



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Mesure de la performance des organismes sans but lucratif

UNE APPROCHE ÉQUILBRÉE

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

APERÇU

Introduction au concept

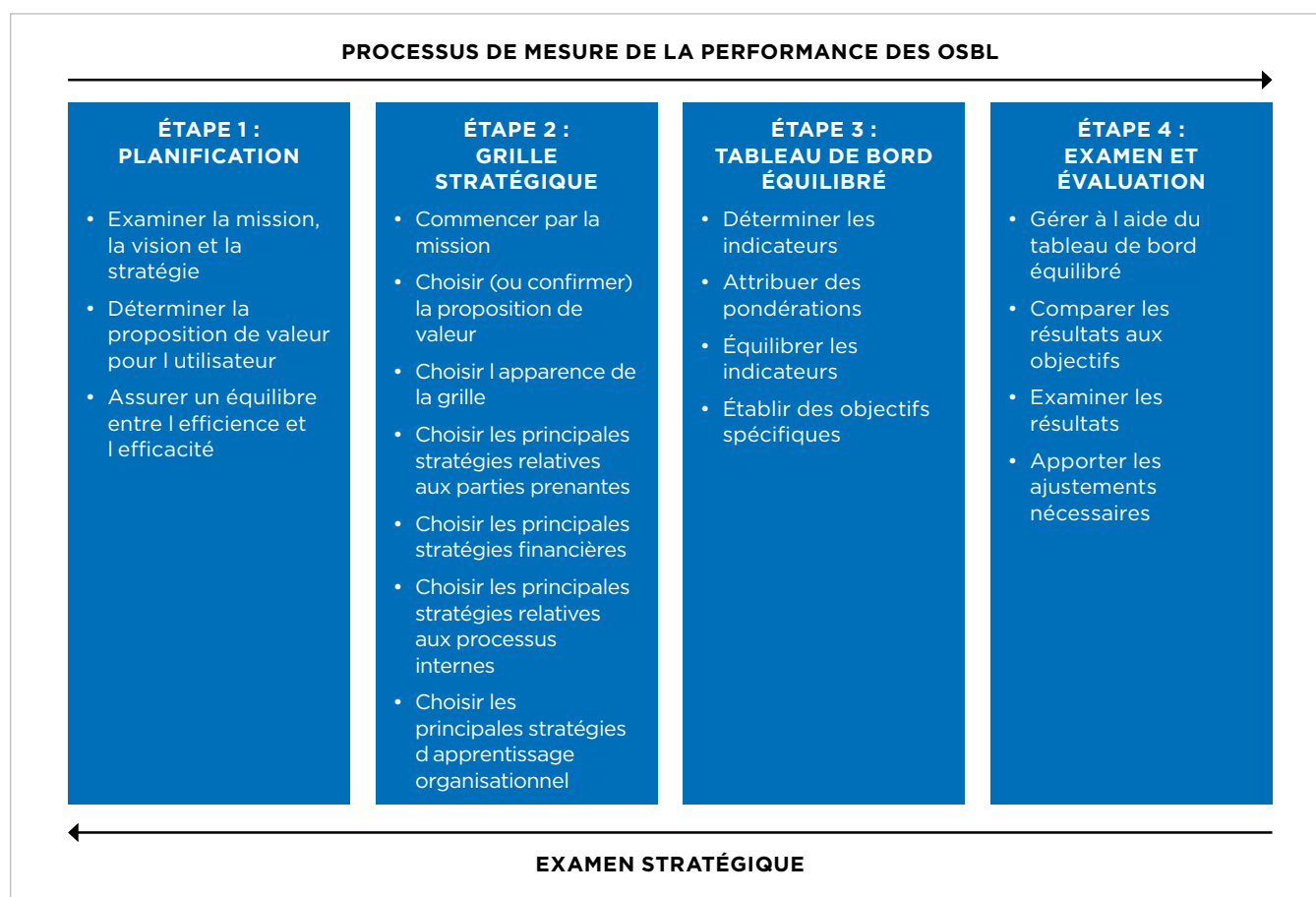
Vous êtes membre bénévole du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif (OSBL) et vous examinez le rapport de la séance de réflexion sur la planification. Le rapport indique que l'avenir est prometteur, mais que l'organisme a toujours de la difficulté à mesurer sa performance.

Bon nombre d'organisations ont du mal à mesurer la performance, en particulier les OSBL. Les gestionnaires d'OSBL peuvent utiliser un processus de mesure de la performance en quatre étapes qui les aidera à établir des liens entre la performance de l'organisme et sa stratégie.

Qu'est-ce que la mesure de la performance des OSBL?

La mesure de la performance des OSBL est un processus structuré qui décompose la mission, la vision et la stratégie essentielles d'un OSBL et crée des objectifs concrets ([Figure 1](#)). Ce processus guide les membres de la direction dans l'examen des éléments clés de la stratégie. À la fin de l'exercice, l'OSBL se trouve dans une excellente position pour mesurer les résultats réels et planifier la création de valeur future.

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



Pourquoi ce processus présente-t-il de l'intérêt?

Les parties prenantes de l'OSBL souhaitent toutes que celui-ci améliore sa performance en ce qui a trait à l'exécution de son plan stratégique. Pour être efficace, un OSBL doit disposer d'une plateforme lui permettant d'évaluer sa performance réelle de manière critique et systématique, en temps voulu. Évaluer efficacement la performance dans le secteur des OSBL constitue un vrai défi, souvent bien plus grand que le laissent supposer les revues et les ouvrages spécialisés. L'incapacité d'un OSBL de présenter des résultats fiables peut causer de la frustration chez les bénévoles et les membres du personnel et nuire aux activités de financement, d'autant plus que la concurrence s'intensifie à ce chapitre.

Les organismes qui adoptent le processus de mesure de la performance des OSBL surmonteront de nombreux obstacles à la mesure efficace de la performance dans leur secteur. D'abord, ce processus leur donne un moyen de formuler et de décrire leur stratégie d'une manière significative et solide, sous la forme d'une grille stratégique. Ensuite, la grille stratégique et le tableau de bord équilibré constituent une plateforme de comparaison entre résultats attendus et résultats réels. Enfin, le processus permet aux OSBL de se concentrer sur les éléments de leur stratégie qui nécessitent le plus d'attention et d'amélioration.

Comment la mesure de la performance assure-t-elle la durabilité de l'entreprise (cadre « RAID »)?

Le marché continue d'évoluer rapidement, et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins de leurs clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. Il existe un cadre favorisant l'application fructueuse de la mesure de la performance au sein des OSBL : il s'agit du cadre RAID de CPA Canada (où Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité).

La pertinence d'un processus de mesure de la performance bien géré et la valeur qu'il peut générer pour les OSBL ne sont plus à démontrer. La mesure de la performance amène non seulement les organisations à changer la façon dont elles exercent leurs activités, mais elle fournit aussi une méthode itérative et durable leur permettant de procurer une valeur constante à l'ensemble de leurs clients tout en faisant bénéficier à ces organisations d'une valeur constante en retour.

Essentiellement, le cadre RAID peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique et concurrentielle axée sur le client, visant à lui procurer un avantage durable. La mesure de la performance permet aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Nous approfondirons davantage ce concept dans les [lignes directrices](#).

Comment le professionnel comptable en entreprise ajoute de la valeur?

Les professionnels comptables en entreprise qui ont une bonne connaissance du processus de mesure de la performance jouent un rôle crucial dans la promotion du cadre RAID en aidant les OSBL à concrétiser les avantages décrits dans le présent aperçu et dans les lignes directrices. De plus en plus, on confie la stratégie et l'exécution sur le plan opérationnel ou tactique à des professionnels comptables en entreprise.

Un processus fructueux de mesure et de gestion de la performance utilise et développe les compétences et le savoir-faire du professionnel comptable en entreprise de plusieurs façons, sous les formes suivantes, de manière à ce que l'organisation en tire une valeur continue :

La création de valeur

- **Formulation de stratégies, de buts et d'objectifs.** Le professionnel comptable en entreprise fait fonction de facilitateur auprès des membres de la direction de l'OSBL pour la création de la grille stratégique et du tableau de bord équilibré, afin que l'organisme définisse une voie durable et puisse mesurer son progrès.

La matérialisation de la valeur

- **Évaluation continue.** Le professionnel comptable en entreprise joue un rôle majeur dans la mesure, l'interprétation et l'évaluation des objectifs articulés dans la grille stratégique et le tableau de bord équilibré.
- **Participation aux aspects opérationnels.** Le professionnel comptable en entreprise aide beaucoup l'organisme à relier sa grille stratégique et son tableau de bord équilibré à la gestion de ses activités quotidiennes.

La communication de l'information sur la valeur

- **Communication avec les parties prenantes.** Comme de plus en plus de parties prenantes externes exigent des preuves de résultats positifs, le professionnel comptable en entreprise peut considérer le tableau de bord équilibré comme un mécanisme officiel de communication. Cette tendance consistant à utiliser le tableau de bord équilibré pour communiquer des résultats, tant à l'interne qu'à l'externe, est déjà amorcée et devrait prendre de l'ampleur.



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.

© 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.

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.