

Décloisonner l'utilisation de l'évaluation dans les organisations : une analyse transversale entre pratique et recherche

David Buetti¹, Isabelle Bourgeois², Patrick Ladouceur³, Maude Léonard⁴, Boevi Denis Lawson⁵, Caroline Alberola⁶, Émilie Robert⁷, Lorena Suelves Ezquerro⁸, Joëlle Gauvin-Racine⁹ et Dave Bergeron¹⁰

¹ Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé, École de santé publique de l'Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

² Faculté d'éducation, Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, Canada

³ Lyle S. Hallman Faculty of Social Work, Wilfrid Laurier University, Brantford, Ontario, Canada

⁴ École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada

⁵ Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

⁶ Musée canadien pour les droits de la personne, Winnipeg, Manitoba, Canada

⁷ École nationale d'administration publique, Québec, Québec, Canada

⁸ Chaire Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés, Université Laval, Québec, Québec, Canada

⁹ Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural, Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, Canada

¹⁰ Département des sciences de la santé, Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, Canada

Août 2026

Document de travail

Citation suggérée

Buetti, D., Bourgeois, I., Ladouceur, P., Léonard, M., Lawson, B. D., Alberola, C., Robert, É., Suelves Ezquerro, L., Gauvin-Racine, J., & Bergeron, D. (2026). *Décloisonner l'utilisation de l'évaluation dans les organisations : une analyse transversale entre pratique et recherche*. Groupe de recherche [EvalCap](#).

Résumé

Les organisations évoluent dans des environnements de plus en plus complexes, marqués par l'interdépendance des acteurs, des exigences accrues de reddition de comptes et la nécessité de s'adapter à des enjeux sociaux, sanitaires et environnementaux en constante évolution. Dans ce contexte, l'évaluation est souvent présentée comme un levier d'apprentissage organisationnel, bien que les connaissances sur les conditions qui soutiennent son utilisation demeurent largement cloisonnées entre secteurs d'intervention. Cet article propose une analyse transversale de l'utilisation de l'évaluation à partir d'un dialogue réflexif entre pratique et recherche réunissant des acteurs des secteurs communautaire, public et du développement international. Interprétés à l'aide d'un cadre écologique inspiré des travaux sur les systèmes complexes, les constats mettent en évidence trois dynamiques interreliées : l'influence des cadres institutionnels, l'inégale capacité des organisations à soutenir l'évaluation et le rôle central des relations entre parties prenantes. L'article discute ensuite de trois leviers favorisant l'apprentissage organisationnel et l'adaptation des organisations : la pensée évaluative, les approches sensibles à la complexité et le développement d'une culture de l'évaluation.

Mots-clés : utilisation de l'évaluation, pensée évaluative, capacités en évaluation, apprentissage organisationnel, pratiques évaluatives

Abstract

Organizations operate in increasingly complex environments characterized by interdependent actors, growing accountability requirements, and the need to adapt to evolving social, health, and environmental challenges. In this context, evaluation is often viewed as a key mechanism for organizational learning, yet knowledge about the conditions that support its use remains largely siloed across sectors of practice. This paper offers a cross-sectoral analysis of evaluation use based on a reflexive dialogue between practice and research involving stakeholders from the community, public, and international development sectors. Interpreted through an ecological framework informed by systems and complexity perspectives, the findings highlight three interrelated dynamics: the influence of institutional frameworks, uneven organizational capacity to support evaluation, and the central role of relationships among stakeholders. The paper then discusses three complementary levers for strengthening organizational learning and adaptation: evaluative thinking, complexity-informed evaluation approaches, and the development of an evaluation culture. By adopting a systemic perspective, the paper contributes to a better understanding of the organizational and institutional conditions that shape evaluation use in complex environments.

Keywords: evaluation use, evaluative thinking, evaluation capacity, organizational learning, evaluation practices

Les organisations évoluent dans des environnements de plus en plus complexes, caractérisés par l'interdépendance des systèmes d'action, des exigences accrues de reddition de comptes et une volonté croissante d'appuyer les décisions sur des connaissances et des données probantes (Dahler-Larsen, 2012; Gates et al., 2021). Cette complexité est particulièrement visible dans les défis contemporains liés à la durabilité des systèmes sociaux, sanitaires et territoriaux, où des enjeux tels que les inégalités sociales, les changements démographiques, les transformations des systèmes de santé ou les changements climatiques s'influencent mutuellement et dépassent les frontières traditionnelles des secteurs d'intervention (Brousselle, 2026). Dans ce contexte, la capacité des organisations à apprendre, à s'adapter et à ajuster leurs actions devient un enjeu central de gouvernance et de développement organisationnel.

L'évaluation est fréquemment présentée comme un levier susceptible de soutenir ces capacités d'apprentissage et d'adaptation. Elle constitue une démarche structurée permettant d'apprécier la conception, la mise en œuvre ou les résultats d'une intervention et d'en tirer des enseignements utiles à l'action (Poth et al., 2014). Au-delà de sa fonction de mesure ou de reddition de comptes, elle peut favoriser la réflexion collective, l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue des interventions au sein de systèmes complexes (Brousselle & McDavid, 2021). À cet égard, Patton (2008) distingue différentes formes d'utilisation de l'évaluation : l'utilisation instrumentale, lorsque les résultats influencent directement une décision; l'utilisation conceptuelle, lorsqu'elle contribue à transformer la compréhension d'une situation; et l'utilisation liée aux processus, lorsque des apprentissages émergent de la participation aux démarches évaluatives elles-mêmes.

La littérature montre toutefois que l'utilisation de l'évaluation ne dépend pas uniquement de la qualité des méthodes mobilisées ou des compétences des personnes évaluatrices. Elle est influencée par un ensemble de facteurs institutionnels, organisationnels et relationnels qui façonnent les conditions dans lesquelles les connaissances produites sont interprétées, appropriées et mobilisées (Bourgeois & Cousins, 2013; Cousins et al., 2014a). Les ressources disponibles, les structures de gouvernance, la culture organisationnelle, les attentes des bailleurs de fonds ainsi que les relations entre les parties prenantes contribuent à orienter les usages de l'évaluation (Celińska-Janowicz et al., 2023).

Bien que ces facteurs soient bien documentés dans la littérature, ils sont le plus souvent analysés à l'intérieur de secteurs spécifiques, tels que les secteurs public, communautaire ou du développement international (Cousins et al., 2014b; Auteurs anonymisés, 2024). Si ces travaux sont nécessaires pour saisir les dynamiques propres à chaque milieu, ils tendent néanmoins à cloisonner les connaissances relatives à l'utilisation de l'évaluation, limitant ainsi la mise en relation, la comparaison et le transfert des apprentissages entre milieux de pratique et de recherche. Or, les défis contemporains liés à la durabilité des systèmes et à la gouvernance des interventions dépassent rarement les frontières d'un seul secteur. Ils exigent plutôt une capacité de collaboration, d'apprentissage et d'adaptation entre organisations évoluant dans des contextes institutionnels différents, mais confrontées à des enjeux souvent similaires.

Dans cette perspective, une analyse transversale des conditions qui favorisent ou limitent l'utilisation de l'évaluation apparaît particulièrement pertinente pour mieux comprendre les mécanismes qui soutiennent l'apprentissage organisationnel dans des environnements complexes (Pollitt, 2013). Une telle analyse consiste à mettre en relation des expériences issues de milieux distincts, en comparant leurs logiques institutionnelles, leurs contraintes organisationnelles et les usages de l'évaluation, afin de dégager des convergences porteuses d'apprentissages transférables (Pollitt, 2013). Pourtant, cette perspective demeure relativement peu mobilisée dans les travaux portant sur l'utilisation de l'évaluation.

Cet article cherche ainsi à contribuer au decloisonnement des connaissances sur l'utilisation de l'évaluation en mettant en lumière des enjeux communs à différents secteurs d'intervention et en discutant de leur portée pour les organisations. Plus précisément, il poursuit deux objectifs : i) dégager des constats transversaux relatifs aux conditions et aux dynamiques d'utilisation de l'évaluation dans les secteurs

communautaire, public et du développement international; et ii) proposer des pistes de réflexion susceptibles de soutenir l'apprentissage organisationnel, l'adaptation et l'utilisation de l'évaluation dans des environnements complexes.

Cadre conceptuel : l'utilisation de l'évaluation dans des systèmes complexes

Pour nous aider à répondre à nos objectifs et à interpréter les enjeux transversaux liés à l'utilisation de l'évaluation dans différents secteurs d'intervention, nous mobilisons une perspective écologique inspirée des travaux de Bronfenbrenner (1979), adaptée aux travaux récents sur les systèmes complexes, l'apprentissage organisationnel et la santé durable (Brousselle & McDavid, 2021; Brousselle, 2026; Gates et al., 2021). Cette perspective repose sur l'idée que les pratiques organisationnelles prennent forme au sein de systèmes composés de multiples niveaux d'influence interreliés. Les organisations n'évoluent pas de manière isolée : elles sont façonnées par leur environnement institutionnel, leurs caractéristiques internes et les relations qu'elles entretiennent avec les différentes parties prenantes (Brousselle, 2026). L'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à mettre en lumière les interactions entre ces différents niveaux plutôt qu'à les considérer séparément.

Cette perspective apparaît particulièrement pertinente pour comprendre les conditions qui façonnent l'utilisation de l'évaluation au sein des organisations. Les travaux sur les capacités organisationnelles en évaluation montrent en effet que l'utilisation de l'évaluation ne dépend pas uniquement des compétences individuelles ou des méthodes mobilisées (Bourgeois & Cousins, 2013). Elle est également influencée par les ressources disponibles, les mécanismes de gouvernance, la culture organisationnelle et les relations entre les parties prenantes (Bourgeois & Cousins, 2013; Celińska-Janowicz et al., 2023). De manière complémentaire, les approches sensibles à la complexité soulignent que les organisations interviennent dans des environnements caractérisés par l'incertitude, l'interdépendance et l'émergence, où les changements résultent de multiples interactions entre acteurs et niveaux de décision (Gates et al., 2021; Brousselle & McDavid, 2021). À partir de cette perspective, nous concevons l'utilisation de l'évaluation comme une capacité organisationnelle permettant aux organisations de produire, mobiliser et utiliser des connaissances afin de soutenir l'apprentissage, l'adaptation et la prise de décision. Cette capacité est influencée par des facteurs agissant à trois niveaux interreliés.

Le niveau *macrosystémique* renvoie aux cadres institutionnels, aux mécanismes de gouvernance, aux politiques publiques, aux exigences des bailleurs de fonds ainsi qu'aux normes qui orientent les finalités attribuées à l'évaluation. Ces facteurs influencent notamment les arbitrages entre reddition de comptes, apprentissage et amélioration des interventions (Dahler-Larsen, 2012; Reinertsen et al., 2022). Le niveau *mésosystémique* correspond aux caractéristiques organisationnelles susceptibles de soutenir ou de limiter l'utilisation de l'évaluation, notamment les ressources disponibles, les capacités évaluatives, les structures de soutien, le leadership et la culture évaluative (Bourgeois & Cousins, 2013; Norton et al., 2016). Enfin, le niveau *microsystémique* correspond à la dimension relationnelle de l'évaluation. Il englobe les interactions entre les parties prenantes, les dynamiques de pouvoir, la confiance, les mécanismes de participation et les espaces de dialogue qui favorisent la coconstruction des connaissances et l'appropriation des résultats évaluatifs (Hurteau et al., 2018; Marchand & Hurteau, 2024).

Ce cadre guide l'analyse présentée dans cet article en permettant d'examiner comment les conditions institutionnelles, organisationnelles et relationnelles interagissent pour soutenir ou limiter l'utilisation de l'évaluation dans différents contextes d'intervention.

Démarche d'analyse

Notre démarche s'appuie sur une réflexion issue d'un espace de dialogue réunissant des parties prenantes de différents milieux de pratique, mise en perspective avec la littérature sur l'utilisation de l'évaluation. Plus spécifiquement, elle s'inspire du dialogue délibératif (Boyko et al., 2014) en mobilisant des échanges structurés entre ces parties prenantes afin de faire émerger des constats partagés à partir de leurs expériences. Les analyses présentées dans cet article doivent donc être comprises comme des thèmes émergents, ancrés dans l'expérience collective des personnes participantes et mis en dialogue avec la littérature, dans une perspective exploratoire plutôt que comme des résultats empiriques.

Cette réflexion prend appui sur un colloque consacré à l'évaluation, tenu en 2024 dans le cadre du Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (Acfas). L'événement a réuni une trentaine de personnes issues des secteurs communautaire, public et du développement international, dans le but de favoriser la circulation des expériences et de dégager des enjeux communs liés à l'utilisation de l'évaluation dans les organisations.

Au cours de la journée, huit présentations ont permis d'explorer l'utilisation de l'évaluation dans différents secteurs (communautaire, international et action publique). Le programme complet de la conférence, incluant la liste des organismes participants et les résumés détaillés des interventions, est disponible pour consultation en ligne sur le site de l'Acfas (2024). L'analyse repose principalement sur l'activité de synthèse tenue en fin de journée. Les personnes participantes, réparties en sous-groupes mixtes, ont échangé autour de deux questions portant sur les constats communs et les pistes d'action pour favoriser l'utilisation de l'évaluation à des fins diverses. Les éléments issus des discussions ont ensuite été mis en commun en plénière.

Les notes de cette plénière constituent le matériau principal de l'analyse. Elles ont d'abord été examinées de manière itérative afin d'identifier les principaux thèmes émergents et de dégager des constats transversaux. Dans un deuxième temps, ces constats ont été organisés et interprétés à la lumière des trois niveaux du cadre conceptuel présenté précédemment : le niveau macrosystémique, correspondant aux cadres institutionnels et de gouvernance; le niveau mésosystémique, renvoyant aux conditions et capacités organisationnelles; et le niveau microsystémique, centré sur les relations entre les parties prenantes et les dynamiques d'interaction. L'objectif de cette organisation n'était pas de forcer les données à entrer dans des catégories prédéterminées, mais plutôt de faciliter leur interprétation à travers une perspective systémique, afin de mieux comprendre les facteurs influençant l'utilisation de l'évaluation dans différents secteurs d'intervention.

Constats collectifs quant à l'utilisation de l'évaluation

L'analyse a mis en évidence trois constats transversaux qui semblent toucher les organisations de différents secteurs d'intervention.

Niveau macrosystémique : des cadres institutionnels qui orientent les usages de l'évaluation

À l'échelle macrosystémique, les échanges ont mis en évidence l'influence déterminante des cadres institutionnels dans lesquels s'inscrivent les démarches évaluatives. Les échanges montrent que les logiques de financement et de gouvernance orientent l'évaluation vers la démonstration de résultats attendus par les bailleurs de fonds, privilégiant des résultats rapidement mobilisables et fondés sur des indicateurs standardisés. Cette orientation limite la marge de manœuvre des organisations pour formuler des questions alignées sur leurs propres besoins. Ces observations font écho aux analyses sur les effets de la gestion axée sur les résultats en évaluation (Chouinard, 2013; Reinertsen et al., 2022). Chouinard (2013) montre que ces cadres, marqués par des logiques de performance et de reddition de comptes, renforcent

une utilisation instrumentale de l'évaluation centrée sur la conformité, au détriment des usages liés aux processus et aux apprentissages organisationnels. Dans le même sens, Reinertsen et al. (2022) mettent en évidence la tension entre apprentissage et reddition de comptes, qui se traduit par des arbitrages implicites tout au long des démarches, généralement au profit de la reddition de comptes. Ces arbitrages se manifestent notamment dans la formulation des questions évaluatives, le choix des méthodes et des indicateurs, ainsi que dans l'interprétation des résultats (Reinertsen, 2022).

Niveau mésosystémique : des capacités organisationnelles inégalement développées

Au niveau mésosystémique, les personnes participantes ont souligné que les conditions organisationnelles nécessaires à une utilisation soutenue de l'évaluation demeurent inégalement développées. Plusieurs personnes participantes ont souligné que les ressources consacrées à l'évaluation demeurent limitées dans de nombreuses organisations. Ce manque peut concerner les ressources financières, le temps disponible, les compétences en évaluation ou encore l'existence de dispositifs organisationnels soutenant la planification et l'utilisation des évaluations. Dans certains contextes, notamment dans les milieux communautaires et du développement international, le roulement du personnel a également été identifié comme un facteur susceptible de fragiliser la continuité des démarches évaluatives et de limiter la consolidation des connaissances organisationnelles. Ce constat rejoint la littérature sur les capacités en évaluation, qui met en lumière le rôle structurant de facteurs tels que la culture organisationnelle, le leadership et la disponibilité des ressources, en montrant que l'utilisation de l'évaluation ne relève pas uniquement des compétences individuelles, mais s'inscrit dans des environnements organisationnels qui soutiennent, orientent ou contraignent l'intégration des démarches évaluatives dans les processus décisionnels (Auteurs, 2023; Celińska-Janowicz et al., 2023; Chaytor, 2023). Il est également cohérent avec des analyses issues des théories des organisations, notamment celles de Celińska-Janowicz et al. (2023), qui mettent en évidence que les usages de l'évaluation sont façonnés à la fois par les ressources disponibles au sein des organisations et par les pressions normatives et institutionnelles qui s'exercent sur elles. Ces travaux contribuent ainsi à expliquer les limites observées dans les contextes organisationnels évoqués par les personnes participantes, en montrant qu'elles ne relèvent pas seulement d'un manque de compétences ou d'outils, mais de conditions organisationnelles plus larges qui influencent la manière dont l'évaluation peut être mobilisée et utilisée.

Niveau microsystémique : le manque de reconnaissance de la dimension relationnelle

Le troisième constat issu de l'analyse porte sur la place accordée à la dimension relationnelle dans les démarches évaluatives. Les échanges tenus lors de l'atelier ont mis en évidence que, bien que l'évaluation repose sur un ensemble d'interactions entre responsables de l'évaluation, commanditaires, gestionnaires et autres parties prenantes, cette dimension demeure souvent peu reconnue et insuffisamment soutenue dans les pratiques. Plusieurs personnes participantes ont souligné que les impératifs de calendrier, les attentes des commanditaires et les exigences de reddition de comptes tendent à reléguer au second plan les espaces de dialogue, de participation et de réflexion collective. Or, la dimension relationnelle constitue un élément central des démarches évaluatives, dans la mesure où elle influence directement leur conduite et leurs usages (Marchand & Hurteau, 2024). Hurteau et ses collègues (2018) montrent que l'élaboration d'un jugement évaluatif crédible repose sur une coconstruction entre les acteurs, impliquant des compétences à la fois méthodologiques et relationnelles. De manière complémentaire, la revue de la portée de Searle et al. (2024) identifie l'engagement des parties prenantes et la création d'espaces intentionnels de dialogue comme des conditions centrales de l'utilisation de l'évaluation. Bien que diverses stratégies puissent soutenir cette dimension, notamment des approches participatives ou réflexives (Alberola, 2022; Bergeron et al., 2022; Gauvin-Racine et al., 2022), ces conditions demeurent fragiles dans plusieurs contextes organisationnels. À ce titre, Renger et Donaldson (2026) montrent que les compétences interpersonnelles constituent le domaine où les personnes évaluatrices se sentent le moins confiantes et

identifient le plus grand besoin de formation. Pris ensemble, ces éléments suggèrent que, sans un investissement explicite dans la dimension relationnelle, les démarches évaluatives peinent à soutenir des processus de réflexion collective et d'apprentissage, limitant ainsi leur contribution aux usages liés aux processus (Marchand & Hurteau, 2024).

Pistes de réflexion pour favoriser l'utilisation de l'évaluation dans les organisations

Les constats présentés précédemment ont mené les personnes participantes à formuler trois pistes de réflexion susceptibles de favoriser une meilleure utilisation de l'évaluation au sein des organisations.

Développer la posture évaluative chez les parties prenantes

La première piste concerne le développement de la pensée évaluative, identifiée comme un levier pour renforcer l'utilisation de l'évaluation. Celle-ci renvoie à une disposition à examiner de manière critique les hypothèses qui sous-tendent les interventions, à mobiliser des données pour éclairer les décisions et à réfléchir aux processus et aux effets des actions entreprises (Buckley et al., 2015; Archibald, 2020). Les échanges suggèrent que cette posture ne concerne pas uniquement les spécialistes de l'évaluation, mais l'ensemble des parties prenantes engagées dans les interventions. Dans des contextes marqués par des ressources limitées, elle pourrait favoriser une intégration plus continue de l'évaluation dans les pratiques et renforcer la dimension relationnelle des démarches évaluatives. Certaines études montrent d'ailleurs que cette posture peut se développer lorsque les organisations bénéficient d'un accompagnement soutenu en renforcement des capacités, contribuant à une mobilisation accrue des données dans la prise de décision et à une intégration plus systématique de l'évaluation dans les pratiques organisationnelles (Chauveron et al., 2021; Curtis et al., 2023).

L'adoption d'approches et de modèles d'évaluation intégrant la complexité

Une deuxième piste formulée par les personnes participantes repose sur l'adoption d'approches d'évaluation intégrant la complexité, perçues comme une réponse aux limites des approches plus classiques, notamment leur difficulté à rendre compte des dynamiques contextuelles, organisationnelles et sociales des interventions. Les échanges tenus lors de l'atelier ont mis en évidence que les démarches centrées sur la mesure de résultats prédéfinis peinent à saisir la nature dynamique et évolutive des interventions. Cette limite renvoie à la distinction entre problèmes simples, compliqués et complexes (Glouberman & Zimmerman, 2002), reprise en évaluation par Rogers (2008), où les interventions complexes impliquent des dynamiques non linéaires, fortement dépendantes du contexte et difficilement prévisibles. Les interventions s'inscrivent le plus souvent dans de tels systèmes, marqués par l'émergence et l'interdépendance des acteurs, où les effets résultent d'interactions évolutives (Brousselle et al., 2018). Dans cette perspective, l'évaluation consiste moins à mesurer des résultats qu'à comprendre les processus, les mécanismes et les interactions à l'œuvre dans des systèmes en transformation (Moore et al., 2023; Gates et al., 2021). Elle mobilise des démarches plus flexibles et sensibles aux contextes, capables d'intégrer l'incertitude et de soutenir l'apprentissage en cours d'action (Patton, 2008). Plusieurs applications concrètes de ces approches ont été partagées lors du colloque, notamment l'évaluation réaliste combinée à des pratiques artistiques (Bergeron et al., 2022), des démarches participatives fondées sur des perspectives féministes (Cyr et al., 2022; Gauvin-Racine et al., 2022), ainsi que l'intégration de perspectives intersectionnelles (Alberola, 2022; Suelves Ezquerro et al., sous presse). Dans des contextes marqués par des enjeux sociaux et institutionnels complexes, les personnes participantes considèrent que ces approches seraient mieux à même de soutenir l'apprentissage organisationnel et de produire des connaissances plus pertinentes pour l'action.

Développement d'une culture de l'évaluation dans les organisations

Une troisième piste formulée par les personnes participantes concerne le développement d'une culture de l'évaluation au sein des organisations. Elle renvoie à l'idée que l'évaluation ne doit pas être mobilisée uniquement en réponse à des exigences de reddition de comptes, mais qu'elle doit s'inscrire comme une pratique courante, intégrée et structurante des activités organisationnelles. Dans la littérature, cette piste est étroitement associée au renforcement des capacités en évaluation, entendu comme un champ de recherche et de pratique qui s'intéresse aux stratégies visant intentionnellement à institutionnaliser la pratique évaluative au sein des organisations et à en renforcer simultanément la production et l'utilisation (Cousins et al., 2014a; Auteurs, 2013). Ces stratégies peuvent se déployer à différents niveaux selon les besoins et contextes organisationnels, par exemple en soutenant le développement des compétences individuelles ou en favorisant la mise en place de conditions organisationnelles propices à une utilisation durable de l'évaluation. À cet égard, la revue narrative de Norton et al. (2016) montre que les approches les plus structurantes reposent moins sur des stratégies ponctuelles que sur des combinaisons cohérentes et soutenues d'actions, incluant des formations ancrées dans la pratique, un accompagnement continu (mentorat, coaching) ainsi qu'un engagement organisationnel explicite envers l'évaluation. Plus récemment, Bourgeois et al (2023) montrent que des initiatives de renforcement des capacités à l'échelle interorganisationnelle permettent de mutualiser les ressources, de soutenir les apprentissages entre pairs et de structurer les pratiques évaluatives à travers des réseaux d'acteurs, contribuant ainsi au développement d'une culture évaluative à une échelle élargie.

Discussion et remarques conclusives

Les travaux sur l'utilisation de l'évaluation demeurent largement structurés par des logiques sectorielles, ce qui fragmente les connaissances relatives aux conditions qui en influencent les usages et limite les apprentissages susceptibles d'être partagés entre les milieux (Chaytor, 2023; Auteurs, 2024). En s'appuyant sur un dialogue délibératif réunissant des personnes issues de différents secteurs et en mettant ces échanges en perspective avec la littérature scientifique (Boyko et al., 2014; Pollitt, 2013), cet article propose une lecture transversale de ces conditions. Il défend ainsi l'idée que l'utilisation de l'évaluation ne peut être comprise uniquement à partir de réalités propres à un secteur donné, mais qu'elle s'inscrit dans un ensemble de contraintes, de ressources et de relations qui traversent les organisations, indépendamment de leur domaine d'intervention.

Les analyses montrent que l'utilisation de l'évaluation est influencée par des dimensions institutionnelles, organisationnelles et relationnelles étroitement liées les unes aux autres. Les cadres institutionnels, marqués par des exigences de reddition de comptes, orientent fréquemment les démarches évaluatives vers la démonstration de résultats et influencent les attentes, les échéanciers ainsi que les critères de succès des interventions (Dahler-Larsen, 2012; Reinertsen et al., 2022). Ces exigences contribuent à limiter les marges de manœuvre des organisations, notamment lorsqu'elles disposent de ressources restreintes ou lorsqu'elles doivent répondre à des demandes multiples et parfois concurrentes (Celińska-Janowicz et al., 2023). Dans ce contexte, les capacités organisationnelles en évaluation deviennent déterminantes, puisqu'elles influencent la capacité des organisations à intégrer l'évaluation à leurs processus de réflexion et de décision (Bourgeois & Cousins, 2013; Norton et al., 2016). La dimension relationnelle apparaît également centrale. Pourtant, les espaces favorisant la participation, le dialogue et la coconstruction des connaissances demeurent souvent limités par les contraintes de temps, de financement ou de gouvernance (Hurteau et al., 2018; Marchand & Hurteau, 2024; Searle et al., 2024). Ensemble, ces facteurs contribuent à privilégier des usages centrés sur la conformité et la reddition de comptes plutôt que sur l'apprentissage et l'amélioration des interventions.

Le cadre écologique mobilisé dans cet article invite toutefois à considérer ces enjeux non pas comme des dimensions indépendantes, mais comme des composantes d'un même système qui s'influencent mutuellement. Les exigences institutionnelles façonnent les priorités organisationnelles, lesquelles influencent à leur tour les ressources disponibles, les mécanismes de participation et les possibilités d'apprentissage collectif. Cette lecture permet de mieux comprendre pourquoi les usages de l'évaluation demeurent souvent orientés vers la conformité plutôt que vers l'apprentissage (Gates et al., 2021). Elle suggère également que les efforts visant à renforcer l'utilisation de l'évaluation ne peuvent se limiter au développement des compétences individuelles. Ils doivent également porter sur les structures organisationnelles, les mécanismes de gouvernance et les environnements institutionnels dans lesquels les organisations évoluent. Cette interprétation rejoint les travaux récents en évaluation sensible à la complexité et en santé durable, qui soulignent l'importance des interactions entre les acteurs, les organisations et leur environnement dans la compréhension des changements observés (Brousselle & McDavid, 2021; Brousselle, 2026; Gates et al., 2021).

Les trois pistes de réflexion dégagées par les personnes participantes s'inscrivent dans cette logique et se renforcent mutuellement. Le développement de la pensée évaluative favorise une posture réflexive permettant aux parties prenantes de remettre en question les hypothèses qui sous-tendent leurs actions et de mobiliser les connaissances disponibles pour éclairer leurs décisions (Archibald, 2020; Buckley et al., 2015). L'adoption d'approches sensibles à la complexité invite quant à elle à dépasser les modèles linéaires centrés sur la seule mesure des résultats afin de mieux comprendre les interactions, les mécanismes et les contextes qui influencent les changements observés (Rogers, 2008; Brousselle & Buregeya, 2018; Gates et al., 2021). Enfin, le développement d'une culture de l'évaluation contribue à intégrer durablement la réflexion évaluative dans les pratiques courantes des organisations, notamment par le renforcement des capacités, l'accompagnement et l'apprentissage entre pairs (Cousins et al., 2014a; Norton et al., 2016; Bourgeois et al., 2023; Laubek & Bourgeois, 2024). Considérées ensemble, ces pistes suggèrent que l'amélioration de l'utilisation de l'évaluation dépend moins de l'adoption de nouvelles méthodes que de la création de conditions propices à l'apprentissage organisationnel et à l'utilisation des connaissances.

Notre analyse comporte toutefois certaines limites. Elle repose sur un matériau issu d'un seul événement réunissant un nombre restreint de personnes participantes, ce qui en limite la portée empirique. De plus, les données mobilisées, principalement tirées de notes de synthèse, ne permettent pas de documenter en profondeur les différences entre les secteurs ni les mécanismes expliquant certaines convergences observées. Les constats présentés doivent donc être interprétés comme une réflexion exploratoire issue d'un dialogue entre pratique et recherche plutôt que comme des résultats empiriques généralisables. Ces limites invitent à approfondir l'analyse des dynamiques identifiées, notamment en examinant comment les conditions institutionnelles, organisationnelles et relationnelles influencent l'utilisation de l'évaluation dans différents contextes et comment elles évoluent dans le temps.

Malgré ces limites, l'article ouvre plusieurs pistes pour la recherche et la pratique. Il met en évidence l'intérêt de créer davantage d'espaces de dialogue entre les milieux communautaire, public, du développement international et d'autres secteurs d'intervention afin de favoriser le partage d'expériences, la mise en commun de stratégies et l'apprentissage mutuel concernant les conditions qui soutiennent l'utilisation de l'évaluation. De tels espaces pourraient notamment permettre aux gestionnaires, aux personnes évaluatrices, aux bailleurs de fonds, aux responsables de programmes et aux praticiennes et praticiens de réfléchir collectivement aux façons de concilier les exigences de reddition de comptes avec les objectifs d'apprentissage, d'amélioration et d'adaptation des interventions. Ils pourraient également contribuer à diffuser des pratiques prometteuses en matière de participation, de renforcement des capacités et d'évaluation sensible à la complexité.

Plus largement, les constats présentés suggèrent que l'évaluation ne constitue pas uniquement un outil de mesure ou de reddition de comptes. Dans des systèmes complexes caractérisés par l'interdépendance des acteurs et des enjeux, elle peut également contribuer à la réflexion collective, à la coordination des actions, à la circulation des connaissances et à la capacité des organisations de s'adapter à des réalités en constante évolution. En proposant une lecture transversale de ces enjeux, cet article invite à considérer l'utilisation de l'évaluation comme une question de gouvernance, d'apprentissage organisationnel et d'action collective, plutôt que comme une simple question méthodologique.

Références

- Association canadienne-française pour l'avancement des sciences - Acfas. (2024). 638 - *Penser l'évaluation pour un monde durable : pratiques et stratégies prometteuses à l'échelle locale, nationale et internationale*. Programme du 91e Congrès de l'Acfas. <https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/91/600/638/c>
- Alberola, C. (2022). Construire la démarche d'évaluation d'impact de la Couverture des témoins au Musée canadien pour les droits de la personne. *Reflets*, 28(2), 70–77. <https://doi.org/10.7202/1106957ar>
- Archibald, T. (2020). Evaluative thinking: What it is and why it matters. *New Directions for Evaluation*, 2020(168), 5–18. <https://doi.org/10.1002/ev.20416>
- Bergeron, D. A., Rey, L., Murillo Salazar, F., Michaud, A. M., & Ccaniahuire Laura, F. (2022). An ounce of prevention is worth a pound of cure: The arts as a vehicle for knowledge translation and exchange (KTE) in public health during a pandemic: A realist-informed developmental evaluation research protocol. *BMJ Open*, 12(9), e058874. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-058874>
- Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding dimensions of organizational evaluation capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299–319. <https://doi.org/10.1177/1098214013477235>
- Bourgeois, I., Lemire, S. T., Fierro, L. A., Castleman, A. M., & Cho, M. (2023). Laying a Solid Foundation for the Next Generation of Evaluation Capacity Building: Findings from an Integrative Review. *The American Journal of Evaluation*, 44(1), 29–49. <https://doi.org/10.1177/10982140221106991>
- Boyko, J. A., Lavis, J. N., & Dobbins, M. (2014). Deliberative Dialogues as a Strategy for System-Level Knowledge Translation and Exchange. *Healthcare Policy*, 9(4), 122–131. <https://doi.org/10.12927/hcpol.2014.23808>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard University Press. [1, 2]
- Brousselle, A., & Buregeya, J.-M. (2018). Theory-based evaluations: Framing the existence of a new theory in evaluation and the rise of the fifth generation. *Evaluation*, 24(2), 153–168. <https://doi.org/10.1177/1356389018765487>
- Brousselle, A., & McDavid, J. (2021). *Evaluation for planetary health*. *Evaluation*, 27(2), 168–183. <https://doi.org/10.1177/1356389020952462>
- Brousselle, A. (2026). *Foundations of evaluation for planetary health*. University of Victoria Libraries. <https://doi.org/10.18357/9781550587364>
- Buckley, J., Archibald, T., Hargraves, M., & Trochim, W. (2015). Defining and teaching evaluative thinking: Insights from research on critical thinking. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 375–388. <https://doi.org/10.1177/1098214015581706>
- Celińska-Janowicz, D., Kupiec, T., & Pattyn, V. (2023). Understanding evaluation use from an organisational perspective: A review of the literature and a research agenda. *Evaluation*, 29(3), 315–339. <https://doi.org/10.1177/13563890231185164>
- Chauveron, L. M., Urban, J. B., Samtani, S., Cox, M., Moorman, L., Hargraves, M., Buckley, J., & Linver, M. R. (2021). Promoting evaluation in youth character development through enhanced evaluation capacity building: Empirical findings from the PACE project. *New Directions for Evaluation*, 2021(169), 79–95. <https://doi.org/10.1002/ev.20447>
- Chaytor, K. (2023). Building evaluation culture: The missing link. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 38(1), 1–23. <https://doi.org/10.3138/cjpe.75431>

- Chouinard, J. A. (2013). The case for participatory evaluation in an era of accountability. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 237–253. <https://doi.org/10.1177/1098214013478142>
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Clark, S., & Lee, L. E. (2014a). Integrating evaluative inquiry into the organizational culture: A review and synthesis of the knowledge base. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 28(2), 1–20
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., & Gilbert, N. (2014a). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2013.12.001>
- Curtis, R., Roy, A., Lewis, N. M., Dooty, E. N., & Mikalik, T. (2023). Program evaluation standards for utility facilitate stakeholder internalization of evaluative thinking in the West Virginia Clinical Translational Science Institute. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 19(43), 49–65. <https://doi.org/10.56645/jmde.v19i43.831>
- Cyr, K., François, A., & Lawson, D. (2022). Une approche féministe et politique de l'évaluation axée sur l'apprentissage. *Reflets*, 28(2), 85–92. <https://doi.org/10.7202/1106959ar>
- Dahler-Larsen, P. (2012). *The evaluation society*. Stanford University Press
- Gauvin-Racine, J., Olivier-d'Avignon, G., Lebrun, P., & Gelineau, L. (2022). L'inclusion d'une diversité de voix au cœur d'une démarche d'évaluation participative: Retombées pour un organisme communautaire œuvrant avec des femmes survivantes de l'exploitation sexuelle. *Reflets*, 28(2), 93–102. <https://doi.org/10.7202/1106960ar>
- Gates, E. F., Walton, M., Vidueira, P., & McNall, M. (2021). Introducing systems- and complexity-informed evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2021(170), 13–25. <https://doi.org/10.1002/ev.20466>
- Hurteau, M., Bourgeois, I., & Houle, S. (Eds.). (2018). *L'évaluation de programme axée sur la rencontre des acteurs*. Presses de l'Université du Québec
- Laubek, C., & Bourgeois, I. (2024). Interorganizational evaluation capacity building in the public, health and community sectors. *Evaluation*, 30(2), 190–210.
- Marchand, M.-P., & Hurteau, M. (2024). Entre jeux de pouvoir et intérêts: Retour à la raison d'être de l'évaluation. *Mesure et évaluation en éducation*, 47(1), 66–90. <https://doi.org/10.7202/1114566ar>
- Moore, M., Alkin, M. C., & King, J. A. (2023). Gatekeeping in evaluation: A theory of access control. *American Journal of Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/10982140231177002>
- Norton, S., Milat, A., Edwards, B., & Giffin, M. (2016). Narrative review of strategies by organizations for building evaluation capacity. *Evaluation and Program Planning*, 58, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.04.004>
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Sage
- Pollitt, C. (2013). *Context in public policy and management: The missing link?* Edward Elgar Publishing
- 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? *Canadian Journal of Program Evaluation*, 29(1), 87–103
- Reinertsen, H., Bjørkdahl, K., & McNeill, D. (2022). Accountability versus learning in aid evaluation: A practice-oriented exploration of persistent dilemmas. *Evaluation*, 28(3), 356–378. <https://doi.org/10.1177/13563890221100848>
- Renger, J. A., & Donaldson, S. I. (2026). The development and implementation of an interpersonal skills training course for young and emerging evaluators. *American Journal of Evaluation*. Advance online publication
- Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1), 29–48. <https://doi.org/10.1177/1356389007084674>
- Searle, M., Cooper, A., Worthington, P., Hughes, J., Gokiart, R., & Poth, C. (2024). Mapping evaluation use: A scoping review of extant literature (2005–2022). *American Journal of Evaluation*, 45(3), 341–360
- Tello-Rozas, S., Léonard, M., & Lussier-Lejeune, F. (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires*. https://praxis.encommun.io/n/qde2t1G4drfX6FGusjcQgL8ft_g/

Biographies

David Buetti est professeur adjoint en évaluation au Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé de l'École de santé publique de l'Université de Montréal et chercheur régulier au Centre de recherche en santé publique. Courriel : david.buetti@umontreal.ca. Orcid ID: 0000-0002-3892-9419

Isabelle Bourgeois est professeure titulaire à la Faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa. Ses activités de recherche portent sur la mesure et le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation (CE). En 2024, elle a reçu le prix de la Société canadienne d'évaluation pour ses contributions à l'évaluation au Canada. Courriel : isabelle.bourgeois@uottawa.ca

Patrick Ladouceur est professeur adjoint à la Lyle S. Hallman Faculty of Social Work de Wilfrid Laurier University. Ses intérêts de recherche et d'enseignement englobent la justice sociale, les politiques sociales et publiques (notamment dans les secteurs de la pauvreté, le logement social, la violence conjugale et la santé communautaire), le militantisme franco-ontarien et l'analyse critique du discours. Courriel : pladouceur@wlu.ca

Maude Léonard est psychologue communautaire et professeure en gestion des organisations sociales et collectives à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Membre du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), elle s'intéresse aux pratiques d'évaluation appliquées dans différents contextes (organismes communautaires, communautés de pratique, mobilisation de connaissances) et à l'appréciation des retombées de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire sur les territoires. Courriel : leonard.maude@uqam.ca

Boevi Denis Lawson détient un PhD science politique de l'Université de Bordeaux-France. Il est spécialisé dans le suivi-évaluation, l'apprentissage et la redevabilité communautaire auprès des organisations à but non lucratif en Afrique. Il est également maître-assistant des Universités du CAMES enseignant-chercheur en Science politique à l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin. Courriel : denis.lawson33@gmail.com

Caroline Alberola est spécialisée en évaluation des expériences muséales physiques et virtuelles, et de leur impact sur les personnes en visite dans ces espaces. Ces dernières années, elle a amorcé une réflexion et une reconsidération de ses pratiques vers une évaluation muséale plus juste et plus équitable. Courriel : caroline.alberola@humanrights.ca

Émilie Robert est professeure associée à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Spécialiste de l'évaluation et du renforcement des capacités évaluatives, elle forme et accompagne des équipes de travail et de recherche pour la conception et la mise en œuvre de leurs projets d'évaluation. Depuis 20 ans, Émilie réalise des mandats pour une diversité d'organisations internationales et provinciales, publiques et non-gouvernementales, et universitaires. Courriel : emilie.robert@enap.ca

Lorena Suelves Ezquerro (Ph.D. anthropologie, Université Laval) est membre du comité d'évaluation AVEC de la Maison de Marthe à Québec. Elle est aussi professionnelle de recherche de la Chaire Bonenfant-Femmes-Savoirs et Sociétés et chargée de cours au programme EDI de l'Université Laval. Courriel : lorena.suelves-ezquerro.1@ulaval.ca

Joëlle Gauvin-Racine (M.A. anthropologie) œuvre depuis plusieurs années dans l'univers de la recherche collaborative et de l'évaluation participative, notamment dans des projets menés en collaboration avec des personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale.

Elle travaille actuellement avec le Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Courriel : sortirduconnu@gmail.com

Dave Bergeron est infirmier, professeur agrégé au Département des sciences de la santé de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et chercheur boursier Junior 1 du Fonds de recherche du Québec – Santé sur le partenariat et les approches innovantes de transfert et d'échange de connaissances en contexte autochtone. Ses activités de recherche en évaluation sont en lien avec les approches d'évaluation participative et l'évaluation réaliste. Courriel : Dave_Bergeron@uqar.ca. ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-8404-665X>