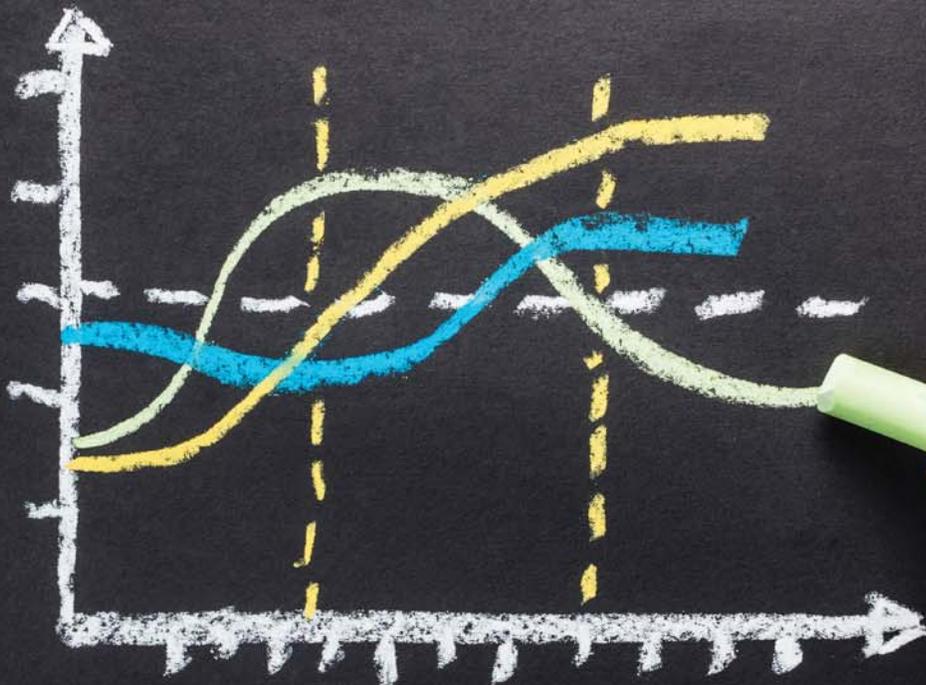


Surveillance exercée par le conseil
sur l'évaluation des programmes
d'un OSBL

Questions que les administrateurs devraient poser

Linda Mollenhauer



Surveillance exercée par le conseil
sur l'évaluation des programmes
d'un OSBL

Questions que les administrateurs devraient poser

Linda Mollenhauer

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Mollenhauer, Linda,

[Board oversight of not-for-profit program evaluation. Français]

Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : questions que les administrateurs devraient poser / Linda Mollenhauer.

Traduction de : Board oversight of not-for-profit program evaluation.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-5254-0022-3.--ISBN 978-1-5254-0023-0 (pdf)

1. Associations sans but lucratif--Évaluation. 2. Conseils d'administration. I. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication II. Titre. III. Titre: Board oversight of not-for-profit program evaluation.

Français.

HD62.6.M6414 2016

658'.048

C2016-906190-6

C2016-906191-4

© 2016 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. La présente publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a pour mission d'aider les conseils d'administration des organismes sans but lucratif à s'acquitter de leur responsabilité de surveillance de l'évaluation des programmes.

La présente publication propose un cadre en quatre étapes pour aider les administrateurs à :

- établir l'état de préparation organisationnelle;
- s'assurer qu'un processus d'évaluation efficace est en place;
- tirer des leçons des constatations de leurs évaluations.

Bien qu'il n'appartienne pas au conseil de se mêler de l'évaluation des programmes au quotidien, les administrateurs doivent exercer une surveillance à cet égard pour s'assurer que l'OSBL réalise sa mission de façon efficace.

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance tient à exprimer sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL pour leurs conseils précieux, à l'auteure, Linda Mollenhauer, et aux permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet. Nous remercions également Diane Dyson, de WoodGreen Community Services, Andrew Taylor, de Taylor, Newberry Consulting, et Howard Green, du St. Stephen's Community House, pour leurs commentaires utiles.

Thomas Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

**Groupe de travail
 sur les OSBL**

Lyn McDonell, CAE, C.Dir., CMC
Présidente

Marilyn De Mara, FCPA, FCA

Giles Meikle, FCPA, FCA

Linda Godel, LL.B.

Sara Oates, CPA, CA

Anne Pashley, MBA, MLS

Ron Stoesz, FCPA, FCMA

James Temple, CSR-P

Larry Whatmore, MBA, CPA, CMA

Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC

**Conseil consultatif sur la surveillance
 et la gouvernance d'entreprises**

Thomas Peddie, FCPA, FCA
Président

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL.B., MBA, F.IAS

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A.

Ian Smith, MBA

Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.

John Walker, CPA, CA, LL.B.

Richard Wilson, HBA

Auteurs

Linda Mollenhauer
Présidente, Ignite NPS

Direction du projet, CPA Canada

Rayna Shienfield, J.D.
Directrice de projets,
 Recherche, orientation et soutien
 Surveillance et gouvernance
 des entreprises

Gigi Dawe, LL.M.
Directrice de projets,
 Recherche, orientation et soutien
Leader, Surveillance et gouvernance
 des entreprises

Gordon Beal, CPA, CA, M.Éd.
Vice-président,
 Recherche, orientation et soutien

Table des matières

Introduction	1
Pourquoi le conseil devrait-il investir dans l'évaluation des programmes?	3
Cadre d'évaluation des programmes	5
Établir l'état de préparation organisationnelle	6
1. Le conseil s'acquitte-t-il des responsabilités qui lui incombent?	6
2. Savons-nous précisément ce que nous souhaitons que l'évaluation nous apprenne?	6
3. Avons-nous une culture qui favorise l'évaluation ainsi que des compétences et des ressources pour mener à bien l'évaluation?	7
4. Disposons-nous d'un système de gestion de la performance organisationnelle pour recueillir et évaluer les constatations de l'évaluation des programmes?	8
Viser la clarté	9
5. Notre mission, nos buts, nos stratégies et nos programmes sont-ils étroitement liés?	9
6. Avons-nous défini avec clarté les résultats que l'organisme doit produire ainsi que leurs effets?	10
S'assurer qu'un processus d'évaluation efficace est en place	13
7. Sommes-nous convaincus que notre processus d'évaluation des programmes est réaliste, fiable, utile et fondé sur de bonnes pratiques?	13

Tirer des leçons de l'évaluation des programmes	16
8. La connaissance que nous procure l'évaluation des programmes éclaire-t-elle la prise de décisions stratégiques, l'amélioration de la qualité, la participation et la répartition des ressources?	16
Défis liés à l'évaluation des programmes	19
Annexe A : Liste de contrôle pour l'examen de la culture organisationnelle	25
Annexe B : Exemple de modèle logique	28
Annexe C : Exemple de théorie du changement	29
Annexe D : Liste de contrôle pour le processus d'évaluation des programmes	30
Annexe E : Liste de contrôle pour les rapports d'évaluation des programmes	31
Où trouver des informations supplémentaires	33
Biographie de l'auteure	35

Introduction

- **Les programmes et services que notre organisme sans but lucratif fournit nous rapprochent-ils de la réalisation de notre mission?**
- **Nos programmes, services, projets et initiatives¹ contribuent-ils au mieux-être des gens, des collectivités et des causes que nous défendons?**
- **Qu'avons-nous accompli avec les ressources qui nous ont été confiées?**

Les administrateurs d'organismes sans but lucratif ont la responsabilité de connaître les réponses à ces questions. Un processus efficace d'évaluation des programmes permet au conseil de prendre la mesure des activités et des résultats des programmes et de disposer ainsi des informations dont il a besoin pour répondre à ces questions avec confiance.

En cette ère de restrictions financières gouvernementales, il importe plus que jamais de pouvoir répondre à ces questions puisque la demande de programmes augmente et la concurrence pour les ressources s'intensifie. Il ne suffit plus de faire du bon travail et de se passionner pour une cause. Les organismes sans but lucratif doivent fournir des preuves convaincantes que leurs programmes produisent des résultats et profitent aux gens, aux collectivités ou aux causes défendues.

**« Sans évaluation, nous sommes des marins naviguant à l'estime dans un monde où il y a des GPS. »
— Mario Morino**

Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity, publication de Venture Philanthropy Partners (2011), page 22.

¹ La performance d'un programme est souvent vue de manière distincte du suivi et de l'évaluation. Dans la présente publication, l'évaluation des programmes englobe autant le suivi de la performance que l'évaluation plus approfondie de ce qui fonctionne ou non, et pourquoi. Pour simplifier, « programme » s'entend ici des programmes, services, projets et initiatives de l'organisme.

L'évaluation des programmes est essentielle pour s'acquitter des obligations de reddition des comptes auprès des fondateurs, des donateurs, des membres et des autres parties prenantes, ainsi que des personnes et des collectivités auxquelles s'adressent les programmes. La minutie et la rigueur de l'évaluation dépendent cependant des ressources de l'organisme. Effectuée correctement, l'évaluation permet à l'organisme de jauger l'efficacité, l'efficacités et les résultats de ses programmes et d'en faire part au conseil, qui peut ainsi :

- comprendre ce qui se produisait auparavant avec les programmes;
- décider des programmes qui devraient être offerts au cours des années à venir ainsi que de la forme que devraient prendre les prestations;
- donner aux parties prenantes une occasion de s'exprimer sur ce qui compte vraiment pour elles;
- prendre des décisions sur la meilleure utilisation des ressources.

C'est au personnel de l'OSBL qu'incombe la responsabilité de l'évaluation des programmes. Le rôle des administrateurs consiste à veiller à ce que l'évaluation soit effectuée adéquatement et qu'elle produise des informations crédibles et utiles qui éclairent la prise de décisions.

Le présent document contient les informations et les outils dont les administrateurs ont besoin pour s'acquitter de leur responsabilité de gouvernance à l'égard de l'évaluation des programmes et notamment pour :

- s'assurer que le processus d'évaluation de l'organisme est optimal;
- offrir la surveillance et le soutien éclairés associés à la responsabilité de gouvernance;
- favoriser le dialogue entre eux et avec le chef de la direction et le personnel;
- lier les constatations de l'évaluation au processus décisionnel du conseil.

Selon leur taille et les ressources dont ils disposent, les OSBL ne pourront tous suivre toutes les étapes décrites dans le présent document. Les petits OSBL et ceux dont les ressources sont limitées peuvent choisir les éléments de la surveillance de l'évaluation des programmes les plus utiles pour eux, compte tenu de leurs moyens.

Pourquoi le conseil devrait-il investir dans l'évaluation des programmes?

L'évaluation des programmes aide l'organisme à s'acquitter de ses obligations de conformité et à prouver qu'il a respecté ses promesses. Elle est aussi utile pour bien d'autres raisons, dont les cinq raisons suivantes.

1. S'acquitter des obligations de reddition de comptes

L'évaluation des programmes permet de rendre des comptes aux parties prenantes (fondateurs, donateurs, membres et bénévoles) et aux personnes et collectivités desservies. Lorsque les processus d'évaluation sont adéquats, ils donnent aux parties prenantes l'assurance que l'organisme fait des progrès dans la réalisation de sa mission.

2. Rendre évident le lien entre la mission, les buts et les programmes

La compréhension du fonctionnement des programmes permet au conseil de voir clairement le lien entre la mission de l'organisme, les buts à l'échelle de l'organisme et chacun des programmes mis en œuvre. L'évaluation des programmes permet de vérifier si les programmes sont conformes à la mission ou s'en éloignent. Les informations obtenues peuvent être très utiles et inciter à modifier la mission, les buts et les stratégies de l'organisme.

« L'évaluation sépare le "bon grain", soit l'intervention efficace, de l'"ivraie", à savoir les bonnes intentions... Elle ne devrait pas être un exercice ponctuel pour apaiser les bailleurs de fonds, mais un outil de gestion essentiel et un moyen de répondre à des questions de gouvernance essentielles. »

— Kim Jonker et William Meehan

« Clear Measurement Counts », *Stanford Social Innovation Review* (20 mars 2014).

3. Favoriser la transparence, la compréhension commune et la participation des parties prenantes

Qu'il s'agisse de définir ce qui doit être évalué ou de comprendre à quoi un programme doit sa réussite, le processus d'évaluation est une occasion de consulter les principales parties prenantes sur ce qui compte le plus pour elles.

4. Faciliter l'apprentissage, favoriser les améliorations et éclairer la prise de décisions

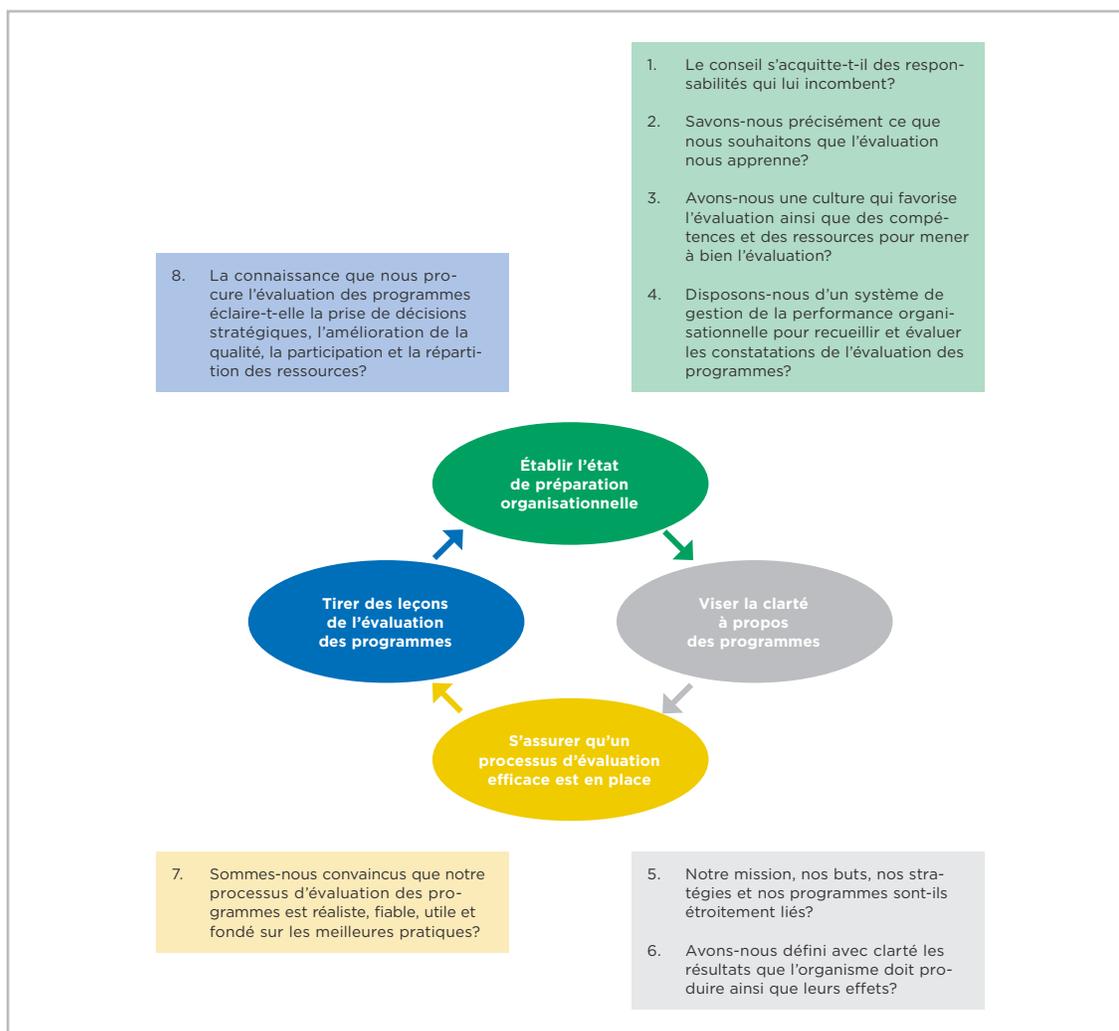
En l'absence de processus d'évaluation structuré, le personnel gère les programmes en s'appuyant sur des suppositions. La passion et l'intuition sont importantes, mais elles doivent être encadrées par des données objectives et crédibles. Pour le conseil et le personnel, l'évaluation est le seul moyen de s'assurer vraiment que les résultats du programme sont significatifs. Elle guide aussi les décisions du conseil et de la direction quant aux programmes qu'il faut étoffer, revoir, prolonger ou abandonner.

5. Promouvoir et influencer

Les résultats de l'évaluation montrent les réalisations de l'organisme à toutes les parties concernées, contribuent à établir sa réputation et sa crédibilité et, partant, à lui garantir des fonds et d'autres ressources. Ils influent souvent sur le travail des autres, par exemple en favorisant le soutien à l'exécution des programmes ou en influençant les décisions des pouvoirs publics.

Cadre d'évaluation des programmes

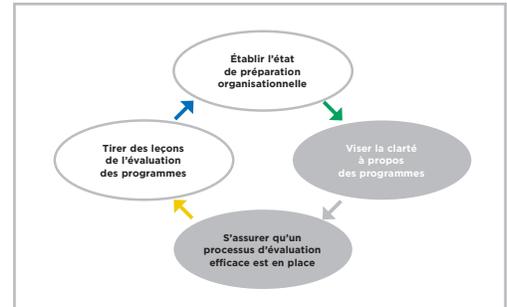
Le cadre d'évaluation des programmes en quatre étapes décrit ci-dessous est adapté pour les conseils d'administration des organismes sans but lucratif. Il fait ressortir les principales questions que les administrateurs doivent poser à chaque étape. Nous étudierons chacune de ces étapes et de ces questions dans les pages qui suivent.



Établir l'état de préparation organisationnelle

1. Le conseil s'acquitte-t-il des responsabilités qui lui incombent?

La conception et la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des programmes est une responsabilité de la direction. C'est elle qui doit répondre aux questions : Quoi, quand et comment? Une fois les résultats de l'évaluation obtenus, le conseil doit poser les questions suivantes : Qu'en ressort-il? Et quelle est la suite?



Avant que l'évaluation soit terminée, le conseil doit se préoccuper d'autres aspects essentiels pour favoriser au sein de l'organisme une réflexion axée sur l'évaluation.

En ce qui a trait à l'évaluation des programmes, les principales responsabilités de gouvernance visent à garantir ceci :

- la mission, les buts, les objectifs et les stratégies sont clairs et mesurables et l'évaluation oriente les révisions éventuelles de ces éléments;
- la culture organisationnelle favorise et soutient l'évaluation;
- tous comprennent clairement les liens entre les activités menées dans le cadre des programmes, les ressources affectées aux programmes et les résultats des programmes;
- l'évaluation a plusieurs fonctions (outre le respect des obligations de conformité) et repose sur de bonnes pratiques;
- les ressources et les compétences sont suffisantes;
- les informations éclairent la prise de décisions.

Un administrateur peut participer à un processus d'évaluation, par exemple, pour apporter son expertise ou donner son point de vue de partie prenante. Dans la plupart de ces situations, l'administrateur communique avec le personnel et ne prend pas de décisions associées à la responsabilité de gouvernance ni ne représente le conseil.

2. Savons-nous précisément ce que nous souhaitons que l'évaluation nous apprenne?

L'évaluation peut répondre à diverses questions importantes sur les programmes d'un organisme. Il est donc essentiel que le conseil et la direction s'entendent sur l'objet de l'évaluation et sur les informations qu'elle doit permettre d'obtenir. Les résultats de l'évaluation doivent, par exemple, informer le conseil sur les aspects suivants :

- l'utilisation des ressources par le programme et l'efficacité de la prestation;
- la question de savoir si les activités du programme donnent les résultats prévus et sont utiles à ceux auxquels elles sont destinées;

- la mesure dans laquelle le programme répond aux besoins de ceux auxquels il est destiné et les résultats du programme contribuent à la réalisation de la mission de l'organisme;
- les résultats obtenus (y compris ceux qui n'étaient pas prévus) et les raisons qui expliquent les résultats;
- les programmes qu'il faut poursuivre, renforcer ou abandonner.

3. Avons-nous une culture qui favorise l'évaluation ainsi que des compétences et des ressources pour mener à bien l'évaluation?

Culture

La réussite de l'évaluation dépend de la culture de l'organisme. Celle-ci détermine en effet la rigueur et la régularité de l'évaluation, le soutien apporté par le personnel et la mesure dans laquelle elle donne lieu à de meilleurs résultats et de meilleures décisions et mobilise les parties prenantes. Ainsi, une culture qui soutient l'évaluation accorde de l'importance :

- à la réflexion et à l'autoexamen;
- à l'apprentissage fondé sur des données probantes;
- aux résultats;
- à l'innovation.

Le tableau de l'annexe A présente une description des principales caractéristiques d'une culture « orientée évaluation » ainsi que des comportements et des valeurs que les administrateurs et les membres de la direction doivent adopter pour favoriser une telle culture.

Compétences

L'évaluation des programmes d'un OSBL fait appel à des compétences, à des connaissances et à des capacités particulières. Le personnel de l'OSBL doit notamment comprendre les différentes méthodes d'évaluation et être capable de déterminer laquelle convient le mieux. Il doit être capable de présenter les résultats de l'évaluation de façon claire et crédible. Il doit aussi savoir utiliser les logiciels qui peuvent être nécessaires pour recueillir et analyser les données. Le conseil a pour rôle d'aider le chef de la direction à s'assurer que l'organisme dispose de ces compétences en interne ou peut se les procurer à l'extérieur au besoin.

« Les organismes dont la culture valorise la demande d'informations, l'exploration et la découverte, de même que l'autoexamen utilisent tout particulièrement l'évaluation pour perfectionner leurs programmes et innover. »
— Heather Weiss

The Evaluation Exchange, vol. VIII, n° 2 (Harvard Family Research Project, automne 2002), page 1.

Ressources

L'organisme devrait consacrer à l'évaluation d'un programme entre 10 % et 15 % des coûts de fonctionnement directs et indirects de ce programme, ou de 5 % à 10 % du total de ses coûts de fonctionnement². Les charges peuvent comprendre les honoraires de professionnels directement attribuables à l'évaluation et les coûts de base (logiciels spécialisés, par exemple). Pour s'assurer qu'il dispose des fonds suffisants pour l'évaluation, l'organisme peut :

- inclure les coûts de l'évaluation dans le budget du programme;
- établir une proposition uniquement pour l'évaluation;
- partager et mettre en commun ses ressources avec d'autres organismes.

Les organismes qui disposent de peu de ressources sont moins à même d'évaluer en profondeur les résultats d'un programme à long terme. Ils peuvent toutefois :

- s'appuyer sur des échantillons de plus petite taille;
- employer des méthodes de collecte de données moins coûteuses (p. ex. remplacer les entrevues exhaustives par des sondages);
- se concentrer sur des changements plus immédiats et plus faciles à observer;
- utiliser des études propres à leur secteur (provenant de grands organismes, d'associations ou d'établissements universitaires) et procéder ensuite par déductions logiques;
- mettre sur pied un programme d'évaluation commun avec d'autres organismes ayant des buts et des attentes similaires.

« ... Il faut une vive étincelle pour stimuler la réflexion "orientée résultats et rendement". Cette étincelle doit provenir autant du conseil que du dirigeant de l'organisme. »

— Mario Morino

Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity (publication de Venture Philanthropy Partners, 2011), page 63.

4. Disposons-nous d'un système de gestion de la performance organisationnelle pour recueillir et évaluer les constatations de l'évaluation des programmes?

La gestion de la performance organisationnelle d'un OSBL est plus vaste que l'évaluation des programmes. Elle porte sur tous les éléments qui permettent à l'organisme de réaliser sa mission. L'exécution de programmes efficaces et efficaces qui produisent des résultats significatifs pour les personnes ou les collectivités auxquelles ils sont destinés est très importante, mais ce n'est que l'un des éléments qui permettent d'apprécier la mesure dans laquelle l'organisme réalise sa mission. Le conseil et la direction doivent tenir compte de la santé générale de l'organisme et vérifier si les personnes, les stratégies, la formation, l'infrastructure et les ressources appropriées sont présentes. De nombreux organismes utilisent pour ce faire des outils comme les tableaux de bord équilibrés et les matrices.

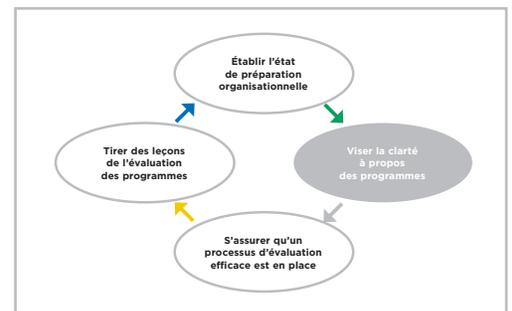
2 Anita Baker et Beth Bruner, *Integrating Evaluative Capacity into Organizational Practice* (Bruner Foundation, 2012), page 74.

Habituellement, la gestion de la performance organisationnelle comprend notamment l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement du modèle économique, de l'affectation des ressources, de la réputation de l'organisme et de la viabilité à long terme de l'organisme.

Viser la clarté

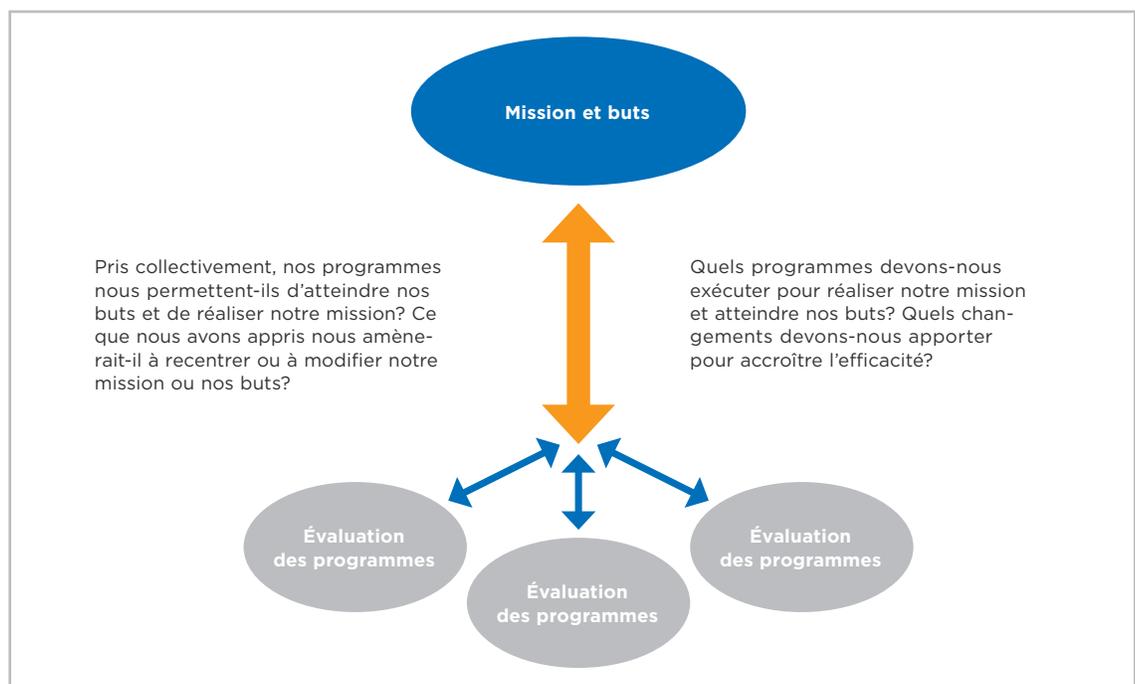
5. Notre mission, nos buts, nos stratégies et nos programmes sont-ils étroitement liés?

Les programmes et la mission d'un organisme sont interdépendants. Les programmes permettent de réaliser la mission, qui définit l'orientation et le contenu des programmes. Pour être efficace, l'évaluation des programmes doit reposer sur une mission et des buts motivants, clairs, mesurables et réalisables. Autrement, les programmes risquent de s'éloigner de la fonction première de l'organisme.



Les résultats de l'évaluation confirmeront que le programme contribue réellement à la réalisation de la mission. Si l'évaluation révèle des résultats significatifs non prévus, ces résultats peuvent inciter le conseil et la direction à revoir la mission.

Voici un schéma de cette corrélation :



6. Avons-nous défini avec clarté les résultats que l'organisme doit produire ainsi que leurs effets?

Pour s'acquitter de leurs obligations de reddition de comptes et vérifier dans quelle mesure l'organisme fait œuvre utile, le conseil et la direction doivent pouvoir s'entretenir sur les résultats des programmes et leurs effets. Le « modèle logique » et la « théorie du changement » sont deux des outils couramment utilisés pour mieux comprendre les résultats des programmes. Ces outils permettent au conseil et à la direction :

- d'obtenir l'adhésion des parties prenantes clés aux buts que le programme est censé atteindre;
- de définir les étalons pour le suivi des progrès des programmes;
- d'expliquer les raisons de l'échec ou de la réussite des programmes.

Le conseil n'a pas pour responsabilité d'élaborer un modèle logique ou une théorie du changement, mais il doit pouvoir en comprendre les rudiments pour donner son avis dans le cadre du processus d'élaboration de ces outils.

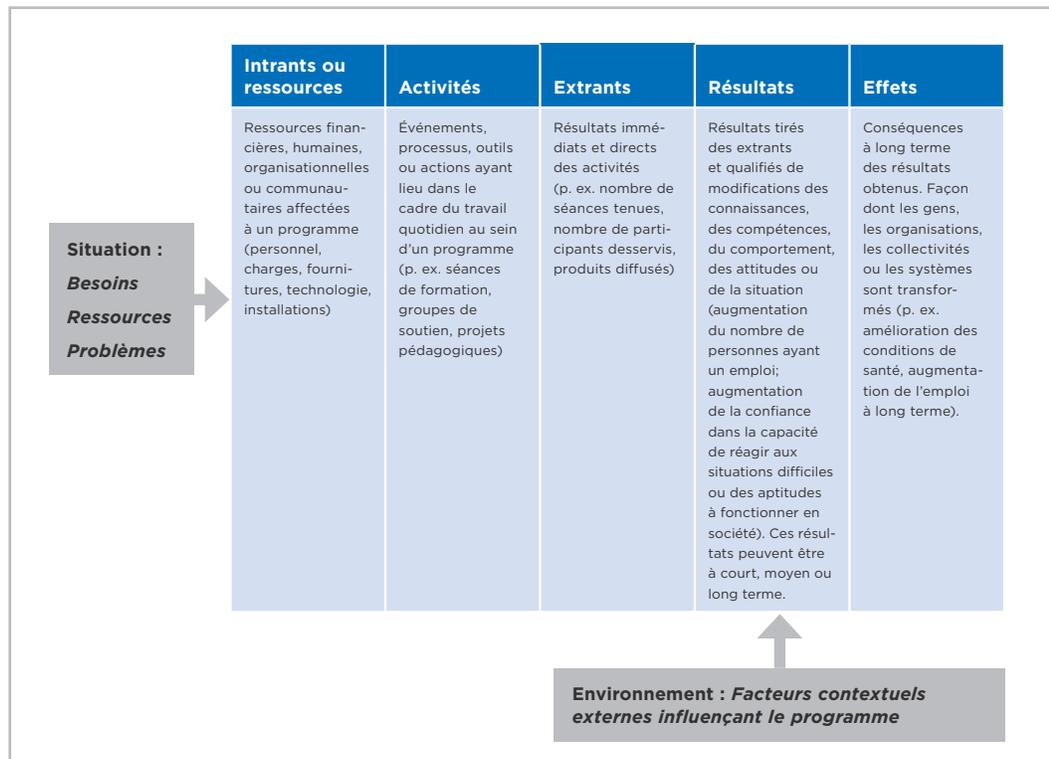
Le modèle logique

Un grand nombre d'organismes adoptent un modèle logique comme cadre de planification et d'évaluation des programmes. Le modèle décrit les relations logiques entre les ressources, les activités et les résultats d'un programme. Le raisonnement sous-tendant le modèle logique repose sur les relations de causalité (« si/alors »). Par exemple :

- si nous pouvons disposer de ces ressources, alors nous pouvons entreprendre ces activités;
- si nous entreprenons ces activités, nous obtiendrons ces résultats³.

3 Pour en apprendre davantage sur les modèles logiques, consulter l'ouvrage *Logic Model Development Guide* de la W.K. Kellogg Foundation (www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide).

Le tableau qui suit décrit les éléments du modèle logique de base.



Remarque : Certains organismes inversent les définitions des résultats et des effets.

On trouvera un exemple de modèle logique à l'annexe B.

La théorie du changement

La « théorie du changement » (ou « théorie des programmes ») est une hypothèse qui explique comment et pourquoi un programme fonctionne⁴. On peut élaborer une théorie du changement pour un seul programme ou pour un ensemble de programmes. On peut aussi concevoir une théorie plus générale, en commençant par définir la mission, puis appliquer la théorie pour décider des programmes qui devraient être mis en place. Le modèle logique présente les éléments du programme tandis que la théorie du changement décrit comment et pourquoi un changement devrait se produire.

« On critique souvent le suivi et l'évaluation parce qu'ils accordent souvent trop d'importance aux indicateurs d'activité : ... ce que fait un programme, en partant de l'hypothèse que ce qu'il fait produira des résultats. »
 — Sue Funnell et Patricia Rogers

Purposeful Program Theory
 (Josey-Bass, 2011), page 42.

⁴ Pour en apprendre davantage sur la façon d'élaborer une théorie du changement, voir le Center for Theory of Change (www.theoryofchange.org).

La théorie du changement commence par la définition des buts à long terme, des résultats et des effets. Il faut ensuite définir « à rebours » les situations et les activités qui permettront d'atteindre les buts et d'obtenir les résultats. La théorie du changement doit expliquer clairement *pourquoi* ceci entraînera cela.

La théorie du changement élaborée par WoodGreen Community Services pour son programme Homeward Bound en est un exemple simple :

Si des mères célibataires sans-abri ou logées mais vivant dans la précarité et la pauvreté pouvaient bénéficier d'un programme de quatre ans prévoyant des services de soutien globaux, tels le logement, la garde d'enfants, les services de consultation, la formation professionnelle, le rattrapage scolaire, un programme de diplôme collégial sur deux ans et un stage en milieu de travail, alors elles pourraient être plus équilibrées, acquérir leur autonomie économique en accédant à des emplois stables et élever des enfants sains et résilients, susceptibles de poursuivre des études postsecondaires et de faire carrière.

Pour élaborer une théorie du changement efficace, il faut y consacrer suffisamment de temps et de ressources pour s'assurer de la participation des principales parties prenantes. Si cette théorie n'est pas bien conçue et testée, les programmes ne fonctionneront pas ou les critères d'évaluation seront inefficaces.

On trouvera un exemple plus complet de théorie du changement à l'annexe C.

Lorsque le conseil prend connaissance d'une théorie du changement élaborée par le personnel, il devrait poser les questions suivantes :

- Qui a participé à l'élaboration de la théorie du changement? La théorie du changement a-t-elle été élaborée sans parti pris et après consultation des parties prenantes concernées (experts en transfert des connaissances, ceux qui subissent les conséquences des changements)?
- La théorie du changement est-elle vraisemblable et concorde-t-elle avec d'autres études et données (au lieu de reposer exclusivement sur les hypothèses du personnel)?
- Les hypothèses sur la situation et l'environnement qui lient entre eux les éléments du modèle logique sont-elles décrites clairement et sont-elles plausibles?
- A-t-on négligé certaines cibles visées?
- Quels sont les facteurs que nous maîtrisons et que nous pouvons influencer et quels sont ceux sur lesquels nous n'avons aucune influence ou aucun contrôle?

- Disposons-nous des ressources appropriées pour remplir toutes les conditions préalables à la réussite?
- Quel est le changement le plus important? Quelles doivent être les priorités si l'organisme reçoit des fonds supplémentaires ou perd une subvention?
- Que pouvons-nous déduire de la théorie du changement pour ce qui est d'adapter ou de reproduire le programme?

Lorsque les programmes sont exécutés en collaboration avec d'autres organismes, le conseil doit évaluer s'il est plus compliqué d'élaborer des modèles logiques et une théorie du changement communs et s'il faudra alors davantage de ressources et de temps pour élaborer les modèles et la théorie et en faire le suivi.

Les modèles logiques et la théorie du changement peuvent être utiles pour mesurer la réussite de l'organisme, mais ils ont leurs limites :

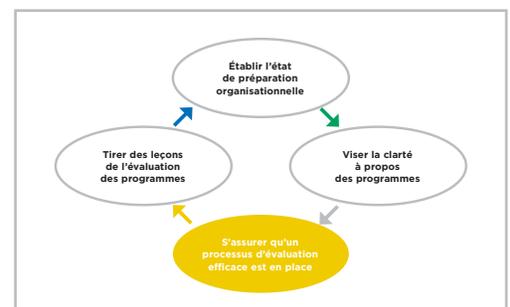
- ils sont linéaires alors que les programmes peuvent être complexes;
- ils représentent un moment statique, alors que les programmes fonctionnent dans des situations qui évoluent continuellement;
- ils supposent que l'organisme a un certain contrôle, alors que nombre de programmes fonctionnent au sein de vastes systèmes sur lesquels l'organisme n'a pas de contrôle;
- ils ne tiennent pas compte des résultats imprévus ou des facteurs difficiles à cerner, telle la dynamique du pouvoir.

Étant donné ces limites, les organismes peuvent décider d'opter pour d'autres méthodes pour comprendre les résultats et leurs conséquences. L'évaluation évolutive, par exemple, est un processus d'évaluation plus continu dans lequel les membres du personnel apportent des corrections aux programmes, en tirent des leçons et les testent pour ensuite faire d'autres modifications.

S'assurer qu'un processus d'évaluation efficace est en place

7. Sommes-nous convaincus que notre processus d'évaluation des programmes est réaliste, fiable, utile et fondé sur de bonnes pratiques?

S'il revient au personnel d'élaborer, de gérer et de mettre en place le processus d'évaluation, le conseil doit s'assurer que ce processus est réaliste, qu'il repose sur de bonnes pratiques et qu'il produit des informations fiables qui sont utiles



pour les parties prenantes clés. Voici une description des principales étapes de l'élaboration et de la mise en place d'un processus d'évaluation, de même que les questions que le conseil devrait poser à la direction à chacune des étapes⁵.

a. Définir le programme

- Existe-t-il un aperçu clair et convaincant du programme et des ressources, des extrants, résultats et effets prévus et, le cas échéant, une théorie sur la façon dont les changements se produisent, avec des indicateurs de réussite⁶?
- Existe-t-il une description réaliste et complète des questions, des problèmes et des difficultés liés à l'exécution du programme?

« Le processus vise à effectuer l'évaluation la plus valable, pertinente et plausible possible, compte tenu des ressources, des opportunités et des contraintes de l'organisation. »

— Heather Weiss

The Evaluation Exchange, vol. VIII, n° 2 (Harvard Family Research Project, automne 2002), page 4.

b. Définir les limites de l'évaluation

- L'objet de l'évaluation est-il clair? L'évaluation produira-t-elle des informations stratégiques importantes qui sont essentielles pour la mission de l'organisme? Fera-t-elle progresser notre réflexion, validera-t-elle nos hypothèses et, le cas échéant, remettra-t-elle en question les situations établies ou mènera-t-elle simplement aux conclusions escomptées?
- À quelles autres questions, s'il en est, l'évaluation des programmes devrait-elle répondre selon le conseil?
- Si l'aperçu du processus d'évaluation offre une description des principaux facteurs de réussite ou d'échec d'un programme, cette description semble-t-elle raisonnable et libre de parti pris?

c. Gérer le processus d'évaluation

- Les programmes sont-ils évalués à la fréquence voulue (p. ex., au bout d'un an pour les nouveaux programmes avec des évaluations plus approfondies tous les trois ans)?
- À quel moment (s'il y a lieu), le conseil doit-il intervenir dans le processus d'évaluation?
- Lorsqu'un administrateur participe au processus d'évaluation, son mandat est-il précisé? Cet administrateur a-t-il l'impression que son apport sera efficace? Comprend-il qu'il n'exprime pas le point de vue du conseil?

5 L'ordre de ces étapes et les termes utilisés diffèrent selon les organismes.

6 Dans le cas de l'évaluation évolutive, ces informations peuvent évoluer au même rythme que le processus d'évaluation. Voir la page 13.

- Les ressources appropriées ont-elles été mises en place pour effectuer l'évaluation correctement? Le chef de la direction défend-il l'évaluation? Les délais semblent-ils raisonnables compte tenu des ressources affectées?
- Sommes-nous d'avis que les critères d'évaluation seront remplis?

d. Recueillir, analyser et synthétiser les données

- Le conseil doit-il comprendre certains risques ou complexités concernant le processus de collecte et d'analyse de l'information? (Par exemple, comment faire le suivi des effets à long terme chez ceux qui terminent le programme? Y a-t-il des limites associées à la technologie?)

e. Communiquer et utiliser les constatations

- Comment les résultats seront-ils présentés au conseil? Des rapports intermédiaires seront-ils produits aux étapes clés? Quelle forme d'intervention attend-on du conseil?
- Comment la communication des résultats sera-t-elle gérée pour les programmes exécutés en collaboration avec d'autres organismes? Quels sont les risques liés à la communication de résultats collectifs?
- A-t-on prévu un plan pour la gestion des constatations négatives et des résultats imprévus? Comment procéder si des constatations ou le processus comportent des erreurs?
- Le processus garantira-t-il des recommandations transparentes, objectives et réalistes?
- Sommes-nous certains que les informations appropriées seront communiquées sous une forme utile aux parties prenantes clés (personnel, fondateurs, donateurs, membres et autres)?
- Comment les informations guideront-elles les processus de prise de décisions des responsables de la gouvernance et des dirigeants (planification stratégique, conception, révision, abandon ou prolongation des programmes, répartition des ressources) et les obligations d'information liées au financement?
- Quel est notre plan concernant la mobilisation des parties prenantes externes à l'égard des résultats (p. ex., maintenir et attirer les bailleurs de fonds, les donateurs et les partenaires, rehausser la marque du programme et l'image publique de l'organisme, raconter l'histoire de l'organisme)?

L'annexe D présente une liste de contrôle du processus d'évaluation des programmes.

Tirer des leçons de l'évaluation des programmes

8. La connaissance que nous procure l'évaluation des programmes éclaire-t-elle la prise de décisions stratégiques, l'amélioration de la qualité, la participation et la répartition des ressources?

Suivi des progrès

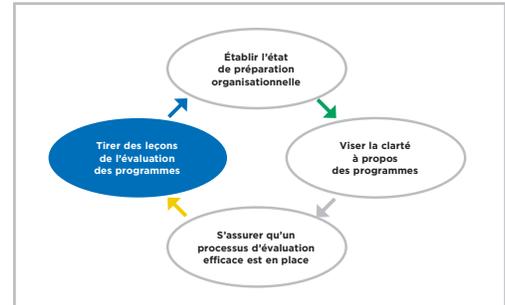
Les outils comme les tableaux de bord et les fiches de rendement sont couramment utilisés pour informer le conseil sur la performance du programme. Ils donnent une vue d'ensemble des indicateurs clés qui facilitent l'examen et l'interprétation des données. Il est important que les informations ne soient pas faussées. Elles doivent brosser un tableau réaliste de la situation et non l'embellir.

Un grand nombre d'organismes rédigent un texte descriptif pour expliquer les données présentées. Il importe également que les informations sur la performance comprennent les résultats et les effets du programme de même que les extrants (p. ex., les bénéficiaires du programme, le nombre d'activités).

Lorsqu'ils sont bien faits, les tableaux de bord et les fiches de rendement permettent des conversations constructives entre les administrateurs et la direction à propos des principaux enjeux stratégiques. Ce sont des outils de reddition de comptes importants pour communiquer les résultats, qui constituent aussi un moyen de mobiliser les parties prenantes.

Les tableaux de bord et les fiches de rendement sont habituellement présentés au conseil une fois par trimestre au moins. Ils doivent fournir une vue plus détaillée que les tableaux de bord du personnel. Les informations doivent attirer l'attention du conseil sur :

- la concordance des résultats et des prévisions;
- les progrès réalisés dans l'atteinte des buts;
- les changements significatifs, comme une baisse de participation;
- l'augmentation des ressources nécessaires;
- la variation des résultats par rapport aux buts.



Les indicateurs sont des caractéristiques, des actions ou des situations spécifiques et mesurables, qui peuvent être suivies dans le temps et utilisées pour déterminer si un but a été atteint.

Les indicateurs clés de performance (ICP) servent à apprécier la performance, comme le nombre d'activités d'un programme qui ont été réalisées, les cibles atteintes, les coûts par bénéficiaire et les résultats obtenus.

Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation résume les résultats d'une évaluation approfondie des programmes et présente au conseil les constatations, les conclusions et les recommandations, y compris la façon dont les résultats peuvent être utilisés pour orienter l'amélioration des programmes et la prise de décisions stratégiques et pour mobiliser les principales parties prenantes. Les résultats figurant dans le rapport peuvent être présentés dans les tableaux de bord et les fiches de rendement à l'intention du conseil.

Les avis sont partagés quant à l'état du document qui doit être remis au conseil et à la quantité d'informations qu'il doit contenir. Des rapports très détaillés peuvent inciter le conseil à tenter de régenter la conception et la mise en œuvre des programmes, tâches qui relèvent sans contredit du personnel de l'organisme. En revanche, si le conseil ne reçoit que des résumés ou un document bien ficelé, sous une forme définitive, la direction peut rater une occasion de profiter de l'expérience et des connaissances des membres du conseil. Lorsque le processus d'évaluation est de grande envergure, le conseil doit être informé aux différentes étapes clés.

(L'annexe E présente une liste de contrôle de ce que le conseil devrait trouver dans un rapport d'évaluation.)

Utilisation des constatations de l'évaluation

Le conseil joue un rôle essentiel dans l'utilisation des constatations et des leçons tirées de l'évaluation des programmes dans cinq domaines clés, indiqués ci-après. Les questions qui suivent relativement à chacun de ces domaines peuvent aider les conseils à éclairer les décisions qu'ils doivent prendre.

« En l'absence de données chiffrées sur lesquelles il peut arrimer les résultats, l'organisme peut dévier de son cap sans avertissement. »
— Eugene Fram et Jerry Talley

« Using Imperfect Metrics »
Nonprofit Quarterly (24 juillet 2012).

- 1. Mission, valeurs et buts :** définir ou revoir la mission, les valeurs et les buts de l'organisme.
 - Les programmes contribuent-ils à la réalisation de la mission de l'organisme, concordent-ils avec ses valeurs et lui permettent-ils d'atteindre ses buts? Comment?
- 2. Engagement et reddition de comptes :** élaborer et améliorer les stratégies de mobilisation des parties prenantes et veiller à ce que les obligations de reddition de comptes soient respectées.

- Misons-nous pleinement sur les informations tirées de l'évaluation des programmes pour nous acquitter de nos obligations de reddition de comptes et mener à bien les stratégies de mobilisation des parties prenantes (attirer des ressources et des partenaires, rehausser notre image publique, être plus convaincants)?
 - Communiquons-nous les résultats moins positifs des programmes en les présentant comme des occasions d'amélioration?
 - Pouvons-nous créer des occasions nous permettant de réfléchir à ce que nous avons appris avec nos principales parties prenantes?
- 3. Planification et prise de décisions stratégiques :** entreprendre des activités de planification stratégique et prendre des décisions stratégiques.
- Quelles tendances, occasions à saisir et quels défis à relever en ce qui a trait au programme orientent nos priorités stratégiques et nos choix?
 - Le programme est-il en phase avec les buts stratégiques, les cibles et les étapes clés et permet-il de les atteindre?
- 4. Répartition des ressources :** prendre des décisions concernant la répartition des ressources (p. ex. ressources humaines, fonds et infrastructure).
- À quels programmes devrions-nous consacrer nos ressources limitées?
 - Disposons-nous des compétences en gestion nécessaires pour obtenir les résultats et les effets escomptés de nos programmes?
 - À quels programmes pouvons-nous réaffecter des ressources pour accroître leur effet?
- 5. Conception et mise en œuvre des programmes :** prendre des décisions stratégiques concernant la conception et la mise en œuvre des programmes.
- Devrions-nous prolonger, revoir ou abandonner un programme donné? Quels programmes pouvons-nous reproduire ou élargir?
 - Des corrections majeures doivent-elles être apportées à un programme? Ces corrections sont-elles susceptibles d'avoir des conséquences stratégiques importantes?
 - Pouvons-nous partager les leçons apprises avec d'autres organismes afin d'améliorer les façons de faire ou d'accroître la collaboration?

Défis liés à l'évaluation des programmes

Le conseil devrait être au fait des défis que doit relever le personnel lorsqu'il conçoit et met en œuvre le processus d'évaluation des programmes afin de mieux le soutenir dans cette tâche. Voici certains de ces défis :

- les ressources ne sont peut-être pas suffisantes pour évaluer correctement les programmes;
- le personnel n'a pas le temps, les compétences et la confiance voulus;
- les problèmes posés par la collecte des données (liés, par exemple, à la participation des clients);
- la lourdeur des obligations de reddition des comptes imposées par les bailleurs de fonds;
- la nécessité de répondre aux besoins nombreux et parfois contradictoires des parties prenantes;
- le fait de travailler dans le cadre d'initiatives de collaboration complexes.

Nous étudions plus en détail ces défis ci-après. Pour aider à atténuer leurs conséquences, le conseil peut veiller à ce que la culture organisationnelle favorise et facilite l'évaluation des programmes⁷. Les encadrés qui suivent présentent des actions que le conseil peut prendre pour aider le chef de la direction à relever chacun des défis.

Trouver les ressources nécessaires

La plupart des organismes doivent évaluer leurs programmes pour s'acquitter des obligations de reddition des comptes imposées par leurs principales parties prenantes. Cependant, les bailleurs de fonds et les donateurs éprouvent souvent des réticences à financer l'évaluation des programmes, jugeant qu'il s'agit d'un coût

7 La question 3 ci-dessus traite de la culture organisationnelle.

indirect. Le personnel doit donc trouver des fonds dans le budget de fonctionnement et estime parfois qu'il dilue des ressources déjà rares, qui devraient être affectées à l'exécution des programmes.

Nombre d'organismes sans but lucratif doivent vivre avec cette réalité et il est important que le conseil se rende compte que la conception et l'exécution de programmes qui ne sont pas fondées sur des informations fiables l'empêcheront au final d'obtenir des ressources, de conclure des partenariats et de produire des résultats concrets pour ceux qui sont visés par les programmes.

Par ailleurs, l'évaluation est parfois une tâche ardue, et il est possible que le personnel de l'organisme n'ait pas les compétences, la confiance ou la volonté de l'effectuer correctement. Même lorsque certains membres du personnel ont l'expertise nécessaire pour gérer l'évaluation, les autres peuvent avoir l'impression que les exigences de suivi et de collecte des données sont trop contraignantes. La direction pourra alors difficilement convaincre un personnel déjà surmené de se concentrer sur les activités d'évaluation.

Pour aider le chef de la direction à relever ces défis, le conseil peut :

- faire valoir l'importance de l'évaluation des programmes et s'employer à chercher les fonds nécessaires pour y affecter les ressources appropriées;
- travailler en collaboration avec d'autres organismes ayant des buts et des résultats semblables et mettre en commun avec eux les coûts et les ressources;
- informer le personnel des avantages de l'évaluation et fournir la formation pour qu'ils acquièrent les compétences et la confiance nécessaires;
- intégrer l'évaluation aux descriptions de tâches et aux évaluations du rendement du personnel responsables des programmes afin de montrer qu'il s'agit d'un élément important de leur rôle.

Passer du mode réactif au mode proactif

Pour un grand nombre d'organismes sans but lucratif, la nécessité de s'acquitter des obligations d'information imposées par les gouvernements, les fondations et les entreprises épuise une grande partie des ressources organisationnelles. Ils ont alors tendance à effectuer une évaluation exclusivement pour respecter des obligations de reddition des comptes plutôt que pour servir les intérêts stratégiques de l'organisme, ce qui pose deux problèmes.

Premièrement, les intérêts des bailleurs de fonds ne correspondent pas toujours parfaitement à ceux de l'organisme. Il se peut ainsi que l'organisme souhaite que les résultats de l'évaluation le guident dans l'élaboration des meilleurs programmes possible pour ses bénéficiaires. Par contre, les bailleurs de fonds souhaitent recueillir

des données permettant de répondre à des questions systémiques générales portant, par exemple, sur les effets à long terme d'un ensemble de programmes ou l'accroissement de la portée de leurs investissements. Les bailleurs de fonds doivent aussi prouver à leurs propres parties prenantes que les dépenses représentées par leur apport créent de la valeur.

Deuxièmement, les bailleurs de fonds peuvent avoir des exigences différentes en matière de collecte de données, et leurs indicateurs peuvent ne pas correspondre avec ceux de l'évaluation des programmes. Un grand nombre d'organismes sans but lucratif doivent, de ce fait, recueillir un ensemble disparate de données pour répondre aux besoins des bailleurs de fonds et ratent l'occasion de concevoir leur propre système stratégique d'évaluation des programmes.

Pour aider le chef de la direction à relever ces défis, le conseil peut :

- aider à concevoir des indicateurs adaptés à la fois aux besoins des bailleurs de fonds et à ceux de l'organisme;
- recommander des indicateurs plus uniformes et des systèmes de communication de l'information plus efficaces;
- collaborer avec des regroupements et des réseaux en vue d'élaborer des principes d'évaluation uniformes, établir des indicateurs communs, produire des rapports au moyen des systèmes de données communs et analyser les données en commun pour en tirer les leçons voulues.

Accorder à l'évaluation des programmes l'importance qu'elle mérite

Pour produire des informations utiles, l'évaluation des programmes doit être rigoureuse. Il peut toutefois être difficile pour le personnel de décider dans quelle mesure l'évaluation est nécessaire et quelle forme elle doit prendre. Les intérêts nombreux et parfois contradictoires des parties prenantes peuvent accroître ces difficultés.

Aussi, certains dirigeants d'organismes font souvent les erreurs suivantes : soit ils définissent un trop grand nombre d'indicateurs de performance pour tenir compte de tous ces intérêts, soit ils n'évaluent que ce qui correspond aux données qu'ils peuvent recueillir facilement.

Par ailleurs, dans le contexte très concurrentiel d'aujourd'hui, les organismes sans but lucratif peuvent avoir l'impression que les bailleurs de fonds ou d'autres parties prenantes pourraient utiliser les résultats de l'évaluation pour juger de leur réussite ou de leur échec. Le personnel affecté aux programmes pourrait se sentir menacé ou angoissé craignant que les résultats n'entraînent l'abandon de son programme, la perte de son emploi ou une charge de travail encore plus lourde.

L'importance accordée à la performance a des avantages. Elle permet de modifier la perception des bailleurs de fonds et des donateurs qui ne voient plus leur apport comme un simple don mais comme un investissement important destiné à répondre à des besoins essentiels de la collectivité. Elle permet également d'inciter les dirigeants des organismes sans but lucratif à penser en fonction de l'obtention de résultats significatifs et à tenter de les obtenir de la façon la plus efficace possible.

L'importance accordée à la performance peut cependant aussi empêcher l'organisme de réaliser sa mission si les exigences quant à une production continue de résultats concrets et de coûts réduits sont irréalistes et si une trop grande importance est accordée aux chiffres et à l'efficacité.

Le conseil peut veiller à ce que l'évaluation des résultats et de leurs effets soit guidée par ce qui est le plus important pour les bénéficiaires des programmes plutôt que par ce qui compte le plus pour les « investisseurs ».

Pour aider le chef de la direction à relever ces défis, le conseil peut :

- prendre le temps d'établir avec discernement ce qui doit être évalué en définissant les facteurs de réussite les plus pertinents pour les programmes;
- déterminer avec soin les programmes qu'il y a lieu d'évaluer et à quelle fréquence (il n'est pas toujours nécessaire d'évaluer en profondeur tous les programmes; une telle évaluation ne devrait être effectuée que périodiquement);
- déterminer la forme d'évaluation qui est raisonnable dans les circonstances (au lieu de ne pas effectuer d'évaluation, les organismes qui n'ont pas les ressources suffisantes pour faire une recherche rigoureuse peuvent utiliser des informations empiriques, qualitatives, sur les résultats, s'appuyer sur des échantillons de plus petite taille ou trouver des moyens de collaborer avec d'autres organismes);
- apaiser les craintes en instaurant une culture qui favorise l'apprentissage, le rendement et l'innovation.

Travailler en collaboration

Les organismes sans but lucratif sont de plus en plus souvent amenés à travailler en collaboration avec d'autres pour offrir leurs programmes. La collaboration permet d'accroître la capacité ainsi que les effets des programmes pour leurs bénéficiaires. Elle peut cependant aussi poser des problèmes au personnel. Il peut être ainsi difficile :

- d'harmoniser les différents systèmes d'évaluation des organismes;
- d'échanger des données et de régler les problèmes de confidentialité;
- d'identifier ceux à qui le mérite des résultats des programmes doit être attribué;
- d'unifier des intérêts concurrents et parfois contradictoires;
- d'assumer collectivement la responsabilité de la réalisation des tâches.

Pour aider le chef de la direction à relever ces défis, le conseil peut :

- veiller à ce que les partenaires conviennent des indicateurs clés de performance dès le début de leur collaboration;
- s'assurer que l'on consacre le temps et les ressources nécessaires à la résolution des problèmes supplémentaires créés par la collaboration;
- choisir avec soin les collaborations et les intégrations qui conviennent à l'organisme;
- comprendre et atténuer les risques que suppose le travail en collaboration.

En résumé, un processus d'évaluation des programmes robuste, soutenu par une culture favorable à l'évaluation, peut aider le conseil d'un organisme sans but lucratif à montrer que les programmes et services permettent à l'OSBL de remplir sa mission et ce que l'organisme a réalisé avec les ressources qui lui ont été confiées. L'évaluation des programmes peut surtout produire les informations dont le conseil a besoin pour démontrer que les programmes de l'organisme contribuent au bien-être des gens, des collectivités et des causes qui sont, au final, sa raison d'être.

Annexes

Annexe A : Liste de contrôle pour l'examen de la culture organisationnelle

Les administrateurs peuvent se servir de cette liste de contrôle pour déterminer si leur organisme a une culture qui favorise et facilite l'évaluation des programmes. Lorsque des écarts sont relevés, le conseil peut encourager et aider le chef de la direction à définir et promouvoir des valeurs et des processus organisationnels qui reflètent les caractéristiques indiquées dans la liste.

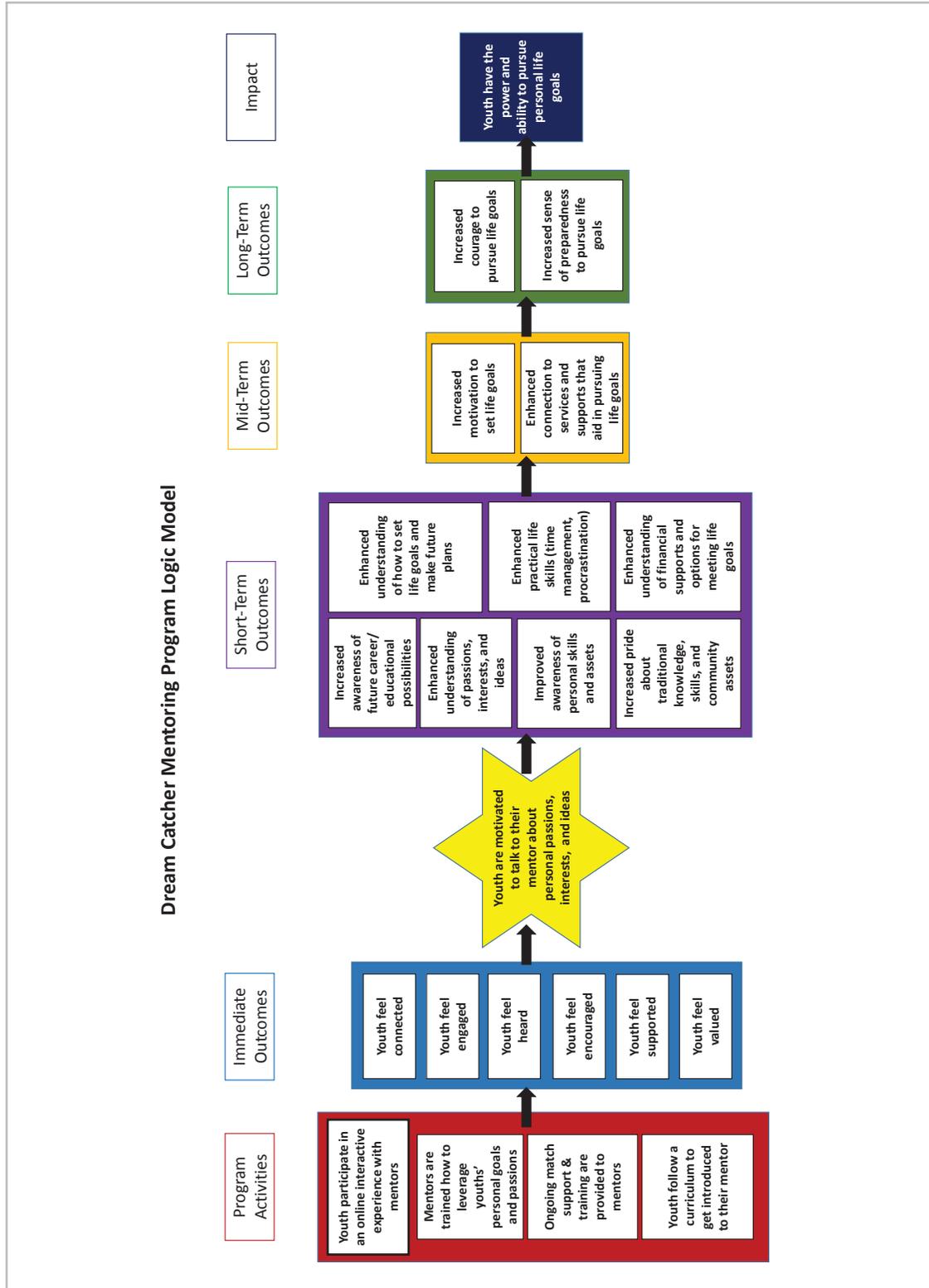
Évaluez dans quelle mesure votre organisme présente les caractéristiques suivantes.	Cette caractéristique est effectivement présente	Cette caractéristique est plus ou moins présente	Cette caractéristique est absente
On reconnaît une culture qui favorise et facilite l'évaluation des programmes à ces actions :			
<ul style="list-style-type: none"> Les membres du conseil, le personnel et les bénévoles ont à cœur la vision et la mission de l'organisme. La mission, les buts et les priorités stratégiques sont des éléments pivots de l'organisme et guident les décisions essentielles. Lorsque les résultats d'un programme ne concordent pas avec la mission et les buts, la mission est revue ou le programme est modifié ou abandonné. 			
<ul style="list-style-type: none"> Les décisions concernant la gouvernance et la gestion reposent sur des analyses rigoureuses et des informations de différentes provenances, rassemblées de différentes façons. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le conseil et la direction cherchent constamment et par tous les moyens à doter le personnel des ressources et des compétences dont il a besoin pour bien faire son travail. 			

Évaluez dans quelle mesure votre organisme présente les caractéristiques suivantes.	Cette caractéristique est effectivement présente	Cette caractéristique est plus ou moins présente	Cette caractéristique est absente
On reconnaît une culture qui favorise et facilite l'évaluation des programmes à ces actions : (suite)			
<ul style="list-style-type: none"> Les membres du personnel savent ce qu'on attend d'eux et participent activement, à tous les échelons, à façonner l'avenir de l'organisme tout en acceptant la responsabilité des résultats. 			
<ul style="list-style-type: none"> Les principales parties prenantes décrivent l'organisme comme étant souple et capable de s'adapter. Les orientations et les priorités stratégiques évoluent en fonction des informations, du contexte et des idées. Le changement repose sur des entretiens et des délibérations éclairées. 			
<ul style="list-style-type: none"> Outre fournir des activités, le conseil et le personnel s'efforcent de faire la promotion de résultats concrets et significatifs. 			
<ul style="list-style-type: none"> L'urgence de produire des résultats est contrebalancée par de bons processus. 			
<ul style="list-style-type: none"> Les différentes fonctions communiquent entre elles. Les membres du personnel travaillent en collaboration et non de façon cloisonnée. 			
<ul style="list-style-type: none"> Les principales parties prenantes sont régulièrement sondées et leurs réponses sont prises en considération. L'information leur est communiquée ouvertement, rapidement, avec exactitude et rigueur et sous une forme adaptée à leurs besoins. 			
<ul style="list-style-type: none"> L'organisme favorise les solutions créatives et innovatrices, qui sont utilisées à des fins d'amélioration continue. 			
<ul style="list-style-type: none"> Les réunions sont le théâtre de débats animés et constructifs et débouchent sur la prise de décisions et de mesures stratégiques. 			
<ul style="list-style-type: none"> Il y a en place un processus structuré et régulier d'évaluation du rendement du chef de la direction, du personnel et du conseil. 			
<ul style="list-style-type: none"> La technologie est considérée comme un atout : les investissements effectués reposent sur une évaluation rigoureuse de son utilité. 			
<ul style="list-style-type: none"> Les attitudes et les convictions indiquées ci-dessous sont recherchées et mises de l'avant dans les stratégies de recrutement, les descriptions de postes et les évaluations du rendement. 			

Évaluez dans quelle mesure votre organisme présente les caractéristiques suivantes.	Cette caractéristique est effectivement présente	Cette caractéristique est plus ou moins présente	Cette caractéristique est absente
Évaluation des attitudes, des valeurs et des convictions des membres du conseil et de la direction			
<ul style="list-style-type: none"> • Accordent de l'importance à la franchise, à la rétroaction constructive et admettent le droit à l'erreur. Tirent des leçons des difficultés éprouvées et des problèmes et s'en servent pour apporter des améliorations. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Sont à l'aise avec la prise de risque intelligente et n'ont pas peur de la nouveauté 			
<ul style="list-style-type: none"> • Estiment qu'il est toujours possible de mieux faire, mais savent reconnaître une solution gagnante 			
<ul style="list-style-type: none"> • Croient qu'il faut prendre le temps de réfléchir et continuent à chercher jusqu'à ce que les véritables problèmes aient été identifiés avant de mettre au point des solutions. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Font preuve de curiosité et d'enthousiasme à l'égard de la recherche, de la découverte et de l'auto-examen. Posent des questions difficiles dans un but constructif et écoutent attentivement les réponses données. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Se montrent prêts à changer les anciennes méthodes de travail et à remettre constructivement en question les hypothèses. Savent reconnaître les partis pris et les préjugés. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Acceptent les divergences d'opinions et les débats s'ils sont constructifs. Croient que des points de vue différents enrichissent la réflexion et la prise de décisions. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Accordent de l'importance à la transparence de la part des administrateurs, entre le conseil et le personnel, entre le personnel et avec les autres parties prenantes. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Accordent une grande importance à la collaboration et ne sont pas rebutés par la complexité. 			

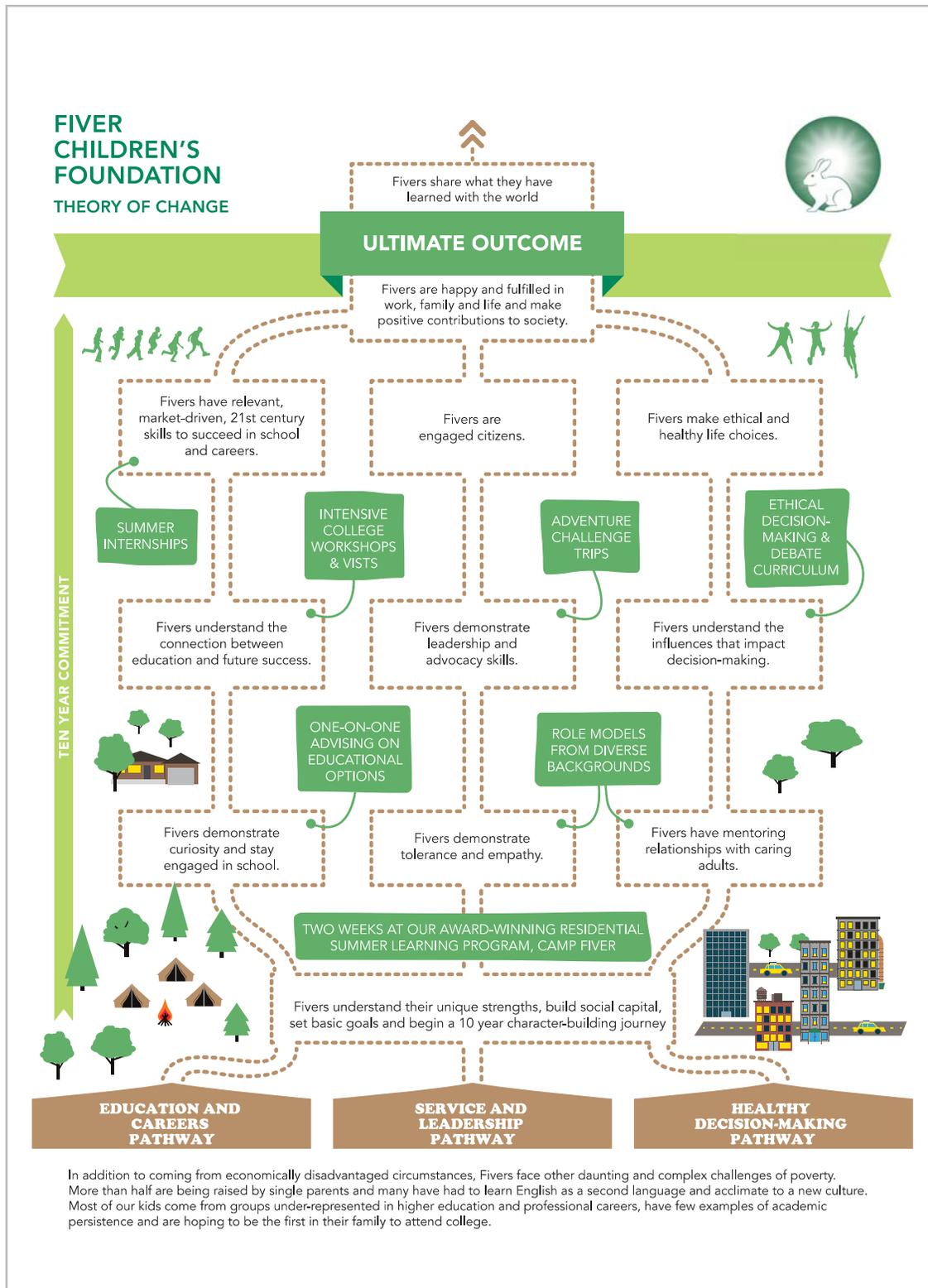
Annexe B : Exemple de modèle logique

*En anglais seulement.



Annexe C : Exemple de théorie du changement

*En anglais seulement.



Annexe D : Liste de contrôle pour le processus d'évaluation des programmes

Les administrateurs peuvent se servir de cette liste de contrôle pour vérifier si leur organisme a mis en place un processus efficace pour évaluer les programmes. Si les facteurs de réussite suivants sont présents, le conseil peut s'en réjouir. Si ce n'est pas le cas, le conseil doit aider le chef de la direction à les mettre en place.

Dans quelle mesure les facteurs de réussite suivants sont-ils présents dans notre processus d'évaluation des programmes?	Effectivement présent	Relativement présent	Absent
<ul style="list-style-type: none"> Le processus fait partie intégrante de la mission, de la vision, des valeurs, des stratégies et des buts de l'organisme et est considéré essentiel pour la durabilité de l'organisme. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus respecte les obligations de reddition de comptes et les besoins en matière d'apprentissage et de stratégie de l'organisme. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus est intégré aux processus de planification stratégique, à la répartition des ressources, aux stratégies de mobilisation et aux systèmes d'amélioration de la qualité, et il est considéré comme faisant partie intégrante de la planification et de l'exécution des programmes. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus est défendu par le conseil, le chef de la direction et les autres membres de la direction, et il est soutenu par une culture qui favorise l'apprentissage, le rendement et l'innovation. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus dispose des ressources suffisantes (p. ex., fonds, personnel, compétences, temps, matériel, logiciel, soutien technique). 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus repose sur un nombre gérable d'indicateurs précis qui sont, selon les principales parties prenantes, des facteurs clés de réussite du programme. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus est conçu pour fournir une image globale des activités et de leurs effets, y compris les réussites et les échecs, les occasions à saisir et les défis à relever, les problèmes et les résultats imprévus. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus a recours à plusieurs approches et repose sur différents points de vue, mettant l'accent sur l'expérience des participants au programme. 			
<ul style="list-style-type: none"> L'information est échangée ouvertement et stratégiquement avec les principales parties prenantes. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le processus est continu et on l'examine régulièrement pour trouver des moyens d'accroître son efficacité et son efficacité. 			

Annexe E : Liste de contrôle pour les rapports d'évaluation des programmes

Les administrateurs peuvent utiliser la présente liste de contrôle pour évaluer l'efficacité et l'exhaustivité des rapports d'évaluation de programmes. Si ces facteurs de réussite ne sont pas présents, le conseil doit aider le chef de la direction à les mettre en place.

Dans quelle mesure les facteurs de réussite qui suivent sont-ils présents dans un rapport d'évaluation des programmes donné?	Effectivement présent	Relativement présent	Absent
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport décrit le programme évalué, sa fonction et la façon dont l'évaluation a été faite. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport communique avec exactitude et précision les informations et les leçons les plus importantes. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport donne une représentation claire, à la fois concise et substantielle. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport répond aux questions soulevées par le conseil, le personnel et d'autres parties prenantes et il répond aux besoins de tous les utilisateurs de l'information (avec des rapports personnalisés, s'il y en a). 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport établit la crédibilité du processus en présentant des résultats libres de tout parti pris et il fait état du processus utilisé pour les interpréter. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport présente des conclusions qui sont étayées par des données fiables et des preuves. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport décrit les résultats imprévus et les surprises, s'il en est. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport fait état des résultats négatifs, le cas échéant et, si des données sont disponibles, des raisons les expliquant. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport évite les termes trop techniques. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport résume les problèmes éprouvés par le personnel lors de l'évaluation et la façon dont ils ont été résolus, en particulier s'ils touchaient le respect de normes (sur la confidentialité par exemple) ou la validité des constatations (p. ex., l'absence de preuves concluantes résultant de problèmes concernant les données). 			
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport contient des recommandations applicables, qui concordent avec les constatations et les conclusions et qui sont utiles pour la prise de décisions. 			

Où trouver des informations supplémentaires

Publications de CPA Canada sur la gouvernance

(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection « Organismes sans but lucratif »

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser

- Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL :
Questions que les administrateurs devraient poser
- Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs
devraient poser

Bulletins Actualités Administrateurs

- Défense d'une cause et activités politiques – Questions que les administrateurs
devraient poser
- La Loi canadienne anti-pourriel (LCAP) entre en vigueur le 1^{er} juillet 2014
– Questions que les administrateurs devraient poser
- L'informatique en nuage – Questions que les administrateurs devraient poser
- Nouvelles dispositions relatives aux « particuliers non admissibles »
– Questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés
et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre
en considération

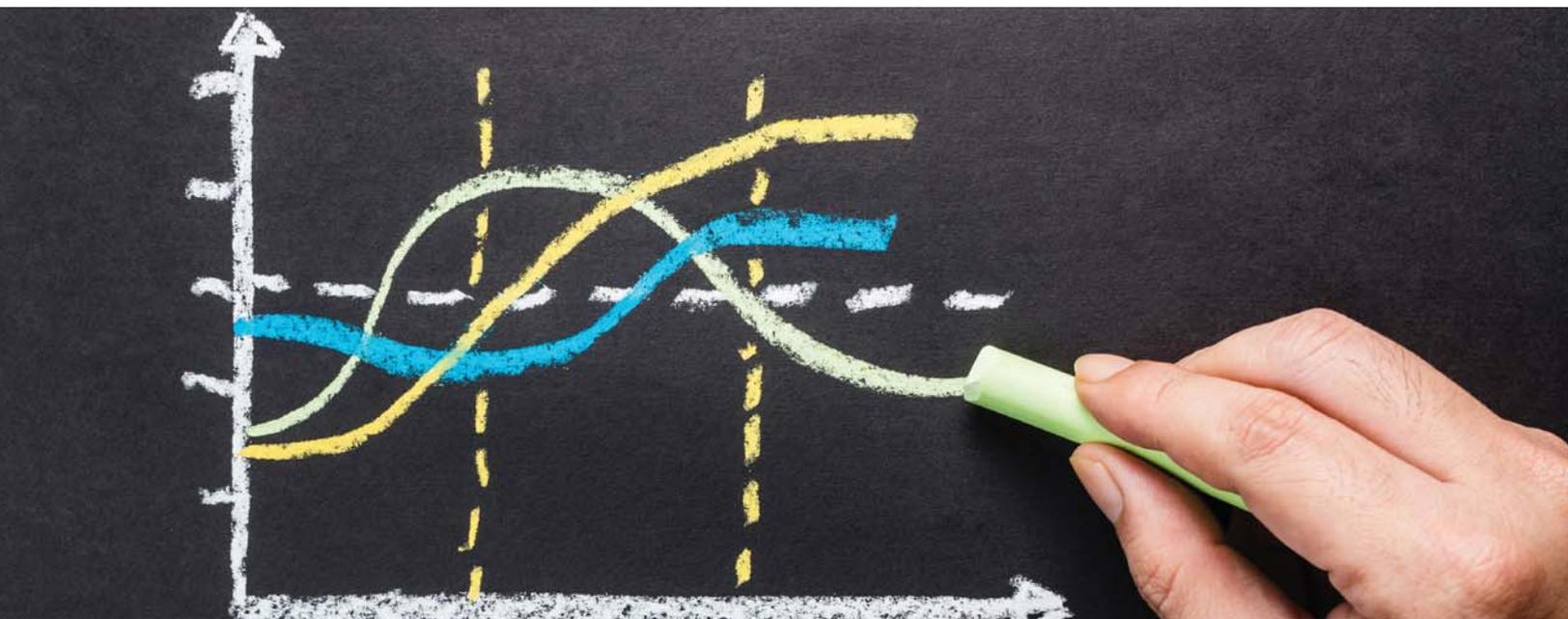
Biographie de l'auteure

Linda Mollenhauer

Linda Mollenhauer est présidente d'Ignite NPS, une fondation qui soutient l'élaboration et la diffusion d'études et d'outils à l'intention des équipes de direction des organismes sans but lucratif au Canada. Elle a été auparavant propriétaire d'une agence de services-conseils pendant plus de 20 ans et travaillait à ce titre avec des bailleurs de fonds ainsi qu'avec des organismes sans but lucratif locaux, provinciaux et nationaux. Elle les a conseillés dans la mise en place de processus qui les ont aidés à atteindre l'excellence dans les domaines de la gouvernance, du leadership, de la gestion du changement, de la mobilisation des parties prenantes et de la planification.

Mme Mollenhauer a animé des ateliers et des webinaires et, en collaboration avec d'autres experts, elle a publié de nombreux ouvrages pratiques, dont : *Building a Nonprofit Network*, *Benchmarks of Excellence for the Voluntary Sector*, *A Framework for Success for Nonprofit Federations*, *Transformation in Structure and Governance in National Health Charities*, *a Strategic Planning Toolkit*, et *A Culture of Accountability*. Elle est aussi coauteur de documents de recherche comme *Strengthening Collaboration in the Not-for-Profit Sector (Ontario Trillium Foundation)* et a conçu en collaboration la ressource en ligne *Collaboration Coach*.

Mme Mollenhauer a été présidente et chef de la direction de IMAGINE Canada (centre canadien de la philanthropie) et elle a agi comme administratrice du programme national de marketing social de cet organisme, qui fait la promotion des dons et du bénévolat. Dans le cadre de ses récentes activités de bénévolat, elle a participé à l'élaboration du programme d'accréditation d'IMAGINE Canada et de normes organisationnelles et de gouvernance pour le secteur. Elle est titulaire d'une maîtrise en communications de l'Université de Boston.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-5254-0022-3



9 781525 400223

04001090