

Évaluation de l'économie sociale au Brésil: une analyse des pratiques dans certaines ONG¹

MAURÍCIO SERVA

*Professeur à l'Université fédérale de Santa Catarina
Président du CIRIEC-Brésil
mserva@terra.com.br*

CAROLINA ANDION

*Professeuse à l'Université de l'État de Santa Catarina
Chercheur au CIRIEC-Brésil
carol.andion@terra.com.br*

LUCILA CAMPOS

*Professeuse à l'Université du Vale do Itajaí
Chercheur au CIRIEC-Brésil
lucila.campos@terra.com.br*

ERIKA ONOZATO

*Professeuse à la Faculté Internationale de Curitiba
Chercheur au CIRIEC-Brésil
eonozato@hotmail.com*

RÉSUMÉ • Le but de cet article est d'offrir un panorama sur la façon dont la question de l'évaluation est actuellement traitée par les organisations qui travaillent dans le champ de l'économie sociale au Brésil. Pour ce faire, le travail de terrain a été réalisé sur un échantillon de convenance de 11 organisations: huit associations et trois fondations. La méthodologie de collecte des données utilisée est de type qualitatif: on a réalisé des entretiens semi-structurés avec des dirigeants et des membres des 11 organisations entre les années 2006 et 2008. L'étude permet de conclure que les formes sous lesquelles l'évaluation a été perçue et pratiquée révèlent les rapports de forces qui ont une influence dans la propre configuration institutionnelle du domaine des ONG – plus affecté par le gouvernement et les bailleurs de fonds, et moins par les bénéficiaires et la communauté.

ABSTRACT • The aim of this paper is to provide an overview of the way in which the issue of evaluation is currently treated by organizations in the field of social economy in Brazil. To provide this overview, field research was conducted through a convenience sample of eleven organizations: eight associations and three foundations. The methodology of data collection was qualitative: it was conducted through semi-structured interviews with leaders and members of the eleven organizations between the years 2006 and 2008. The study concludes that the ways in which evaluation was perceived and practiced reveals a power game that influences institutional organizations in the NGO sector. Such power relations favor government and donors, rather than beneficiaries and the community.

RESUMEN • El propósito de este artículo es ofrecer un panorama sobre la forma en que los organismos que trabajan en el campo de la economía social en Brasil consideran actualmente la evaluación. Para ello se

realizó un trabajo de campo sobre una muestra intencional de once organizaciones : ocho asociaciones y tres fundaciones. Para la recolección de datos fue utilizada una metodología cualitativa : entre 2006 y 2008 se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los dirigentes y miembros de las once organizaciones. El estudio permite concluir que las formas bajo las que se percibe y se practica la evaluación revelan un juego de fuerzas que influye en la configuración institucional específica del campo de las ONG, más afectado por el gobierno y los donantes que por los beneficiarios y la comunidad.



INTRODUCTION

Le but de cet article est d'offrir un panorama sur la façon dont la question de l'évaluation est actuellement traitée par les organisations qui travaillent dans le champ de l'économie sociale au Brésil. Au cours des dernières années, le thème de l'évaluation a occupé une large place dans les discussions des acteurs politiques dans le pays, l'évaluation étant comprise comme un instrument pour l'accroissement de la transparence dans les organisations de l'économie sociale et du contrôle de ces dernières de la part de la société. Dans ce travail, nous ne considérons pas cette interprétation comme un présupposé. Au contraire, nous cherchons à comprendre le sens qui est attribué à l'évaluation, comment elle est utilisée et quelles sont les conséquences de cette pratique dans et hors du champ de l'économie sociale. Nous entendons l'évaluation comme la « détermination de valeur ou de mérite d'un objet évalué » (Worthen, Sanders et Fitzpatrick, 2004, p. 35). Dans ce sens, l'évaluation sera examinée comme un « traducteur » qui exprime la vision que la société et les acteurs mêmes de l'économie sociale ont de cette dernière et qui reflète les modes de régulation ou de gouvernance dominants (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2003).

Pour ce faire, il convient tout d'abord de définir ce que nous entendons par « économie sociale ». Cette expression n'a pas au Brésil le même sens qu'en Europe et dans les pays de langue française. Une définition qui résume bien ce que l'on entend dans ces pays par l'univers d'organisations qui forment cette « nouvelle économie sociale » – pour utiliser une expression du Québec – est celle donnée par Favreau (2005). Selon cet auteur, ces organisations (qu'il s'agisse d'associations, de coopératives ou de mutuelles) représentent des initiatives, en tant que manifestations de l'action collective, qui visent à « entreprendre d'une autre manière ». Favreau affirme que cette définition considère les trois dimensions de ces initiatives sans donner de priorité à aucune, à savoir la dimension sociale (action collective), la dimension économique (entreprendre) et la dimension politique (d'une autre manière). L'action collective a trait à la nécessité de travailler conjointement qui surgit dans les demandes sociales, que celles-ci soient socioéconomiques, sociopolitiques, socioculturelles ou

socioenvironnementales. «Entreprendre» est lié au caractère économique de ces initiatives qui vont au-delà du marché, sans toutefois l'exclure; on prend ici en compte l'hybridation des formes de régulation économique de même que les différentes formes d'entrepreneuriat. L'expression «d'une autre manière» signifie que de telles initiatives partent de multiples projets sociopolitiques qui visent à promouvoir la transformation sociale.

Dans le cas du Brésil, historiquement, une séparation bien nette existait entre l'univers qui comprend les coopératives (de divers types) et les autres organisations à but non lucratif (spécialement les fondations et les associations) qui forment le champ de l'économie sociale. Dans ce sens, on perçoit la prédominance d'une conception chez ce second groupe qui se voit comme un «troisième secteur» axant principalement son action sur les sphères sociale et politique, tout en laissant la fonction économique au second plan. Ce clivage trouve des éléments de réponse dans la genèse et dans la trajectoire de ce champ, comme nous le verrons plus tard, qui se structure d'abord en se basant sur un modèle de l'assistance sociale et, plus tard, à l'époque de la dictature, en adoptant une attitude «d'opposition» à l'État. Dans les deux cas, l'influence de l'idéologie chrétienne et des courants politiques tiers-mondistes a été décisive, de sorte que les questions économiques ont été reléguées à un second plan ou simplement oubliées (Revel et Roca, 1998).

C'est pourquoi lorsqu'on parle d'économie sociale au Brésil, c'est le travail des organisations à but non lucratif qui vient aussitôt à l'esprit, ce qui ne signifie pas que celles-ci n'aient pas un rôle économique important. En 2004, l'Institut brésilien de géographie et de statistiques (IBGE) a publié un rapport sur les associations et fondations à but non lucratif qui travaillent en faveur de l'intérêt général dans le pays. Selon l'IBGE (2004), il existe environ 276 000 organisations de ce type et, entre 1996 et 2002, le nombre de postes de travail dans ces organisations a augmenté de 48 %, passant de 1 039 925 à 1 541 290. Les emplois créés dans ce secteur de l'économie correspondent à 5,5 % de tous les emplois créés dans le pays. En 2003, le gouvernement fédéral a créé le Secrétariat national d'économie solidaire (SENAES), sous l'égide du ministère du Travail. On reproduit ci-dessous la définition de l'économie solidaire du SENAES et du ministère du Travail :

L'économie solidaire est une façon différente de produire, vendre, acheter et échanger ce qui est nécessaire pour vivre. Sans exploiter les autres, sans vouloir prendre un avantage, sans détruire l'environnement. En coopérant, en renforçant le groupe, chacun pensant au bien de tous et à son bien propre. Dans ce sens, on entend par économie solidaire l'ensemble d'activités économiques de production, distribution, consommation, épargne et crédit, organisées sous la forme d'autogestion (Ministère du Travail, 2009).

Quand il met sur le même plan l'économie solidaire et l'autogestion, il est évident que le ministère du Travail considère l'économie solidaire comme

un ensemble d'organisations beaucoup plus petit que celui composé par les organisations à but non lucratif qui travaillent en faveur de l'intérêt général au Brésil.

Tout en tenant compte des particularités du contexte brésilien, cet article s'intéressera à l'ensemble des organisations que l'on appelle couramment ONG dans le pays. Il est important de relever, cependant, que cet ensemble n'est pas homogène ; il constitue un espace de cohabitation (mais aussi de dispute) entre différents groupes qui luttent pour obtenir une reconnaissance et affirmer leur position. Il y a beaucoup de typologies qui cherchent à définir la composition du domaine des ONG au Brésil. Pour ce travail, nous adopterons la typologie élaborée par Andion (2007) qui identifie cinq groupes principaux :

- les ONG anciennes, fondées pour la plupart pendant la période de la dictature militaire (1964-1985), et liées aux mouvements sociaux traditionnels (mouvement syndical, associations de quartier, communautés ecclésiales de base, pastorales de l'Église catholique) ;
- les ONG plus récentes, liées aux « nouveaux mouvements sociaux » (mouvement féministe, mouvement écologiste, mouvement noir, etc.) ;
- les ONG plus récentes, créées par des techniciens et professionnels mais qui ne sont pas liées aux mouvements sociaux ;
- les fondations et instituts, qui sont, pour la plupart, créés par des entreprises ou liés au mouvement d'investissement social privé ;
- les organisations philanthropiques, dont un grand nombre sont aussi liées à l'Église et qui ont comme but de développer des activités d'assistance sociale.

Dans cette recherche, le travail de terrain a été réalisé sur un échantillon de convenance de 11 organisations : huit associations et trois fondations. Parmi les associations, quatre peuvent être caractérisées comme plus anciennes, deux sont de type plus récent, plus professionnalisées et sans liaison avec les mouvements sociaux, et deux sont philanthropiques. Parmi les trois fondations, l'une d'elles a été créée par un groupe de citoyens, alors que les deux autres l'ont été par de grandes entreprises (l'une privée et l'autre publique) dans le but de développer un investissement social privé dans le cadre du mouvement de responsabilité sociale corporative. Toutes ces organisations ont plus de dix ans de fonctionnement et ont leurs sièges centraux dans les régions Sud et Sud-Est. La méthodologie de collecte des données utilisée est de type qualitatif : nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés avec des dirigeants et des membres des 11 organisations entre les années 2006 et 2008.

Comme cette étude porte sur l'analyse des méthodes d'évaluation utilisées par ces ONG, leur sens et leurs formes d'application, les questions qui l'ont guidée sont les suivantes : Quels sont les méthodologies et instruments d'évaluation principaux appliqués dans ces organisations ? Quels sont les objectifs de cette

évaluation ? Quelle est l'influence des différentes parties prenantes (*stakeholders*) dans ce processus ? Quel est l'impact de cette évaluation sur l'augmentation de l'imputabilité (*accountability*) des ONG ? En somme, nous cherchons à comprendre quelles sont les conceptions théoriques répandues dans la littérature et dans le contexte institutionnel de l'économie sociale au Brésil et comment l'évaluation est perçue et utilisée par les membres de ces organisations.

Pour ce faire, le plan de la recherche s'est structuré en deux temps. Nous avons d'abord examiné quelques modèles d'évaluation parmi les principaux relevés dans la littérature sur ce thème au Brésil et qui sont utilisés actuellement à l'échelle nationale. À partir de cette collecte ont été choisis quatre modèles² qui respectaient les critères suivants : 1) l'importance au plan institutionnel ainsi que le rayonnement des actions dans le champ de l'économie sociale des organisations qui ont publié et recommandé les modèles ; 2) la variété des secteurs d'activité des organisations affectées par ces modèles ; 3) l'étendue de l'utilisation des modèles dans l'univers des associations et dans les diverses régions du pays. L'analyse de ces modèles a permis d'établir les principales normes d'évaluation et de relever certains postulats de recherche qui ont alors été examinés dans un deuxième temps, lors de l'analyse des 11 cas. Parmi les 11 organisations analysées dans cette étude, 10 réalisent une évaluation sur demande externe de leurs bailleurs de fonds ; leurs membres connaissent les quatre modèles cités ci-dessus et reconnaissent qu'ils utilisent des éléments et des logiques d'évaluation présents dans au moins deux de ces modèles.

Le texte qui suit présente les résultats de la recherche en deux parties. Dans la première partie sont discutées les particularités de la constitution du domaine des ONG au Brésil, au moyen de l'analyse de la relation qui s'établit entre l'État et la société civile organisée. Ce préambule se justifie car nous cherchons à comprendre l'influence des modes de gouvernance sur la signification de l'évaluation et sur les façons dont elle a été appliquée dans le contexte national. La seconde partie consiste, quand à elle, en l'examen des modèles cités précédemment, en relevant les ressemblances et différences entre les conceptions, les intentions et dans les propres cadres de ces modèles, ce qui permet de mettre en évidence les diverses façons dont l'évaluation est conçue. Dans cette partie, nous analysons également les principales incidences qu'ont les pratiques d'évaluation en cours dans les ONG étudiées. Il s'agit de mieux comprendre la signification et la *praxis* de l'évaluation dans ces organisations, comment elle est utilisée et dans quelle mesure elle répond aux défis qui se posent aujourd'hui pour le champ de l'économie sociale brésilienne. Ainsi, à partir de l'examen de ce que les bailleurs de fonds et les ONG entendent et pratiquent comme évaluation, nous aspirons à montrer que les stratégies et les mécanismes utilisés n'ont pas seulement un rôle technique et fonctionnel, mais expriment aussi le moment, la place et la valeur que l'économie sociale occupe dans la société brésilienne actuellement.

MODES HISTORIQUES DE GOUVERNANCE ET PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DANS LE DOMAINE DES ONG

La relation de l'État avec le tiers secteur au Brésil, tel qu'est communément appelé le champ des ONG, se structure historiquement à partir de différents régimes de gouvernance. Nous entendons par gouvernance la configuration des lois, structures, ressources, règles administratives et modèles institutionnels qui programment et conditionnent les services publics et leur régulation (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2003). La définition de service public est ici plus ample que l'État, puisqu'elle considère d'autres acteurs qui travaillent et ont une influence dans l'espace public. Dans cette section, nous montrerons comment les transformations dans ces modes de gouvernance vont interférer dans la conception des formes et des mécanismes d'évaluation utilisés dans le champ des ONG au cours du temps.

Premièrement, à l'époque où le Brésil est une colonie de la Couronne portugaise, on ne peut que constater la prédominance du **régime d'assistance**, dans lequel les services publics sont peu effectifs et les services associatifs ne sont pas financés par l'État, mais par des groupes clientélistes. C'est au cours de la période connue comme celle de la Vieille République ou des coronels (1889-1930) que surgissent les premières œuvres de bienfaisance qui ont pour ambition d'offrir une aide spontanée et désintéressée aux pauvres. Les *Santas Casas de Misericórdia* («saintes maisons de la miséricorde», institutions religieuses d'assistance sociale et hospitalière), les *Irmandades* (confréries religieuses catholiques) et les Tiers-Ordres, parallèlement à d'autres institutions religieuses non catholiques, assumaient un rôle prépondérant dans l'accueil de la majorité de la population qui restait à la marge des politiques sociales de base. Ainsi, on peut dire que l'idée de société civile se voyait alors rattachée aux notions de philanthropie et de charité, les pauvres (une grande partie de la population) étant perçus non pas comme des citoyens détenteurs de droits, mais comme les objets de la bonté de leurs bienfaiteurs. Dans cette période, l'évaluation ne se pose même pas comme une valeur, étant donné que les services rendus se rapportent à des aides spontanées motivées par un sentiment de solidarité de la société envers les exclus.

Le régime d'assistance va s'institutionnaliser à partir de la décennie de 1930, durant les gouvernements successifs du président Getúlio Vargas, à la faveur de l'adoption des premières lois de l'assistance sociale dans le pays, qui, pour la plupart, sont encore en vigueur aujourd'hui. Le décret-loi 525 de 1938 stipule que le service social a pour but de «diminuer ou supprimer les déficiences ou la souffrance causées par la pauvreté ou par la misère». La législation ne va pas rompre avec la tradition de l'action sociale comme charité; au contraire, comme l'affirme Landim (2002), elle va contribuer à définir le rôle des associations comme complémentaire, légitimant ainsi la conception d'une société civile sous la tutelle de l'État.

Cela se confirme par la création du Conseil national d'assistance sociale (CNAS), dont le but est de préciser les contours des « institutions à caractère privé » qui vont offrir de tels services et d'étudier leur situation pour l'octroi de subventions accordées par l'État. De cette façon, le gouvernement reconnaît l'existence de ces institutions et se pose comme principal arbitre dans leur régulation. Ce passage se renforce avec la loi 3071 de 1935 qui va reconnaître l'utilité publique de ces organisations. Pour conserver le titre, il y a l'obligation de présentation annuelle d'un rapport circonstancié des services rendus à la collectivité. C'est à ce moment qu'apparaît une ébauche d'instrument d'évaluation de ces organisations, prélude à une « reddition de comptes » au gouvernement.

L'aspect non mercantile de ces initiatives sera essentiel pour les caractériser (puisqu'elles ne peuvent pas rémunérer les postes de direction et de conseil) et obtenir de l'État l'exemption d'impôts. La loi 3577 de 1959 va exempter les organismes de bienfaisance et d'assistance sociale de la contribution pour la sécurité sociale, ce qui sera ratifié par la Constitution de 1988. Mais, pour cela, elles doivent se conformer aux exigences de la loi, c'est-à-dire ne pas être engagées dans une exploitation mercantile, ni dans une distribution des bénéfices ou de participation au résultat économique final. On constate donc que, dans un premier temps, l'influence du régime d'assistance sur la composition du champ de « l'économie sociale » brésilienne est très forte, ce qui peut en partie expliquer pourquoi la sphère économique et la préoccupation pour la gestion soient absentes de l'ordre du jour des acteurs. Il est intéressant de voir à quel point cette conception subsiste encore de nos jours, comme on peut le noter dans le code civil brésilien qui est entré en vigueur en 2003. Les associations y sont définies comme des « personnes juridiques de droit privé, ayant une finalité non économique, considérées comme des associations ou fondations (suivant la forme de constitution) ».

Cependant, à la fin des années 1970 et dans les années 1980, cette conception d'une « économie sociale d'assistance » suscite des tensions, à un moment où d'autres régimes de gouvernance commencent à émerger dans le pays. À cette époque, on perçoit deux mouvements qui se produisent concomitamment et qui vont reconfigurer la dynamique des relations de l'État et de la société civile en jetant les bases d'un régime participatif ou de la coproduction (Paes de Paula, 2005). D'abord, on observe un mouvement dans la sphère de la mobilisation sociale caractérisé par l'émergence dans différentes régions du pays de mouvements sociaux d'un type nouveau. Parmi les plus importants figurent les communautés ecclésiales de base (CEB), les associations d'habitants et les groupes faisant partie de ce qu'on appelle les « nouveaux mouvements » en milieu rural (d'agriculture familiale, des sans-terre, etc.) et urbain (écologistes, mouvement noir, féministe, etc.). Ce phénomène sera reconnu par plusieurs auteurs comme un jalon dans la transition démocratique et le renforcement de la société civile brésilienne. Scherer-Warren et Krischke (1987) décrivent ces organisations comme des initiatives collectives qui luttaient contre les façons

traditionnelles de faire de la politique. Elles se distinguent des anciens mouvements sociaux par leur lutte pour la reconnaissance et l'insertion sociale du «peuple brésilien», terme entendu ici comme ayant un sens plus large que la notion de classe ouvrière. Ce «peuple» va rechercher son affirmation citoyenne en tant que sujet détenteur de droits. Pour Dagnino (2002), l'apparition de ces mouvements va redéfinir la notion de citoyenneté et permettre la construction d'une dimension proprement publique dans la société brésilienne, montrant que tous ont le droit d'avoir des droits.

C'est à cette époque que seront créées des ONG d'un nouveau type, différentes des organisations philanthropiques et d'assistance jusqu'alors prédominantes. Ces organisations, au début, ne se reconnaissaient pas comme des ONG, mais seulement comme des centres de conseil aux mouvements naissants: «il n'y avait pas chez leurs agents la représentation d'appartenance à un univers institutionnel particulier» (Landim, 2002, p. 18). Il est important de souligner qu'au-delà du soutien des nouveaux mouvements sociaux, elles subsistaient dans leur grande majorité grâce aux financements issus de la coopération internationale. Les ONG internationales avaient besoin de partenaires locaux capables d'élaborer des projets et de suivre leur exécution, afin de promouvoir le développement dans les pays du Sud. Des partenariats ont alors été établis, faisant des ONG locales des «médiatrices» entre les mouvements, les organisations populaires et les bailleurs de fonds externes et permettant le maintien d'une relative autonomie par rapport au gouvernement. C'est grâce à cette relation que se renforce l'influence des ONG internationales tant en termes idéologiques qu'en termes de transfert de méthodologies et de pratiques de gestion vers les organisations locales. Cet aspect est important pour comprendre l'origine de l'utilisation de modèles et de méthodologies d'évaluation développés par les ONG internationales comme la Fondation Kellogg, l'OXFAM, Avina, Misereor, entre autres, qui aujourd'hui encore sont largement utilisés dans le pays.

Dans ce processus de mobilisation, on relève l'implication croissante du secteur privé dans les questions sociales à partir des années 1990. De plus, on note l'adoption de pratiques comme l'investissement social privé, le bénévolat corporatif et la responsabilité sociale, jusqu'alors peu présents dans la sphère privée du pays. Dans sa dimension institutionnelle, ce mouvement a favorisé la création de diverses fondations et instituts de la part de grandes entreprises privées, visant à développer des projets sociaux, souvent en partenariat avec les ONG. En outre, il a engendré la constitution d'organismes de représentation ayant un rayon d'action national et même international, comme dans le cas du Groupe d'Instituts, Fondations et Entreprises (GIFE³) et de l'institut Ethos de responsabilité sociale⁴.

L'autre mouvement important dans les années 1990 se réfère au changement dans la propre architecture institutionnelle (légale, organisationnelle et décisionnelle) de l'État qui découle de la Constitution de 1988. D'importants mécanismes de garantie de participation populaire ont été insérés dans la

nouvelle Constitution, tels que des plébiscites et des référendums populaires, des audiences publiques, une tribune populaire et des conseils publics. Ces derniers vont permettre la participation de la société civile à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles et de défense de droits. En outre, la Constitution va faire des municipalités des entités fédératives autonomes et augmenter la part des tributs fédéraux transférée de l'Union vers les États de la fédération et les municipalités. Dotées d'autonomie politique et fiscale, les municipalités vont assumer des fonctions en termes de politiques publiques, de leur propre initiative ou par l'adhésion à un programme proposé par un autre niveau plus large. Tout cela va donc stimuler la décentralisation entre les différents niveaux de gouvernement et élargir les responsabilités des organisations et des pouvoirs locaux (Arretche, 1999).

Tous ces mécanismes vont augmenter les possibilités de contrôle social. Dans ce sens, l'évaluation des organisations de la société civile qui travaillent dans la sphère publique cesse d'être une attribution du seul gouvernement pour devenir aussi celle de la société, dans une perspective de renforcement de la démocratie. Néanmoins, malgré des avancées dans la constitution, on connaît les limites de l'application de ces mécanismes⁵ pour ce qui est d'un réel changement dans les pratiques de l'évaluation. Dans la majorité des cas, les conseils ont peu de représentativité et leurs membres, en plus de manquer de formation, ne disposent pas d'instruments réels (ni financiers, ni institutionnels) pour agir de manière proactive.

Cette tendance de consolidation d'un régime plus participatif dans la relation entre État et société civile va s'observer, à la fin des années 1990, dans un mouvement visant l'instauration d'un nouveau régime de gouvernance, inspiré par des principes néolibéraux. Durant cette période – correspondant aux deux mandats du président Fernando Henrique Cardoso –, on assiste à une restructuration de l'État au Brésil qui s'institutionnalise avec le Plan-cadre de la réforme de l'appareil de l'État viabilisé par l'amendement constitutionnel de 1996 (Bresser Pereira, 1998). Cette réforme incluait l'ajustement fiscal, ainsi que la « modernisation » de l'administration publique, au moyen de la décentralisation. Dans l'ensemble de la réforme se détache l'impulsion donnée au transfert d'activités auparavant réservées à l'État vers la sphère privée et non gouvernementale, avec les privatisations et la création de nouvelles instances, comme les agences régulatrices et exécutives, les organisations sociales (OS) et les organisations de la société civile à caractère public (OSCIP). Le cœur de la réforme était que seules les activités stratégiques seraient conservées par l'État, alors que les autres (notamment les services sociaux et scientifiques) seraient transférées vers la sphère non gouvernementale. Le transfert d'attributions auparavant exclusives de l'État vers la société civile est vu comme une stratégie pour diminuer les coûts et accroître l'efficacité des services publics. L'accent est mis ici sur l'efficacité opérationnelle des organisations de ce que l'on appelle le « tiers secteur ».

C'est dans cet esprit que la loi des OSCIP (loi 9.790 de 1999) a été adoptée ; elle est considérée comme un premier pas vers un « nouveau cadre légal » du champ des ONG au Brésil, car elle apporte une série de changements dans la définition même de ces organisations et dans les formes de leur relation avec l'État. Selon la nouvelle réglementation peuvent être reconnues comme OSCIP les organisations qui travaillent dans les secteurs traditionnels de la philanthropie (assistance sociale, éducation et santé), mais aussi dans d'autres secteurs comme les activités culturelles, la conservation du patrimoine historique et artistique, la préservation et la conservation de l'environnement ou la promotion du bénévolat. D'un autre côté, la qualification comme OSCIP distingue les organisations qui ont effectivement une finalité publique de celles qui ont pour but de ne bénéficier qu'à leurs membres. De cette manière, le titre d'OSCIP élargit l'éventail des organisations qui peuvent être reconnues légalement comme celles qui sont orientées vers la promotion de l'intérêt public.

Une autre nouveauté apportée par la loi est la possibilité de rémunérer les dirigeants. Cette possibilité traduit la reconnaissance de la trajectoire de professionnalisation du domaine et vient d'une certaine manière rompre avec la vision auparavant dominante d'un secteur se consacrant seulement à l'aide spontanée. Dans ce sens, l'État reconnaît pour la première fois que le tiers secteur est aussi un espace économique dans la mesure où les gestionnaires peuvent être rémunérés pour leur travail. Cependant, il convient de souligner que la qualification comme OSCIP ne contient aucune indication sur l'immunité ou l'exemption fiscale et qu'elle ne remplace pas la Déclaration d'utilité publique fédérale, délivrée par le ministère de la Justice, ni le Certificat de fins philanthropiques, émis par le Conseil national d'assistance sociale (CNAS). Par conséquent, afin de pouvoir jouir de bénéfices fiscaux, les organisations ne doivent pas rémunérer les dirigeants, conseillers, associés, fondateurs, bienfaiteurs ou équivalents.

Finalement, un autre aspect essentiel de la loi est l'introduction d'un nouvel instrument juridique qui règle la relation entre l'État et les organisations reconnues comme OSCIP : le Contrat de partenariat⁶. Cet instrument introduit de nouvelles formes de gestion des relations de partenariat entre l'État et les organisations, en élargissant les mécanismes de fiscalisation et en modifiant les formes traditionnelles d'évaluation. Pour établir le Contrat de partenariat, l'organisation doit élaborer un plan de travail contenant : 1) les objectifs et les résultats prévus, avec des délais d'exécution et un chronogramme de déboursement ; 2) les critères objectifs d'évaluation de performance ; 3) la prévision de recettes et de dépenses. D'autre part, la reddition de comptes doit être effectuée directement auprès de l'organe partenaire, au moyen d'un rapport de l'exécution de l'objet du Contrat de partenariat contenant : 1) la comparaison entre les objectifs et les résultats respectifs ; 2) un bilan détaillé des recettes et des dépenses ; 3) la publication d'un bilan de l'exécution physique et financière.

En outre, les conseils de politiques publiques doivent être consultés avant la conclusion des contrats de partenariat et participer à la Commission d'évaluation des résultats (Castro, 2008).

Cette réflexion sur le changement de cadre légal n'a pas beaucoup avancé après le changement de gouvernement et, au cours des mandats du président Lula (de 2003 jusqu'à aujourd'hui), il n'y a pas eu de continuation de cette politique. Cela se reflète aussi dans la faible adhésion des organisations de la société civile à la loi, celles qui ont opté pour la reconnaissance comme OSCIP étant relativement peu nombreuses⁷. Cependant, on constate que la discussion sur la nécessité de se doter d'instruments de régulation afin d'augmenter la transparence du secteur est encore au centre des débats. On relèvera, par exemple, la mise sur pied, au début de 2008, par le parlement fédéral d'une commission parlementaire d'enquête (*CPI, Comissão Parlamentar de Inquérito*) sur les ONG pour investiguer des opérations de financement ayant eu lieu entre le gouvernement fédéral et certaines ONG au cours de la période allant de 2003 à 2006.

Ce survol historique permet de conclure que la composition du champ des ONG dans le pays a pris de nouveaux aspects au fil du temps, dans la rencontre de ces organisations avec les différentes sphères sociales (État, société civile et marché), dont elles se différencient et, en même temps, se nourrissent. Ces transformations se reflètent dans les différentes identités que ces organisations vont revêtir au cours du temps, dans les rôles qu'elles vont choisir de jouer et dans les relations qu'elles vont entretenir avec les autres sphères sociales. Dans le cas du Brésil, ces transformations sont guidées par différents régimes de gouvernance qui se succèdent historiquement (de l'assistance, de la coproduction et néolibéral). De tels régimes ne se substituent pas l'un à l'autre, ils cohabitent aujourd'hui et se heurtent sur différents points, donnant lieu à un référentiel régulateur confus, en plus de modes de fonctionnement institutionnels assez distincts entre les ONG, comme l'illustre l'évaluation de l'Association brésilienne des ONG (ABONG⁸):

Le cadre légal qui règle le fonctionnement des organisations de la société civile est complexe et fragmenté. Il ne répond pas aux demandes des diverses organisations, ni même aux demandes du gouvernement. Il ne renforce pas l'action de la société civile organisée et n'établit pas de relation de transparence avec l'État qui permette un contrôle de la société civile sur les politiques publiques et un accès réellement démocratique aux ressources publiques (Da Paz, 2005, p. 23).

Tout ce processus va influencer la façon dont l'évaluation est comprise et appliquée dans le pays. Comme nous l'avons vu précédemment, la valorisation de l'évaluation dans le tiers secteur va se réaliser, principalement, à partir d'une conception de contrôle hiérarchique de la part de l'État et des bailleurs de fonds. Malgré la présence de mécanismes de contrôle social de la part de la société civile, ceux-ci sont encore, dans la pratique, peu effectifs et peu utilisés. Bien

qu'avec le temps on accorde de plus en plus d'importance à l'évaluation, cette importance est liée principalement à la notion de contrôle des résultats. Cette tendance est plus évidente dans les dernières décennies avec la professionnalisation et l'institutionnalisation du domaine et une plus grande exigence de transparence de la part des ONG. Mais est-ce qu'elle se manifeste aussi dans la pratique des ONG ? Nous pensons que oui et pour vérifier cette hypothèse, la recherche a été réalisée en considérant aussi bien les modèles d'évaluation que la pratique des ONG. Les résultats sont présentés ci-après.

ANALYSE DE L'ÉVALUATION DANS LES ONG ÉTUDIÉES

Après avoir examiné les quatre modèles adoptés par les bailleurs de fonds, force est de constater qu'il n'y a d'homogénéité ni dans les méthodologies, ni dans les grilles d'indicateurs proposés pour l'évaluation des ONG, malgré certaines ressemblances. La « culture de l'évaluation » paraît récente dans ce domaine et elle est très influencée par les demandes des bailleurs de fonds qui sont, dans la majorité des cas, à la fois bailleurs de fonds et responsables de ces évaluations. Ainsi, nous jugeons important de mettre en évidence deux aspects concernant l'élaboration des modèles examinés : le point de vue à partir duquel les modèles sont conçus et leur origine institutionnelle.

Même si tous les modèles analysés déclarent comme demandeurs de l'évaluation les acteurs internes et externes à l'organisation, il est clair que chaque modèle est, en général, conçu du point de vue externe. La logique qui préside à l'établissement des échelles d'évaluation est celle des bailleurs de fonds (que ce soit l'État ou les entreprises) plutôt que celle des autres acteurs concernés, y compris les membres de l'organisation. Le programme est l'échelle privilégiée du processus d'évaluation, les approches centrées sur l'administration⁹ et sur les buts¹⁰ étant les plus communes (Worthen, Sanders et Fitzpatrick, 2004). L'organisation et son renforcement n'apparaissent comme objets d'évaluation que dans un seul modèle et, même dans celui-ci, le programme est indiqué comme le niveau principal d'évaluation. Le bailleur de fonds accorde les ressources à l'organisation pour qu'elle mette en œuvre certains programmes et il cherche alors à contrôler l'efficacité, l'efficacités et l'effectivité dans l'utilisation des ressources qui leur sont allouées. Dans cette logique, le fonctionnement de l'organisation et même les effets de son action sur les communautés peuvent être ignorés dans le processus d'évaluation. Les principaux objets de l'évaluation sont les activités, les effets et le rendement définis dans le programme initial (celui-ci étant souvent utilisé comme instrument d'évaluation et de suivi).

En ce qui concerne l'origine institutionnelle des modèles, nous constatons que trois d'entre eux ont été élaborés par des ONG (deux nationales et une internationale) qui ont un profil de bailleurs de fonds ou un rôle de formation dans le secteur. Bien que l'État établisse de plus en plus de partenariats avec les

associations et les fondations – en créant des mécanismes pour encadrer cette relation –, les institutions publiques ne semblent pas encore exercer le rôle de protagonistes dans la production de modèles d'évaluation des ONG et dans leur diffusion. Cela peut s'expliquer par la forte influence qu'ont encore les organismes internationaux de financement sur la production de connaissances et la diffusion de méthodologies à suivre dans le domaine.

Malgré les bonnes intentions déclarées dans les modèles étudiés, la prédominance d'une vision unilatérale des bailleurs de fonds peut restreindre le potentiel de leur application. L'évaluation peut alors être vue comme étrangère aux besoins propres de l'organisation et de son public cible, comme s'ils ne se l'étaient pas appropriée. Sur la base de ces constatations, on arrive à certaines hypothèses de recherche que nous prenons comme références pour l'analyse des données recueillies dans les organisations étudiées, présentée dans les prochains paragraphes :

- Étant donné que les modèles formels d'évaluation sont conçus d'un point de vue externe à l'organisation, l'évaluation qui découle de leur application peut ne pas engendrer une révision des pratiques des ONG, car elle est réalisée beaucoup plus pour répondre aux exigences externes qu'aux besoins de l'organisation.
- Au-delà des modèles formels d'évaluation proposés par les bailleurs de fonds, il doit exister d'autres espaces sociaux, d'autres pratiques et d'autres instruments qui sont utilisés par les ONG afin de promouvoir la réflexivité sur leur pratique, y compris l'évaluation.
- L'application des modèles formels d'évaluation paraît ne pas exiger la participation réelle d'acteurs des communautés visées (public) par l'action de l'organisation. Ainsi, l'application de ces modèles ne contribue pas nécessairement à augmenter l'imputabilité des ONG.

Comme nous l'avons déjà relevé, nous avons analysé les données concernant les processus d'évaluation de huit associations et trois fondations. L'annexe présente une brève caractérisation de chacune des organisations étudiées, en décrivant leur genèse et la période qu'elles traversent actuellement, de façon à ce que les lecteurs aient une meilleure compréhension de leur dynamique institutionnelle. Nous présenterons les résultats de l'analyse à partir des trois propositions de recherche mentionnées ci-dessus, en essayant de donner une vision générale des processus d'évaluation examinés.

Dans 10 des organisations analysées, la demande principale d'évaluation formelle est externe à l'organisation et les bailleurs de fonds sont les plus intéressés par les résultats de l'évaluation. Seule une ONG (l'organisation 8 dans l'annexe) ne correspond pas à cette situation, parce qu'elle ne reçoit aucun financement de la part d'organismes externes. Dans cette dernière, l'évaluation est demandée par la direction. Pour toutes les autres organisations, le processus d'évaluation systématique est établi par les bailleurs de fonds qui imposent

leur modèle spécifique. Ces modèles visent principalement à évaluer le programme financé par chaque agent fournisseur de ressources qui s'intéresse prioritairement à l'analyse des activités (approche centrée sur l'administration) et aux résultats atteints par le programme (approche centrée sur les objectifs). L'exécution de l'évaluation dépend des procédures établies par chaque bailleur de fonds : il y a des cas où l'évaluation est faite seulement par des représentants du bailleur de fonds, dans d'autres cas, elle est réalisée par les membres de l'organisation et parfois elle est mixte, impliquant des représentants externes et des membres internes.

Dans la moitié des cas, la participation de la communauté touchée par l'action de l'organisation est prévue dans l'étape de collecte des données. Dans ces cas, les communautés participent aux étapes initiales des processus évaluateurs sur les projets/activités, mais presque jamais à l'étape finale, soit lors de l'analyse des données recueillies et de leur restitution. Les données sont collectées par le bailleur de fonds ou par l'organisation ou encore par les deux ensemble, ensuite elles sont remises au bailleur de fonds et retournent rarement aux bénéficiaires. La transmission des résultats de l'évaluation aux membres de l'organisation est faite de manière non systématique et, dans de nombreux cas, il n'y a pas de transmission des informations à la communauté, ce qui réduit le degré d'utilisation générale des résultats dans un processus de réévaluation plus ample de l'organisation.

Les processus d'évaluation analysés ont souvent un caractère sommatif (Scriven, 1967) et sont centrés sur l'évaluation du mérite des projets/activités eu égard à des critères jugés importants (principalement par les bailleurs de fonds), à travers un examen de leurs résultats par rapport à ce qui avait été prévu. Par conséquent, l'accent est moins mis sur une évaluation formative, ou de processus, qui produirait des informations utiles pour l'amélioration de la gestion du programme. Il est important de souligner que, dans tous les cas, il existe des mécanismes internes d'évaluation de la gestion tels que le système de reddition de comptes, le rapport annuel et des indicateurs de résultat plus consolidés. Cependant, l'utilisation de ces informations est encore restreinte, étant donné qu'elles sont principalement destinées aux bailleurs de fonds externes.

D'un autre côté, on perçoit que cette tendance s'accompagne d'évaluations plus utilitaires (House, 1983) dans lesquelles la valeur est attribuée à l'impact global du programme sur la clientèle ciblée. Dans ce sens, « le plus grand bien est celui qui va bénéficier au plus grand nombre d'individus » (Worthen, Sanders et Fitzpatrick, 2004, p. 109). Il s'agit d'attribuer un plus grand poids à des indicateurs objectifs qui décrivent plus les « quantités » atteintes que la « qualité » des programmes. De cette façon, même si les indicateurs sont mixtes, la priorité est accordée aux indicateurs de type quantitatif qui décrivent de la manière la plus objective possible les résultats atteints. Les instruments d'évaluation les plus employés sont l'analyse documentaire et le questionnaire.

Dans le cas d'un engagement plus évident de la communauté dans la collecte de données, les entretiens et les groupes de discussion sont aussi employés. La périodicité observée est en général la même que celle du programme. Pour certains programmes plus longs, l'évaluation exigée par le bailleur de fonds prévoit des étapes trimestrielles ou semestrielles pour la collecte de données, mais en général la périodicité des moments d'évaluation est annuelle.

L'analyse des données recueillies dans les organisations vient donc confirmer la première proposition de la recherche : l'évaluation qui découle de l'application de modèles formels établis par les bailleurs de fonds paraît ne pas engendrer de révision systématique des pratiques de ces organisations. Dans certaines organisations (deux associations anciennes, une plus récente et une fondation), les membres ont déjà conscience du fossé existant entre les exigences des bailleurs de fonds et ceux de l'organisation. Selon eux, il est nécessaire de concevoir et d'appliquer d'autres formes d'évaluation de l'action de leur organisation. Toutefois, cela ne veut pas dire que ces organisations ont déjà mis en œuvre des processus d'évaluation plus consistants. Cette constatation nous renvoie à la seconde proposition de la recherche.

Toutes les ONG étudiées font, d'une certaine manière, une évaluation interne de l'impact de leur action ; cependant, ces évaluations ne sont pas systématiques et peuvent être caractérisées comme « spontanées ». De plus, sauf pour l'ONG dans laquelle il n'y a pas de demandeurs externes d'évaluation, le processus d'évaluation est encore centré sur les principales activités de l'ONG, ce qui ne permet pas d'avoir une vision plus systémique de l'organisation et de sa planification.

Dans une ONG ancienne liée aux mouvements sociaux urbains (l'organisation 3 dans l'annexe) et qui se trouve insérée dans une dynamique de professionnalisation et de changement de rôle, nous avons relevé l'existence d'un processus de construction d'un modèle d'évaluation qui correspond à son secteur spécifique d'action. Cette construction a débouché sur des indicateurs qualitatifs concernant les différentes lignes de son action. En considérant les indicateurs comme des références, l'organisation prétend évaluer les résultats et les impacts de son action. Il s'agit de l'effort le plus avancé d'élaboration d'une méthode d'évaluation d'impact à travers l'initiative de la propre organisation que nous avons observé dans cette recherche.

Outre l'évaluation centrée sur des programmes, les processus « spontanés » suscitent la tenue de réunions périodiques (en général hebdomadaires ou mensuelles) des membres de l'organisation. Cela constitue une pratique généralisée dans les ONG. Lors de ces réunions, les acteurs discutent des activités en cours, des difficultés et problèmes affrontés, etc. Cependant, l'absence de systématisation et de diffusion des informations ainsi que la fragmentation des sujets traités (en général plus opérationnels) rendent difficile une plus grande réflexivité sur l'action de l'organisation. Un membre de l'une des ONG

plus récentes qui travaille pour le développement de l'agriculture familiale a déclaré que «l'évaluation qui est faite dans ces réunions produit des effets non significatifs pour le groupe, en raison du manque de systématisation, et elle ne contribue pas à la transparence de notre action, car le résultat de nos discussions et les analyses des données que nous envoyons aux demandeurs externes ne sont pas transmis comme il le faudrait à la communauté». D'un côté, le manque de systématisation fait que les membres peuvent difficilement appréhender toute la richesse des informations qui sont traitées; d'un autre côté, les discussions et les évaluations réalisées n'ont pas souvent de répercussions chez les usagers. On doit aussi relever la résistance de certaines ONG à l'implantation d'une systématisation de leur évaluation interne, ainsi qu'à la divulgation de certains résultats de leurs évaluations.

Dans deux des fondations (les organisations 9 et 10 dans l'annexe), des efforts significatifs sont faits pour réaliser des évaluations internes formatives, avec une forte interaction entre les membres de l'organisation et de la communauté. Dans ces deux cas, les membres répondent aux exigences des bailleurs de fonds (principalement des entreprises) en envoyant toutes les informations demandées, tout en construisant un espace spécifique, basé sur leurs propres valeurs, dans lequel l'évaluation formative est réalisée.

Ainsi, en se référant au second présupposé de la recherche, on peut constater que – au-delà des modèles formels d'évaluation proposés par les bailleurs de fonds –, il y a d'autres pratiques qui sont utilisées par les organisations pour réfléchir sur leur action, mais ces mécanismes paraissent encore limités sur le plan de la consolidation, de la systématisation, de la publicisation et de l'utilisation des informations.

En ce qui concerne le troisième présupposé de la recherche – celui visant la relation entre la participation des acteurs des communautés, l'évaluation et l'imputabilité des organisations –, l'analyse des données a montré que l'application des modèles formels d'évaluation exigée par les demandeurs externes ne contribue pas à une augmentation significative de l'imputabilité des organisations étudiées. Dans l'application des modèles, les acteurs de la communauté participent à la collecte de données principalement comme fournisseurs d'informations. Plus souvent qu'autrement, l'analyse de ces informations et, par conséquent, leur interprétation ne sont pas communiquées. Parmi les 11 organisations analysées, seulement quatre (les organisations 3, 4, 9 et 10 dans l'annexe) réalisent l'évaluation avec une réelle participation de la communauté. Ces organisations profitent de l'évaluation pour promouvoir une forte interaction entre leurs membres et les acteurs de la communauté, en encourageant la discussion des activités prévues dans les programmes. Il s'agit d'initiatives propres des organisations, indépendamment des modèles établis par les bailleurs de fonds. Toutefois, ces initiatives demeurent centrées sur l'évaluation de programmes, n'engendrant pas d'évaluation globale de l'organisation directement avec la communauté.

Malgré cette absence d'évaluation globale de l'organisation, nous aimerions souligner certains aspects que nous jugeons importants dans ces quatre organisations qui interagissent avec la communauté dans leurs processus évaluateurs.

Dans les organisations 3 et 4 (voir annexe) ont lieu des processus de professionnalisation de leurs membres et de changement de rôle. Les deux sont des ONG anciennes liées aux mouvements sociaux et qui travaillent pour le développement communautaire. Le changement de rôle a été causé par l'élargissement des partenariats avec l'État, ce qui les a amenées à œuvrer directement dans le cadre de politiques publiques axées sur le développement socioéconomique. Ces ONG se sont ainsi mises à internaliser de plus en plus les contradictions présentes dans l'action publique basée sur la logique des organisations gouvernementales. Pour faire face à ces contradictions, les membres de ces ONG ont adopté certains critères comme guides pour le développement communautaire: l'autonomie (tant des membres de l'organisation que des acteurs de la communauté), la négociation, la recherche de consensus et le jugement éthique de l'avancée politique (citoyenneté et pratique de la démocratie) de la communauté. Ces critères ont une influence sur l'évaluation – quoique celle-ci se concentre encore sur les projets et ne promeuve pas de retour systématique des informations à la communauté –, dans la mesure où les membres des ONG essayent de réaliser des processus additionnels d'évaluation allant au-delà de ceux exigés par les bailleurs de fonds, en mettant l'accent sur une plus grande interaction avec les bénéficiaires. Dans les deux ONG, l'évaluation est effectuée par ses propres membres.

L'organisation 9 est une fondation créée par des citoyens (voir l'annexe) qui, bien qu'elle ne soit pas liée aux mouvements sociaux, a toujours été marquée par une action politique intense en faveur de certaines valeurs émancipatoires (transformation sociale, amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires, autonomie des individus). Malgré le processus d'institutionnalisation que l'on observe dans cette fondation, la force des valeurs émancipatoires traduites dans la pratique politique de leurs membres favorise la recherche constante d'une communication accrue avec la communauté. Dans ce sens, la recherche du consensus avec les bénéficiaires de l'action de la fondation finit par influencer le processus d'évaluation, qui est exécuté par les membres de l'organisation.

L'organisation 10 (voir l'annexe) est une fondation créée par une grande entreprise de l'industrie minière. Dans cette organisation, la recherche de l'autonomie de ses membres est marquante. Bien qu'elle fasse partie d'une grande entreprise et que cela l'oblige à réaliser une évaluation de type sommative et quantitative, les membres de la fondation arrivent aussi à exécuter, de leur propre initiative, une évaluation qualitative caractérisée par l'interaction avec la communauté dans l'étape de collecte des données, quoique sans la régularité voulue et sans systématisation claire. La pratique de la discussion et de la négociation avec les bénéficiaires des projets est un processus récurrent dans cette organisation. Il existe ainsi une ferme intention d'évaluer le développement de la communauté visée par les projets, dans une perspective de jugement éthique des actions.

Nous pouvons affirmer que la recherche de l'autonomie de ses membres est, de fait, l'une des raisons les plus importantes pour pratiquer une évaluation avec la participation de la communauté. Comme dans les trois cas précédents, ce sont les membres internes de l'organisation qui assument le processus évaluateur.

À la lumière de ces constatations, nous pouvons conclure que dans la majorité des cas étudiés, l'évaluation est encore vue et pratiquée beaucoup plus comme un instrument de contrôle externe à l'organisation que comme un moyen de promotion de l'apprentissage. Il y a peu d'organisations qui s'approprient l'évaluation et qui traduisent les modèles proposés par les bailleurs de fonds, en l'utilisant comme moyen de renforcement institutionnel. Force est donc de constater que le sens de l'évaluation, les types et les instruments utilisés avec les ONG reflètent les tendances relevées dans les modes de gouvernance analysés précédemment. Nous nous attarderons à cet aspect dans les considérations finales présentées ci-après.

CONSIDÉRATIONS FINALES

Nous jugeons que les aspects relevés ci-dessus sont cruciaux pour mieux comprendre les défis qui se posent actuellement aux processus d'évaluation des ONG au Brésil. Ce thème revêt une importance capitale dans un contexte national où les ONG acquièrent de plus en plus d'influence en tant qu'agents actifs dans la gestion des politiques publiques et la prestation de services publics. Dans ce contexte, il y a une augmentation de la pression et du contrôle social pour que les ONG soient plus transparentes et rendent des comptes. La question que généralement la société se pose est celle-ci : Les mécanismes de régulation qui existent aujourd'hui dans et hors du secteur sont-ils suffisants pour garantir cette transparence ?

Dans l'opinion publique, on relève la présence de deux visions opposées en réponse à cette question¹¹. La première affirme *a priori* le caractère positif de ces organisations en se basant sur leurs valeurs et leurs buts, comme si le simple fait d'appartenir à la société civile organisée était une garantie d'effectivité. La seconde se méfie des ONG en général – particulièrement de celles qui reçoivent un financement de l'État – et les voit comme de simples appareils créés afin de profiter de manière malhonnête des fonds publics. Les deux visions souffrent d'une absence de rigueur et reflètent surtout un manque de discussion plus ample sur la relation entre l'État et la société civile dans un projet démocratique.

Nous tenterons de remédier à cette lacune en commençant par émettre deux principaux constats : d'une part, la prédominance dans ce secteur de normes d'évaluation imposés par les demandeurs externes ; d'autre part, et ce constat est lié au précédent, le manque d'initiatives consistantes de la part des ONG elles-mêmes pour implanter des modalités d'évaluation, formelles ou informelles, qui permettraient d'augmenter leur imputabilité.

S'agissant du premier constat, nous avons vu que les modèles d'évaluation ont été construits historiquement « de l'extérieur vers l'intérieur » du secteur, sans qu'il y ait une concertation entre les différents acteurs concernés. En d'autres mots, les formes sous lesquelles l'évaluation a été perçue et réalisée révèle le rapport de forces qui intervient dans la propre configuration du domaine des ONG (plus affecté par le gouvernement et les bailleurs de fonds et moins par les bénéficiaires et la communauté).

Ainsi, les modes de régulation dans le domaine ont été conçus historiquement dans une perspective de « contrôle hiérarchique » de l'État sur les ONG. D'un autre côté, la plupart des modèles d'évaluation utilisés sont développés et proposés par les bailleurs de fonds, en vue de vérifier l'obtention des résultats attendus par le programme et de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources allouées. Dans les deux cas, les ONG sont vues beaucoup plus comme « exécutrices » de programmes que comme participantes actives de la planification et de la formulation de ces programmes. L'évaluation peut donc être interprétée ici comme un moyen de révéler l'importance, le mérite et la valeur de l'objet évalué (Worthen, Sanders et Fitzpatrick, 2004), en étant un traducteur de la vision que la société a du domaine des ONG. Celui-ci semble encore vu plus comme un espace de réponse aux défaillances de l'État (et du marché) que comme un secteur qui se justifie en soi, car il produit des richesses (monétaires et non monétaires) et des innovations sociales.

Nous pensons que, dans la mesure où cette vision se transforme, et cela dépend beaucoup de la configuration que le secteur des ONG va prendre dans les prochaines années, la notion elle-même d'évaluation et sa pratique peuvent se redéfinir. Si la préoccupation cesse d'être axée seulement sur la « fonctionnalité » d'un tiers secteur à la remorque de l'État et du marché, l'évaluation peut être vue non seulement comme un instrument de contrôle, mais aussi comme un moyen de construction et de diffusion d'apprentissage sur le secteur. De cette manière, les acteurs auront aussi le souci d'utiliser l'évaluation pour décrire l'impact que ces organisations ont effectivement sur la société, parce qu'ils considèrent que leur action est indispensable au développement de cette dernière.

Nous nous acheminons alors vers le deuxième constat, soit celui qui concerne l'inexistence de motivations chez les ONG à augmenter leur imputabilité. Nous pensons que ce processus exigerait – plus que les initiatives individuelles aujourd'hui existantes – des efforts collectifs, de façon à créer des schémas de régulation partagés et légitimés par les différents acteurs sociaux et susceptibles d'être rattachés à des mécanismes d'incitation, au-delà d'une structure institutionnelle de soutien¹² (Lloyd et Las Casas, 2005). Bien qu'il ait certaines limites, comme cela a été démontré précédemment, le titre d'OSCIP a été développé dans cet esprit et a créé de nouveaux mécanismes visant à rendre les pratiques d'évaluation et de reddition de comptes des ONG plus effectives¹³.

Cependant, comme cela a été relevé par Lloyd et Las Casas (2005) – qui ont mené une recherche sur diverses expériences d'autorégulation d'ONG dans le monde –, les variables externes seules ne sont pas suffisantes pour accroître l'imputabilité de ces organisations. Il est important que les expériences d'évaluation prennent en compte les besoins et les attentes des différentes parties prenantes : les bailleurs de fonds, les gouvernements, les gestionnaires, les techniciens, les bénévoles, les bénéficiaires et la communauté. L'évaluation doit avoir un sens pour les divers acteurs concernés par l'organisation, en particulier pour les membres des ONG et pour leurs utilisateurs, qui, dans la majorité des cas, sont ceux qui ont le moins bénéficié de leurs effets. Cela exige de promouvoir un véritable dialogue entre les intéressés, aussi bien au sein des ONG que dans l'ensemble de ce secteur.

Dans cette perspective, l'évaluation commence à être perçue non seulement comme un instrument de réponse aux demandes externes, mais aussi comme un moyen de favoriser le renforcement institutionnel aussi bien des organisations que du domaine. L'évaluation est conçue comme un vecteur important pour déterminer la valeur de l'action des ONG en cherchant à comprendre, au-delà des « résultats atteints », leur réel impact sur le changement social, économique, politique et environnemental des régions. Nous pensons que ce sera dorénavant un aspect crucial pour le développement du secteur, étant donné l'importance que la question de la « transparence » des ONG a prise dans l'opinion publique brésilienne.

Annexe
Caractérisation des ONG étudiées

Type d'organisation	Caractérisation
<p>Organisation 1</p> <p>ONG ancienne liée au mouvement de l'agriculture familiale en milieu rural.</p>	<p>Fondée en 1989, dans l'État de Santa Catarina, dans la région sud. Elle a comme but principal la promotion de l'agriculture familiale. L'ONG a été créée par des agriculteurs liés au nouveau syndicalisme rural et au mouvement de la Pastorale de la Terre (Église catholique progressiste). L'organisation est passée par une étape de professionnalisation de ses membres et de ses processus, reflétant le changement de son rôle : de la priorité à la coopération agricole, qui a marqué le début de ses activités, à la participation à des programmes de développement local, certains en partenariat avec l'État.</p>
<p>Organisation 2</p> <p>ONG ancienne liée au mouvement de l'agriculture familiale en milieu rural.</p>	<p>Fondée en 1982, dans l'État de Santa Catarina, à l'initiative d'un groupe d'intellectuels de gauche, avec l'appui de membres de l'Église catholique progressiste. Au début de ses activités, l'ONG s'est consacrée au travail politique et éducatif de formation de leaders parmi les agriculteurs et au renforcement des mouvements populaires dans leur région. Dans les années postérieures, le processus de professionnalisation s'est renforcé, l'ONG assumant de nouvelles activités liées aux politiques publiques de développement municipal, ce qui s'est traduit par un changement de rôle toujours en cours.</p>

<p>Organisation 3</p> <p>ONG ancienne liée aux mouvements sociaux urbains.</p>	<p>Fondée en 1961, dans l'État de Rio de Janeiro, dans le but de travailler pour le développement communautaire dans la région sud-est du Brésil. L'axe central d'action de l'ONG était l'éducation politique pour le développement auprès de groupes sociaux économiquement défavorisés. Avec la « redémocratisation » du pays, l'ONG a investi dans la professionnalisation et opéré un changement de son rôle social, en se mettant à soutenir les processus de participation aux politiques publiques de réduction de l'inégalité sociale et de développement (habitation, assainissement, création d'emplois et de revenus).</p>
<p>Organisation 4</p> <p>ONG ancienne liée aux mouvements sociaux urbains.</p>	<p>Fondée en 1979, dans l'État de Rio de Janeiro. Elle travaille en faveur du développement communautaire à travers la mise en œuvre de projets d'organisation syndicale, d'organisation politique des travailleurs, surtout des femmes, et d'éducation populaire. À partir des années 1990, l'organisation a débuté, comme pour les organisations vues ci-dessus, un processus de changement de son rôle, en travaillant de plus en plus comme entité partenaire d'organes gouvernementaux pour l'exécution de politiques publiques dans le domaine de l'éducation.</p>
<p>Organisation 5</p> <p>ONG récente non liée aux mouvements sociaux et œuvrant en milieu urbain.</p>	<p>Créée en 1995, dans l'État du Paraná, région sud du Brésil, dans le but de promouvoir l'agriculture familiale basée sur l'agroécologie. Ses fondateurs sont des techniciens et des agriculteurs participant au mouvement de l'agroécologie. Pendant les premières années de son existence, l'organisation s'est concentrée sur l'activité de commercialisation de la production agricole de ses associés. Cependant, à partir de 2001, l'institutionnalisation croissante de son profil organisationnel a conduit à l'abandon de la commercialisation au profit de l'action de représentation politique des intérêts des producteurs liés à l'agroécologie, en franchissant les frontières de l'État du Paraná et en œuvrant à une échelle nationale. L'ONG est devenue l'un des principaux interlocuteurs des partisans de l'agroécologie auprès de l'État, notamment dans la sphère du gouvernement fédéral lors des négociations pour l'établissement de la législation qui réglemente l'agriculture agroécologique dans le pays.</p>
<p>Organisation 6</p> <p>ONG récente non liée aux mouvements sociaux et œuvrant en milieu rural.</p>	<p>Fondée en 1996, dans l'État de Santa Catarina, par un petit groupe d'agriculteurs ayant comme but primordial de créer des alternatives économiques sur leur territoire, marqué par des difficultés de transport et de communication avec les autres régions de l'État et par son relatif retard économique face à celles-ci. Dans la première phase de l'histoire de l'organisation, il s'agissait surtout de viabiliser la production et la commercialisation de la production du groupe d'agriculteurs fondateurs. Dans un deuxième temps, outre de soutenir la production et la commercialisation, l'ONG a avancé dans l'activité de bonification d'une partie de ces produits, en créant des marques et en prenant en charge des actions mercantiles plus complexes dans une perspective intermunicipale. Actuellement, l'ONG s'investit dans le processus d'institutionnalisation, en travaillant au développement territorial par la participation directe aux politiques publiques et par le renforcement politique d'institutions locales.</p>

<p>Organisation 7</p> <p>ONG de type philanthropique liée à l'Église catholique et œuvrant en milieu rural et urbain.</p>	<p>Fondée en 1967, dans l'État de Santa Catarina, elle fait partie de l'archidiocèse de Florianópolis et c'est une entité membre de la Caritas brésilienne. Elle travaille, prioritairement, dans les 30 municipalités qui composent l'archidiocèse de Florianópolis pour promouvoir le contrôle social des politiques publiques, la mobilisation citoyenne, l'articulation de groupes du troisième âge et la Pastorale de la santé. En outre, elle organise et réalise des actions conjointes avec des mouvements et des groupes qui visent l'assistance sociale et la promotion et la défense des droits de la personne.</p>
<p>Organisation 8</p> <p>ONG de type philanthropique d'assistance sociale œuvrant en milieu rural.</p>	<p>Créée en 1980, dans une ville de l'intérieur de l'État de Santa Catarina, par un groupe de femmes bénévoles qui avaient comme but la fondation d'une crèche, afin d'aider les communautés défavorisées de leur région. Au cours de sa trajectoire, l'organisation s'est éloignée graduellement de sa configuration originelle, en s'agrandissant physiquement, en assumant de nouveaux défis et activités, par exemple le travail avec des adolescents. Aujourd'hui, l'ONG compte trois bases physiques, s'occupe de 257 enfants de 0 à 6 ans et de 130 enfants et adolescents de 7 à 16 ans, outre 20 enfants dans le Programme d'éradication du travail infantile. Parmi les processus qui sont en train de transformer l'organisation, l'institutionnalisation est sans aucun doute l'un des plus évidents. D'une petite crèche, fondée à l'initiative d'un groupe de femmes, émerge une ONG qui a voix au chapitre sur la scène institutionnelle locale, ce dont témoigne le partenariat avec l'État dans divers projets éducationnels.</p>
<p>Organisation 9</p> <p>Fondation créée par des citoyens et non liée à des mouvements sociaux.</p>	<p>Résultat de l'initiative d'un groupe de citoyens, résidant tous dans une municipalité de la région sud-est du Brésil. Ces citoyens ont créé la fondation en 1995 dans le but de faire avancer un projet de développement communautaire et d'éducation au sein de leur municipalité. Après avoir affronté dans les premières années beaucoup de difficultés pour sa survie, l'organisation a pris à partir de 1997 une nouvelle direction, en termes de gestion et de durabilité. Un ample processus de formalisation de ses activités, de recherche de partenariats avec d'autres organisations visant à réunir des fonds, principalement à l'étranger, et de divulgation systématique de ses opérations a été déclenché. Cette recherche consciente de l'institutionnalisation de l'entité caractérise jusqu'à présent la gestion de cette organisation. Cette dynamique socioéconomique a produit des résultats impressionnants : des conventions ont été signées avec plusieurs organes publics dans le domaine de l'éducation (ces conventions comptent pour 60 % de ses ressources), divers prix ont été reçus en reconnaissance de l'excellence de ses projets d'éducation pour les jeunes, dont l'un octroyé par la Banque mondiale. Actuellement, l'organisation opère dans plus de 60 municipalités avec 19 projets sociaux différents.</p>

<p>Organisation 10</p> <p>Fondation créée par une entreprise.</p>	<p>Créée en 1994, à l'initiative d'une grande entreprise de la branche de l'industrie minière située dans l'État de Minas Gerais, région sud-est du Brésil. L'entreprise fondatrice exploite et industrialise des minéraux dans cette région depuis plus de 60 ans et, en 1980, elle comptait déjà 30 000 employés. La création de la fondation fait partie des actions de responsabilité sociale ; notons que la motivation initiale pour la création de l'entité était de gérer des programmes créés en fonction des demandes sociales des communautés affectées par les opérations de l'entreprise. La fondation travaille dans 15 municipalités de la région, en offrant des programmes d'éducation environnementale dans les écoles, d'alphabétisation de jeunes et d'adultes, d'informatisation des écoles, de développement de communautés de base, entre d'autres.</p>
<p>Organisation 11</p> <p>Fondation créée par une entreprise.</p>	<p>Créée en 1985 par un conglomérat financier qui a plus de cent ans d'existence et qui emploie actuellement plus de 75 000 personnes au Brésil. Initialement, la fondation a eu une conception institutionnelle et opérationnelle pour travailler comme agence de financement de projets en science et technologie. Après 2003, la fondation a élaboré une planification stratégique, au moment où son action a été redirigée vers l'exécution de programmes tournés vers la création de revenus, le renforcement des filières dans des secteurs couverts par l'économie sociale et solidaire, l'éducation d'adultes et la création et réapplication de technologies sociales.</p>

Notes

- 1 Texte original en portugais.
- 2 Le premier modèle (ROCHE, 2000) a été publié par l'OXFAM et recommandé par l'ABONG – Association brésilienne d'organisations non gouvernementales. Depuis 1958, l'OXFAM soutient et finance la mise en œuvre de projets sociaux dans toutes les régions du Brésil, en établissant des partenariats avec des organisations de la société civile. Le deuxième a été publié en trois volumes (NEMES, 2001 ; SESSIONS, 2001 ; SPINK, 2001) par l'ABIA – Association brésilienne interdisciplinaire de l'AIDS (sida). Cette association forme un réseau d'organisations ayant la finalité d'exercer le contrôle social des politiques publiques relatives à la prévention du sida à l'échelle nationale et elle a une influence significative sur les ONG qui travaillent dans le domaine de la santé au Brésil. Le troisième modèle (MARINO, 1998) a été publié par l'Institut Ayrton-Senna. Cet institut a été fondé en 1994 par la sœur du pilote Ayrton-Senna (décédé en 1994) et son but est de soutenir et de financer des projets de promotion sociale, principalement pour l'éducation des jeunes. L'Institut Ayrton-Senna soutient des ONG dans tout le pays et est devenue une référence dans le domaine de l'éducation des jeunes. Le quatrième modèle (CHIANCA, MARINO et SCHIESARI, 2001) a été publié par l'Institut Fonte qui offre des services visant le renforcement institutionnel des associations et des fondations au moyen de programmes de formation de gestionnaires d'ONG sur tout le territoire national.
- 3 Le GIFÉ est une entité à but non lucratif et à caractère associatif créée en 1995 par 25 organisations appartenant à de grands groupes économiques privés qui réalisent un investissement social au Brésil. Le GIFÉ compte actuellement sur un réseau de 81 entités associées, toutes liées à de grands groupes économiques nationaux et multinationaux.
- 4 L'Institut Ethos a été fondé en 1998 par un groupe de chefs d'entreprise et de cadres du secteur privé dans le but d'approfondir les engagements de leurs entreprises envers la responsabilité sociale corporative. Il compte 1 049 entreprises associées, qui engendrent un volume d'affaires correspondant à environ 30 % du PIB brésilien et emploient environ un million de personnes.
- 5 Pour un approfondissement de cette discussion, voir ARRETCHE (1999) et FAURÉ (2005).

- 6 Avant la loi 9790 de 1999, la convention était le principal mécanisme d'opérationnalisation du transfert des ressources publiques vers les organisations de la société civile, l'enregistrement au Conseil d'assistance sociale étant obligatoire. Une autre alternative était le contrat, qui devait obéir aux dispositions de la loi 8.666, du 21 juin 1993 (Loi des appels d'offres).
- 7 D'après le cadastre officiel du ministère de la Justice, jusqu'au 20 octobre 2005, 3334 organisations à but non lucratif avaient effectivement été reconnues comme OSCIP (Ministère de la Justice, 2005). Selon la recherche réalisée par l'IBGE, qui a relevé en 2002 l'existence de 276 000 organisations, celles qui se sont qualifiées comme OSCIP jusqu'à présent représentent seulement 1,2% de cet univers.
- 8 Il s'agit d'une société civile à but non lucratif qui vise à « représenter et promouvoir l'échange entre les ONG engagées dans le renforcement de la citoyenneté, la conquête et la représentation des droits sociaux et de la démocratie » (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, ABONG, 2005 en ligne : <www.abong.org.br>; consulté le 20 octobre 2005). Fondée le 10 août 1991, l'ABONG regroupeait, en 2004, 277 associées.
- 9 L'intérêt central est l'identification et la réponse aux besoins d'information des administrateurs qui prennent les décisions.
- 10 Elles se concentrent sur la spécification d'objectifs et de finalités et sur la détermination de mesures qui permettent de vérifier s'ils ont été atteints.
- 11 La presse provoque un débat sur ce thème. Pour plus d'informations, voir : « ONG não é governo » (Une ONG n'est pas le gouvernement). In *O Tempo*, Belo Horizonte : 16/08/2007 ; « Associação de ONGs defende "regras claras" para convênios com governo » (Association d'ONG défend des « règles claires » pour les conventions avec le gouvernement). In *A Tarde*, Salvador : 22/10/2007 ; « Fortes rebate crítica de Dulci e defende CPI das ONGs » (Fortes repousse la critique de Dulci et défend la CPI des ONG). In *A Tarde*, Salvador : 16/11/2007 ; « Ministro defende ONGs e critica CPI » (Ministre défend les ONG et critique la CPI). In *Diário do Nordeste*, Fortaleza : 16/11/2007 ; « Oposição quer CPI investigando fraudes » (L'opposition veut une CPI enquêtant sur les fraudes). In *Diário do Nordeste*, Fortaleza : 17/07/2007 ; « CPI das ONGs investiga mais de 100 autoridades » (La CPI des ONG enquête sur plus de 100 responsables politiques). In *Última Hora*, Campo Grande : 13/04/2008 ; « CPI pede que Banco Central investigue ONGs suspeitas » (La CPI demande que la Banque centrale enquête sur des ONG suspectes). In *Última Hora*, Campo Grande : 16/04/2008 ; « PF vai intimar dirigentes de 60 entidades filantrópicas » (La police fédérale va intimor des dirigeants de 60 entités philanthropiques). In *Última Hora*, Campo Grande : 14/03/2008.
- 12 Quelques exemples d'incitation/renforcement sont l'utilisation de certifications comme critère pour distribuer des fonds ou offrir des déductions fiscales, ou encore la fiscalisation par les organes compétents comme le ministère public, par exemple (LLOYD et LAS CASAS, 2005).
- 13 Signalons qu'aucune des organisations traitées dans cette recherche ne détient le titre d'OSCIP. Il serait, par conséquent, intéressant de faire un parallèle entre les cas étudiés ici et ceux d'ONG reconnues OSCIP pour vérifier s'il existe des différences importantes dans la pratique de l'évaluation.

Bibliographie

- AGUILAR, M.J. et E. ANDER-EGG (1994). *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis, Vozes.
- ANDION, C. (2007). *Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da AGRECO*, Thèse de doctorat soutenue dans le Programme interdisciplinaire en sciences humaines, Florianópolis, Université fédérale de Santa Catarina.
- ARRETCHE, M.S. (1998). « Tendências no Estudo Sobre Avaliação », *Avaliação de políticas sociais – uma questão em debate*, São Paulo, IEE/PUC-SP/CORTEZ.
- ARRETCHE, M.S. (1999). « Políticas Sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo », *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 14, n° 40, juin.

- BERNIER, L., M. BOUCHARD et B. LÉVESQUE (2003). « Attending to the General Interest: New Mechanisms for Mediating Between the Individual, Collective and General Interest in Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 74, n° 3, septembre.
- BRESSER PEREIRA, L.C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*, São Paulo, Editora 34.
- CASTRO, L. (2008). « Entidades Filantrópicas ». En ligne: <www.uff.br/droit/artigos>. Consulté le 30 mars 2008.
- CHAVES TEIXEIRA, A. (2003). *Identidades em construção: as organizações não governamentais no processo brasileiro de democratização*, São Paulo, FAPESP.
- CHIANCA, T., E. MARINO et L. SCHIESARI (2001). *Desenvolvendo a cultura da avaliação em organizações da sociedade civil*, São Paulo, Instituto Fonte.
- COHEN, E. et R. FRANCO (1993). *Avaliação de projetos sociais*, Rio de Janeiro, Vozes.
- DA PAZ, R. (2005). « Organizações não-governamentais. Um debate sobre a identidade política das associadas à ABONG », *Cadernos ABONG*, n° 33.
- DAGNINO, E. (2002). « Sociedade civil, espaços públicos e a construção democrática no Brasil: limites e possibilidades », in E. DAGNINO (dir.), *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- DENHART, R.B et J.V. DENHART (2000). « The New Public Service: Serving Rather than Steering », *Public Administration Review*, vol. 60, n° 6, novembre-décembre.
- FAURÉ, Y.A. (2005). « Des politiques publiques décentralisées: entraves au développement local. Expériences brésiliennes », *Revue Tiers Monde*, vol. 181, janvier-mars.
- FAVREAU, L. (2005). « Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive », *Cahiers du Crises*, Collection études théoriques, n° ET0508, mai.
- HOUSE, E.R. (1983). « Assumptions Underlying Evaluation Models », in G.F. MADAUS, M. SCRIVEN et D.L. STUFFEBEAM (dir.), *Evaluation Models: View Points on Education and Human Services Evaluation*, Boston, Kluwer-Nijhoff.
- Institut brésilien de géographie et statistique (2004). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*, Brésil, IBGE.
- LANDIM, L. (2002). « Múltiplas identidades das ONGs », in S. Haddad (dir.), *ONGs e Universidades*, São Paulo, Peirópolis.
- LÉVESQUE, B. (2003). « De la economia social a la economia solidaria y plural », *Cahiers du CRISES*, Collection études théoriques, n° ET0408, décembre.
- LLOYD, R. et L. LAS CASAS (2005). *NGO Self-regulation: Enforcing and Balancing Accountability*, Alliance Extra, décembre.
- MARINO, E. (1998). *Manual de avaliação de projetos sociais: uma ferramenta para aprendizagem e desenvolvimento de sua organização*, Belo Horizonte, Instituto Ayrton Senna.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO (Brésil) (2009). En ligne: <www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp>. Consulté le 27 septembre 2009.
- NEMES, M. (2001). « Avaliação em saúde: questões para os programas de DST/AIDS no Brasil », *Coleção ABIA*, vol. 1, Rio de Janeiro, ABIA.
- PAES de PAULA, A.P. (2005). *Por uma nova gestão Pública*, Rio de Janeiro, FGV.
- RAMOS, M. (2006). *Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais*, Mémoire de maîtrise soutenu dans le Programme d'études supérieures en gestion sociale et travail, Brésil, Université de Brasília.

- REIS, L. (2001). *A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs : três casos*, Mémoire de maîtrise soutenu à l'École brésilienne d'administration publique, Rio de Janeiro, EBAPE.
- REVEL, M. et P.-J. ROCA (1998). « Les ONG et la question du changement », in J.-P. DELER *et al.* (dir.), *ONG et développement : Société, économie et politique*, Paris, Karthala.
- ROCHE, C. (2000). *Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs*, São Paulo, Cortez, ABONG, OXFAM.
- RYFMAN, P. (1998). « Urgence et développement : spécificité française et préfiguration d'une communauté d'ONG », in J.-P. DELER *et al.* (dir.), *ONG et développement : Société, économie et politique*, Paris, Karthala.
- SCHERER-WARREN, I. et P.J. KRISCHKE (orgs.) (1987). *Uma revolução no cotidiano ? Os novos movimentos sociais na América do Sul*, São Paulo, Brasiliense.
- SCRIVEN, M. (1967). « The Methodology of Evaluation », in R.E. STAKE (org.) *Curriculum Evaluation*, American Educational Research Association Monograph Series on Evaluation, n° 1, Chicago, RandMcNally, p. 39-83.
- SESSIONS, J. (2001). « Avaliação em HIV/AIDS : uma perspectiva internacional », *Coleção ABIA*, vol. 2, Rio de Janeiro, ABIA.
- SPINK, P. (2001). « Avaliação democrática : propostas e práticas », *Coleção ABIA*, vol. 3, Rio de Janeiro, ABIA.
- WORTHEN, B., J. SANDERS et J. FITZPATRICK (2004). *Avaliação de programas : concepções e práticas*, São Paulo, Editora Gente.