

## **Rapport final de l'étude d'impact mené par le COCo – Résumé Janvier 2011**

### **Contexte**

En 2010, après une série de discussions internes sur l'importance de réfléchir sur l'évaluation de l'action du COCo, Centraide du Grand Montréal a été sollicité pour financer une enquête d'impact. Ce travail se situe dans la lignée d'un précédent travail d'évaluation mené par le COCo en 2002-2003. Étant donné le temps écoulé entre cette dernière étude et les récents changements dans l'organisation et l'équipe du COCo, il nous a semblé important de renouveler l'exercice.

Nous avons travaillé avec Stéphanie Garrow, collaboratrice de longue date du COCo et médiatrice de notre évaluation en 2002-2003. L'étude s'est déroulée selon un processus évolutif à durée indéterminée, utilisant une méthode de recherche qualitative construite autour de discussions internes préparatoires au COCo, d'entretiens individuels, de discussions plus larges avec nos partenaires et un retour vers d'autres expériences de travail vécues au COCo qui ont eu lieu en même temps que l'enquête d'impact et ont été directement influencées par celle-ci. Les informations recueillies par cette enquête ont inclus des entretiens individuels qualitatifs avec 24 représentants d'organisations communautaires partenaires, un évènement public sur la notion de construction de changement social et des expériences vécues par l'équipe du COCo dans son activité de soutien au travail de construction de mouvement social effectué par d'autres organisations, ici, au Québec, mais aussi ailleurs au Canada, aux États-Unis et dans le monde.

Cette enquête d'impact a permis au COCo 1) de réfléchir sur la méthode d'évaluation d'impact, 2) d'apprendre sur nos pratiques en tant qu'acteurs du changement avec les groupes communautaires du Québec, 3) de définir les priorités que nous souhaitons explorer plus en profondeur dans notre travail, et 4) de rendre compte de l'importance de réfléchir sur l'impact social et le besoin d'analyse critique dans l'organisation communautaire.

Ce résumé du rapport explicite les éléments clés de ce que nous avons appris sur l'évaluation et sur nos pratiques. Il identifie aussi les priorités majeures de notre futur travail. Le rapport complet est disponible sur demande au COCo ([info@coco-net.org](mailto:info@coco-net.org)).

## 1) **Ce que nous avons appris sur l'utilisation d'une méthode évolutive d'enquête d'impact sur le travail d'organisation communautaire**

Il y a beaucoup d'activités dans le milieu communautaire québécois autour de l'évaluation d'impact, des dynamiques de pouvoir impliquées pour mener à bien une telle réflexion et sur la gamme d'outils appropriés pour sa réalisation. Il existe d'autres initiatives, comme celle du projet *Building the Movement Project*, qui vise à « renforcer le rôle des organisations à but non lucratif en tant que lieux de pratique démocratique et à mettre en avant des moyens par lesquels ces organisations peuvent contribuer de manière significative à la construction d'un mouvement pour un changement social progressiste » ([www.buildingmovement.org](http://www.buildingmovement.org)).

En ce qui concerne les méthodes et outils de réflexion, le champ de recherche et d'évaluation prend de plus en plus d'énergie pour mettre en lumière ses dernières approches de mesure de changement des systèmes complexes (tels les changements sociaux) au travers de méthodes comme l'Évaluation évolutive<sup>1</sup>. Ces réflexions émergentes utilisent des stratégies qui renforcent la capacité des organisations communautaires de produire par eux-mêmes une analyse sociale, selon leurs propres termes. L'Évaluation évolutive, en tant que méthode, utilise entre autres les procédés suivants : 1) Réflexion instantanée centrée sur l'utilisation et rapide, 2) Production et partage des savoirs continus sur la façon de mettre en lumière la « situation en cours d'évolution », 3) Utilisation d'une personne experte à l'interne et à l'externe qui devient un membre proche du groupe de réflexion, et 4) Réflexion organisationnelle tournée intentionnellement vers le développement de quelque chose de nouveau (par exemple : nouvelles structures, nouveaux cycles de programmes, nouveaux outils, nouvelles stratégies) afin de mieux appréhender une situation complexe (Quinn Patton, 2008, Gamble, 2008).

Appliquant une approche émergente et évolutive, le COCo a envisagé le processus comme un projet collaboratif, une forme de *cercle d'apprentissage* continu rassemblant l'équipe et le conseil d'administration

---

<sup>1</sup> L'Évaluation évolutive est centrée sur les résultats et est particulièrement utile dans des situations où les résultats sont émergents et changeants. Elle est apparue en tant que niche à utiliser dans des situations qui évoluent continuellement. Elle est particulièrement adaptée pour mesurer les liens entre les résultats à court terme et les changements sociaux sur le long terme. Les programmes qui ne se destinent pas à créer un modèle standardisé, mais qui préfèrent anticiper le besoin d'être en évolution constante sont des exemples où l'Évaluation évolutive est particulièrement utile. [http://tamarackcommunity.ca/g3s61\\_VC\\_2010g.html](http://tamarackcommunity.ca/g3s61_VC_2010g.html)

du COCo et ses partenaires communautaires à différents niveaux, utilisant des méthodes différentes. Nous voulions y voir quelque chose qui serait flexible, qui se redéfinirait lui-même selon son évolution et qui serait en lien avec les valeurs promues par le COCo à travers son travail : un travail répété, élaboré collectivement, à la structure évolutive, centré autour du dialogue et transformatif.

### **Ce que nous avons appris sur la réflexion organisationnelle et l'enquête...**

Une carte routière devrait permettre de déterminer le trajet qui sera parcouru. Cependant, une fois le parcours choisi, les choses ne progressent jamais comme nous le voudrions vraiment. Il en est de même pour le COCo et son approche en matière de travail avec les groupes communautaires. Parfois, les besoins exprimés cachent des besoins bien plus urgents. Parfois une intervention facilitée permet des ouvertures inattendues. Cette enquête d'impact n'a pas été une exception.

Tout au long de cette enquête, il est devenu clair qu'elle devait s'adapter aux changements de réalités des organismes et de ses constituants. Plus important, elle a été affectée par les priorités stratégiques du COCo et a, à son tour, influencé ces mêmes priorités - notamment l'examen/le développement de l'engagement organisationnel du COCo pour construire un mouvement social et promouvoir une analyse critique du changement social au sein des organisations communautaires.

L'enquête d'impact a du également être modifiée car, à ce moment-là, le travail du COCo concordait avec un événement, organisé par nos soins, et portant sur la notion de création de mouvement, et un autre événement traitant des méthodes communautaires d'évaluation organisé par le Centre de Formation Populaire auquel nous prenions également part.

En tenant compte de l'échéancier de l'enquête d'impact (18 mois), nous avons jugé important de nous entourer d'une petite «équipe de coordonateurs». Outre sa participation constante, cette équipe nous a aidés à clarifier les objectifs d'évaluation et les activités, à rendre flexible le processus de mise en œuvre et le partage régulier de la documentation.

Un membre du personnel coordonnant le travail, cela nous a permis de rester

centrés sur le processus tout en continuant à gérer toute la programmation du COCo. Ainsi nous avons pu utiliser en temps réel les données de l'enquête et assister au développement continu de nouvelles stratégies organisationnelles dès qu'on était informé des analyses découlant de ces données. Cette personne nous a permis de faire le lien entre le processus d'évaluation et ce que nous apprenions en relation avec les expériences vécues relatées lors des réunions de personnels, des réunions d'évaluation régulières de nos programmes et services et des retraites personnel/conseil d'administration.

Des renvois constants aux objectifs de l'enquête d'impact et le fait de retravailler le processus de l'enquête, le tout basé sur le partage constant de documentation, nous ont permis de ne pas trop nous éloigner de l'objectif du travail d'évaluation. L'utilisation de «google.doc» comme plateforme de partage en ligne pour échanger les données brutes et les premiers résultats entre les employés et les membres du conseil a grandement facilité la communication de nos réflexions car cela se faisait quasiment en direct. Nous avons également pu continuer à cheminer tout au long du processus alors que nous étions tenté de laisser de côté l'enquête d'impact dès qu'apparaissaient des obligations organisationnelles plus pressantes. L'accès permanent aux progrès et résultats de l'enquête a aidé l'équipe de coordonateurs à se recentrer. Ceci a facilité la redéfinition des priorités des questions guidant notre recherche, nous assurant de leur pertinence et de leur utilité immédiates pour répondre aux besoins du COCo à ce moment-là.

Étant donné l'émergence du concept, il était important pour le personnel et les membres du conseil de se sentir à l'aise avec ce type de processus et d'avoir un facilitateur compétent pour le mener.

Il y a eu de la confusion et des problèmes de communication durant le processus (par exemple lorsque les employés et les membres du conseil se demandaient «ce qui ferait partie ou non du processus d'enquête d'impact?"). Il y a eu des frustrations, car les réponses aux questions d'évaluation n'étaient pas facilement disponibles et même à la fin, nous avons soulevé autant de questions que nous avons trouvé de réponses. Peut-être qu'un des défis de ce genre de travail est d'être capable de l'imaginer et de le communiquer, comme quelque chose de continu qui ne s'arrête pas forcément lorsque le processus d'enquête cesse de façon formelle. Ceci nécessite un véritable engagement organisationnel afin d'aller plus avant dans le travail d'évaluation.

## 2) Ce que nous avons appris des méthodes de COCo

### L'impact du travail de COCo

- a) Le COCo est perçu comme ayant un impact sur la santé organisationnelle des groupes car il :
- Permet aux personnes de se connecter pour renforcer leurs capacités et briser leur isolement
  - Aide les groupes à devenir plus forts, à construire des structures et des processus durables (communication interorganisationnelle, résolution de conflit, planification et évaluation)
  - Aide les personnes/groupes à développer un discours portant sur ce qu'ils font et où ils veulent se diriger
- b) Le COCo est une valeur ajoutée pour le secteur communautaire car il :
- Travaille avec des groupes en leur présentant, en exemple, son propre modèle d'organisation et leur montrant comment appréhender les valeurs du changement social dans un contexte organisationnel
  - Les accompagne en utilisant une approche flexible, sensible, orientée vers le processus et basée sur l'encadrement.
  - Crée régulièrement des espaces de débats et facilite l'apport de connaissances
  - Encourage les organisations à « sortir de leur bulle pour faire des rencontres et échanger sur des enjeux importants »
  - Développe des modèles et est perçu comme un expert de « l'apprentissage par les pairs ». Le COCo expérimente et prend des risques pour que le secteur puisse apprendre de ses expériences.
  - Vit et partage une perspective anglophone dans le secteur communautaire du Québec, ce qui est différent et intéressant pour le

secteur francophone. Le COCo est perçu comme un pont entre les milieux linguistiques.

**Nous avons également appris que :**

Les groupes veulent travailler avec le COCo pour les raisons suivantes :

- À cause d'un véritable besoin organisationnel ou d'une crise
- Le COCo est perçu comme pouvant résoudre les conflits et offrir un soutien pour le développement organisationnel
- Le COCo est un Centre de ressources et d'informations
- Il représente un soutien pour les groupes anglophones, bilingues et les minorités ethniques
- Les groupes apprécient l'analyse sociale importante du COCo

Concernant la justice sociale, le travail de création d'un mouvement et la façon dont nous l'abordons :

- Les gens perçoivent la justice sociale comme étant un grand défi qui requiert du temps, une profondeur d'analyse ainsi qu'un développement des capacités dans leurs organisations et entre les organisations afin qu'elles soient au même niveau de réflexion collective.
- Il y a des fossés entre la pensée critique et l'action en matière de justice sociale et de création de mouvement. Par exemple : un suivi continu est nécessaire, on doit pouvoir relier les activités de renforcement des capacités avec différentes expériences / utilisations de la langue.

Le COCo a un rôle à jouer pour rassembler les groupes et promouvoir la justice sociale.

Ceci peut être fait en :

- Cherchant à améliorer «l'image de marque» du modèle du COCo pour promouvoir le travail de justice sociale
- Améliorant la diffusion, au sein du secteur communautaire, de la mission du COCo en tant que groupe de justice sociale et de son travail avec des groupes ethnoculturels et francophones.
- Travaillant plus étroitement avec des grands réseaux de défense des droits et des groupes de coordination
- Créant d'autres liens et en partageant les agendas avec les regroupements

- Augmentant les occasions de «rencontre et partage» entre les groupes (ex. : formule « speed-dating » pour la justice sociale)
- Partageant les analyses et les évaluations de ce qui existe déjà
- Déterminant ce que les organisations peuvent faire de façon autonome et ce qui requiert plus de collaboration
- Identifiant plus clairement les étapes nécessaires pour réaliser le travail au-delà des limites d'adhésion et organisationnelle

Les groupes souhaitent que le COCo continue à animer des débats pour que tous puissent échanger leurs opinions sur les missions/visions/objectifs pour atteindre une justice sociale.

Nous avons notamment constaté que «des conversations tendues et chaotiques entre acteurs ayant des intérêts différents peuvent être un moteur pour de puissants changements»

Les changements à considérer dans notre méthode et notre modèle incluent notamment : la manière de concevoir une capacité de recherche d'action communautaire pour soutenir les mouvements de justice sociale existants et émergents, tout en continuant à créer des outils pour le changement et des espaces créatifs, appréciés et centrés sur la collaboration, et en considérant les paradigmes d'émancipation (travail de Bill Ninacs), une utilisation plus complète de l'approche appréciative

### 3) **Priorités pour l'avenir**

Travail de création de mouvement :

- Il est nécessaire de faire une analyse commune/partagée – qui commence notamment par définir et étoffer la réalité actuelle
- Le COCo peut avoir un rôle de leadership en initiant des projets de recherche et partage ensuite ses recherches sur le secteur communautaire. Ceci est le point de départ pour présenter le profil des questions connexes et effectuer une analyse participative portant sur les questions et besoins auxquels les groupes communautaires sont aux prises (Listening Tour/Tournée d'écoute).
- Il faut toujours poser les questions difficiles pour savoir comment les groupes exécutent leur travail en matière de justice sociale, d'évaluation et de suivi d'évaluation des contrats et des événements.

### Travail du COCo avec les organisations :

- Établir un lien plus explicite avec le travail de justice sociale : au niveau de notre image publique («Image de marque»), de notre travail à contrats (lors de l'évaluation, pendant le déroulement du travail et le processus de suivi d'évaluation), et en proposant plus d'événements (plus petits et en ligne) pour des convergences stratégiques.
- Effectuer une Tournée d'écoute (inspirée par le Highlander Research Institute).
- Examiner les avantages à s'associer avec de grands *regroupements* et augmenter la portée et la profondeur de notre travail de représentation.
- Atteindre les groupes non traditionnels (coalitions de quartiers, groupes de citoyens et associations informelles travaillant sur la défense des droits)

### Travail d'évaluation :

- Partager ce processus d'évaluation avec les bailleurs de fonds, les partenaires en formation et les groupes communautaires.
- Mener un processus d'évaluation «semblable mais différent» sur trois ans. S'accrocher à l'idée d'une approche de processus d'enquête d'impact de pair à pair.
- Continuer à utiliser nos processus d'évaluation en cours lorsqu'on travaille avec des groupes; les mettre en œuvre plus systématiquement.