



uOttawa

Renforcement des capacités en évaluation : les stratégies à privilégier pour une intégration durable des pratiques évaluatives dans les organisations

Isabelle Bourgeois, Ph.D.


Faculté d'éducation, Université d'Ottawa
isabelle.bourgeois@uottawa.ca



Atelier SQEP
Le 25 septembre 2025

Bienvenue !

Avant de commencer...

- Présentez-vous dans la zone de clavardage si le  vous en dit
- Quelques activités de réflexion vous seront proposées pendant la séance
- Moments réservés à vos questions pendant la présentation et à la toute fin

Aperçu de la présentation

01

Objectifs de
l'atelier

02

Mise en situation

03

Capacités en
évaluation

04

Diagnostic des
capacités
évaluatives

05

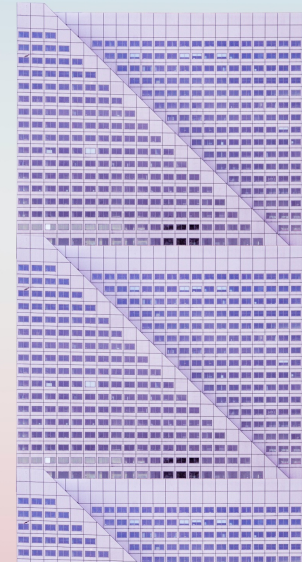
Stratégies de
renforcement et
exemples

06

Ressources à
explorer et
période de
questions

01

Objectifs de l'atelier



Objectifs de l'atelier

Suite à cet atelier, les personnes participantes pourront :

- Définir les divers aspects des capacités individuelles et organisationnelles en évaluation
- Analyser les capacités en évaluation dans leur propre organisation
- Sélectionner une ou deux stratégies de renforcement des capacités en évaluation à partir d'exemples et de ressources externes pour répondre aux besoins de leur organisation

L'évaluation: un rappel

*L'évaluation est
l'appréciation systématique de la
conception, de la mise en œuvre
ou des résultats
d'une initiative pour
les fins d'apprentissage et de
prise de décision*

Compétences pour la pratique de l'évaluation

Pratique réflexive
Pratique technique
Pratique contextuelle
Pratique de gestion
Pratique concernant les relations
interpersonnelles

Le renforcement des capacités d'évaluation

"...the intentional work to continuously create and sustain overall organizational processes that make quality evaluation and its uses routine"

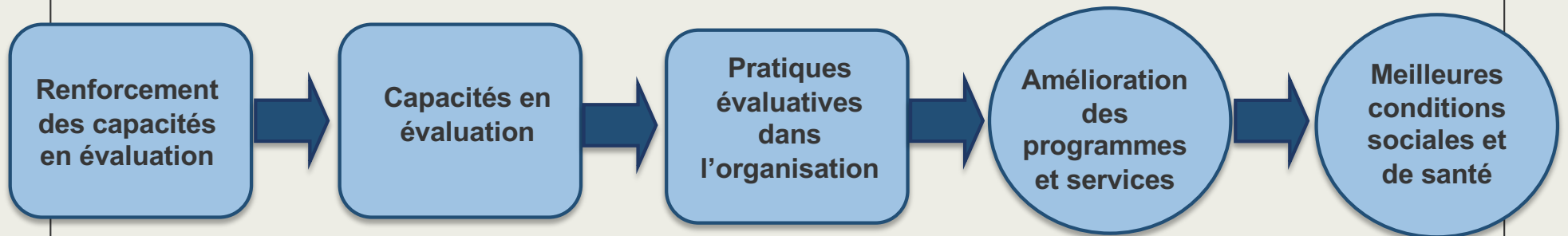
~ Stockdill, Baizerman, & Compton, 2002, p. 14

- Une série d'activités visant à améliorer ou bâtir des capacités pour réaliser et utiliser les évaluations de qualité dans une organisation
- Ces activités ciblent les capacités individuelles et organisationnelles
- Le RCÉ vise la pérennisation des pratiques évaluatives

La problématique : l'utilisation de l'évaluation

- La question de l'utilisation perdure, malgré des efforts soutenus
- Plusieurs types d'utilisation:
 - Amélioration des programmes et politiques (instrumentale)
 - Meilleure compréhension des politiques sur le terrain (conceptuelle)
 - Engagement des parties prenantes (processus)
 - Justification de décisions déjà prises (symbolique)
- Très peu « d'absorption » de l'évaluation dans les organisations

Pourquoi renforcer les capacités d'évaluation ?

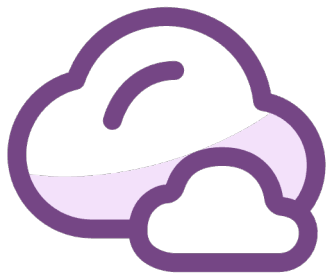


02

Mise en situation



Do not edit
How to change the
design



Selon vous, en quoi consistent les capacités en évaluation? Qu'est-ce que cette expression veut dire dans votre milieu de pratique ou d'étude?

① The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

03

Les capacités évaluatives



Les capacités évaluatives



Connaissances, attitudes et habiletés individuelles



Systèmes, structures et politiques organisationnelles

Les capacités individuelles

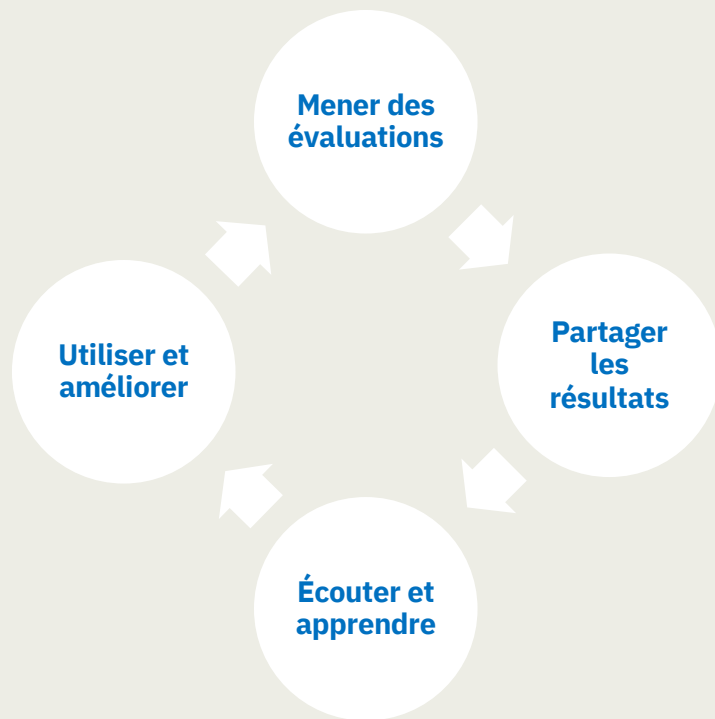


Mener ou participer à
des évaluations

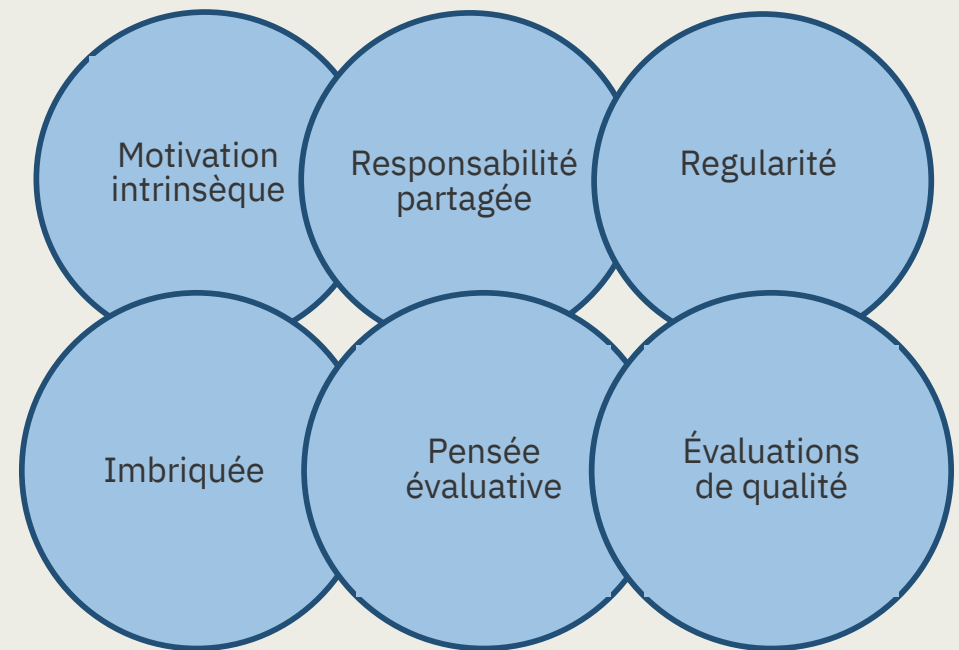


Utiliser des
évaluations

À quoi ressemble un organisme qui a des « bonnes » capacités évaluatives?



Pratique évaluative en continu



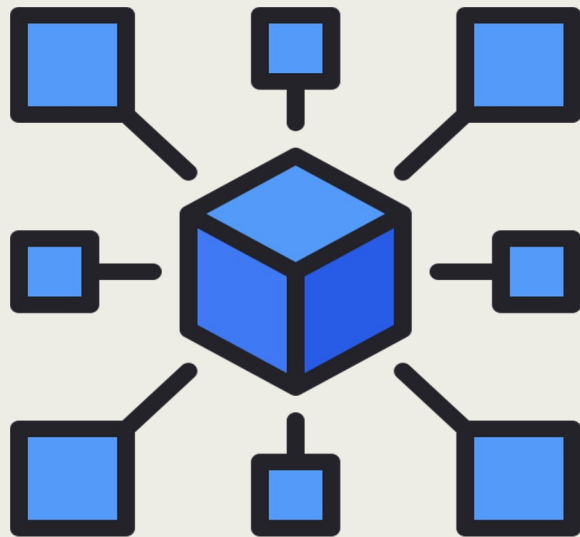
Caractéristiques

04

Diagnostic des capacités évaluatives



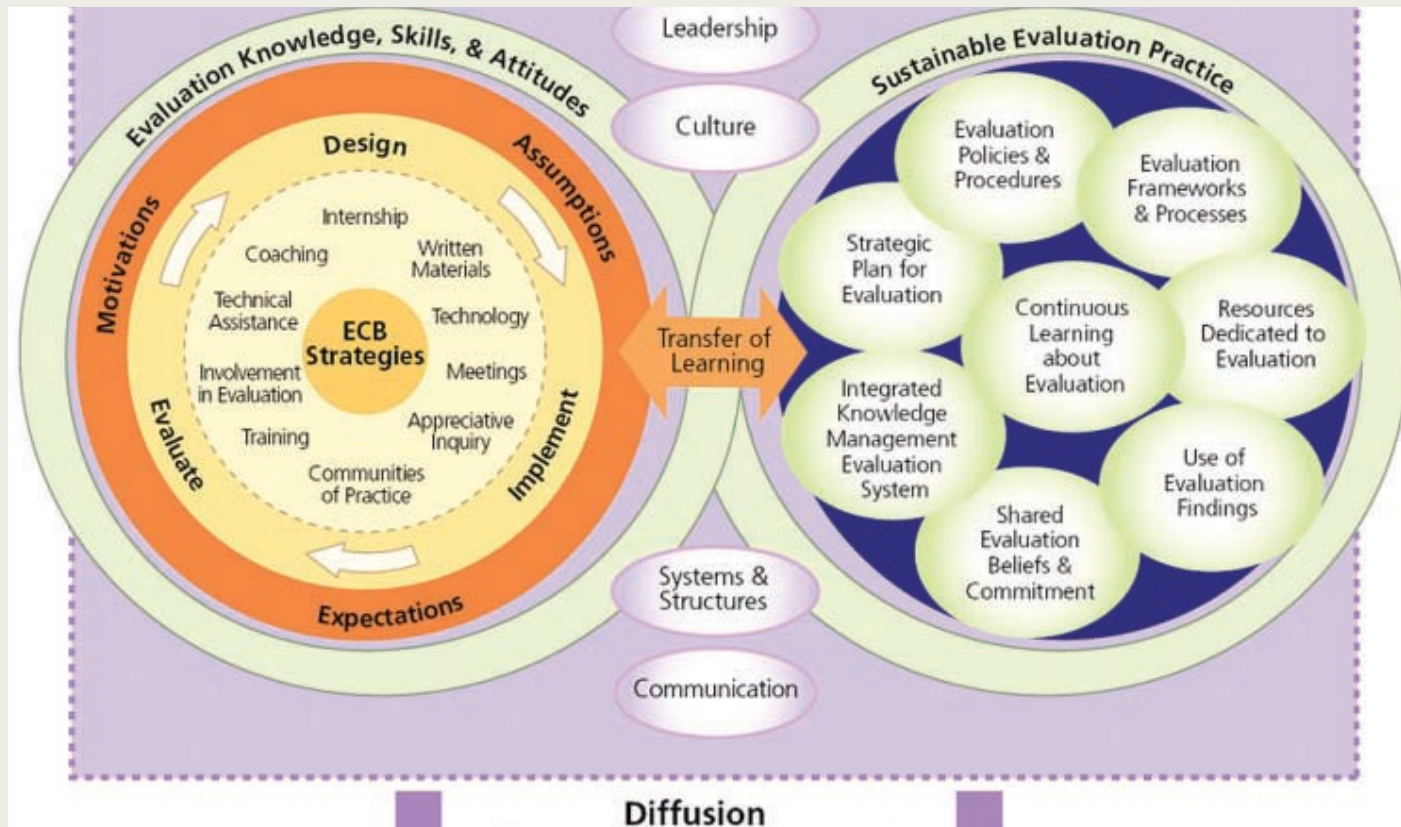
Cadres conceptuels des capacités évaluatives



- Modèles et théories dérivées à partir de recherches empiriques
- Nous permettent de concevoir les éléments organisationnels qui sont nécessaires à l'utilisation de l'évaluation et sa transmission aux utilisateurs privilégiés

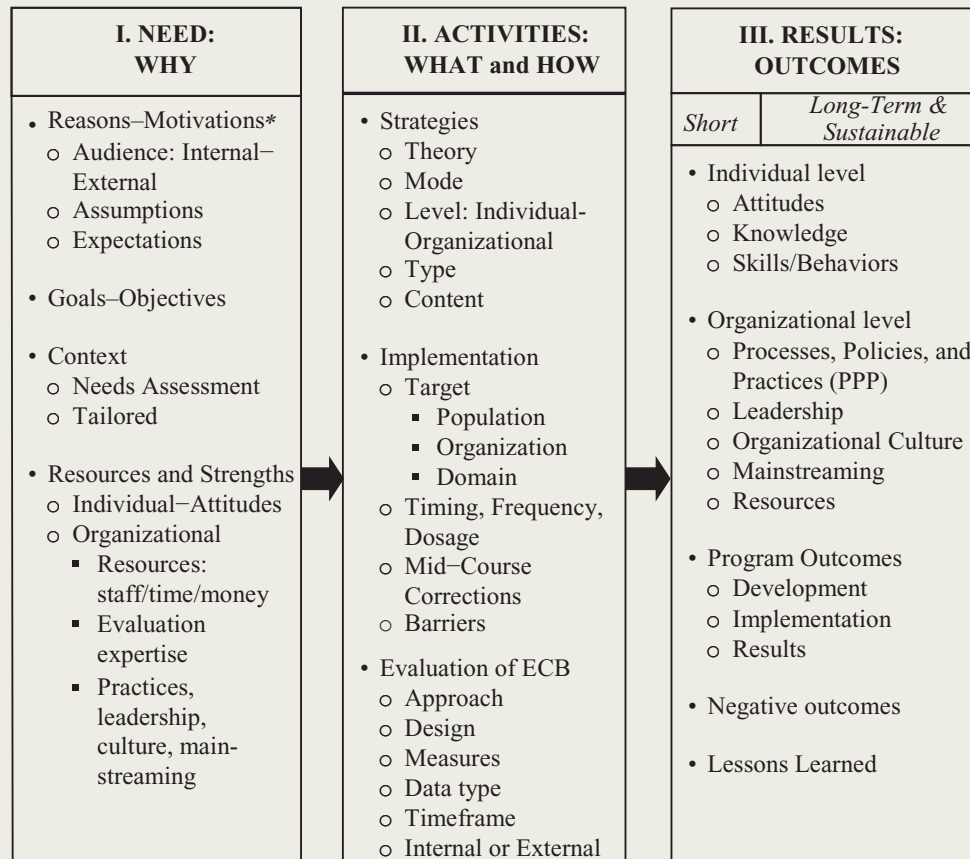
Modèle multidisciplinaire du RCÉ

Preskill et Boyle (2008)



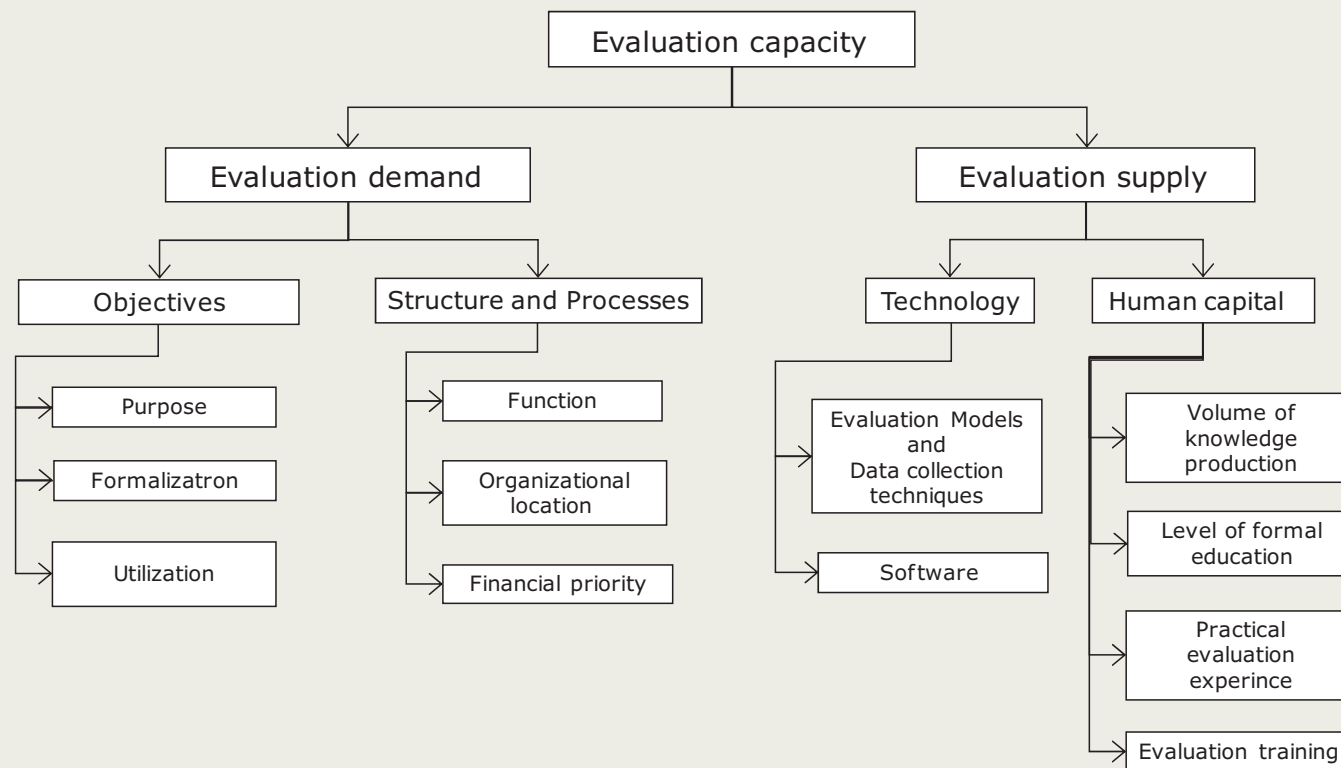
Modèle intégré du RCE

Labin et al. (2012)



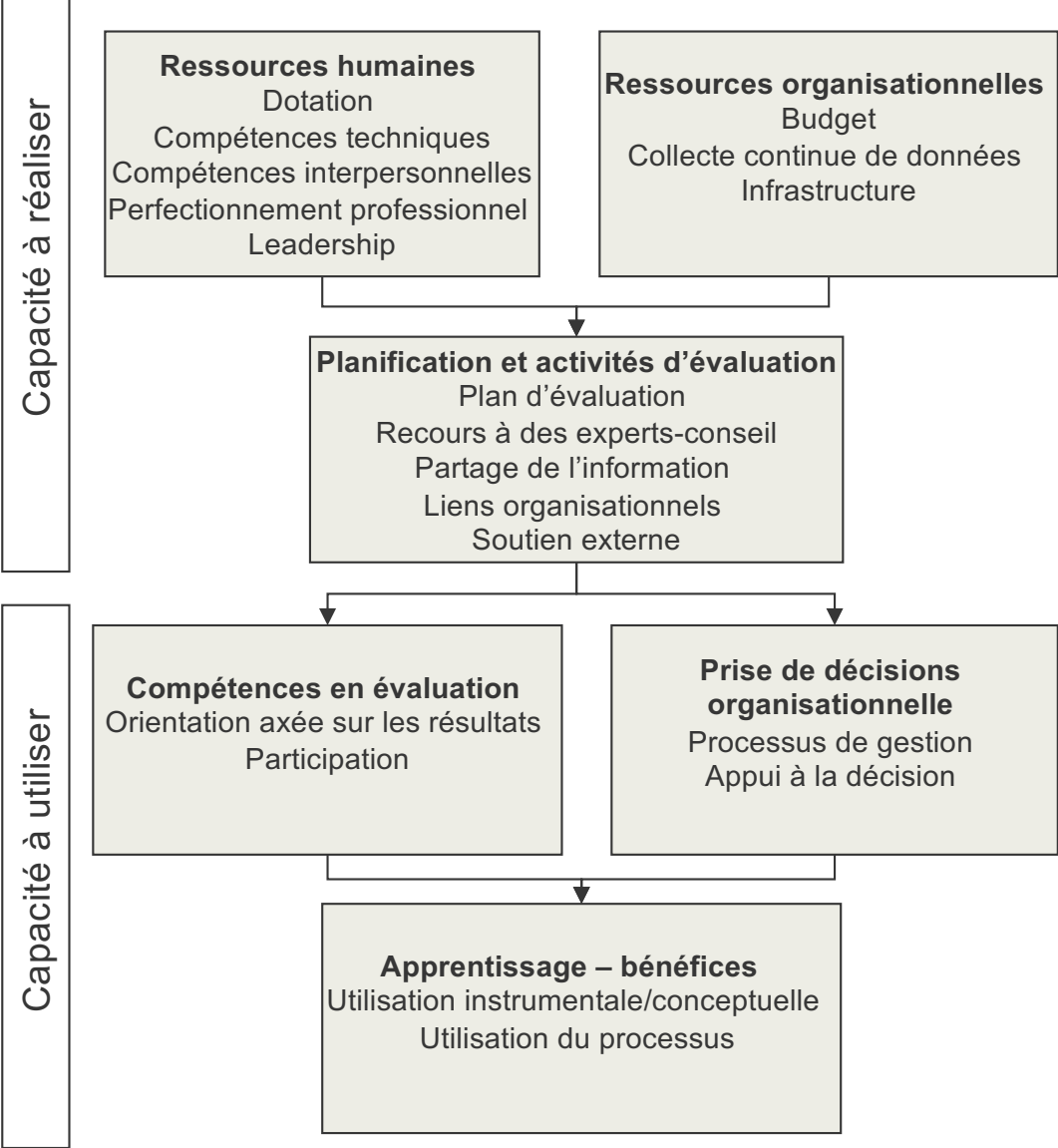
Modèle et instrument de la capacité organisationnelle en évaluation

Nielsen, Lemire et Skov (2011)



Dimensions de la capacité organisationnelle en évaluation

Bourgeois et Cousins (2008, 2013)



Mesurer les capacités organisationnelles en évaluation



- Évaluer les besoins en matière de RCÉ
- Fournit un portrait empirique ou diagnostic des capacités actuelles
- Permet d'obtenir de la rétroaction/les impressions des membres de l'organisation au sujet des processus évaluatifs, de la qualité des évaluations, des ressources disponibles, de l'utilisation des évaluations, etc.

Les instruments de mesure des capacités évaluatives



Sont fondés sur les modèles ou cadres conceptuels des CÉ



Peuvent être administrés de différentes manières (par ex., questionnaire, groupe de discussion)



Portent sur plusieurs dimensions différentes des CÉ afin de fournir un portrait complet



La plupart sont des outils quantitatifs mais plusieurs offrent aussi la possibilité de recueillir des données qualitatives

Instruments de mesure (Nielsen, Lemire, Bourgeois et Fierro, 2024)

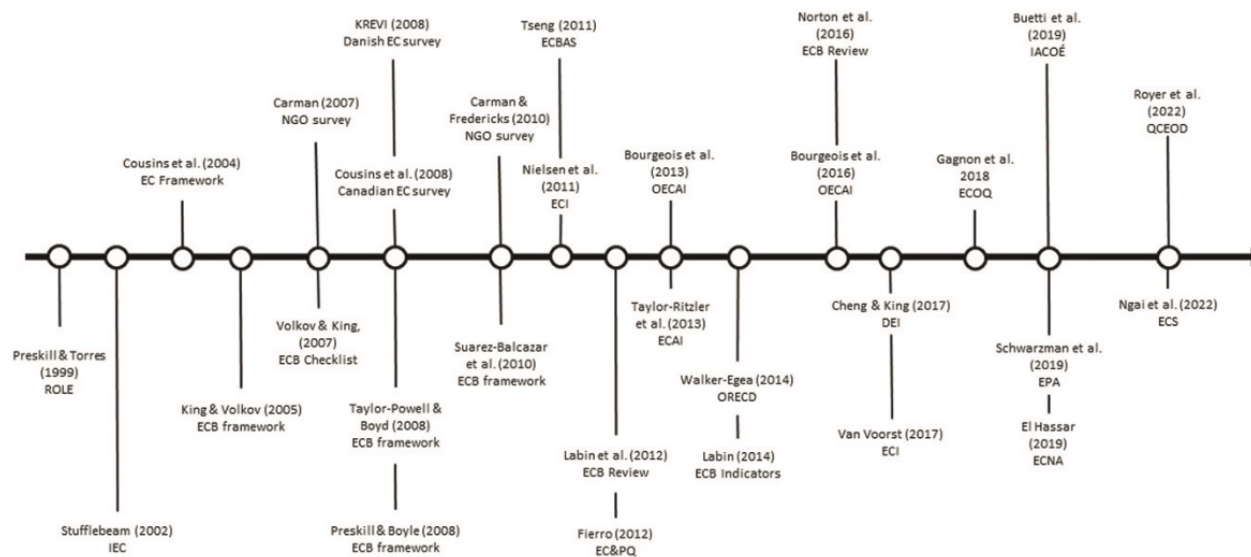


Figure 1. Timeline of articles related to evaluation capacity measurement instruments

Pour lire l'article complet: <https://doi.org/10.3138/cjpe-2024-0001>

Mini-diagnostic

Accès à l'instrument (disponible en format pdf)

[Dossier google](#)



05

**Stratégies de
renforcement et
exemples**



Planification et mise en oeuvre d'une stratégie de RCÉ



Capacités individuelles: approches directes et indirectes



DIRECTES
Formation



INDIRECTES
Apprentissage expérientiel

Approches directes

- Fournir des textes sur l'évaluation (par ex., manuels, coffres à outils)
- Offrir des cours ou ateliers portant sur l'évaluation (en présentiel ou en ligne)
- Offrir des séances de mentorat ou de coaching
- Organiser une communauté de pratique
- Organiser des cercles d'apprentissage
- ...et bien d'autres

Approches indirectes

- Faire partie d'un comité avisé lors d'une évaluation
- Planifier une évaluation avec un soutien technique
- Mener une collecte ou analyse de données d'évaluation
- Rédiger un article scientifique qui résume une évaluation
- Participer à un atelier d'interprétation des données (data party)
- ... et bien d'autres

Approches de RCÉ organisationnelles

- Décrire les rôles et responsabilités en matière d'évaluation dans les descriptions de poste et évaluations du rendement
- Établir un poste de liaison dans toutes les équipes
- Rédiger un glossaire de l'évaluation et le distribuer
- Ajouter un point sur l'évaluation à l'ordre du jour des rencontres
- Préparer un plan organisationnel qui précise les priorités en matière d'évaluation et comment elles appuieront la prise de décisions
- Identifier des champions de l'évaluation au sein de l'organisme
- Améliorer les systèmes de collecte de données de l'organisation (accessibilité et qualité de l'information)
- Rendre accessibles les rapports d'évaluation et d'autres ressources connexes

Approches citées dans les écrits (n=64)

Table 4. ECB Approaches.

ECB Approach	Number of Cases
Written materials	56% (n = 36)
Training	55% (n = 35)
Technical assistance	47% (n = 30)
Workshops	45% (n = 29)
Involvement in evaluation	44% (n = 28)
Meetings	33% (n = 21)
Coaching/mentoring	23% (n = 15)
Use of technology	16% (n = 10)
Communities of practice	13% (n = 8)
Readiness assessments	5% (n = 3)
Train the trainer	5% (n = 3)
Learning circles	3% (n = 2)
Appreciative inquiry	2% (n = 1)

Note. ECB = evaluation capacity building. Many cases referred to more than one ECB approach.

Bourgeois, I., Lemire, S., Fierro, L.A., Castleman, A.M., & Cho, M. (2023). Laying a solid foundation for the next generation of evaluation capacity building: Findings from a comprehensive review. *American Journal of Evaluation*.

<https://doi.org/10.1177/1098214022110699>

Exemple d'une stratégie qui intègre des approches directes et indirectes



DIRECTES

- Modules de formation individuels en ligne
- Coaching individuel
- Fournit une formation de base en évaluation

INDIRECTES

- Feuilles de travail et autres outils pour faciliter la planification et réalisation de l'évaluation
- Tâches évaluatives réalisées par l'équipe du Labo au besoin
- Appui technique

Exemple: Santé publique Ontario (2014-18)



- Introduction à la formation en évaluation pour les dirigeants
- Formation sur le modèle logique pour les gestionnaires de programme
- Liste de contrôle pour les projets d'évaluation
- Processus normalisé de transfert des connaissances pour favoriser l'utilisation de l'évaluation
- Communautés de pratique qui rassemblent les praticiens de l'évaluation
- Campagne de communication pour développer l'esprit d'évaluation dans toute l'organisation
- Centre de ressources en ligne pour le personnel de première ligne chargé de l'évaluation
- Modèle normalisé de proposition d'évaluation
- Lignes directrices (politique) en matière d'évaluation organisationnelle

Renforcement des capacités individuelles et organisationnelles

Les défis du RCÉ

- Départ des personnes participantes ou des leaders
- “Use it or lose it”: perte des compétences lorsqu’elles ne sont pas utilisées
- Priorités émergentes dans l’organisation: peuvent détourner l’attention de l’évaluation
- Manque de suivi une fois la stratégie de RCÉ terminée



Les stratégies de RCÉ qui ont du succès...

- sont adaptées aux besoins des individus et des organisations
- fournissent une variété d'approches de RCÉ
- sont fondées sur la collaboration et la co-construction des savoirs
- fournissent du temps et des ressources pour favoriser la participation

Étude exploratoire des capacités des responsables du renforcement

(Buetti, Bourgeois & Jafary, 2023)

- Connaissance des pratiques d'évaluation participative
- Développement d'outils et de modèles, y compris la conception graphique
- Conception pédagogique
- Compétences analytiques et d'animation
- Connaissance du secteur organisationnel
- Connaissance des approches de gestion axées sur les résultats
- Connaissance des mécanismes de changement organisationnel
- Capacité à instaurer la confiance et à motiver les autres

06

**Ressources à
explorer**



À la recherche d'autres exemples ?

Inventaire disponible sur la plateforme du Evaluation Capacity Network



EVALUATION
CAPACITY
NETWORK

www.evaluationcapacitynetwork.ca

EvalCap

 EvalCap

[Accueil](#) [Projets](#) [Publications](#) [Ressources](#) [Nous rejoindre](#) [English](#)

Mesurer et renforcer les capacités en **évaluation**

EvalCap est un groupe de recherche et d'intervention qui s'intéresse à la mesure et au renforcement des capacités en évaluation dans les organisations communautaires et publiques.

 **Projets** →
Explorez nos activités de recherche sur le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles en évaluation.

 **Publications** →
Découvrez nos dernières publications.

www.evalcap.ca

Numéro spécial de la Revue canadienne d'évaluation de programmes (2024)



<https://utppublishing.com/toc/cjpe/38/3>

Conclusion et pistes d'avenir

- Nos études et bien d'autres ont démontré les effets positifs du renforcement des capacités d'évaluation sur les pratiques évaluatives des organismes du réseau de la santé et des services sociaux
- Le renforcement des capacités doit être stratégique et intentionnel, en plus d'être adapté à l'organisation
- Une variété d'approches individuelles et organisationnelles faisant partie d'une stratégie s'étalant sur quelques années tend à avoir plus d'impact que les approches plus limitées
- Plus d'études portant sur les impacts à long terme du RCÉ et sur la chaîne de résultats qui s'étend jusqu'à l'amélioration des conditions sociales et de santé des bénéficiaires des organismes sont nécessaires

Période de questions

Merci !

Pour me joindre :

isabelle.bourgeois@uottawa.ca

www.evalcap.ca

Le gabarit de cette présentation a été créé par Slidesgo et elle contient des icônes et images de Flaticon et Freepik.

CREDITS: This presentation template was created by [Slidesgo](#), and includes icons by [Flaticon](#), and infographics & images by [Freepik](#)

