

15^e Colloque annuel de la SQÉP

**Évaluer les ententes entre le
gouvernement et les organismes à but
non lucratif (OBNL) : pour une approche
respectueuse des spécificités de
chaque secteur.**

Par Hugues H. Lhérisson

Étudiant à la maîtrise en Évaluation de
programme de l'ÉNAP-campus de Montréal

Atelier 10- Salle 3114 16h25-17h00

Plan de la présentation

- **Objectifs de la présentation**
- **Gouvernements et OBNL en chiffres**
- **Contexte des organisations publiques**
- **Contexte des OBNL**
- **Bases d'un dialogue gouvernement-OBNL**
- **Présentation de théories organisationnelles**
- **Modèle adapté de Talcott Parson**
- **Facteurs de succès du modèle**
- **Limites du modèle**
- **Bibliographie**

Objectifs de la présentation

- Discuter des relations entre gouvernement (Canada et Québec) et OBNL et de leurs incidences sur l'évaluation de programme.
- Présenter et discuter d'un modèle qui permet à l'évaluateur de tenir compte des spécificités de chaque secteur.

Définition

Sans vouloir fournir une autre définition d'OBNL qui ne fera pas l'unanimité, dans cette présentation nous appelons OBNL les organisations dont le but n'est pas de faire des profits en vue de les distribuer aux dirigeants, qui sont gérées par un conseil d'administration élu et qui sont enregistrées comme organisme sans but lucratif ou organisme de bienfaisance, aux fins fiscales.

OBNL = OSBL = ONG = organismes communautaires dans le cadre de cette présentation.

Gouvernements et OBNL en chiffres

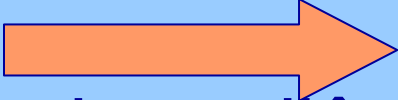
- **Nombre d'OBNL:** au Canada (161 227), au Québec (46 326, 28,7% des OBNL du Canada)
- **Financement des OBNL:** 49% des gouvernements. Du financement global: provinces (81%), fédéral (14%), municipalités (5%)
- **Transferts:** Subventions et contributions (63%, 34,208 G\$), prestation de biens et services (37%, 19,952 G\$), total: 54,160 G\$
- ✓ **Définition:** très vaste, incluant lieux de culte, hôpitaux, écoles privées, garderies, clubs sportifs, organismes artistiques, associations professionnelles,...

STATISTIQUE CANADA (2003), *Force vitale de la collectivité: Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Canada, 85 pages.

Contexte des organisations publiques

- Complexité des interventions publiques
- Restrictions budgétaires
- Problématiques sociales nouvelles
- L'avènement de la société de l'information (l'illusion de la gratuité de l'information)
- Explosion d'OBNL et de réseaux d'OBNL
- Performance (GAR ou GPR), Reddition des comptes et imputabilité

Contexte des OBNL

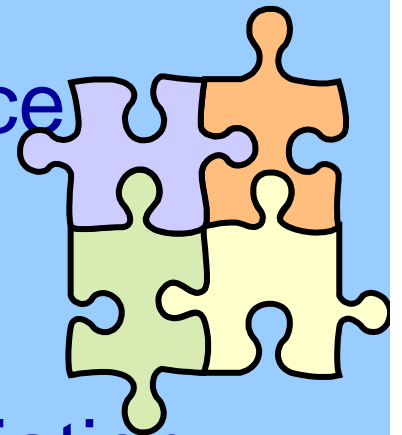
- Concurrence accrue/Création de réseaux
 - Lutte pour la survie
 - Citoyens plus exigeants
 - Illusion de la gratuité des services
 - Réputation de fauteurs de trouble (exemples: condominium ex-usine Impérial-Tobacco à Montréal, Casino/Cirque du soleil , Centrale électrique du Suroît, Parc national du Mont-Orford) 
- Questionnement sur la raison d'être et crise de légitimité.

Bases d'un dialogue gouvernement-OBNL

- L'initiative pour le secteur bénévole et communautaire – ISBC (gouvernement du Canada et organisations bénévoles et communautaires canadiennes)
- Le Secrétariat à l'action communautaire autonome -SACA (gouvernement du Québec et OBNL québécoises)

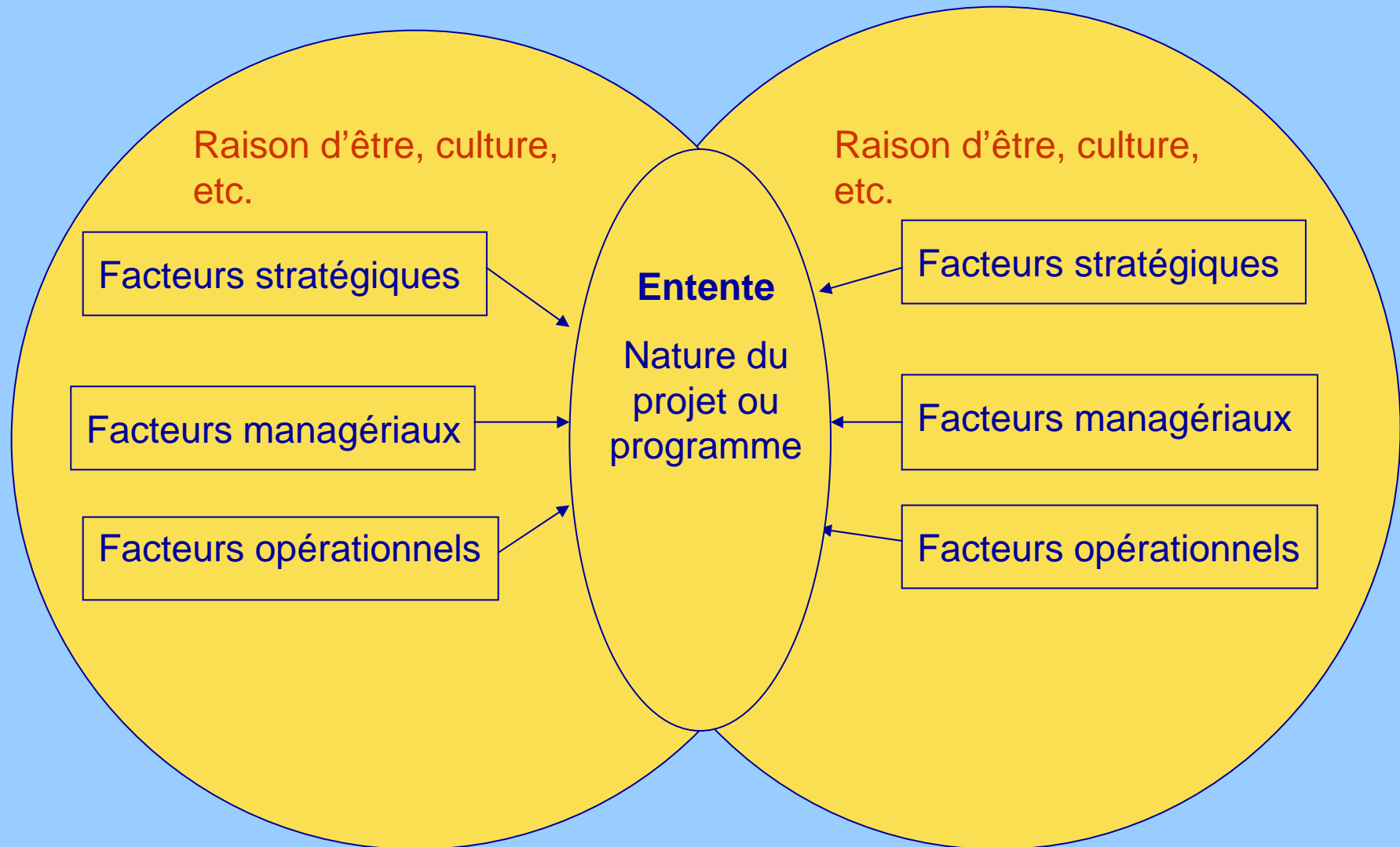
Présentation de théories organisationnelles

- La théorie de l'agence (agency theory)
- La théorie de l'intendance (stewardship theory)
- La théorie de l'ambiguïté
- La théorie des ressources (resource dependance theory)
- La théorie institutionnelle
- ✓ Modèles de concurrence, de négociation et de coopération



Modèle adapté de T. Parson

Gouvernement OBNL



Contexte: voir les acétates 6 et 7

Facteurs de succès du modèle

- Méthodes adaptées à la complexité des mandats et aux ressources investies
- Compétences techniques jumelées à la représentativité des équipes d'évaluation
- Mesure de résultats: décision politique
- Évaluation et renforcement des liens entre les entités basés sur la confiance
- Participation des réseaux d'OBNL:
- Mythes qui entravent l'action: **souplesse**= mauvaise gestion, **collaboration**=perte d'objectivité,
- **résultat**= besoin des bailleurs de fonds, **fixer des cibles en commun**=fixer des cibles faciles, etc.
- ✓ **Sortir du cercle vicieux des politiques partisans**

Limites du modèle

- Approche normative
- Approche management
- Le gouvernement n'est pas monolithique
- Validation des facteurs par des études de cas
- Pondération des facteurs (stratégique, managérial et opérationnel) en fonction des projets et des organismes
- Travail d'évaluation complexifié
- Utile davantage pour la formulation des ententes que pour l'évaluation en fin de projets

Questions et commentaires

Merci de votre attention

Bibliographie

- BOZZO, Sandra L. (2002), « Evaluation Capacity Building in the Voluntary/ Nonprofit Sector », *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 17, no 3, Special Issue, pages 75-92
- BRANDON, Paul R. (1998), « Stakeholder Participation for the Purpose of Helping Ensure Evaluation Validity », *American Journal of Evaluation*, Vol. 19 pages 325-337
- BROWN, Robert E. (2002), « An Integral Approach to Evaluating Outcome Evaluation Training », *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 1, pages 1-17
- BROWN, Laura K. and Elizabeth Troutt (2004), « Funding Relations between Nonprofits and Government: A Positive Example », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33 pages 5-27
- BRYCE, Herrington J. (2006), « Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35 pages 311-318.
- CARSON, Emmett D. (2002), « Public Expectations and Nonprofit Sector Realities: A Growing Divide with Disastrous Consequences », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31 pages 429-436.

Bibliographie

- CONSEIL CANADIEN DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL (2006), *Pratiques pancanadienne de financement communautaire : Défis et possibilités pour le gouvernement du Canada*, Canada, 102 pages.
- COATS, Jennifer C (2002), Applications of Principal-Agent Models to Government Contracting and Accountability Decision Making. *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, No. 4, 2002.
- DeHOOG, Ruth Hoogland (1990), « Competition, Negotiation, or Cooperation: Three Models for Service Contracting », *Administration & Society*, Nov 1990; 22: 317 - 340
- DICKE, Lisa A., J. Steven Ott (2002), « A Test: Can Stewardship Theory Serve as a Second Conceptual Foundation for Accountability Methods in Contracted Human Services? », *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, No. 4, pages 463-487
- FETTERMAN, David M. (2001), « The Transformation of Evaluation into a Collaboration: A Vision of Evaluation in the 21st Century », *American Journal of Evaluation*. Vol. 22, pages 381-385

Bibliographie

- GUO, Chao and Muhittin Acar (2005), « Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34 pages 340-361.
- INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE (2001), *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, Canada, 16 pages.
- INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAU-TAIRE (2002a), *Code de bonnes pratiques de financement*, Canada, 28 pages.
- INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAU-TAIRE (2002b), *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*, Canada, 16 pages.
- INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAU-TAIRE (non daté), *Sur la route de l'Accord : Un guide pour mettre en œuvre les codes de bonnes pratiques*, Canada, 24 pages.

Bibliographie

- INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE (2004), *L'aventure continue : Le deuxième rapport à l'intention des Canadiens et des Canadiennes sur la mise en œuvre de l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, Canada, 25 pages
- INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE (2003), *Bâtir des liens avec l'accord : Le premier rapport à l'intention des Canadiens et des Canadiennes sur la mise en œuvre de l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, Canada, 20 pages
- GAJDA, Rebecca (2004), « Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances », *American Journal of Evaluation*, Vol. 25, No. 1, pages 65-77.
- HANBERGER, Anders (2001), « Policy and Program Evaluation, Civil Society, and Democracy », *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, pages 211-228

Bibliographie

- HOUSE, Ernest R. (2004), « The role of the evaluator in a political world », *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 19, no 2, Fall 2004, pages 1-16
- KERNAGHAN, Kenneth, Brian Marson et Sandford Borins (2001), *L'administration publique de l'avenir*, L'institut d'administration publique du Canada, Canada, 389 pages.
- MARK, Melvin M. (2000), « On the Role of Dialog in Evaluation », *American Journal of Evaluation*, Vol. 21, pages 205-206
- McClusky, John (2002), «Re-Thinking Nonprofit Organization Governance : Implications for Management and Leadership», *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, No. 4, pages 539-559.
- MERTENS, Donna M. (1999), « Inclusive Evaluation: Implications of Transformative Theory for Evaluation », *American Journal of Evaluation*, Vol. 20, pages 1-14
- OWEN, John M. et Faye C. Lambert (1998), « Evaluation and the Information Needs of Organizational Leaders », *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, pages 355-365

Bibliographie

- PERRIN, Burt (1998), « Effective Use and Misuse of Performance Measurement », *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, pages 367-379
- PFEFFER, Jeffrey et Gerald Salancik (1978), *The External Control of Organizations : A Ressource Dependance Perspective*, New-York, Harper and Row, 300 pages.
- POOLE, Dennis L. et al. (2000), « Evaluating Performance Measurement Systems in Nonprofit Agencies: The Program Accountability », *American Journal of Evaluation*, Vol. 21, pages 15-26.
- POULIN, Mary E., Philip W. Harris, and Peter R. Jones (2000), « The Significance of Definitions of Success in Program Evaluation », *Evaluation Review*, Vol. 24, pages 516-536
- SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (2004), *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, Ministère de l'emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, Québec. (pagination défectueuse)

Bibliographie

- SIEPPERT, Jackie D. (2005), « Evaluation in Canada's social services: progress, rifts, and challenges », *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 20, no 3, Special issue, pages 101-121
- SIMARD, Pierre (2006), « L'immobilisme québécois et le principe de précaution », *Le Soleil*, 16 octobre 2006 consulté sur www.cyberpresse.ca
- STATISTIQUE CANADA (2003), *Force vitale de la collectivité: Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Canada, 83 pages
- TOFFOLON-Weiss, Melissa M., Jane T. Bertrand, and Stanley S. Terrell (1999), « The Results Framework-An Innovative Tool for Program Planning and Evaluation », *Evaluation Review*, Vol. 23, pages 336-359
- WHOLEY, Joseph S (2001), « Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era », *American Journal of Evaluation*, Vol. 22 pages 343-347