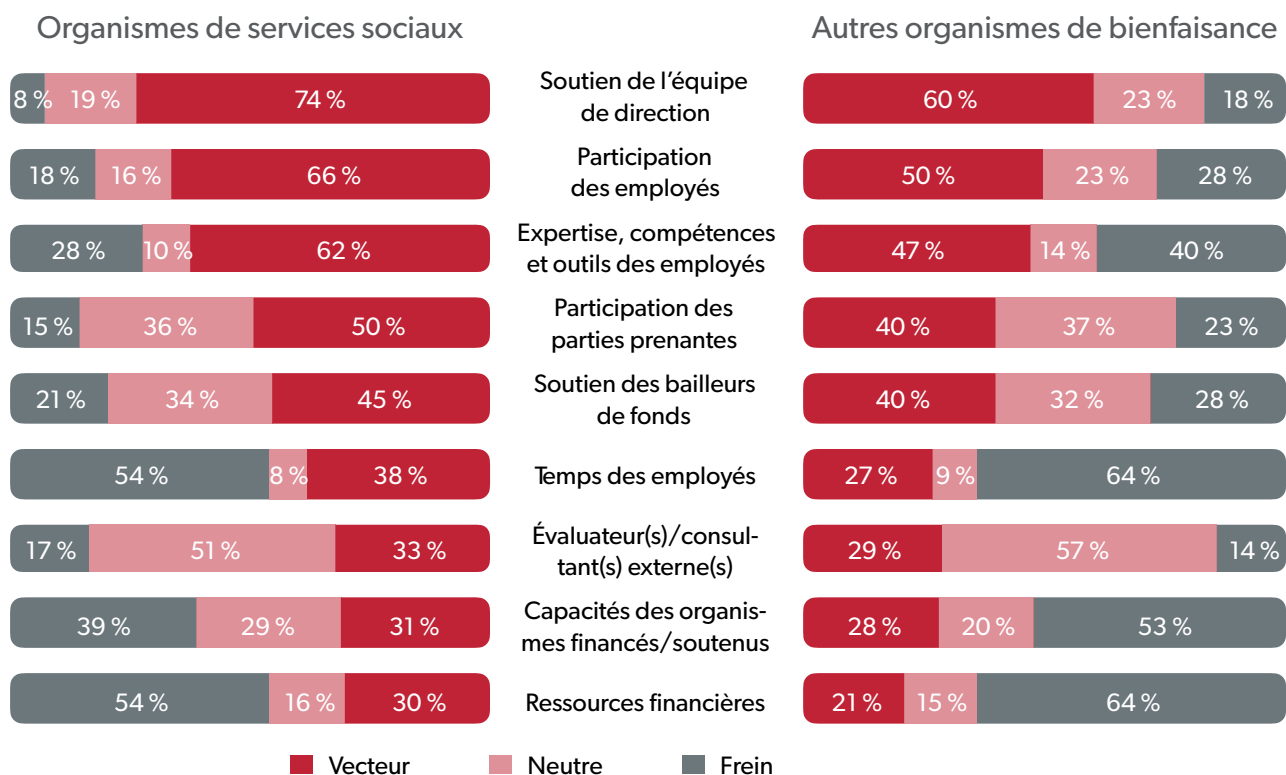
On a demandé aux répondants de catégoriser neuf éléments soit comme vecteurs, soit comme freins à une évaluation efficace de leur travail. Pour les organismes de services sociaux, les éléments relatifs au personnel ont le plus souvent été qualifiés de vecteurs. Plus précisément, le soutien de l'équipe de direction est vu comme un vecteur par trois quarts des organismes, et la participation des employés ainsi que l'expertise et les compétences des employés en lien avec l'évaluation par environ deux tiers. Bien que les organismes d'autres sous-secteurs soient aussi relativement nombreux à considérer ces éléments comme des vecteurs, cela est particulièrement vrai parmi les organismes de services sociaux.

Le soutien d'acteurs externes, des parties prenantes et des bailleurs de fonds sont aussi vus comme des vecteurs par les organismes de services sociaux, quoique dans une moindre mesure que les éléments relatifs aux effectifs. En ce qui concerne le soutien des parties prenantes, les organismes de services sociaux le qualifient plus souvent de vecteur que ceux d'autres sous-secteurs. Les opinions à l'égard de l'impact des évaluateurs ou consultants externes

et des capacités des organismes financés/soutenus sont plus divisées, puisque relativement peu d'organismes les qualifient de vecteurs, d'autres groupes quelque peu plus nombreux expriment une opinion neutre (évaluateurs externes) ou les qualifient de freins (organismes financés/soutenus). Comparativement à d'autres sous-secteurs, les organismes de services sociaux sont moins enclins à considérer le manque de capacités des organismes soutenus comme un frein.

Le manque de ressources financières et le manque de ressources humaines sont les freins les plus souvent rapportés, et de loin. Un peu plus de la moitié des organismes de services sociaux qualifient chacun de ces éléments de frein à leur travail d'évaluation. Malgré cela, les organismes de services sociaux sont moins nombreux à les qualifier de frein que les organismes d'autres sous-secteurs. Bien qu'il soit impossible de déterminer les raisons exactes de cette différence, elle peut s'expliquer en partie par un engagement généralement plus grand des organismes de services sociaux dans les activités d'évaluation.

Vecteurs et freins de l'évaluation



Méthodologie

RÉSUMÉ. L'enquête a été menée entre le 10 mai et le 8 juillet 2018. Les participants potentiels ont reçu un courriel d'invitation qui les a redirigés vers une plateforme de sondage en ligne pour répondre aux questions. Dans un intervalle d'environ deux semaines tout au long de la période de sondage, des rappels ont été envoyés afin d'accroître le taux de réponse. L'invitation a été envoyée à 7 529 organismes de bienfaisance au Canada, dont 2 531 organismes de services sociaux. Au total, nous avons reçu 1 884 réponses utilisables, dont 623 d'organismes de services sociaux. Après avoir tenu compte des courriels non livrables, le taux de réponse net était de 24,6 % (26,8 % pour les organismes de services sociaux).

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

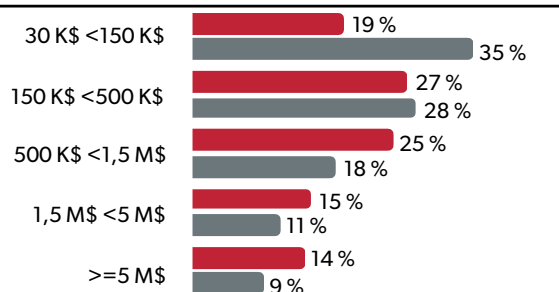
ÉCHANTILLON. Tous les organismes de bienfaisance enregistrés avec des revenus d'au moins 30 000 \$ qui ne sont pas des congrégations religieuses ont été considérés comme admissibles à l'enquête. Pour plus d'information sur l'échantillonnage, veuillez consulter le chapitre « Méthodologie » du rapport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

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

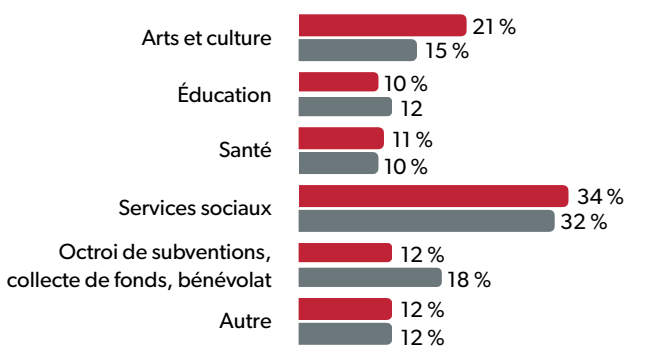
PONDÉRATION. Les réponses ont été pondérées en fonction du revenu, du sous-secteur et de la région pour tenir compte des différences entre l'échantillon et l'ensemble de la population des organismes admissibles, ainsi que des variations du taux de réponse. Les estimations de la population se fondent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

Variations pondérées et non pondérées selon variables clés

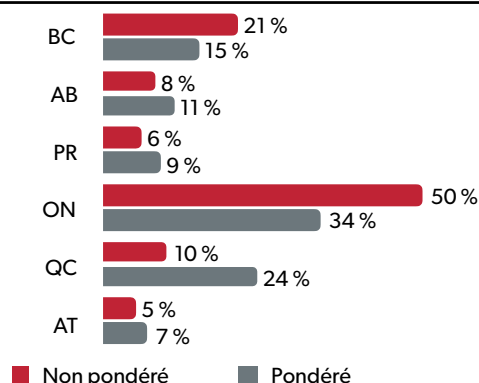
Revenu annuel



Sous-secteur



Région



L'évaluation : état des lieux au Canada : organismes de services sociaux

David Lasby

Traduction vers le français: Cornelia Schrecker

Publié par

Imagine Canada

65, avenue St. Clair Est, bureau 700

Toronto, Ontario, Canada M4T 2Y3

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

Tous droits réservés. ©2019 Imagine Canada

ISBN 978-1-55401-413-2

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

Avec le soutien de



Fondation

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

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

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