



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# Mesure de la performance des organismes sans but lucratif

## LE TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ COMME OUTIL

Cam Scholey • Kurt Schobel

### Quel est l'enjeu?

Même si leur énoncé de mission est bien formulé, bon nombre d'organismes sans but lucratif ont de la difficulté à mesurer leur performance.

### Pourquoi est-ce important?

Les organismes sans but lucratif qui n'arrivent pas à établir de liens entre la performance et la stratégie peineront à optimiser l'efficacité de leurs activités.

### Que peut-on faire?

L'utilisation d'un tableau de bord équilibré pour la mesure de la performance, conçu expressément pour les organismes sans but lucratif, permet d'appliquer concrètement la stratégie et de favoriser l'atteinte des résultats stratégiques.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Mesure de la performance des OSBL	2
Signification du cadre RAID et application à la mesure de la performance des OSBL	3
Phase 1 : Planification	4
Phase 2 : Grille stratégique	6
Phase 3 : Tableau de bord équilibré	12
Phase 4 : Examen et évaluation	17
Examen stratégique : Résumé	20
Sources de renseignements complémentaires	21

## Introduction

Le secteur des organismes sans but lucratif joue un rôle important dans l'économie du Canada : il emploie plus de deux millions de personnes et compte en moyenne pour 8,1 % du PIB.

Les organismes sans but lucratif (OSBL) ont pour principal objectif de réaliser une mission sociale et d'assurer un équilibre entre l'efficacité au chapitre des coûts et l'efficacité des programmes pour atteindre le meilleur rendement social possible. Bon nombre d'OSBL estiment que pour réussir, ils doivent utiliser les mêmes outils et la même nomenclature que les organisations à but lucratif. Si les entreprises ont des *clients*, les OSBL, qui répondent généralement à un besoin au sein de la collectivité, ont pour leur part des *utilisateurs*, des *clients* ou des *bénéficiaires*. Comme ils ne peuvent compter sur les formes traditionnelles d'activités génératrices de produits pour mener leurs activités, les OSBL doivent se faire concurrence pour leur financement, le temps des bénévoles et les subventions gouvernementales, afin de disposer des ressources nécessaires pour être utiles à leur collectivité.

Les entreprises à but lucratif appartiennent à des propriétaires (et souvent à des actionnaires), tandis que les OSBL doivent tenir compte de multiples parties prenantes dans leur cadre de gouvernance, notamment les bailleurs de fonds privés et gouvernementaux, les autorités de réglementation et les bénévoles.

Les perspectives et les référentiels d'information de ces parties prenantes diffèrent, ce qui oblige les OSBL à composer avec de multiples priorités, souvent avec un personnel restreint et une capacité organisationnelle limitée. Les OSBL dont les stratégies sont liées à des indicateurs de performance sont mieux équipés pour répondre aux besoins divergents de leurs parties prenantes.

La plupart des OSBL disposent de procédures bien définies pour planifier leurs stratégies, mais nombre d'entre eux ont de la difficulté à les exécuter. Les présentes lignes directrices, destinées à la haute direction des OSBL, décrivent une méthode possible d'exécution des stratégies, soit un cadre de travail en quatre phases sur la mesure de la performance des OSBL, fondé sur l'utilisation d'un tableau de bord conçu par MM. Kaplan et Norton, de l'Université Harvard.

## Mesure de la performance des OSBL

### Qu'est-ce que c'est?

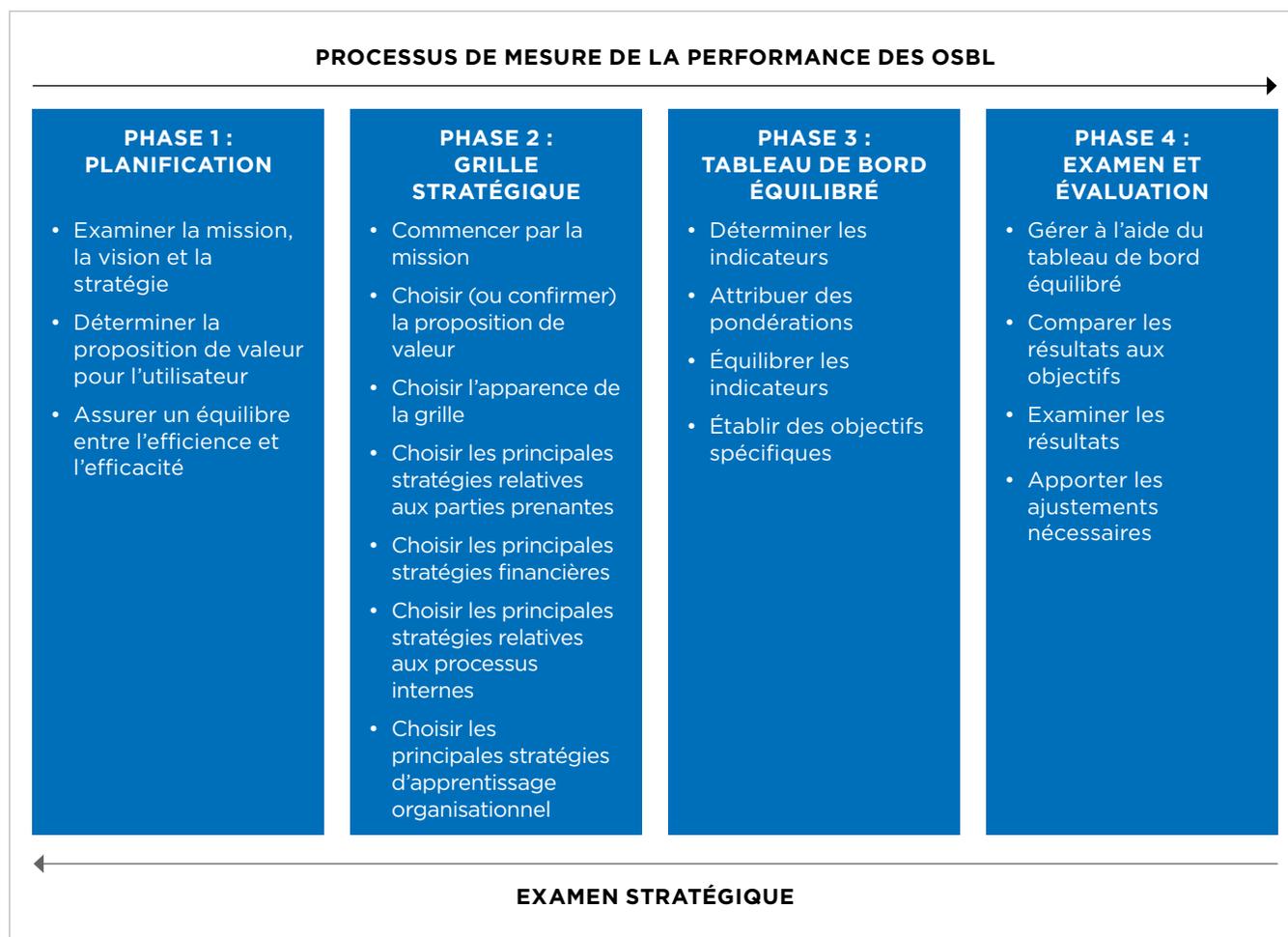
La mesure de la performance des OSBL désigne le processus adopté par les OSBL qui développent des indicateurs de performance, rendent compte de cette performance et voient quels changements leur organisme doit mettre en œuvre pour améliorer la performance globale.

Toutes les organisations s'efforcent d'accomplir efficacement leur mission. En général, les entreprises à but lucratif s'attachent à créer de la richesse pour leurs actionnaires, tandis que les OSBL ont pour principal objectif de réaliser leur mission sociale et de répondre aux besoins de leurs parties prenantes, dont bon nombre (des particuliers ou des organismes gouvernementaux) ont fait des dons ou ont des intérêts personnels (les bénévoles) dans l'organisme et son travail. Puisque les OSBL dépendent principalement des ressources financières des organismes gouvernementaux et des bailleurs de fonds privés, ils ont une énorme responsabilité fiduciaire relativement à la gestion efficace de ces ressources.

Le processus de mesure de la performance aide les OSBL à assumer cette responsabilité et à s'assurer de répondre aux besoins de leurs bénévoles.

Cette dépendance des OSBL à l'égard d'un financement externe les oblige à examiner toutes leurs dépenses et à veiller à utiliser les fonds de manière à remplir leur mission. Par conséquent, la mesure de la performance des OSBL doit être directement liée à leur mission et porter sur l'efficacité et l'efficience avec laquelle ils utilisent leurs ressources limitées. La [figure 1](#) illustre les quatre phases de l'élaboration d'un système de mesure de la performance des OSBL. Il est important de garder à l'esprit que la mesure de la performance est un processus itératif qui doit être revu chaque année dans le cadre de l'examen stratégique de l'organisme.

**FIGURE 1 : LES QUATRE PHASES DU PROCESSUS DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES OSBL**



## Signification du cadre RAID et application à la mesure de la performance des OSBL

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un monde des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, la mesure de la performance est l'une des nombreuses tactiques que peut appliquer l'organisme sans but lucratif pour être en mesure de composer avec ces défis constants. La mesure de la performance permet à l'organisme de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance de la mesure de la performance et facilite sa mise en oeuvre : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Grâce à l'adoption d'un cadre résilient, adaptable et innovateur comme fondement de notre profession, non seulement nous serons prêts à tirer parti du contexte actuel de transformations sans précédent, mais nous nous placerons dans une position favorable pour appuyer la création d'entreprises durables dans les prochaines années. En définitive, le cadre RAID peut guider l'organisme sans but lucratif (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique visant à lui procurer un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. La mesure de la performance lui permet de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, la mesure de la performance fournit des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. La mesure de la performance est un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en oeuvre de la mesure de la performance examinée dans les présentes lignes directrices.

## PHASE 1 Planification

Beaucoup d'OSBL disposent déjà de plans stratégiques, mais il peut être utile de les examiner à la phase « planification » du processus de mesure de la performance.

Les étapes suivantes sont essentielles pour une planification efficace :

### ÉTAPE 1 Examiner la mission, la vision et la stratégie

La première phase du processus de mesure de la performance exige que le conseil d'administration et la direction aient une bonne compréhension de la mission et de la vision de l'OSBL. Lorsque les OSBL doivent faire des choix relativement aux ressources en se basant sur les résultats réels, une compréhension approfondie de leur mission, de leur vision et de leur stratégie les aide à prendre les bonnes décisions. Le conseil d'administration esquisse les grandes lignes de la stratégie générale et c'est la direction de l'OSBL qui doit exécuter cette stratégie et faire rapport sur la performance. Lorsqu'ils examinent la mission actuelle de l'OSBL, le conseil d'administration et la direction doivent revenir sur le passé de l'organisme et se poser deux questions importantes :

1. Comment gérons-nous les problèmes de notre OSBL?
2. Quel est notre rôle spécifique?

Les réponses à ces questions permettent de préciser les énoncés de mission et de vision de l'OSBL<sup>1</sup>.

La vision d'un organisme décrit les résultats sociaux qu'il souhaite obtenir. Quant à la mission, elle décrit le but de l'organisme et doit cerner les éléments suivants :

- le service ou le produit offerts par l'organisme;
- les utilisateurs ou les groupes de parties prenantes visés par l'organisme;
- le secteur de l'OSBL;
- les principaux aspects qui différencient l'OSBL des autres OSBL;
- la collectivité visée par l'organisme.

Si elle comprend la mission et la vision de l'organisme, l'équipe de direction sera en mesure d'épauler le conseil d'administration dans l'élaboration de stratégies gagnantes à l'aide d'une grille stratégique et d'un tableau de bord équilibré. La responsabilité ultime de la stratégie incombe au conseil d'administration, mais comme la haute direction de l'OSBL joue un rôle crucial dans l'exécution de la stratégie, elle devrait participer au processus.

### ÉTAPE 2 Déterminer la proposition de valeur pour l'utilisateur

Le concept de la proposition de valeur, soit la promesse de la valeur offerte, est tiré d'un modèle du secteur privé élaboré au milieu des années 1990, qui a été adapté au contexte des OSBL. Il est important de se souvenir que le fait de choisir une proposition de valeur ne signifie pas que l'on écarte pour autant toute autre proposition de valeur.

L'OSBL se concentre plutôt sur une proposition de valeur donnée et cherche à atteindre des seuils acceptables (bien qu'inférieurs) relativement à d'autres propositions de valeur. Voici les trois propositions de valeur principales adaptées aux OSBL<sup>2</sup> :

- **Excellence opérationnelle** : fournir un bien ou un service à faible coût (p. ex., une banque alimentaire axée sur le transport de produits au coût le plus faible);

1 K. Rangnan, « Lofty Missions, Down-to-Earth Plans », site Web de *Harvard Business Review*, consulté le 27 juin 2012 <http://hbr.org/2004/03/lofty-missions-down-to-earth-plans>.

2 M. Treacy et F. Weirisma, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Stakeholders, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Cambridge, Perseus Books, 1995.

- **Leadership en matière de produit ou de service** : innover dans un secteur (p. ex., une université qui serait la première à concevoir un programme d'études commerciales expressément destiné aux entrepreneurs);
- **Connaissance intime des parties prenantes** : fournir aux parties prenantes une expérience unique et mémorable (p. ex., les efforts d'un club de natation pour jeunes visant à favoriser le développement de ses membres, tant à la piscine qu'à l'extérieur).

L'OSBL doit décider quelle proposition de valeur (ou combinaison de propositions de valeur) correspond le mieux à sa mission tout en maximisant les retombées sur le plan social.

### ÉTAPE 3 Assurer un équilibre entre l'efficacité et l'efficacité

L'efficacité et l'efficacité sont des paramètres cruciaux de l'accomplissement de la mission des OSBL; elles vont de pair avec le choix de proposition de valeur de l'organisme. D'une manière générale, l'efficacité suppose que l'on « fait bien les choses » et l'efficacité, que l'on « fait les bonnes choses ».

L'**efficacité** est la mesure du succès avec lequel un OSBL parvient à transformer en extrants ses intrants (p. ex., les ressources financières et les ressources humaines). Comme bien des OSBL rivalisent pour obtenir les fonds limités offerts par les donateurs, il est important qu'ils visent à obtenir les meilleurs résultats en utilisant le moins de ressources possible, soit un ratio intrants/extrants efficace.

On peut également décrire l'efficacité comme la capacité de réaliser un ensemble donné de tâches en utilisant le moins de ressources possible (sans sacrifier la qualité). Par exemple, dans un souci d'efficacité, les OSBL peuvent partager un service (et le coût correspondant). Ils peuvent recourir à un arrangement temporaire et de portée limitée, comme le partage d'un kiosque à un salon professionnel, ou encore à un arrangement de colocation de locaux commerciaux. Chacun de ces arrangements favorise l'efficacité à des degrés divers.

L'**efficacité** a trait à la mesure dans laquelle un organisme réalise sa mission. L'efficacité est une mesure du degré de réalisation des résultats les plus probables (la mission et les objectifs de l'organisme) compte tenu de ressources limitées. Un OSBL qui réussit à réaliser un plus grand nombre des objectifs cruciaux de sa mission (en engendrant des retombées de plus grande portée) peut être considéré comme plus efficace qu'un organisme qui réussit à atteindre un moins grand nombre des objectifs cruciaux de sa mission. L'efficacité peut être difficile à mesurer, mais la section « [Phase 3 : Tableau de bord équilibré](#) » montre comment procéder.

Une planification efficace prépare le terrain pour la prochaine phase, soit l'élaboration de la grille stratégique de l'OSBL.

## PHASE 2 Grille stratégique

Une grille stratégique est une représentation graphique de la stratégie d'une organisation. Les sept étapes présentées dans la [figure 2](#) sont considérées comme une pratique exemplaire pour la cartographie de la stratégie des OSBL.

**FIGURE 2 : MÉTHODE DE CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE EN SEPT ÉTAPES**

	① Indiquer la mission prépondérante
<b>PARTIES PRENANTES</b>	② Choisir (ou confirmer) la proposition de valeur ③ Déterminer la présentation de la grille ④ Choisir les principales stratégies relatives aux parties prenantes
<b>FINANCES</b>	⑤ Choisir les principales stratégies financières
<b>PROCESSUS INTERNES</b>	⑥ Choisir les principales stratégies relatives aux processus internes
<b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>	⑦ Choisir les principales stratégies d'apprentissage organisationnel

Les OSBL doivent ajuster et personnaliser ces étapes en fonction de leur situation particulière. Dans la [figure 2](#), l'axe Finances se trouve sous l'axe Parties prenantes, mais ce n'est que l'une des nombreuses présentations possibles d'une grille stratégique d'un OSBL (ce point est traité plus en détail à l'« [Étape 3 : Déterminer la présentation de la grille](#) »). Les [Étape 2](#) et [Étape 3](#) sont en pointillé parce qu'elles ne sont pas explicitement mentionnées dans la grille stratégique. On trouve un exemple de grille stratégique à la fin de la présente section.

### ÉTAPE 1 Indiquer la mission prépondérante

En principe, la mission de l'organisme doit figurer dans le haut de la grille stratégique, pour rappeler que toutes les activités stratégiques concourent à sa réalisation.

### ÉTAPE 2 Choisir (ou confirmer) la proposition de valeur

Le choix de la meilleure proposition de valeur fait partie intégrante du processus stratégique. Il doit donc y avoir consensus, au sein de l'équipe de direction, sur l'option la plus appropriée, parce que le choix de l'organisme dictera l'orientation des étapes subséquentes de la grille stratégique. Si l'organisme n'a pas déterminé la proposition de valeur à la phase de planification, il doit le faire maintenant.

### ÉTAPE 3 Déterminer la présentation de la grille

La présentation de la grille stratégique (l'ordre des axes) doit refléter, autant que possible, les liens de cause à effet de la stratégie. On lit généralement la grille stratégique de haut en bas.

L'axe Finances, composante essentielle de toute grille stratégique, est habituellement placé dans l'une de ces trois positions :

1. En deuxième place sur la grille, sous l'axe Parties prenantes. Il s'agit d'une option couramment choisie par les OSBL dont les utilisateurs paient pour un service, ce qui exige de créer la demande (p. ex., un orchestre symphonique).

2. Au bas de la grille stratégique. C'est le choix courant des OSBL dont l'ensemble du financement (ou presque) est garanti. En conséquence, la préoccupation principale de l'OSBL est de dépenser les fonds de la meilleure manière possible (p. ex., un organisme gouvernemental).
3. Au haut de la grille, à côté de l'axe Parties prenantes. Ce choix est fréquent chez les OSBL qui évoluent dans un contexte semblable à celui du secteur privé (p. ex., un club de natation qui ne peut exister sans membres ni droits d'adhésion).

Les OSBL doivent configurer leur grille stratégique de la manière qui reflète le mieux leur organisation, leur stratégie et leur proposition de valeur.

#### **ÉTAPE 4 Choisir les principales stratégies relatives aux parties prenantes**

Pour formuler les stratégies relatives aux parties prenantes, telles que les bailleurs de fonds, les bénévoles et les utilisateurs, on recourt à une méthode en deux volets :

- fournir autant de valeur que possible aux parties prenantes compte tenu des ressources disponibles;
- tirer parti de la valeur offerte aux parties prenantes qui est susceptible de générer le plus de soutien possible de la part des bailleurs de fonds et des bénévoles à l'avenir.

Les parties prenantes d'un OSBL proviennent souvent de divers horizons; il peut s'agir de gens du quartier et d'organismes locaux, ou encore de partenaires à l'échelle provinciale, fédérale ou même internationale. Tout OSBL doit relever le défi de répondre aux attentes de chaque partie prenante. En quête de ressources, les OSBL peuvent éventuellement former des partenariats avec certaines parties prenantes; ainsi, les stratégies relatives aux parties prenantes peuvent être adaptées et classées dans deux domaines clés :

- attirer et fidéliser les bailleurs de fonds et les bénévoles;
- optimiser la valeur offerte aux utilisateurs.

Comme les bailleurs de fonds et les bénévoles sont des facteurs clés de réussite pour un OSBL, ce dernier doit leur porter la plus grande attention. En se concentrant sur les résultats sous l'angle de la valeur pour ses utilisateurs, l'OSBL sera en mesure de répondre aux attentes de ses nombreuses parties prenantes.

#### **Attirer et fidéliser les bailleurs de fonds et les bénévoles**

Pour attirer et fidéliser les bailleurs de fonds et les bénévoles et tirer le meilleur parti possible de leur soutien, les OSBL doivent adapter leurs stratégies aux besoins des parties prenantes et montrer que leur offre unique répond à des besoins qui, autrement, resteraient insatisfaits. Cette tâche peut constituer un défi important étant donné les intérêts parfois divergents des parties prenantes. Les OSBL doivent donc évaluer soigneusement les avantages et les inconvénients de l'objectif de chaque partie prenante.

Pour les bailleurs de fonds, les campagnes de financement et la démonstration de l'utilisation efficace des dons revêtent une importance cruciale. Les OSBL sont en concurrence pour des sources limitées de fonds disponibles pour des dons; s'ils veulent attirer des bailleurs de fonds, ils doivent démontrer leur compétence financière et bien formuler leur vision. De nos jours, les bailleurs de fonds veulent savoir à quoi servent leurs dons. Comme cette source de financement est limitée, il est très important

que l'OSBL maintienne une relation durable avec ses bailleurs de fonds dans le but de leur démontrer la valeur de leurs dons. L'OSBL accroît ainsi ses chances de continuer à obtenir du financement.

La gestion des bénévoles est également un aspect extrêmement important pour les OSBL<sup>3</sup>. Le succès de l'organisme repose souvent sur les compétences et l'expérience des bénévoles ainsi que sur les économies que ces derniers permettent de réaliser. Il incombe aux OSBL de comprendre les contraintes de temps, les objectifs et les besoins des bénévoles et d'en tenir compte. Selon Bénévoles Canada, un organisme financé à l'échelle nationale et soutenant la cause du bénévolat au Canada, les OSBL peuvent enrichir l'expérience des bénévoles :

- en établissant des relations significatives avec eux;
- en élaborant des politiques de ressources humaines faisant une place à la gestion des bénévoles;
- en étant souples et accommodants;
- en étant sensibles à des variables comme le sexe, la culture, la langue et l'âge;
- en accentuant leur participation en ligne par une présence accrue sur le Web et l'utilisation des médias sociaux et d'autres possibilités d'Internet.

Une stratégie bien conçue visant à attirer et à retenir les bailleurs de fonds et les bénévoles est un élément décisif de la réussite à long terme d'un OSBL.

### Optimiser la valeur offerte aux utilisateurs

L'une des stratégies clés relatives aux parties prenantes consiste à fournir la plus grande valeur possible aux utilisateurs en optimisant l'offre par rapport aux coûts engagés. Afin d'attirer et de fidéliser les bailleurs de fonds et les bénévoles, les initiatives des OSBL doivent également être rentables, peu importe leur proposition de valeur. Le resserrement de la gestion des processus et l'élimination des coûts inutiles, qui lient inextricablement les objectifs des parties prenantes et les objectifs financiers, soutiennent les efforts continus de sollicitation des dons.

### ÉTAPE 5 Choisir les principales stratégies financières

Les stratégies financières des OSBL peuvent être classées dans deux catégories clés :

- la croissance des produits et des dons;
- l'efficacité.

Tous les OSBL doivent accorder de l'attention à ces deux catégories de stratégies afin de parvenir à concilier la poursuite de leur mission et la préservation de leur viabilité organisationnelle et financière. Heureusement, la proposition de valeur de l'organisme peut l'aider à déterminer à quels aspects de ses stratégies financières il doit consacrer la plus grande partie de ses efforts et de ses activités.

### Stratégies axées sur la croissance des produits

Les OSBL accroissent leurs produits en augmentant les droits, en offrant des services payants additionnels, en sollicitant plus de dons auprès des bailleurs de fonds existants ou nouveaux, ou en lançant des campagnes de financement. Certaines entreprises sociales peuvent même envisager de vendre des biens ou de fournir des services à leurs utilisateurs.

3 « Bridging the gap: enriching the volunteer experience to build a better future for our communities », site Web de Bénévoles Canada, consulté le 4 février 2016, [https://volunteer.ca/vdemo/researchandresources\\_docs/Bridging%20the%20Gap%20Fact%20Sheet.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/researchandresources_docs/Bridging%20the%20Gap%20Fact%20Sheet.pdf).

Une augmentation des droits présente des risques, parce qu'il existe toujours une limite au montant que les utilisateurs sont disposés à payer. Les OSBL doivent donc comprendre les limites de leurs utilisateurs. Par ailleurs, ils doivent examiner soigneusement toute décision d'offrir de nouveaux services à leurs utilisateurs. Ils doivent s'assurer que le barème tarifaire leur permettra de couvrir les coûts additionnels qui pourraient découler des nouveaux services offerts.

Pour bon nombre d'OSBL, la croissance des produits provient habituellement des campagnes de financement, c'est-à-dire de la capacité de ces OSBL à convaincre les bailleurs de fonds que leur offre ajoute de la valeur. Le type de bailleurs de fonds de l'OSBL (personnes, sociétés, organismes gouvernementaux) influe fortement sur la méthode que celui-ci adopte pour faire croître ses produits.

Dans le cas de petits OSBL, la réussite financière repose pour beaucoup sur les campagnes de financement locales. Lorsqu'ils déterminent leurs stratégies en cette matière, les OSBL doivent s'assurer que les activités de financement qui seront menées correspondent aux valeurs de l'organisme – il existe plusieurs façons de recueillir des fonds, mais toutes ne cadrent pas avec les valeurs de l'OSBL.

### **Stratégies axées sur l'efficacité**

Pour être efficaces, les OSBL doivent faire preuve de transparence et montrer qu'ils fournissent des avantages à leurs utilisateurs. En se concentrant sur l'efficacité, les organismes devraient être en mesure de réduire au minimum les frais administratifs, afin de pouvoir récolter encore plus de fonds.

Les OSBL doivent dépenser sagement pour réaliser leur mandat. La plupart d'entre eux mettent à profit la générosité des bénévoles pour être plus efficaces. Les organismes efficaces maintiennent leurs coûts de fonctionnement et les coûts des campagnes de financement au niveau le plus bas possible afin de pouvoir utiliser la plus grande part possible des fonds reçus pour répondre aux besoins de leurs utilisateurs (souvent, les OSBL attirent l'attention sur cette efficacité dans leur matériel promotionnel).

## **ÉTAPE 6 Choisir les principales stratégies relatives aux processus internes**

Les OSBL établissent des processus internes cruciaux pour la réalisation des stratégies liées aux parties prenantes et des stratégies financières qui, à leur avis, contribueront à concrétiser leur mission. Voici quatre aspects clés des stratégies relatives aux processus internes :

- l'excellence du fonctionnement interne;
- la conformité (y compris la transparence);
- l'innovation;
- la gestion des parties prenantes.

Le temps et l'énergie que l'OSBL consacre à chaque aspect clé dépendent de la proposition ou des propositions de valeur. Ainsi, l'OSBL dont la proposition de valeur vise l'excellence opérationnelle et l'OSBL qui vise la connaissance intime des parties prenantes n'accordent pas la même importance aux différents aspects.

Afin de réaliser sa mission à long terme, un OSBL doit se conformer à toutes les directives réglementaires. Les OSBL ont également besoin de processus qui favorisent le repérage, le développement et la mise en œuvre de programmes novateurs apportant des idées, des concepts ou des services de pointe visant à répondre à des besoins encore non satisfaits dans la collectivité.

## ÉTAPE 7 Choisir les principales stratégies d'apprentissage organisationnel

Ces stratégies visent à repérer et à combler les lacunes en termes de connaissances, de compétences et de capacités qui pourraient limiter la capacité de l'organisation d'exécuter les principaux processus internes. L'apprentissage organisationnel comporte les trois grandes catégories suivantes :

- ressources humaines;
- ressources informationnelles;
- ressources organisationnelles<sup>4</sup>.

Les ressources humaines représentent la valeur économique qu'une organisation retire des connaissances et de la collaboration des employés motivés. Les ressources informationnelles ont trait à la façon dont les organisations utilisent leurs systèmes d'information, leurs réseaux, leurs manuels, leurs bases de données, leurs fichiers et leur infrastructure pour bien exécuter leurs processus internes. Les ressources organisationnelles se définissent comme la capacité de l'organisme d'harmoniser les objectifs des employés et les objectifs organisationnels.

La manière dont un organisme aborde l'apprentissage organisationnel dépend de son contexte particulier, des attentes des parties prenantes et des bailleurs de fonds ainsi que de ses impératifs de gestion interne. Bref, les politiques relatives aux ressources humaines, informationnelles et organisationnelles doivent s'harmoniser pour permettre à l'organisme d'appliquer ses processus internes, lesquels doivent correspondre à sa mission et à ses stratégies financières.

### Exemple de grille stratégique

L'exemple de grille stratégique présenté à la [figure 3](#) montre comment le club de natation Habuela Springs (CNHS) a adapté les sept étapes de la [figure 2](#). Dans la grille stratégique du CNHS, on remarque que l'organisme a choisi de placer l'axe Finances tout à côté de l'axe Parties prenantes dans le haut de la grille. Autre fait digne de mention, le CNHS a utilisé son énoncé de vision (et non son énoncé de mission) comme point de départ ([Étape 1](#)).

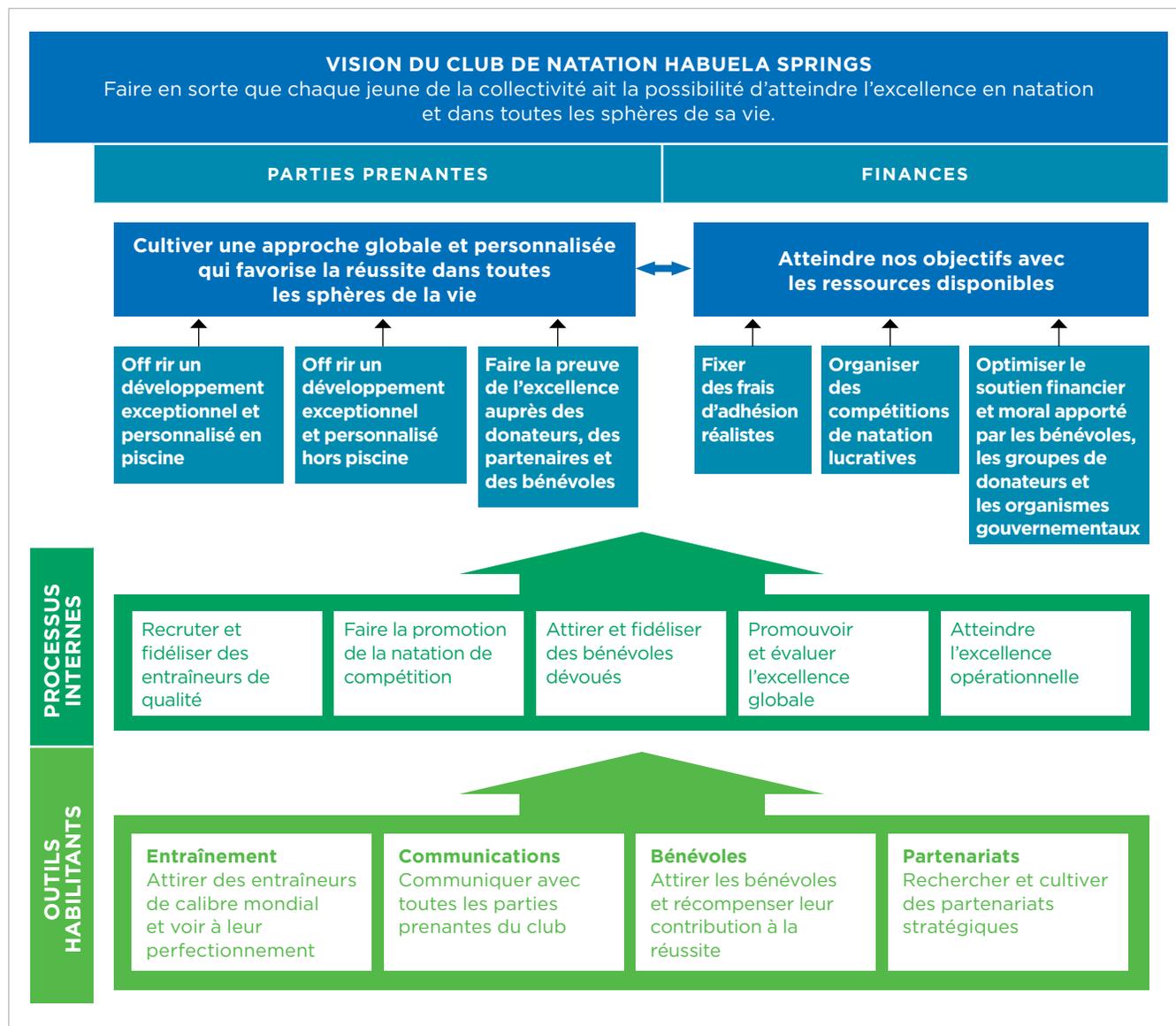
Comme il a été indiqué précédemment, tous les OSBL doivent adapter à des degrés divers le processus en sept étapes. Aussi, certaines catégories d'indicateurs pourraient nécessiter un nouveau nom plus pertinent.

Les objectifs stratégiques doivent être adaptés pour l'OSBL concerné. Par exemple, l'objectif financier du CNHS, « organiser des compétitions de natation lucratives », peut être reformulé en fonction des activités d'un autre OSBL. Le CNHS doit cibler des organisations, comme des installations municipales locales, des clubs de natation et d'anciens nageurs, qui peuvent l'aider à atteindre son objectif essentiel (son énoncé de vision). Pour ce qui est du lien de cause à effet, chaque case de la grille doit être reliée directement à la mission prépondérante.

4 R.S. Kaplan et D.P. Norton, « Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets ». *Harvard Business Review*, vol. 82(2), p. 52 à 63.

Pris ensemble, les objectifs répondent au « R » et au « A » du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et à la dynamique changeante du marché.

**FIGURE 3 : GRILLE STRATÉGIQUE DU CLUB DE NATATION HABUELA SPRINGS**



### PHASE 3 Tableau de bord équilibré

Les tableaux de bord équilibrés, comme les grilles stratégiques, sont utiles également pour les OSBL. La terminologie employée dans ces tableaux est en grande partie adaptée du monde des entreprises, en fonction des caractéristiques spécifiques d'un OSBL particulier.

Après avoir rempli une grille stratégique, l'OSBL peut créer un tableau de bord équilibré en suivant les quatre étapes suivantes :

- déterminer les indicateurs;
- attribuer des pondérations;
- équilibrer les indicateurs;
- établir des objectifs spécifiques.

La valeur du tableau de bord équilibré apparaît clairement lorsque le passé n'est pas un bon indicateur de l'avenir et que des changements perturbateurs se produisent (ce qui montre que les organisations doivent faire preuve de résilience [renvoie au « R » du cadre RAID]).

### ÉTAPE 1 Déterminer les indicateurs

Un OSBL doit établir, à partir des objectifs énoncés dans sa grille stratégique, les indicateurs qui permettront la notation la plus appropriée grâce au tableau de bord équilibré. La meilleure manière de déterminer ces indicateurs est de poser la question suivante : « À la fin de l'année, quelle information indiquera le mieux si l'objectif a été atteint? »

Dans bien des cas, les indicateurs les plus appropriés sont assez simples. Dans d'autres cas, il peut s'avérer nécessaire de déterminer plusieurs indicateurs pour établir si l'objectif a été atteint. En général, il vaut mieux mettre le moins d'objectifs stratégiques possible sur un tableau de bord équilibré. Les OSBL qui tentent de tout mesurer s'embourberont au moment de faire l'analyse.

Toutefois, l'OSBL doit s'assurer que son tableau est complet et qu'il représente tous les éléments essentiels. On recommande de quatre à cinq objectifs stratégiques par axe, en gardant à l'esprit que certains objectifs peuvent nécessiter deux indicateurs ou plus.

En règle générale, les indicateurs du tableau de bord équilibré se répartissent dans les catégories suivantes :

- les indicateurs guides et indicateurs témoins : un indicateur guide prévoit la performance future, tandis qu'un indicateur témoin permet de rendre compte de la performance passée;
- l'efficacité et l'efficacités : l'efficacité démontre le bon usage des ressources disponibles, et l'efficacités indique si l'utilisation des ressources disponibles entraîne les résultats désirés;
- les indicateurs transversaux : une combinaison appropriée d'indicateurs issus de l'ensemble de l'OSBL.

Le tableau de bord équilibré doit réunir des indicateurs des trois catégories (abordées plus en détail à l'[Étape 3](#)). Bien qu'il existe de nombreuses directives pour sélectionner les meilleurs indicateurs, il existe une méthode qui a fait ses preuves, à savoir la méthode SMART, dont l'acronyme désigne les caractéristiques suivantes :

- **s**pécifique;
- **m**esurable;
- **a**tteignable;
- **r**éaliste;
- **t**emporel.

Le [Tableau 1](#) présente un échantillon des objectifs fréquemment utilisés et des indicateurs correspondants pour le secteur des OSBL. Les OSBL adoptent maintenant couramment la terminologie du secteur privé pour les objectifs stratégiques et les indicateurs, mais on s'attend à ce qu'ils adaptent à leurs besoins spécifiques les indicateurs conçus pour le secteur privé.

**TABLEAU 1 : OBJECTIFS/INDICATEURS DES OSBL**

AXE	OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR
<b>Parties prenantes</b>	Comprendre les bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de sources de financement repérées</li> <li>• Nombre de rencontres avec les organismes de financement / sources gouvernementales</li> </ul>
	Employer efficacement les bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre total de bénévoles actifs</li> <li>• Durée moyenne de l'engagement des bénévoles</li> <li>• Résultats d'un sondage sur l'engagement des bénévoles</li> <li>• Montant des économies découlant du bénévolat</li> </ul>
<b>Processus internes</b>	Travailler efficacement à la mise en œuvre des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'améliorations apportées aux principaux processus utilisateurs</li> <li>• Réduction du temps de cycle réel des processus (principaux processus utilisateurs)</li> <li>• Amélioration des délais de prestation de services</li> <li>• Indice de production des programmes (unités réelles d'extrants de programmes divisées par les coûts liés aux programmes)</li> <li>• Taux de productivité (les extrants divisés par les intrants)</li> <li>• Coûts de fonctionnement par employé</li> <li>• Charges liées aux programmes en pourcentage des charges totales</li> </ul>
	Avoir une administration efficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'améliorations apportées aux principaux processus administratifs</li> <li>• Réduction du temps de cycle réel des processus (principaux processus administratifs)</li> <li>• Frais administratifs par employé</li> <li>• Pourcentage des produits affectés à l'administration</li> <li>• Frais administratifs en pourcentage des charges totales</li> </ul>
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Attirer et fidéliser les meilleurs (employés/bénévoles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction du personnel</li> <li>• Roulement du personnel</li> <li>• Satisfaction des bénévoles</li> <li>• Roulement des bénévoles</li> </ul>
	Améliorer les compétences internes au besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau moyen d'amélioration des compétences</li> <li>• Nombre de compétences essentielles non maîtrisées</li> </ul>
<b>Finances</b>	Amasser des fonds de manière efficiente et efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de succès des demandes de subventions</li> <li>• Pourcentage des produits affectés aux activités de financement</li> <li>• Charges liées au financement en pourcentage des charges totales</li> </ul>

## ÉTAPE 2 Attribuer des pondérations

L'attribution des pondérations aux différents axes est un élément crucial, car elle indique aux employés l'importance relative de chaque axe. Même si la pondération n'est pas absolument obligatoire, les OSBL doivent comprendre que les axes seront considérés comme ayant la même importance si aucune pondération ne leur est attribuée. Par exemple, en présence de quatre axes dont l'un est deux fois plus important que chacun des trois autres, on devrait attribuer à cet axe une pondération de 40 % et aux trois autres, une pondération de 20 %. L'attribution d'une pondération de 40 % à un axe indique clairement son importance.

Il existe peu de règles pour l'attribution de pondérations. Un jugement éclairé est primordial pour établir un plan de pondération adapté à l'organisme et aussi objectif que possible. D'une manière générale, les OSBL doivent montrer que l'axe Parties prenantes recueille une plus grande pondération que les trois autres axes, vu son importance et son lien avec la mission de l'organisme.

## ÉTAPE 3 Équilibrer les indicateurs

Dans la première mouture du processus de mesure de la performance, un examen des objectifs de l'organisme permet de dégager un « portrait d'ensemble » et de confirmer que le tableau de bord est suffisamment équilibré pour assurer la réalisation de la mission de l'organisme. Les organismes doivent se poser les questions suivantes :

- Le nombre d'objectifs/indicateurs pour chaque axe est-il adéquat? La fourchette normale se situe entre quatre et sept.
- Pour ce qui est des indicateurs, disposons-nous du bon équilibre entre les indicateurs guides et les indicateurs témoins, l'efficacité et l'efficacités, et les indicateurs transversaux?
- Les pondérations semblent-elles toujours appropriées?

Les gestionnaires doivent poursuivre l'examen du tableau de bord jusqu'à ce qu'ils obtiennent une réponse positive aux trois questions.

Le tableau de bord équilibré de la [figure 4](#) rassemble le travail effectué jusqu'à maintenant (y compris la grille stratégique de la [figure 3](#)) et montre à quoi le tableau de bord équilibré du CNHS pourrait ressembler sous forme de résumé (c'est-à-dire sans les cibles et les pondérations des axes). Souvent, on peut tirer directement de la grille stratégique la formulation de chaque objectif du tableau de bord. Ainsi, la formulation « faire croître et diversifier la base des produits » provient de la grille stratégique.

L'attribution des pondérations aux différents axes laisse clairement voir que l'axe Parties prenantes est un peu plus important que les trois autres. Même si l'axe Finances a une pondération légèrement inférieure, sa présence sur le tableau démontre qu'il est important pour le CNHS.

## ÉTAPE 4 Établir des objectifs spécifiques

Les OSBL utilisent des cibles et des objectifs ambitieux pour préciser ce qu'ils comptent accomplir. En gros, une cible représente un résultat qui, s'il est atteint, signifie que l'OSBL réussit. Par ailleurs, la réalisation d'un objectif ambitieux est une source de grande satisfaction pour l'OSBL, parce qu'il s'agit souvent d'un objectif difficile à atteindre. Les cibles et les objectifs ambitieux doivent suivre les objectifs SMART énumérés à l'[Étape 1](#).

## Zoom sur l'axe Parties prenantes

Le [Tableau 2](#) aborde de manière plus détaillée les objectifs stratégiques et les indicateurs de l'axe Parties prenantes présentés dans le tableau de bord de la [figure 4](#). La [phase 1](#), la [phase 2](#) et la [phase 3](#) ont permis à l'organisme de préparer le terrain pour la phase finale, et la plus importante, du processus de mesure de la performance, c'est-à-dire l'examen et l'évaluation.

**FIGURE 4 : TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ DU CNHS (RÉSUMÉ)**

AXE PARTIES PRENANTES 30 %		AXE FINANCES 20 %	
OBJECTIFS	INDICATEURS	OBJECTIFS	INDICATEURS
Optimiser la valeur pour les membres, en piscine	Résultats des compétitions de natation (système de points pour l'or / l'argent / le bronze)	Faire croître les produits d'exploitation pour l'ajout et le maintien des programmes	Produits annuels (en milliers de dollars)
Optimiser la valeur pour les membres, hors piscine	Moyenne de classe des membres et sondage sur la satisfaction des membres	Dégager un bénéfice modeste pour concrétiser la valeur et le plan de croissance	Bénéfice réel (en milliers de dollars)
Utiliser le temps des bénévoles avec efficacité et efficacité	Qualité des programmes pour les bénévoles et satisfaction des bénévoles	Organiser des compétitions de natation rentables	Profits tirés des compétitions de natation (en milliers de dollars)
Élargir et améliorer les relations avec les donateurs	Nombre d'ententes et de rencontres avec des donateurs	Augmenter les sommes provenant des donateurs et des activités de financement	Sommes réelles recueillies
Tisser des relations avec de nouveaux donateurs	Nombre de donateurs potentiels repérés et contactés	Utiliser les ressources financières de manière efficiente	Frais généraux en pourcentage du total des produits
AXE PROCESSUS INTERNES 25 %		AXE OUTILS HABILITANTS 25 %	
OBJECTIFS	INDICATEURS	OBJECTIFS	INDICATEURS
Offrir des programmes d'entraînement de calibre mondial	Note des membres Présence des nageurs	Attirer des entraîneurs de calibre mondial et voir à leur perfectionnement	Note des entraîneurs et liste d'attente
Atteindre l'excellence en compétition	Performance des nageurs (compétitions locales, provinciales et nationales - sur 10)	Communiquer avec toutes les parties prenantes du club	Pourcentage des membres du CNHS au courant des mises à jour hebdomadaires
Attirer et fidéliser des bénévoles dévoués	Taux de roulement des bénévoles (arrivées/départs)	Attirer les bénévoles et récompenser leur contribution à la réussite	Pourcentage de bénévoles affirmant que leurs efforts sont récompensés de manière intrinsèque
Promouvoir et évaluer l'excellence globale	Note globale moyenne des membres	Rechercher et cultiver des partenariats stratégiques	Nombre de partenaires et de partenaires potentiels repérés et nombre de réunions avec des partenaires
Atteindre l'excellence opérationnelle	Ratio de temps entraîneur/nageur Utilisation du temps de piscine disponible (pratiques et compétitions)		

TABLEAU 2 : AXE PARTIES PRENANTES

OBJECTIFS	PONDÉRATION	INDICATEURS	CIBLE	OBJECTIF AMBITIEUX
Optimiser la valeur pour les membres, en piscine	25 %	Résultats des compétitions de natation (système de points pour l'or / l'argent / le bronze)	75	90
Optimiser la valeur pour les membres, hors piscine	20 %	Moyenne de classe des membres et sondage sur la satisfaction des membres	82 %	87 %
Utiliser le temps des bénévoles avec efficacité et efficacité	20 %	Qualité des programmes pour les bénévoles et satisfaction des bénévoles	80 %	90 %
Élargir et améliorer les relations avec les donateurs	20 %	Nombre d'ententes et de rencontres avec des donateurs	7	10
Tisser des relations avec de nouveaux donateurs	15 %	Nombre de donateurs potentiels repérés et contactés	10	15
<b>Pondération totale (doit évaluer 100 %)</b>	100 %			

## PHASE 4 Examen et évaluation

Lors de cette dernière phase, l'équipe de direction prend l'information du tableau de bord équilibré, évalue les résultats, tire des conclusions et prend des mesures.

Cette phase comporte les quatre étapes suivantes :

- gérer à l'aide du tableau de bord équilibré;
- comparer les résultats aux objectifs;
- examiner les résultats;
- apporter les ajustements nécessaires.

### ÉTAPE 1 Gérer à l'aide du tableau de bord équilibré

Le tableau de bord équilibré, avec ses indicateurs et ses objectifs, peut contribuer grandement à guider et à gérer les initiatives au sein d'un OSBL. La grille stratégique et le tableau de bord équilibré sont des outils utiles pour s'assurer que les initiatives conviennent à la stratégie actuelle et pour leur attribuer des ressources.

L'OSBL peut notamment utiliser le tableau de bord équilibré pour lier les initiatives actuelles et futures aux objectifs figurant dans la grille stratégique. Un modèle d'initiative stratégique, outil utile pour évaluer les initiatives indiquées dans la grille stratégique de l'OSBL, est joint au présent document. Le [Tableau 3](#) ci-après montre la correspondance entre certaines initiatives et les objectifs d'un organisme.

TABLEAU 3 : CORRESPONDANCE DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES

AXE	OBJECTIF STRATÉGIQUE	INITIATIVE 1 BLITZ ANNUEL DE SOLLICITATION DES DONATEURS	INITIATIVE 2 CRÉATION D'UN GROUPE DE PRESSION LOCAL EN ÉDUCATION	INITIATIVE 3 BARBECUE ANNUEL POUR LES BÉNÉVOLES
<b>Parties prenantes</b>	Campagne visant les donateurs nouveaux et existants	X		
<b>Finances</b>	Croissance et diversification de la base des produits	X		
<b>Processus internes</b>	Influence sur les politiques publiques		X	
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Attraction et fidélisation de personnes altruistes			X

Le but ici est de cerner les initiatives actuelles qui soutiennent les objectifs stratégiques variés résumés dans la grille stratégique. Au cours de cet examen, on peut conclure que plusieurs initiatives soutiennent un même objectif stratégique, et que d'autres objectifs stratégiques ne bénéficient du soutien d'aucune initiative. Les OSBL doivent s'assurer qu'il existe un nombre approprié d'initiatives à l'appui de tous leurs objectifs.

Une fois qu'un OSBL a déterminé toutes les initiatives correspondant à ses objectifs stratégiques, il doit les classer par priorité et leur attribuer des ressources. Ensuite, il intègre les initiatives stratégiques dans son processus budgétaire.

## ÉTAPE 2 Comparer les résultats aux objectifs

Tout au long de la période de mesure de la performance, la direction doit faire part des résultats issus du tableau de bord aux réunions mensuelles ou trimestrielles sur la performance. Il est avantageux pour les OSBL d'assurer le suivi de l'ensemble de l'axe ainsi que de chacun des éléments afin de dégager des tendances.

Le [Tableau 4](#), tiré du tableau de bord équilibré, présente les cibles, les objectifs ambitieux et les résultats réels de l'axe Parties prenantes du CNHS.

TABLEAU 4 : AXE PARTIES PRENANTES ET RÉSULTATS RÉELS

OBJECTIFS	PONDÉRATION	INDICATEURS	CIBLE	OBJECTIF AMBITIEUX	RÉSULTATS RÉELS	TENDANCE
Optimiser la valeur pour les membres, en piscine	25 %	Résultats des compétitions de natation (système de points pour l'or / l'argent / le bronze)	75	90	● 76	↑
Optimiser la valeur pour les membres, hors piscine	20 %	Moyenne de classe des membres et sondage sur la satisfaction des membres	82 %	87 %	● 82 %	→
Utiliser le temps des bénévoles avec efficacité et efficacité	20 %	Qualité des programmes pour les bénévoles et satisfaction des bénévoles	80 %	90 %	● 80 %	↓
Élargir et améliorer les relations avec les donateurs	20 %	Nombre d'ententes et de rencontres avec des donateurs	7	10	● 4	↑
Tisser des relations avec de nouveaux donateurs	15 %	Nombre de donateurs potentiels repérés et contactés	10	15	● 14	↑
<b>Pondération totale (doit évaluer 100 %)</b>	100 %					

Il est important de se rappeler que le tableau de bord équilibré ne représente pas l'analyse finale; son élaboration constitue plutôt l'amorce du processus d'autoévaluation. S'ils veulent être efficaces, les dirigeants des OSBL doivent déterminer pourquoi il existe un écart entre les résultats du tableau de bord équilibré et les cibles. Il ne faut jamais utiliser le tableau de bord équilibré pour trouver des responsables lorsque les résultats diffèrent des attentes.

### ÉTAPE 3 Examiner les résultats

Selon les résultats du [Tableau 4](#), voici des points de discussion pour le CNHS :

- En général, nous atteignons la plupart de nos objectifs, mais il y a incontestablement des progrès à faire.
- Les résultats de nos compétitions de natation nous ont aidés à atteindre nos cibles, mais nous avons encore du travail à faire pour nous améliorer. Que pourrions-nous faire concrètement pour améliorer nos résultats tant à l'échelle provinciale que nationale?
- Nos nageurs ont atteint les cibles fixées en matière de performance en classe. Ils semblent également satisfaits dans l'ensemble, mais leur en mettons-nous trop sur les épaules? Comment réalisons-nous l'équilibre entre la performance en piscine et la performance hors piscine?

- Nous avons fait du bon travail pour ce qui est de récompenser nos bénévoles, mais nous visons l'excellence à ce chapitre. Nous devons continuer de favoriser l'efficacité et l'efficacité en ce qui concerne nos bénévoles et faire de leur niveau de satisfaction une priorité.
- Nous avons prévu tenir trois réunions entraîneur-nageur, mais nous n'en avons tenu que deux. Pourquoi? Y a-t-il eu des conflits d'horaire? Un nombre insuffisant de réunions pourrait-il avoir une incidence sur la performance?
- Nous avons prévu plus de rencontres et d'ententes avec les donateurs. Pourquoi le nombre de rencontres et d'ententes est-il moins élevé? Que s'est-il passé? Nous devons prendre des mesures correctives à cet égard.
- Nous avons extrêmement bien réussi quant à l'établissement de relations avec de nouveaux donateurs. Cela augure favorablement de l'avenir. Nous devons tout de même établir un équilibre entre cet aspect et l'attention à porter aux rencontres et aux ententes avec les donateurs – tous ces aspects sont importants.

#### ÉTAPE 4 Apporter les ajustements nécessaires

Les changements tactiques (nouvelles initiatives ou éventuelle stratégie révisée) représentent habituellement la suite logique. Le tableau de bord présenté précédemment indique que le CNHS doit envisager d'apporter des modifications à ses relations avec les donateurs – par exemple, les résultats indiquent que l'OSBL n'a pas accordé une attention suffisante à la tâche consistant à organiser des rencontres et à conclure des ententes avec les donateurs.

### Examen stratégique : Résumé

La mesure de la performance est un processus continu; elle ne s'arrête jamais complètement.

La mesure de la performance – qui tire parti d'outils comme les grilles stratégiques et le tableau de bord équilibré – est, pour le professionnel comptable en entreprise, un exercice efficace et utile qui peut aider une organisation à conserver sa position dominante par rapport à ses concurrents. Elle consiste en un ensemble cohérent d'hypothèses qui décrit une perspective de l'avenir, laquelle est ensuite utilisée pour élaborer des prévisions ou tester une stratégie, un plan ou une décision. Cet esprit de prévoyance procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. Tous les organismes sans but lucratif ont l'occasion de mettre à profit ces principes pour atténuer en partie l'incertitude, la volatilité et l'imprévisibilité avec lesquelles ils sont aux prises et, en retour, de bénéficier d'une valeur constante sans précédent. Les outils, les techniques et les indications contenus dans les présentes lignes directrices permettent aux organisations de réaliser leur propre projet de mesure de la performance de façon efficace et efficiente et de réussir la mise en œuvre de leur stratégie là où d'autres ont échoué.

Au cours de son examen stratégique, la direction doit étudier chaque initiative dans le contexte de la grille stratégique et déterminer si oui ou non chacune permet d'atteindre le résultat stratégique souhaité. L'examen stratégique doit également porter sur les liens de cause à effet de la grille stratégique.

Par exemple, le CNHS peut utiliser son tableau de bord équilibré lors de son assemblée générale annuelle pour présenter à ses membres la performance globale du club. Lorsqu'une nouvelle initiative ne produit pas les résultats voulus, l'organisme doit évaluer les causes et les effets et apporter les ajustements nécessaires.

Un OSBL peut avoir plus d'occasions et de bonnes idées que ce qu'il lui est possible d'exploiter de manière réaliste. En utilisant sa grille stratégique pour rester axé sur sa mission essentielle, l'OSBL sera en mesure d'exploiter les occasions et les idées les plus pertinentes.

Le tableau de bord équilibré, qui est lié directement à la grille stratégique, fournit des indicateurs de performance clairs et liés aux objectifs stratégiques de l'OSBL. Il fait ressortir ce que l'OSBL fait correctement et ce qu'il doit améliorer, d'un point de vue tactique et stratégique.

Du point de vue tactique, la mesure de la performance doit être intégrée aux réunions opérationnelles régulières. Du point de vue stratégique, l'examen continu de la grille stratégique permet de s'assurer que les objectifs stratégiques de l'OSBL atteignent les résultats souhaités.

Le cadre de mesure de la performance des OSBL peut aider chaque OSBL à devenir un organisme hautement performant et centré sur sa mission.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité de la mesure de la performance à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

## Sources de renseignements complémentaires

Armitage, H. M. et C. Scholey. « Les experts de la représentation graphique. Les avantages de la représentation graphique d'une stratégie pour les entreprises privées et publiques », *CMA Management*, mai 2003.

Armitage, H. M. et C. Scholey. « Mise en pratique du tableau de bord. La représentation graphique de sa stratégie permet à une organisation de mieux comprendre les succès obtenus et les défis à relever », *CMA Management*, octobre 2004.

Armitage, H. M. et C. Scholey. « Strategy Mapping: Avoiding Costly (and Unnecessary) Strategic Failures », chapitre 7 du *Handbook of Cost Management*, New York, Warren, Gorham & Lamont, 2004.

Bossidy, Larry, Ram Charan et Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York, Crown Business, 2002.

Epstein, Mark. *Mesure de la performance des organismes sans but lucratif*, Politique de comptabilité de management, Mississauga, La Société des comptables en management du Canada, 2009.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Éditions d'Organisation, septembre 2001.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2007.

Kaplan, Robert. S. et David P. Norton. *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, mai 2003.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.

Kaplan, Robert. S. et David P. Norton. « The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février 1992, p. 71 à 79.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. « Votre stratégie vous cause des problèmes? Schématisez-la! », *Harvard Business Review*, janvier-février 2001.

Lindsay R. M. et L. M. Lindsay. « Le développement d'un avantage concurrentiel durable grâce au positionnement stratégique », Bibliothèque en ligne CMA, 2004.

Niven P. R. *Balanced Scorecard Diagnostics - Maintaining Maximum Performance*, Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons Inc., 2005.

Niven P. R. *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons Inc., 2008.

Olve, Nils-Goran, Jan Roy et Magnus Wetter. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1999.

Rangan, V. K. « Lofty Missions, Down-to-Earth Plans », *Harvard Business Review*, mars 2004, vol. 82(3), p. 112-119.

Schobel, K. B. et C. Scholey. « Balanced Scorecards in Education - Focusing on Financial Strategies », *Measuring Business Excellence*, vol. 16(3), 2012.

Scholey, C. *A Practical Guide to the Balanced Scorecard*, Toronto, CCH Canadian Limited, 2002.

Scholey, C. « Capturing the Value of Strategy Maps, Step-By-Step », *Journal of Business Strategy*, mai-juin 2005.

Wisener, R. « Donner une valeur monétaire au travail bénévole », document de travail, Bénévoles Canada, 2009.

## Sources Internet

« Qu'est-ce que le secteur de bienfaisance et sans but lucratif? », site Web Imagine Canada, consulté le 4 février 2016, <http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/impact-du-secteur>.

« Bridging the Gap: Enriching the volunteer experience to build a better future for our communities », site Web de Bénévoles Canada, consulté le 4 février 2016, <https://benevoles.ca/comblent-lacunes>.

## Les auteurs

**Cam Scholey** est un expert reconnu dans le domaine de la formulation et de l'exécution des stratégies. Au cours des 15 dernières années, il a été conférencier, auteur et conseiller, et s'est particulièrement intéressé à la cartographie des stratégies et au tableau de bord équilibré. Comptant 15 années d'expérience comme chargé de cours à l'université, il a aussi été un animateur du Programme de leadership stratégique CMA.

**Kurt Schobel** est professeur agrégé de comptabilité au Collège militaire royal du Canada. Il enseigne la comptabilité générale et la comptabilité de management aux étudiants des premier et deuxième cycles. Ses recherches portent sur la mesure de la performance et la gouvernance dans le secteur public. Il a également été un animateur du Programme de leadership stratégique CMA.

MM. Scholey et Schobel sont tous deux Fellows de l'organisation Comptables professionnels agréés du Canada.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette 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 savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Mesure de la performance des organismes sans but lucratif*. **L'aperçu**, les **lignes directrices** et **l'étude de cas** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

## AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.