Évaluation des besoins – Projet CAPACITÉS : Ce que nous avons entendu

Rapport synthèse

14 janvier 2026

La Société de recherche sociale appliquée

Financé par :

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Funded by:

Immigration, Refugees and Citizenship Canada

SRDC SINCE 1991 DEPUIS SRSA

INNOVATION • EXPERIMENTATION • EVALUATION

Conseil d'administration de la SRSA

Richard A. Wagner
Ancien associé principal, Norton Rose Fulbright S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Tim Aubry, Ph.D.
Professeur émérite, École de psychologie, Université d'Ottawa

Gordon Berlin
Ancien président de MDRC

Satya Brink, Ph.D.
Consultante internationale, recherche, analyse des politiques et conseils en politiques stratégiques
Éducation, apprentissage tout au long de la vie et développement

Erica Di Ruggiero, Ph.D.
Directrice, Centre de la santé mondiale
Directrice, Spécialisation collaborative en santé mondiale
École de santé publique Dalla Lana, Université de Toronto

Marie-Lison Fougère
Ancienne sous-ministre, ministère des Affaires francophones
Ancienne sous-ministre déléguée à la Condition féminine

Renée F. Lyons, Ph.D.
Professeure émérite, Université Dalhousie
Présidente fondatrice et directrice scientifique émérite, Bridgepoint Collaboratory for Research and Innovation, Université de Toronto

Andrew Parkin, Ph.D.
Directeur exécutif de l'Environics Institute

Nancy Reynolds
Associée directrice, Sterling Lifestyle Solutions

Emile Tompa
Scientifique principal, Institut pour le travail et la santé
Professeur agrégé, Département d'économie, Université McMaster
Professeur adjoint, École de santé publique Dalla Lana, Université de Toronto

Président et chef de la direction de la SRSA

David Gyarmati

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) est un organisme de recherche sans but lucratif, créé dans le but précis d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer rigoureusement de nouveaux programmes. Notre mission, qui comporte deux volets, consiste à aider les décideurs et les intervenants à déterminer les politiques et programmes qui améliorent le bien-être de tous les Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux éléments probants utilisées pour évaluer ces politiques.

Depuis sa création en décembre 1991, la SRSA a mené plus de 550 projets et études pour différents ministères fédéraux et provinciaux, des municipalités ainsi que d'autres organismes publics et sans but lucratif. La SRSA a des bureaux à Ottawa et Vancouver et des bureaux satellites en Alberta, en Colombie-Britannique, au Manitoba, en Ontario, au Québec, et au Saskatchewan.

Pour plus de renseignements sur la SRSA, contacter :

Société de recherche sociale appliquée
55, rue Murray, bureau 400
Ottawa (Ontario) K1N 5M3
613-237-4311 | 1-866-896-7732
info@srdc.org | www.srdc.org

Bureau de Vancouver
890, rue Pender Ouest, bureau 440
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 1J9
604-601-4070

Bureaux satellites :
Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba, Ontario, Québec et Saskatchewan
1-866-896-7732

©La Société de recherche sociale appliquée. Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION : QU'EST-CE QUE LE PROJET CAPACITÉS ? **1**

OBJECTIF DE LA PHASE D'ÉVALUATION DES BESOINS **1**

QU'AVONS-NOUS FAIT? **2**

QU'AVONS-NOUS ENTENDU DE LA PART DES ORGANISATIONS ? **3**

Ce que l'évaluation signifie pour les participant·e·s 3

Comment les organisations décrivent-elles leur capacité en évaluation 4

Comment les organisations évaluent-elles leur confiance à utiliser l'évaluation 5

Comment les organisations utilisent-elles l'évaluation 6

Quels défis les organisations rencontrent-elles dans la réalisation d'évaluations ? 7

Comprendre les besoins des organisations en matière de capacité en évaluation 9

PROCHAINES ÉTAPES **11**

INTRODUCTION : QU'EST-CE QUE LE PROJET CAPACITÉS ?

Construire des approches améliorant la capacité d'innover, de transformer et d'évaluer des services (CAPACITÉS) est une initiative financée par Immigration, Réfugiés, Citoyenneté Canada (IRCC), visant à renforcer la capacité des organisations du secteur de l'établissement en matière d'évaluation et de recherche.[1] Ce projet a pour objectif de concevoir et de mettre en œuvre une série d'activités de renforcement des capacités d'évaluation et de transformation organisationnelle, fondées sur deux principes directeurs :

1. Reconnaître et respecter le point de départ de chaque organisation (en matière d'approches axées sur les résultats).

2. Favoriser un développement actif fondé sur l'écoute générative et l'apprentissage par la pratique.

Conformément à ces principes directeurs, le projet a débuté par une évaluation des besoins en matière de capacité d'évaluation des organisations du secteur de l'établissement.

OBJECTIF DE LA PHASE D'ÉVALUATION DES BESOINS

Comme première étape du projet, nous avons réalisé une évaluation des besoins en matière de capacité en évaluation au sein du secteur de l'établissement, au moyen d'un sondage en ligne et de séances de consultation avec des organisations à travers le Canada. Les séances de consultation et le sondage ont permis de présenter le projet CAPACITÉS aux organisations participantes et de leur offrir un espace pour réfléchir aux connaissances, compétences et besoins de leur organisation en matière d'évaluation.

Cette phase a aidé les organisations à réfléchir à leurs pratiques actuelles, à identifier leurs forces et leurs lacunes, et à explorer comment l'évaluation peut améliorer les programmes et démontrer leur impact. Elle a également permis à la SRSA de mieux comprendre comment les organisations utilisent l'évaluation, d'identifier les écarts et les priorités en matière de

[1] Ce projet est financé par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Le contenu de ce rapport relève exclusivement de la responsabilité des auteurs.

renforcement des capacités, et de générer des idées concrètes sur la manière dont le projet CAPACITÉS peut soutenir leur travail.

QU'AVONS-NOUS FAIT?

Entre juin et octobre 2025, l'équipe du projet CAPACITÉS a tenu sept séances de consultation virtuelles (quatre en anglais et trois en français) ainsi que cinq séances en personne à Vancouver (anglais), Ottawa (bilingue), Toronto (anglais) et Saskatoon (une en français et une en anglais), réunissant un total de 113 participant·e·s. À chaque séance, nous avons présenté le projet CAPACITÉS, interrogé les participant·e·s sur leur compréhension et leur utilisation de l'évaluation, expliqué notre définition de l'évaluation et discuté de ses applications potentielles. Enfin, nous avons animé des activités de groupe visant à évaluer le niveau de confiance et d'expérience des organisations en matière d'évaluation, les défis auxquels elles font face, leurs besoins, ainsi que les activités de renforcement des capacités qui leur seraient les plus utiles. Lors des séances tenues dans le cadre de la 8e Conférence Metropolis Identités à Saskatoon, les participant·e·s ont examiné les résultats préliminaires des consultations précédentes et ont eu l'occasion de fournir des commentaires supplémentaires.

De juillet à novembre 2025, nous avons également mené un sondage bilingue portant sur des thèmes similaires à ceux abordés lors des consultations, notamment la compréhension de l'évaluation, la confiance dans la réalisation d'activités d'évaluation, les obstacles et facteurs facilitants, les besoins organisationnels et les formats de renforcement des capacités privilégiés. Cinquante-cinq personnes ont répondu au sondage. La plupart travaillaient dans des organismes prestataires de services, occupent des postes de gestion, servent directement des personnes immigrantes et sont basées dans des villes ou de grands centres urbains.

Au moins 86 organisations distinctes ont participé aux activités d'évaluation des besoins, provenant de dix provinces et territoires : l'Ontario (29), la Colombie-Britannique (20), l'Alberta (13), la Nouvelle-Écosse, le Manitoba, l'Île-du-Prince-Édouard, la Saskatchewan, le Nouveau-Brunswick, le Québec et les Territoires du Nord-Ouest.

QU'AVONS-NOUS ENTENDU DE LA PART DES ORGANISATIONS ?

CE QUE L'ÉVALUATION SIGNIFIE POUR LES PARTICIPANT·E·S

À travers les consultations et le sondage, nous avons exploré ce que l'évaluation signifie pour les organisations. Lors des consultations, les participant·e·s ont été invité·e·s à réfléchir à leur propre définition de l'évaluation et à identifier les éléments ou processus clés qui leur venaient à l'esprit. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils ressentaient à propos de l'évaluation, les participant·e·s ont utilisé des mots tels que stress, appréhension, échec, anxiété, pression, inquiétude et jugement.

> " Tout le monde grimace dès que l'on parle de suivi et d'évaluation. [Quand on laisse cela pour la fin], tout le monde grimace parce que chacun craint l'échec."
>
> (Participant·e à une séance de consultation en ligne)

Le nuage de mots ci-dessous (figure 1) illustre les termes les plus souvent utilisés par les participant·e·s pour décrire ce que l'évaluation signifie pour eux et elles. Il reflète les contributions des séances en anglais et en français, les mots anglais ayant été traduits en français.

Figure 1 **Mots utilisés par les participant·e·s aux consultations pour décrire ce que signifie l'évaluation**



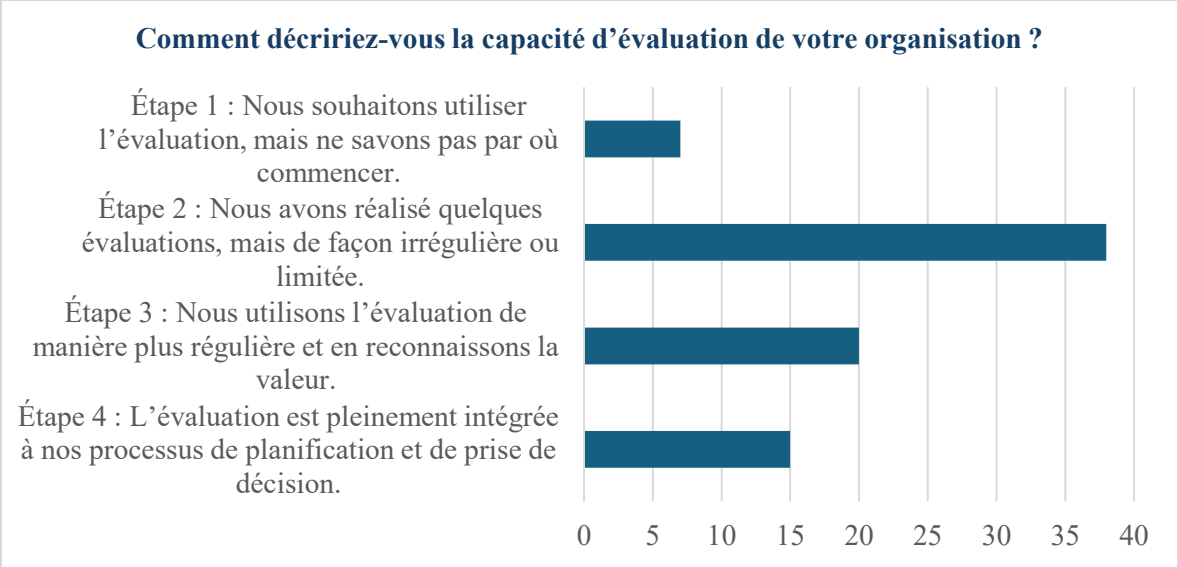
Dans le cadre du sondage, nous avons présenté aux répondant·e·s quatre définitions possibles de l'évaluation et leur avons demandé de choisir celle qui reflétait le mieux leur point de vue. La majorité des répondant·e·s ont opté pour des définitions décrivant l'évaluation comme une

exigence de rapport imposée par les bailleurs de fonds, un outil d'apprentissage et d'amélioration, ou une forme de mesure de la performance. Moins de répondant·e·s ont retenu la définition présentant l'évaluation comme un processus systématique et neutre de collecte et d'analyse de données visant à déterminer si, comment et pour qui les programmes ou services fonctionnent — définition qui constitue le fondement de ce projet.

COMMENT LES ORGANISATIONS DÉCRIVENT-ELLES LEUR CAPACITÉ EN ÉVALUATION

Lors des consultations et du sondage, les participant·e·s ont été invité·e·s à décrire la capacité d'évaluation de leur organisation en utilisant quatre étapes définies.[2] La majorité des participant·e·s aux consultations se sont situé·e·s à l'étape 2 (« Nous avons déjà réalisé des évaluations, mais de manière irrégulière ou limitée »), avec 38 personnes dans cette catégorie. Viennent ensuite l'étape 3 avec 20 personnes (« Nous utilisons l'évaluation de façon plus régulière et en reconnaissons la valeur »), puis l'étape 4, avec 15 organisations (« L'évaluation est pleinement intégrée à nos processus de planification et de prise de décision »). Le plus petit groupe se trouvait à l'étape 1, décrite comme « Nous souhaitons utiliser l'évaluation, mais ne savons pas par où commencer ».

Figure 2 Niveaux de capacité en évaluation des participant·e·s aux consultations



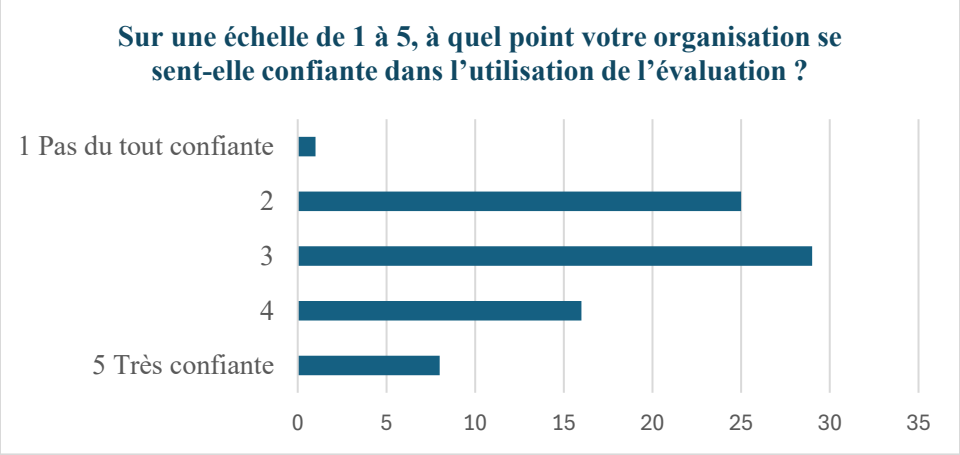
[2] Ces étapes ont été développées à partir d'une étude de la littérature, mais il existe de nombreuses manières de classer la capacité d'évaluation.

Parmi les répondant·e·s au sondage, la plus grande proportion a également identifié la capacité de leur organisation comme étant à l'étape 2. Cependant, contrairement aux consultations, les proportions pour les étapes 3 et 4 étaient seulement légèrement inférieures.

COMMENT LES ORGANISATIONS ÉVALUENT-ELLES LEUR CONFIANCE À UTILISER L'ÉVALUATION

Lors des consultations et du sondage, nous avons demandé aux participant·e·s d'évaluer la confiance de leur organisation dans l'utilisation de l'évaluation. Pendant les consultations, les participant·e·s ont noté la confiance de leur organisation sur une échelle de 1 (pas du tout confiant) à 5 (très confiant). La majorité des réponses se situaient au milieu : 29 participant·e·s ont choisi 3 et 25 ont choisi 2, avec moins de réponses indiquant un niveau de confiance élevé.

Figure 3 **Confiance des participant·e·s aux consultations dans l'utilisation de l'évaluation**



Dans le sondage, nous avons examiné la confiance des organisations dans la réalisation d'activités d'évaluation spécifiques. La plupart ont indiqué que leur organisation était très confiante pour identifier les résultats à mesurer. Cependant, un pourcentage comparativement plus faible s'est dit confiant quant à la capacité des personnes de leur organisation à analyser les données.

COMMENT LES ORGANISATIONS UTILISENT-ELLES L'ÉVALUATION

Dans le cadre des consultations et du sondage, nous avons demandé aux participant·e·s quelles étaient les principales raisons pour lesquelles leur organisation réalisait des évaluations. Lors des consultations, la principale motivation était **d'améliorer les programmes**, en apprenant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Dans le sondage, les **exigences des bailleurs de fonds** sont apparues comme la raison principale pour laquelle les organisations mènent des évaluations. Ces exigences ont également été reconnues dans les consultations comme un facteur motivant la collecte de données, mais les organisations ont souligné que les bailleurs demandent souvent seulement des chiffres et des indicateurs qui ne reflètent pas l'ensemble de la réalité d'un programme. Une autre motivation mentionnée était **le partage d'histoires illustrant les retombées positives** du programme.

> " Les bailleurs de fonds s'intéressaient aux chiffres... les histoires et les changements systémiques en cours n'étaient pas pris en compte."
>
> (Participant·e· à la séance de consultation en ligne)

Les principales activités d'évaluation menées par les organisations étaient :

- **Mesure du rendement** – la mesure du rendement était utilisée plus fréquemment que l'évaluation.[3]
- **Sondages** – lors des consultations, nous avons appris que les sondages de satisfaction après les activités étaient les plus courants, tandis que d'autres organisations réalisaient périodiquement des sondages plus approfondis. Certaines ont développé des sondages multilingues pour élargir leur portée.
- **Groupes de discussion et entrevues** – ces méthodes ont permis aux organisations de partager leurs expériences, de mettre en valeur leurs réussites, de mobiliser leurs partenaires et de renforcer leurs programmes.
- **Cadre d'évaluation** – certaines organisations avaient élaboré un cadre d'évaluation ou étaient en train d'en élaborer un. De plus, environ la moitié des répondants au sondage ont

[3] La mesure du rendement et l'évaluation se situent sur un même continuum, mais elles servent des objectifs différents. La mesure du rendement est continue, s'appuie sur des indicateurs de performance pour évaluer les résultats et permet de repérer lorsqu'un problème survient. Toutefois, elle n'explique pas pourquoi ni comment un programme ou une politique fonctionne bien, ni quels résultats peuvent être attribués au programme lui-même. (https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada/politique-resultats-qu-est-ce-evaluation.html)

indiqué que leur organisation formule des questions d'évaluation, identifie des indicateurs de résultats et élabore des plans d'évaluation pour les programmes ou pour l'organisation dans le cadre de leur processus d'évaluation.

- **Évaluateur externe** – les organisations ont fait appel à des évaluateurs externes pour diverses raisons : développer un projet pilote, déterminer comment améliorer un programme précis ou élaborer des gabarits et un cadre pour l'organisation. Toutefois, seul un petit nombre de répondant·e·s au sondage ont indiqué que leur organisation réalise des évaluations avec un soutien externe.

- **Poste d'évaluateur interne** – seuls quelques participant·e·s aux consultations et répondant·e·s au sondage ont indiqué que leur organisation disposait d'un membre du personnel, à temps plein ou à temps partiel, dédié à l'évaluation. Ceux qui en avaient un ont souligné que cela contribue à assurer cohérence et constance.

- **Observations** – certaines organisations utilisent les observations sur le terrain comme occasion d'apprentissage.

- **Impacts sur divers groupes** – environ la moitié des répondant·e·s au sondage ont indiqué que leur organisation examine régulièrement l'impact des programmes sur différents groupes.

QUELS DÉFIS LES ORGANISATIONS RENCONTRENT-ELLES DANS LA RÉALISATION D'ÉVALUATIONS ?

Les participant·e·s aux consultations ont été invités à partager les obstacles auxquels leurs organisations ont fait face dans leur démarche d'évaluation. Les barrières les plus souvent mentionnées (figure 4) étaient le manque de temps pour réaliser les évaluations, l'adhésion du personnel, les ressources et la formation, les connaissances en matière d'évaluation ainsi que le financement — ce qui concorde avec les résultats du sondage. Les organisations ayant moins d'expérience (stade 1) ont particulièrement exprimé leur incertitude quant à la manière d'obtenir du financement pour l'évaluation.

Figure 4 Obstacles à l'évaluation selon les étapes



Nous présentons ci-dessous d'autres défis plus nuancés :

- **Mobilisation des participant·e·s :** Les taux de réponse et l'engagement constituent un défi majeur pour mener les évaluations. Les organisations ont souligné l'existence de barrières technologiques ou linguistiques chez leurs client·e·s, ainsi qu'une "fatigue des sondages" liée à leur participation à de multiples programmes.

- **Cohérence :** Assurer la cohérence au sein de l'organisation représentait un défi majeur pour celles se trouvant aux étapes 2 et 3. Chaque évaluation devait "repartir de zéro" en raison de l'absence de normes ou de lignes directrices. Cette situation était aggravée par un taux élevé de roulement du personnel et par le fait que le financement de l'évaluation était limité à certains programmes. Certaines organisations ont également mentionné des difficultés à élaborer des cadres d'évaluation rigoureux permettant de mesurer les progrès tout en demeurant suffisamment flexibles pour s'adapter aux changements apportés aux programmes en fonction de l'évolution des besoins et des priorités.

- **Mise en action des résultats :** Plusieurs organisations aux étapes 2 et 3 ont mentionné des difficultés à communiquer efficacement les résultats de leurs évaluations et à intégrer ces constats dans la stratégie organisationnelle et l'évolution des programmes. Moins de la moitié des répondant·e·s au sondage ont indiqué que leur organisation présente les

> "Tant de ressources portent sur la collecte de données, et beaucoup moins sur ce qu'il faut en faire une fois qu'on les a. … Comment leur donner du sens?"
>
> (Participant·e à la séance de consultation en ligne)

résultats dans des rapports ou des présentations, formule des recommandations à partir des évaluations, utilise les constats pour améliorer les programmes ou services, pour le développement des affaires ou des propositions, ou partage les résultats avec les bailleurs de fonds ou les parties prenantes.

- **Mesure des impacts à long terme** : Comme le financement des programmes s'inscrit généralement dans des cycles courts (actuellement trois ans pour de nombreux programmes financés par l'IRCC), la mise en place d'un système permettant d'évaluer les impacts à long terme a été identifiée comme un défi par les organisations aux étapes 3 et 4. Ce manque de perspective à long terme rendait également difficile l'attribution des effets observés à des programmes précis.

- **Modèle de services indirects** : Les organisations parapluies, les Partenariats locaux en immigration (PLI) et les Réseaux en immigration francophone (RIF) estimaient que la plupart des outils et guides d'évaluation sont conçus pour les fournisseurs de services directs et ne savaient pas comment mener adéquatement des évaluations dans un modèle de services indirects.

COMPRENDRE LES BESOINS DES ORGANISATIONS EN MATIÈRE DE CAPACITÉ EN ÉVALUATION

Lors des consultations comme dans le sondage, nous avons demandé aux organisations quels étaient leurs besoins pour renforcer leur capacité en évaluation ainsi que les types de soutien qu'elles jugeraient les plus utiles. Les participant·e·s aux consultations, tout comme les répondant·e·s au sondage, ont évalué l'utilité de plusieurs formes de soutien proposées, notamment les webinaires, le mentorat individuel, le mentorat de groupe, l'apprentissage entre pairs, ainsi que les outils et modèles. Les personnes consultées ont également partagé des idées sur la manière dont chacune de ces activités pourrait se présenter, y compris les sujets d'intérêt et les conditions favorisant une participation réussie.

L'un des principaux sujets d'intérêt choisis par les répondantes et répondants au sondage était la "communication efficace des résultats", un thème également soulevé lors des consultations En réponse, nous avons organisé et enregistré un webinaire dans le cadre du projet CAPACITÉS présentant des conseils et des stratégies pour partager les résultats, accessible ici : https://youtu.be/SOJfdfhyWa4

De manière générale, toutes les activités proposées ont été jugées utiles. En moyenne, les formes de soutien considérées comme les plus prioritaires lors des consultations étaient :

- des webinaires (asynchrones et synchrones),

- du mentorat individuel (à la fois léger et approfondi),
- des outils et des modèles pour évaluer les programmes.

Toutefois, les répondant.e.s au sondage ont exprimé des préférences légèrement différentes, privilégiant les courtes vidéos, les guides étape par étape et les outils de référence.

Au sein de ces formes de soutien jugées prioritaires, les idées issues des consultations et du sondage se sont articulées autour des éléments suivants :

- **Besoin d'outils,** tels que de nouveaux logiciels, des options logicielles simples pour le personnel ayant peu d'expertise, des méthodes de collecte de données autres que les sondages, ainsi que des cadres de référence.
- **Sujets de formation** mentionnés : importance de l'évaluation, collecte de données, gestion des données, analyse, mobilisation des connaissances, pratiques tenant compte des traumatismes, Analyse comparative entre les sexes (ACS) Plus, et utilisation de l'évaluation pour éclairer la prise de décisions.
- **Besoin de prioriser la portée de l'évaluation :** obtenir des orientations sur les aspects à cibler dans un contexte de ressources limitées, afin que la portée de l'évaluation soit alignée sur la capacité disponible, les exigences des bailleurs de fonds et les objectifs internes.
- **Besoin de faire appel à des évaluateur·trice·s externes** pour offrir un soutien et une expertise complémentaires à la capacité interne, plusieurs organisations mentionnant manquer de ressources pour le faire.

Les trois derniers points ont été décrits comme particulièrement importants pour les organisations qui commencent tout juste leur démarche d'évaluation — par exemple, une évaluation professionnelle ponctuelle peut avoir un impact durable, puisque le personnel peut acquérir une expertise, des outils et des pratiques exemplaires qu'il pourra réutiliser par la suite pour d'autres programmes.

> " [Le webinaire de la SRSA] était excellent, car il offrait une exploration approfondie d'un domaine très précis. Bien souvent, lorsqu'on assiste à ce type de formation, elles restent tellement générales et superficielles qu'elles ne sont pas vraiment utiles."
>
> (Participant·e à la séance de consultation en ligne)

PROCHAINES ÉTAPES

Les consultations ont apporté des éclairages précieux sur la manière dont les organisations du secteur de l'établissement utilisent l'évaluation et sur ce dont elles ont besoin pour renforcer leur capacité. À partir de ces constats, l'équipe de PROSPECTS concentrera ses efforts sur les actions suivantes :

- Planifier une série **de webinaires synchrones** sur les thèmes ressortis des consultations
- **Développer un répertoire d'outils et de gabarits** pour aider les organisations à assurer la cohérence et à améliorer l'efficacité de leurs évaluations
- Travailler avec les organisations qui ont demandé **un accompagnement individuel**
- **Proposer des options de coaching de groupe** (par thème, type d'organisation) et organiser les séances selon l'intérêt
- Développer un site Web pour **centraliser l'information et les ressources**, et proposer des parcours d'apprentissage facultatifs adaptés au niveau actuel d'utilisation et d'expertise en évaluation des organisations
- Créer des occasions pour les organisations **d'apprendre de leurs pairs** au sujet des pratiques qui les ont aidés dans leur démarche d'évaluation
- Mettre sur pied un comité consultatif

Restez à l'affût des prochains webinaires et des nouvelles ressources en vous joignant au groupe LinkedIn du projet CAPACITÉS : https://www.linkedin.com/groups/16091158/

Pour recevoir des mises à jour par courriel au sujet des activités du projet CAPACITÉS, y compris les webinaires à venir, veuillez-vous inscrire à notre infolettre au : https://www.srdc.org/fr/capacites/#bulletind'information

OTTAWA • VANCOUVER • CALGARY • HAMILTON

MONTRÉAL • REGINA • TORONTO • WINNIPEG

SRDC SRSA
SINCE 1991 DEPUIS
INNOVATION • EXPERIMENTATION • EVALUATION

www.srdc.org • 1 866 896 7732 • info@srdc.org