

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPACT DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DANS UN ORGANISME  
SANS BUT LUCRATIF DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE ET AUDIT

PAR  
MÉLISSA FORTIN, CPA, CMA

JUIN 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'aimerais aussi souligner la participation de tous les membres de la direction, du conseil d'administration ainsi que les membres du personnel de l'organisation Bon accueil, de même que leur investissement de temps. Sans cette collaboration, cette étude n'aurait pu voir le jour.

Je remercie chaleureusement madame Pauline Arroyo, ma directrice de recherche et professeure au département des sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal, pour tes conseils et ton soutien tout au long de mes études de 2e cycle. Merci de croire en moi et de m'avoir permis de terminer mon mémoire. C'est un réel plaisir de travailler avec toi. J'aimerais souligner le soutien constant et précieux, et ce depuis plus de huit ans, de monsieur Sylvain Houle, professeur au Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal.

J'aimerais aussi souligner la collaboration de madame Julie Marinier-Desjardins pour ses judicieuses suggestions et son aide afin d'améliorer mon travail. J'aimerais également remercier sincèrement monsieur Benoit Desjardins pour m'avoir épaulé dans la période la plus difficile et m'avoir aidé à structurer mes idées pour vous les transmettre comme tel aujourd'hui.

Je tiens aussi à remercier mes proches pour leur soutien dans la concrétisation de mes projets. À mes parents, pour m'avoir transmis la volonté de toujours me dépasser et à mon conjoint, pour sa compréhension, son constant soutien, son écoute, pour me donner la force de sans cesse continuer et sa simple présence dans ma vie.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont, de près ou de loin, collaboré à ce travail. Je vous en suis reconnaissante.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	i
TABLE DES MATIÈRES .....	ii
TABLE DES FIGURES.....	iv
RÉSUMÉ .....	vii
CHAPITRE I.....	
LA PROBLÉMATIQUE.....	1
1.1 Contexte de la recherche .....	1
1.2 Objectifs généraux et questions de recherche .....	4
1.3 Méthodologie .....	5
1.4 Limites.....	5
1.5 Organisation du mémoire.....	7
CHAPITRE II .....	
REVUE DE LA LITTÉRATURE ET DÉFINITIONS .....	8
2.1 Les organismes sans but lucratif .....	8
2.1.1 La situation de ces organismes.....	8
2.1.2 Parties prenantes.....	11
2.1.3 La mission des OSBL .....	13
2.2 Les différents pouvoirs au sein d'un OSBL .....	15
2.2.1 Le conseil d'administration des OSBL .....	15
2.2.2 La direction générale d'un OSBL .....	17
2.2.3 Conflits entre le conseil d'administration et la direction .....	18
2.2.4 Type d'information à fournir .....	19
2.3 Les ressources des OSBL.....	20
2.3.1 Conclusion .....	24

2.4	Tableau de bord prospectif.....	25
2.4.1	La performance .....	25
2.4.2	Les indicateurs clés de performance (ICP) .....	26
2.4.3	Le tableau de bord prospectif.....	26
2.4.4	Les quatre axes du TBP.....	27
2.4.5	Le TBP pour les OSBL .....	33
2.4.6	Critiques du TBP.....	37
2.5	Le changement .....	40
2.5.1	Processus de changement.....	40
2.5.2	Le processus de changement.....	41
2.5.3	Obstacles et barrières potentiels .....	43
2.5.4	Facteurs de succès .....	47
2.5.5	Processus de communication .....	49
2.5.6	Conclusion .....	50
CHAPITRE III.....		
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		51
3.1	Objectifs de recherche.....	51
3.2	Méthodologie de recherche .....	51
3.2.1	L'étude de cas .....	51
3.3	Processus de l'étude de cas .....	53
3.3.1	Établir la pertinence de la méthode.....	53
3.3.2	Assurer la véracité des résultats .....	54
3.3.3	Préparation .....	55
3.3.4	Recrutement du cas .....	55
3.3.5	Collecte de données.....	56
3.3.6	Traitement des données.....	58
3.3.7	Interprétation des données.....	58
3.4	Le rôle de la chercheure .....	59
3.5	L'organisme partenaire .....	60

3.5.1 Conclusion .....	60
CHAPITRE VI.....	
RÉSULTATS DE L'IMPLANTATION ET POST-IMPLANTATION.....	61
4.1 Contexte de la demande d'implantation du TBP .....	61
4.2 Description de l'OSBL Bon accueil.....	62
4.2.1 Principales interventions.....	64
4.2.2 Clientèle .....	65
4.2.3 Environnement de l'organisme .....	68
4.2.4 Objectifs 2013-2014 de Bon accueil .....	69
4.2.5 Organigramme et administration.....	70
4.3 Déroulement de l'implantation du TBP .....	71
4.4 Déroulement après implantation .....	85
4.5 Conclusion.....	88
CHAPITRE V .....	
DISCUSSION .....	89
5.1 Évaluation du projet .....	89
5.2 La cohésion entre le conseil d'administration et la direction.....	89
5.2.1 Réaction suite à l'implantation .....	90
5.2.2 Commentaires post-implantation et analyse .....	92
5.3 Facteurs de la post implantation.....	94
5.3.1 Facteurs clés de succès.....	94
5.3.1.1 Mission claire et ancrée .....	94
5.3.1.2 L'appui de la direction.....	94
5.3.1.3 La connaissance et la relation avec l'organisme.....	95
5.3.2 Obstacles rencontrés.....	96
5.3.2.1 Méconnaissance de la théorie .....	96
5.3.2.2 La fiabilité des indicateurs.....	97
5.3.2.3 Le temps.....	98
5.3.2.4 Suivi à long terme .....	99

5.4	Barrières comportementales .....	100
5.5	Impact du TBP pour le centre de crise le Bon Accueil .....	104
5.5.1	Structure stratégique.....	104
5.5.2	Facilité au financement .....	105
5.5.3	Cible précise.....	105
5.5.4	Reconnaissance des employés.....	106
	CHAPITRE VI.....	
	CONCLUSION .....	107
	ANNEXE A .....	112
	RAPPORT D'IMPLANTATION .....	112
	ANNEXE B.....	162
	GUIDE D'ENTRETIEN APRÈS IMPLANTATION .....	162
	ANNEXE C.....	163
	LETTRE DE MANDAT .....	163
	BIBLIOGRAPHIE .....	165

## TABLE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 – Le tiers secteur .....	13
2.2 – Les quatre axes de la carte stratégiques .....	28
2.3 – Processus du TBP.....	31
2.4 – Résumé des conclusions de l’article de Pereira et Melao (2012).....	36
2.5 - Processus de changement.....	41
2.6 – Obstacles d’implantation avec les résultats les plus élevés .....	43
2.7 – Modèle de changement en comptabilité de management .....	45
2.8 – Barrières potentielles du au changement en comptabilité de management.....	46
4.1 – Tableau de la clientèle de Bon accueil.....	66
4.2 – Répartition de l’âge de la clientèle.....	67
4.3 – Milieu de vie des utilisateurs .....	68
4.4 –Organigramme de Bon accueil.....	70
4.5 - Tableau de bord prospectif de Bon accueil.....	84

## RÉSUMÉ

Dans le cadre de cette recherche, nous désirons mieux comprendre comment le tableau de bord prospectif (TBP), développé par Kaplan et Norton pourrait favoriser une meilleure entente et une facilitation de gestion entre la direction générale et le conseil d'administration des organismes sans but lucratif (OSBL). Il est connu que plusieurs OSBL voient leur quotidien perturbé, voire leur continuité menacée suivant des divergences d'opinions et des désaccords qui surviennent entre la direction générale et le conseil d'administration. Rapidement, le processus décisionnel devient sclérosé, beaucoup d'énergie est perdue à discuter et réconcilier les différends au lieu de se consacrer à la mission de l'organisme. Nous constatons également que peu d'études traitent de l'implantation du TBP dans un OSBL de petite taille. Le TBP, selon Kaplan et Norton et d'autres scientifiques, permettrait une meilleure entente et faciliterait la gestion entre la direction générale et le conseil d'administration des OSBL. Ainsi, tous les niveaux de gestion verraient leur tâche facilitée, tant au niveau des orientations stratégiques, des objectifs à atteindre que des opérations quotidiennes.

Il faut dire que la structure de gestion des OSBL est particulière par la diversité des participants qui se retrouvent autour de la table, soit des opérateurs, des utilisateurs et des bénévoles qui s'impliquent sur la base de leurs motivations et de leurs spécialités respectives. Bref, des participants qui, avec bonne volonté, se retrouvent à devoir prendre des décisions en fonction de la réalisation de la mission sociale de l'organisation et des paramètres existentiels de la pérennité de l'organisme. Est-ce que l'implantation du TBP leur serait utile? Est-ce le TBP que permettra d'améliorer la

cohésion entre la direction et le conseil d'administration? Quels sont les impacts pour un OSBL d'implanter un TBP?

Cette étude se veut un regard approfondi sur l'implantation d'un outil de management, le TBP, dans la gestion d'organismes à mission sociale de petite taille plutôt qu'à

mission lucrative. Afin d'établir une démarcation claire entre la mission sociale et lucrative, nous avons choisi de travailler avec un OSBL dont la mission est essentiellement sociale, un centre de crise en santé mentale, le Bon Accueil. Nous avons effectué une étude de cas avec cet organisme car nous avons été mandatée pendant nos études pour effectuer l'implantation du TBP. Étant donné l'accès à l'information et la connaissance que nous avons de l'organisme, nous avons décidé de poursuivre avec ce centre de crise pour évaluer la post-implantation. Nous n'étions pas convaincue de la pertinence d'un tel outil pour ce type d'organisme.

Les résultats obtenus de la post-implantation du TBP sont encourageants : l'analyse des résultats nous permettent de constater que l'exercice d'implantation du TBP oblige chacune des parties à se questionner, à discuter et à comprendre de façon mutuelle les impacts opérationnels, en termes de ressources et de difficultés terrain des actions souhaitées par le conseil d'administration. C'est une opportunité pour la direction générale d'aborder, sur la base du TBP, les facteurs d'essor et de réussite de l'OSBL.

Nos analyses des résultats permettent maintenant de conclure que centrer et recentrer les discussions sur l'essentiel préalablement convenu par tous a permis une nouvelle structure avec des cibles à long terme et précises. Le consensus est amélioré, car les objectifs stratégiques sont maintenant clairs pour tous. Par contre, étant donné l'absence de conflit préexistant important dans l'organisation, il est difficile de déterminer si la cohésion est améliorée. Nous avons constaté que dans un tel contexte de la mobilisation autour de la mission, l'appui de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques ainsi que la connaissance et la relation avec l'organisme-partenaire sont des facteurs clés de succès. Les contraintes rencontrées sont la fiabilité des indicateurs,

le manque de temps et le suivi du TBP. Nous avons rencontré une barrière comportementale dans l'implantation du TBP : la connaissance du modèle mais aussi, l'absence de certaines prédispositions pour la compréhension du modèle. Finalement, nous observons les impacts positifs du TBP pour l'organisme-partenaire : une structure stratégique, des cibles précises et unanimes et une mise en valeur des employés.

**MOTS-CLÉ :** implantation de tableau de bord, performance par indicateurs, gestion d'organisme sans but lucratif, cohésion organisationnelle, post-implantation, barrières comportementales.

# CHAPITRE I

## LA PROBLÉMATIQUE

En introduction, nous traitons du contexte des organismes sans but lucratif (OSBL). Ensuite, nous aborderons le modèle de Kaplan et Norton avec le tableau de bord prospectif (TBP). Finalement, nous présentons la problématique ainsi que les objectifs de cette recherche.

### 1.1 Contexte de la recherche

De nos jours, on constate que la performance des organisations à but non lucratif (OSBL) est essentielle non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour les parties prenantes, à qui elles doivent rendre des comptes. Ces organisations, principalement des organismes financés par le gouvernement, doivent désormais fournir une quantité toujours grandissante d'informations concernant leurs opérations et la reddition de comptes, dans un souci de transparence. Les attentes envers les OSBL et leurs conseils d'administration émanant principalement des donateurs et du gouvernement (plus grand bailleur de fonds), mais aussi du public en général, ont atteint un niveau plus élevé que jamais (Devitt & Dealezey, 2010).

Un organisme sans but lucratif (OSBL) est une forme juridique d'organisation qui peut être public ou privé, ayant pour objectif de combler un ou plusieurs besoins de citoyens et dont aucun organisme public ou parapublic, ni aucune entreprise privée ne peut prendre en charge. Il n'est pas question de profits, mais bien d'équilibre budgétaire. Et s'il devait y avoir des surplus, ils seraient réinvestis dans les activités de l'organisation. Le mandat que se donnent ces organisations est à caractère social

ou communautaire, généralement lié au secteur de la santé, des activités religieuses, des activités sportives et des arts, etc.

« L'OSBL répond à des besoins de type social ou communautaire ; elle est gérée par des citoyens bénévoles émanant d'une collectivité ou d'un groupe d'intérêt. » (Turgeon, 1991).

Il faut considérer qu'il y a fréquemment des conflits entre la direction et le conseil d'administration des OSBL, souvent dû à l'aspect opérationnel des tâches de l'un et à l'aspect stratégique de l'autre (Macdonald, 2006). Leurs préoccupations étant divergentes, nous évaluerons l'utilité du tableau de bord dans l'obtention d'un consensus entre les deux groupes. Notons également, que dans cette recherche, lorsque nous référons au consensus, nous devons le comprendre comme étant :

*« la prise de décision par consensus est une forme de négociation intégrative, coopérative (par opposition à la négociation distributive, conflictuelle), et c'est le résultat de cette négociation que je nomme consensus. Ainsi, la notion de consensus devrait être clairement dissociée, conceptuellement, tant de celle d'unanimité (similitude presque totale des points de vue) que de celle de compromis (jeu de concessions réciproques permettant de rapprocher des points de vue divergents) » (Vodoz, 1994).*

Ainsi, le conseil d'administration, qui doit prendre les décisions stratégiques concernant l'organisme, est composé de membres qui ont une expérience et une motivation différente. La gestion des opérations courantes se fait par la direction, qui doit coordonner les tâches quotidiennes. Il est fréquent d'observer des conflits de gestion entre ces deux groupes d'individus.

*« Les différences entre le conseil d'administration et le directeur général constituent probablement la situation de conflit la plus répandue dans les organismes sans but lucratif. Bien souvent, ces différences sont de nature structurelle, elles ont trait aux frontières des rôles et responsabilités de chacun. » (Macdonald, 2006)*

Les OSBL sont aux prises avec d'autres types de conflits, tel que les recense Simon (2011) :

- Ressources limitées et la complexité des subsides
- Forte intangibilité dans l'offre de produits et services
- Absence de système de mesure de la performance
- Manque de clarté (ou confusion) entre la vision, les objectifs et les stratégies
- Information indifférenciée entre les acteurs
- Difficulté à se concentrer sur un nombre limité d'objectifs

C'est dans un tel contexte que nous nous sommes intéressés à l'évaluation de la performance un des principaux problèmes des OSBL. L'un des outils permettant de mesurer la performance de telles organisations est le tableau de bord. Cet outil de management permet d'avoir une vision globale multidimensionnelle des organisations. Selon Kaplan et Norton (1998), le tableau de bord prospectif (TBP) permettrait d'obtenir une vision globale selon 4 axes stratégiques (financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel). Il a tout d'abord été conçu pour les entreprises privées ; les auteurs ont également développé un modèle pour les OSBL et les organisations gouvernementales. Par conséquent, nous nous intéressons au TBP dans un contexte OSBL de petite taille. Ces auteurs soutiennent que l'implantation du TBP pourrait augmenter ou améliorer la cohésion entre les membres de l'organisation.

En parcourant la littérature concernant les tableaux de bord prospectifs (TBP), nous nous sommes particulièrement intéressés à l'utilité que ce modèle de management (TBP) pourrait avoir pour les OSBL. Certains trouvent le TBP inadéquat tandis que d'autres recherches ont démontré que l'implantation du TBP s'était avérée un succès (Renaud et Brésil, 2006; Simon, 2011). Il est important de souligner que le modèle que proposent Kaplan et Norton est adapté aux OSBL. Pour cette raison, nous allons l'utiliser comme cadre de référence dans notre étude.

Ensuite, le tableau de bord prospectif a été conçu pour des entreprises et expérimenté auprès d'administrations publiques. Sa contribution, dans le cadre de la gestion d'un

OSBL, qui plus est provenant du secteur communautaire, reste encore à démontrer. Nous pensons toutefois que l'outil pourrait être utile pour ce type d'organisation.

Dans le cadre de l'étude de cas sur une organisation sélectionnée, l'analyse portera sur la cohésion entre la direction et le conseil d'administration en contexte d'implantation d'un TBP, les facteurs clés de succès et les barrières. Ainsi, notre recherche se penche particulièrement sur la planification stratégique d'un OSBL de petite taille (moins de 30 employés) avec le modèle de management de Kaplan et Norton ainsi que sur l'entente commune entre la direction générale et le conseil d'administration sur les objectifs stratégiques, les cibles à atteindre ainsi que les actions à posées pour obtenir les résultats escomptés. Dans le contexte économique difficile de ce type d'organisme et son environnement de plus en plus exigeant sur la reddition de compte, il lui est primordial d'avoir une bonne compréhension de ses processus organisationnels et de sa mission tant dans la communauté que dans la société. Avec une planification stratégique appropriée, l'organisme pourra utiliser de façon efficace et efficiente ces ressources et ses possibilités afin de compléter pleinement sa mission.

## **1.2 Objectifs généraux et questions de recherche**

Cette recherche a pour objectif d'examiner si l'implantation du TBP améliore la cohésion entre la direction et le conseil d'administration. Par le fait même, il sera possible d'examiner si cet outil est pertinent pour ce type d'organisation (organisme avec peu d'effectifs, faible budget, etc.).

Dans le but d'amener des éléments de réponse et des explications à la problématique exposée, nous tentons de répondre à deux questions de recherche :

- 1- Comment l'implantation du TBP de Kaplan et Norton améliore-t-il le consensus entre la direction générale d'un OSBL et les membres du conseil d'administration ?*

*2- Quels sont les facteurs clés de succès pour l'implantation d'un TBP dans un contexte d'OSBL de petite taille ?*

### **1.3 Méthodologie**

Afin de répondre aux questions ci-haut présentées, l'étude de cas est la stratégie de recherche afin de connaître et d'examiner en profondeur la situation de l'organisation étudiée. Nous utilisons comme base le rapport de recherche de l'implantation du TBP en 2014 pour effectuer la collecte de données dans le cadre d'interviews semi-dirigées, conduites auprès des participants de l'implantation<sup>1</sup>. Les entretiens ont été effectués par une assistance de recherche. Nous avons complété notre collecte de données avec la recherche documentaire effectuée principalement sur le web et nous nous référons à des études similaires qui ont traité du même sujet. Plusieurs documents et rapports de l'organisme partenaire sélectionné seront aussi utilisés. Une courte période d'observation est réalisée afin de compléter la recherche.

Il est important de mentionner que la chercheuse est membre du conseil d'administration de l'organisme partenaire. Cette connaissance du fonctionnement de l'organisme partenaire, ses activités, etc. est un élément central pour mener à bien cette recherche avec une stratégie méthodologie d'étude de cas. Par contre, des considérations éthiques élevées ont été prises en considération et seront précisées au chapitre 3.

### **1.4 Limites**

Cette recherche comporte certaines limites dont les deux plus importantes seront identifiées dès maintenant afin de situer l'orientation des prochains chapitres de ce mémoire. Malgré certaines similitudes entre les organismes gouvernementaux et les OSBL, il existe des différences fondamentales qui font que nous ne considérons pas

---

<sup>1</sup> Nous avons effectué ce mandat d'implantation lors de nos études à la maîtrise pour un OSBL où nous sommes membre du conseil d'administration. Nous avons utilisé ce cas pour évaluer la post-implantation du TBP pour notre mémoire.

les travaux effectués auprès des organismes gouvernementaux<sup>2</sup>. Pour un organisme gouvernemental, les missions possibles sont : « fournir un service administratif à l'État et/ou au citoyen, de produire une réglementation, contrôler l'application d'une réglementation, sanctionner l'application d'une réglementation, émettre des permis, promouvoir l'intérêt public, conseiller le ministre ou le Gouvernement, régir les prix du marché, etc. » (Bourgault, 2014). Ces missions ne sont aucunement applicables aux OSBL. De plus, les ministères sont hautement contrôlés dans leur budget, leur gestion financière et reddition de comptes. Leur obligation de transmission d'information financière est légiférée. Pour un OSBL, ces conditions de reddition de comptes ne sont aucunement obligatoires. Pour ces raisons, nous avons ainsi écarté les travaux effectués auprès des organismes gouvernementaux.

La stratégie méthodologique choisie pour l'étude est l'étude de cas. La méthodologie choisie favorise la compréhension en profondeur d'une situation complexe, mais limite la généralisation des conclusions. Les résultats obtenus à la fin de cette étude ne peuvent être généralisée à tous les OSBL. Cette conclusion serait présomptueuse.

De plus, cette méthode est critiquée, particulièrement pour ceux qui ont une vision positiviste ou post-positiviste. On pourrait remettre en doute la position du chercheur qui se veut participative avec cette méthodologie. Il est possible de remettre en doute

---

<sup>2</sup> Malgré qu'il ait été intéressant de traiter l'implantation d'un TBP dans un organisme gouvernemental ou de traiter de la littérature à ce sujet également, nous nous concentrons sur les OSBL. Par contre, si le lecteur désire en connaître davantage sur le sujet avec les organismes gouvernementaux, voici quelques suggestions d'articles :

Jiang et Liu, 2014. Open Journal of Social Sciences, 2, 91-96 Published Online September 2014 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/jss> <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2014.29016>

Zin et autres, 2013. Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case evidence of a Government-linked Company, *Procedia Economics and Finance* 7 ( 2013 ) 197 – 204, [http://ac.els-cdn.com/S2212567113002359/1-s2.0-S2212567113002359-main.pdf?\\_tid=32b081ae-45cf-11e5-aae3-00000aabb0f26&acdnt=1439919371\\_9f0338df4479e516a380b1277a01163e](http://ac.els-cdn.com/S2212567113002359/1-s2.0-S2212567113002359-main.pdf?_tid=32b081ae-45cf-11e5-aae3-00000aabb0f26&acdnt=1439919371_9f0338df4479e516a380b1277a01163e)

l'objectivité des résultats obtenus. Par contre, dans notre étude de cas, la participation active de la chercheuse avec sa connaissance de l'organisation et l'accès aux données ont favorisées la compréhension en profondeur d'un OSBL de petite taille et ce, dans le contexte d'implantation d'un TBP. Afin de réduire cette limite, nous utilisons la triangulation afin de corroborer l'information recueillie lors des entrevues avec la documentation de l'organisation.

### **1.5 Organisation du mémoire**

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Dans le chapitre suivant, nous recensons, sous forme de revue de littérature, les écrits et les construits portant sur le fonctionnement des OSBL, suivi de la description et des critiques du modèle du TBP et finalement, des facteurs clés d'implantation et des barrières possiblement rencontrées ou à prévoir dans ce processus de changement envisagé. Dans le troisième chapitre, nous établissons la méthodologie de recherche. Dans le quatrième chapitre, nous présentons l'organisme-partenaire. Dans le chapitre suivant, nous exposerons les résultats obtenus lors de la recherche concernant le tableau de bord. Dans le dernier chapitre, nous faisons part des conclusions de l'étude, tout en exposant les limites et les avenues de recherches possibles.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LA LITTÉRATURE ET DÉFINITIONS

Cette section a pour objectif de présenter la recension des écrits publiés jusqu'à maintenant sur le sujet de la recherche. Nous abordons d'abord le fonctionnement des OSBL, suivi de la présentation du TBP et les critiques faites sur le modèle. Une dernière section abordera la notion de changement.

#### **2.1 Les organismes sans but lucratif**

##### **2.1.1 La situation de ces organismes**

Selon le registraire des entreprises du Québec, un organisme sans but lucratif (OSBL) se définit comme étant « un regroupement d'individus qui poursuit un but à caractère moral ou altruiste et qui n'a pas l'intention de faire de gain pécuniaire à partager entre les membres. Une telle personne morale est une entité juridique distincte. À ce titre, elle détient des droits et des obligations qui lui sont propres.<sup>3</sup>» Le chapitre 4400 du manuel de l'ICCA précise d'ailleurs qu'un OSBL est une entité qui n'a normalement pas de titres de propriété transférables et dont l'organisation et le fonctionnement visent exclusivement des fins sociales, éducatives, professionnelles, religieuses, charitables ou de santé, ou toute autre fin non lucrative. Les membres ou les auteurs d'apport et les autres pourvoyeurs ne reçoivent aucun rendement financier direct de l'organisme. Ces caractéristiques des OSBL sont différentes du secteur à but lucratif. L'ICCA fait aussi la distinction entre les OSBL privés et les OSBL sous contrôle d'un gouvernement. La détermination du type est cruciale puisque certains éléments sont comptabilisés différemment (avantages de retraites, avantages postérieurs à

---

<sup>3</sup> Tiré du site internet du Registraire des entreprises du Québec, [www.registraireentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx](http://www.registraireentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx)

l'emploi, etc.) Afin de déterminer le type d'OSBL, l'ICCA réfère aux quatre caractéristiques<sup>4</sup> suivantes (et toutes doivent être valides autrement l'OSBL est considéré comme privé) :

1. Des organisations homologues existent à l'extérieur du secteur public.
2. C'est une entité qui normalement n'a pas de titres transférables.
3. C'est une entité dont l'organisation et le fonctionnement visent exclusivement des fins sociales, éducatives, professionnelles, religieuses, charitables ou de santé, ou toute autre fin non lucrative.
4. Les membres, les apporteurs (auteurs d'apports) et les autres pourvoyeurs de ressources ne reçoivent aucun rendement financier directement de l'organisation.

Statistique Canada a pour sa part publié une première enquête nationale sur les organismes sans but lucratif et bénévoles en 2003 et elle instaure des critères pour la définition de ces organismes (version adaptée de Salomon et Anheier, 1997). Pour considérer qu'un organisme est à but non lucratif et bénévole, il doit répondre aux critères suivants :

- Doit être institutionnellement distinct des gouvernements;
- Ne doit pas distribuer de bénéfices;
- Doit être autonome, c'est-à-dire indépendant et capable de régler ses propres activités ;
- Doit profiter de dons d'argent ou de temps pour survivre ;
- Doit être formellement constitué en personne morale ou enregistré en vertu de la loi spécifique au gouvernement provincial, territorial ou fédéral.

---

<sup>4</sup> Tiré du Guide sur les normes des organismes sans but lucratif canadiens, publié en septembre 2002 par l'ordre des Comptables agréés du Canada.

Il est important de préciser que les OSBL, dont la définition a été établie précédemment, seront ceux préconisés dans cette étude. L'Organisation des Nations Unies ne considère un organisme sans but lucratif dans ses statistiques que lorsqu'il reçoit plus de 50 % de son financement sous forme de dons de charités ou par le biais de fondations caritatives (Bélanger, 1999). Cette définition, très spécifique, a pour impact d'exclure une multitude d'organismes puisque c'est le cas de plusieurs organismes au Québec qui sont subventionnés à plus de 49 % par le gouvernement. Avec une telle définition, le nombre d'OSBL au Canada chuterait drastiquement. Ainsi, nous préférons ne pas la prendre en considération dans cette étude, considérant ses paramètres trop restrictifs et non représentatifs pour la sélection des organismes au Québec.

En outre, ces organisations sont dotées d'un nombre important de spécificités dans leur fonctionnement, ce qui les différencie considérablement des entreprises privées. Les OSBL fournissent des produits et services à des individus, sans pour autant que son objectif soit mercantile. La recherche du gain pécuniaire étant aux antipodes de leur objectif, c'est plutôt sur la volonté de servir les membres ou le public qui définit leur raison d'être. Certains organismes sont aussi à la recherche d'un équilibre économique et social afin de leur permettre de continuer à opérer, mais dans une telle situation, le gain financier est un moyen et non une fin. La constitution même des OSBL ne leur permet pas de redistribuer de bénéfices à qui que ce soit, les fonds ne servant qu'à leurs activités. Incidemment, si l'une de ses organisations venait à générer des surplus, ils seraient réinjectés pour améliorer les services actuels ou mettre en place une nouvelle offre de services. Ces organismes sont d'ailleurs exempts de l'impôt sur le revenu de même que de la taxe sur le capital.

### 2.1.2 Parties prenantes<sup>5</sup>

Les parties prenantes des organismes sans but lucratif sont sensiblement les mêmes que dans le secteur privé. Par contre, leur besoin informationnel diffère. Ils ont des intérêts bien précis. (Guide CPA Canada - administrateur d'OSBL, 2013)

Les principales parties prenantes externes sont :

- les bailleurs de fonds (notamment le gouvernement) voulant s'assurer que leurs apports versés à l'organisation ont été utilisés tel qu'il leur avait été dicté;
- les donateurs (particulièrement ceux qui ont donné des sommes importantes) veulent s'assurer que les sommes versées sont utilisées tel qu'ils l'ont souhaité
- les membres veulent savoir comment les droits payés sont investis par l'organisation
- l'Agence du revenu du Canada (ARC) exige que les OSBL présente annuellement un document incluant l'information financière.

Les rapports financiers sont des outils de communication pour les parties prenantes et la direction se doit de fournir cette reddition de compte.

Ces rapports seront utiles pour la direction, les employés et le conseil d'administration (les parties prenantes internes de l'organisation). Les rapports financiers seront primordiaux pour l'étude effectuée. Ils permettront la diffusion de toutes les informations non comptables dégagées par le modèle théorique appliqué.

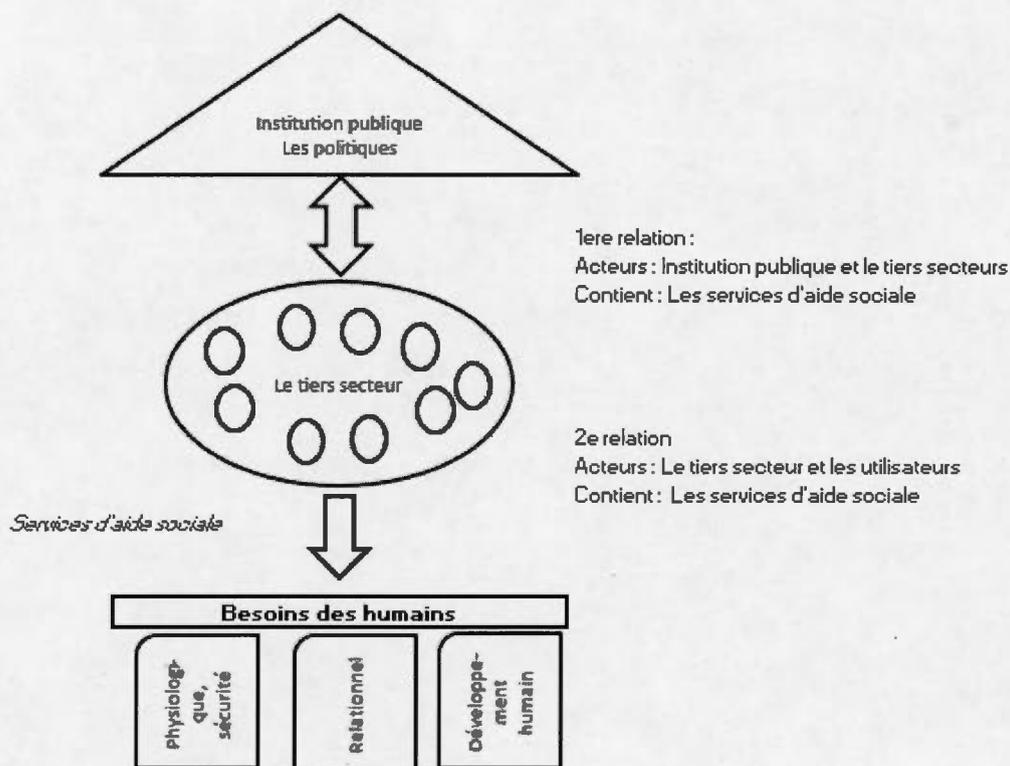
Afin de dresser un portrait complet du contexte des OSBL, nous croyons bon de considérer Mariani & Dario (2013), qui décrivent la relation de ces organismes dans leur environnement et les interrelations entre les acteurs (référence à la figure 1). Deux relations importantes se côtoient dans ces organismes : d'une part, il leur faut

---

<sup>5</sup> Cette section fera référence aux OSBL privés seulement.

traiter avec leurs interlocuteurs privilégiés, les institutions publiques (qui sont également leurs bailleurs de fonds) et, d'autre part, répondre au besoin des individus de la société. Les OSBL sont les fournisseurs de services et les institutions publiques y interviennent non seulement afin d'interpréter leurs besoins, mais aussi dans le but d'y exercer une certaine autorité dans l'établissement de leurs politiques. En plus de travailler avec ces instances publiques, les organismes doivent également, tel que le présente la figure 1, répondre aux besoins de leurs « clients » en leur fournissant les services nécessaires. Cette explication permet de mieux cerner les intervenants et les relations qui dynamisent l'environnement des OSBL. La théorie de Mariani & Dario (2013) ne précise toutefois pas que les organisations sont l'intermédiaire entre les deux intervenants les obligeant régulièrement à fonctionner sous pression, peu importe l'interlocuteur. Les OSBL croulent sous la demande en perpétuelle croissance de ses clients alors que les institutions publiques desquelles ils relèvent exigent d'eux une plus grande autonomie financière malgré l'augmentation de la reddition de compte. À cet égard, l'environnement de gestion des OSBL s'avère complexe. En dépit de ce contexte, leur mission doit demeurer leur priorité et offrir leurs services à la communauté n'est pas une option.

Figure 2.1 – Le tiers secteur



Source: Mariani et Cavenago, Redesigning welfare service for policies effectiveness, page 1014.

### 2.1.3 La mission des OSBL

La définition de la mission d'une organisation – la raison même de son existence – est le début d'une appréciation de son but (Kofi Darbi, 2012, Levesque, 2012). Cet énoncé de la mission est en fait une définition claire du but de l'organisation qui pourrait se référer aux valeurs, aux intentions, aux principes généraux ou à l'utilité de l'organisation (Strong, 1997). Plusieurs études ont été réalisées pour démontrer l'impact de la déclaration de la mission sur la performance organisationnelle dans divers contextes (selon l'industrie, le pays, etc.)(Sufi et Lyons, 2003; Analui et Karami, 2002, Forbes et Seena, 2006; Kofi Darbi, 2012). Ainsi, c'est sa nature

stratégique pour l'entité qui fait de la mission un élément primordial, représentant la première étape du processus. « On ne pourrait envisager de divulguer de l'information intelligible avant d'avoir compris les fondements de l'organisation de même que les raisons qui la portent à offrir ces services » (Renaud et Brésil, 2006). Les différences entre les entreprises à but lucratif et les OSBL ne se limitent pas à leur seule constitution juridique ; ces différences sont ancrées jusque dans leur mission. L'objectif même d'une entreprise à but lucratif est de générer des profits pour en faire profiter ses propriétaires ou ses actionnaires, selon sa constitution. En contrepartie, la mission d'un OSBL se caractérise plutôt par la définition de son offre de services, incluant son public cible. La mission donne ainsi un sens aux actions et mobilise les individus qui sont interpellés par sa raison d'être (Levesque, 2012). Bref, la mission est l'énoncé de base pour tout organisme ou entreprise. Elle est non seulement l'identité de l'organisation, mais elle est déterminante dans l'élaboration de la stratégie d'affaires d'une organisation.

La littérature fait état d'un certain consensus sur le fait que la mission est un outil de communication pour les parties prenantes internes et externes et qu'elle représente du même coup l'image de l'organisation et son unicité. Elle motive les parties prenantes, guide leurs comportements et se communique au public pour justifier son existence (Anheier, 2005; Minkoff & Powell, 2006; Valentinov et Larsen, 2011). Cet élément stratégique et communicationnel n'est toutefois pas toujours exploité adéquatement par les OSBL. La qualité de l'énoncé de la mission peut même affecter les fonds transférés par les membres, donateurs, bénévoles et autres parties prenantes (Valentinov, 2008). Elle représente le point d'ancrage pour entreprendre le processus stratégique à l'étude. La communication de la mission permettra aussi d'orienter les décisions fondamentales et stratégiques, ce qui sera fort utile aux administrateurs.

## 2.2 Les différents pouvoirs au sein d'un OSBL

Il y a deux groupes de décideurs dans la gestion d'un OSBL : le conseil d'administration et la direction générale. La partie suivante explique les rôles, les fonctions et les devoirs que chacun d'eux.

### 2.2.1 Le conseil d'administration des OSBL

Le conseil d'administration est essentiel à la constitution d'un OSBL. Il s'agit d'un groupe d'individus bénévoles qui travaillent pour atteindre un objectif commun, soit la réalisation de la mission de l'organisme en question. (CABQ, 1995). Remplissant une fonction morale, légale, mais aussi stratégique, son rôle est néanmoins primordial lors de la planification et l'évaluation stratégique. Le conseil d'administration est également le mandataire-fiduciaire de l'organisme, ce qui signifie qu'il est imputable (Malenfant, 1999).

Le rôle moral de l'administrateur au sein d'un conseil d'administration est donc en fait une obligation fiduciaire. Tous les membres du conseil ont en fait cette obligation fiduciaire face à l'organisation, car ils dirigent l'organisation au nom des utilisateurs des services offerts. Ces membres ont aussi une responsabilité personnelle, même dans les OSBL. Souvent, les membres du conseil d'administration ne portent pas nécessairement attention à cette implication.

*« Un organisme sans personnalité morale n'est pas une entité légale séparée et n'a pas de statut juridique distinct de celui de ses membres. Lorsqu'ils s'acquittent de leurs obligations au nom des membres, les administrateurs peuvent être tenus individuellement et conjointement responsables des activités menées par l'organisme. »<sup>6</sup>*

Outre l'imputabilité, les administrateurs ont aussi un rôle légal, régi par l'article 321 du Code civil. Ainsi,

*« Chacun des administrateurs est tenu de se renseigner sur ce que fait l'organisme, car si l'organisme commet des infractions et que l'on démontre que les administrateurs*

---

<sup>6</sup> Tiré du document Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif, publié par L'Initiative ontarienne de filtrage est financée par le gouvernement de l'Ontario, Ministère des Affaires civiques – Initiatives de bénévolat, 2002.

*n'exerçaient pas une supervision raisonnable, ces derniers peuvent être considérés comme étant responsables de la faute commise par l'organisme. » (ROBVQ, 2004)*

Les obligations légales du conseil d'administration sont constituées d'une partie de saine gestion et aussi d'une partie administrative telle que la tenue à jour plusieurs registres (membres, administrateurs, financier, procès-verbaux, copies des lettres patentes et règlements généraux), de convoquer l'assemblée et de produire le rapport annuel. Ces formalités sont règlementées par la partie III de la Loi sur les compagnies et la partie II de la Loi des corporations canadiennes.

Pour ce qui est de la responsabilité stratégique, la prise de décision se fait par un processus de gestion démocratique. Tous les membres doivent voter et pour qu'une décision soit mise en application, elle doit avoir reçu au moins 51 % des appuis des membres du conseil. Les administrateurs doivent aussi s'assurer de l'intégrité et de la qualité de l'information financière (Collège des administrateurs de sociétés). Lorsque nous référons à la qualité de l'information, il faut comprendre qu'il s'agit des mécanismes de divulgation d'information, la fiabilité des états financiers et l'efficacité du contrôle interne. Ce rôle stratégique se résume par les principales fonctions qui sont (CABQ, 1995; ROBVQ, 2004) :

- définir les orientations de l'organisme conformément à sa mission;
- élaborer le plan d'action annuel et créer des structures nécessaires à sa réalisation;
- élaborer et approuver les politiques de l'organisme;
- approuver et contrôler le budget et les opérations financières;
- représenter l'organisme;
- contrôler la mise en œuvre des orientations, des politiques, des prévisions budgétaires et du plan d'action annuel de l'organisme;
- soutenir la permanence dans l'accomplissement de ses tâches;
- assurer la viabilité à long terme de l'organisme;
- représenter les membres.

Les administrateurs ont également des devoirs face à l'organisme, soit de respecter les obligations qui sont prévues par la loi. Ainsi, la prise de décision doit toujours être faite dans l'optique d'assurer la pérennité de l'organisation en effectuant ses fonctions avec prudence et diligence (Guide CPA Canada - administrateur d'OSBL, 2013). Les opérations courantes doivent être effectuées avec une gestion qui favorise l'économie, mais aussi l'efficacité. Le conseil d'administration doit justement s'assurer que la direction générale applique ce niveau d'efficacité dans sa gestion quotidienne.

Ainsi, les devoirs et les responsabilités des administrateurs établis, nous concluons que le rôle d'un administrateur est de prendre des décisions qui sont considérées stratégiques étant donné que ces choix ne doivent pas affecter négativement la continuité et la pérennité de l'organisation.

### **2.2.2 La direction générale d'un OSBL**

De son côté, la direction générale a un mandat déterminant dans la gestion quotidienne de son OSBL. Le conseil d'administration lui confie un mandat pour une durée déterminée, car lui-même ne peut assumer cette tâche, lui conférant la responsabilité de la gestion des activités courantes. « En général, le directeur général ou le coordonnateur assume la responsabilité de l'opérationnel et du quotidien de l'organisme »<sup>7</sup> Les pouvoirs que la direction générale détient sont décidés par le conseil d'administration. Ainsi, il est impossible d'en dresser un portrait exact, puisqu'ils diffèrent d'une organisation à l'autre. Les devoirs de la direction générale demeurent cependant les mêmes pour tous. En plus d'effectuer les tâches spécifiques à ses fonctions, cette personne se doit de respecter les pouvoirs qui lui sont confiés. Tout comme le conseil d'administration, la personne occupant cette fonction doit agir avec prudence et diligence. De plus, dans la gestion quotidienne, la direction générale doit s'assurer de ne pas être en conflit d'intérêts.

---

<sup>7</sup> Tiré du site du Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg, [http://caabcharlesbourg.org/fileadmin/fichiers/Guides/Guide\\_de\\_l\\_administrateur\\_WEB.pdf](http://caabcharlesbourg.org/fileadmin/fichiers/Guides/Guide_de_l_administrateur_WEB.pdf) consulté le 26 juin 2015.

Par ailleurs, nous remarquons que la direction est impliquée dans la gestion de l'organisation, mais à un niveau bien différent de celui du conseil d'administration. En plus d'intervenir dans les actions et les tâches quotidiennes, elle doit coordonner les opérations afin d'atteindre les objectifs annuels fixés avec le conseil d'administration. Puisqu'elle doit s'assurer que les opérations courantes s'effectuent, son rôle est bien distinct de celui du conseil d'administration, bien qu'elle siège aussi en tant que membre du conseil d'administration. Ainsi, nous aborderons l'information pertinente que la direction doit minimalement fournir au conseil d'administration afin qu'il remplisse ses fonctions et prenne des décisions éclairées.

### **2.2.3 Conflits entre le conseil d'administration et la direction**

Une fois les rôles administratifs de chacun défini, on constate que les intervenants de chaque groupe ne s'occupent pas du même type de gestion et n'ont pas les mêmes préoccupations. Nous constatons, aussi bien dans la littérature que sur le terrain, qu'il existe souvent des désaccords, des conflits entre la direction et les conseils d'administration des OSBL. Le gestionnaire prend quotidiennement des décisions opérationnelles et le conseil d'administration, lui, ponctuellement, prend des décisions stratégiques. Leur travail s'effectuant à deux niveaux, il n'est pas rare de constater des tensions et des frictions entre eux. Celles qui ont été soulevées le plus souvent sont (Comité sectoriel de main d'œuvre –Économie sociale action communautaire, 2007) :

- 1- la mésentente entre le conseil d'administration et la direction/la coordination;
- 2- faible taux de participation des membres aux assemblées générales et dans les autres lieux décisionnels;
- 3- décalage entre les aspirations des personnes administratrices et celle de l'équipe de travail;
- 4- conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration.

Ces conflits peuvent affecter gravement la prise de décision de l'organisation ainsi que son bon fonctionnement, voire sa pérennité.

« Les conflits sont destructeurs. Ils détournent l'attention des activités importantes, ils provoquent un manque de coopération et crée une polarisation. De bons amis peuvent même en venir à s'ignorer mutuellement. Dernière conséquence, mais non la moindre, les conflits sont coûteux sur le plan monétaire. »<sup>8</sup>

Aussi, y a-t-il tout intérêt à réduire ces tensions et à trouver des moyens de les éviter. Notre recherche examinera si l'implantation d'un TBP (qui est l'un des moyens pour créer la cohésion entre les deux groupes) sera utile. Est-il possible d'établir un consensus (direction générale/conseil d'administration) sur les objectifs stratégiques de l'OSBL ? Est-ce possible d'atteindre les résultats désirés ainsi que de mettre en place les activités à réaliser pour y parvenir ?

#### **2.2.4 Type d'information à fournir**

Afin de dynamiser la divulgation d'informations, on se concentrera sur la transparence des relations entre les dirigeants et les administrateurs : avoir « l'aptitude du dirigeant à rendre pour l'actionnaire (l'administrateur dans notre contexte) les informations sur son organisation fiables, pertinentes, disponibles à temps et utiles. » (GrosJean Cavélius, 2013) Cette définition de la transparence servira de ligne directrice pour les informations qui seront divulguées aux parties prenantes de l'organisation. L'utilité revêtant une importance majeure dans la production de l'information financière, il en sera de même pour la mise en production des différents rapports qui émaneront de cette étude. L'objectif pour la direction générale est de fournir une information permettant aux administrateurs d'effectuer leur mandat, soit prendre des décisions éclairées, prudentes et responsables pour assurer la continuité des activités de l'organisation (Kelly et Nelson, 1986). Généralement en possession d'une quantité volumineuse et peu maniable d'informations (Kelly et Nelson, 1986), le directeur qui veut transmettre l'information au conseil d'administration se trouve face à un dilemme. Les informations qu'on transmet au conseil d'administration peuvent être difficiles à interpréter et ainsi être trompeuses lorsqu'on les connaît mal.

---

<sup>8</sup> PEALOW, J. *La ligne d'apprentissage : Les conflits nuisent-ils à la prise de décisions?* <http://www.csaie.com/fr/Ressources/Articles-et-outils/View/ArticleId/853/La-ligne-dapprentissage-Les-conflits-nuisent-ils-a-la-prise-de-decisions>, consulté le 20 janvier 2016.

Tels que l'évoquent Kelly et Nelson (1986), les administrateurs ont besoin d'informations, pas de base de données.

Selon le guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif émis par l'ordre des comptables professionnels agréés du Canada en 2012, les rapports d'activités organisationnelles obligatoires qui sont transmis :

- examen du budget à l'automne (la période peut varier selon les organismes);
- projet d'états financiers audités au printemps;
- rapports financiers internes établis au moins trimestriellement (et, pour certains organismes, tous les mois ou tous les deux mois);
- rapports d'activités lors de l'assemblée générale.

Certains auteurs dégagent la tendance de l'importance relative de ces informations. Dans le cadre de l'expertise du conseil d'administration (Roy, 2011), il y a une forte corrélation entre l'information de l'industrie et celle servant à l'établissement du plan stratégique, de gestion et de la performance. Ces éléments ayant tous leur importance lors de la prise de décision, la direction de l'entité a donc tout intérêt à présenter ces types d'information aux membres du conseil d'administration. L'influence du conseil d'administrateurs sur les activités d'un OSBL est majeure puisqu'il n'y a pas, à proprement parler, d'actionnaires ou « propriétaires légaux », comme c'est le cas dans les OBL. C'est pour cette raison que nous nous efforçons de démontrer l'importance de la transmission d'information qui lui soit pertinente.

### **2.3 Les ressources des OSBL**

Au Canada, une partie importante des activités économiques est opérée par des organismes sans but lucratif (OSBL). On compte plus de 180 000 OSBL chaque année et elles reçoivent un peu plus de 70 milliards de dollars de fonds gouvernementaux et de dons privés.<sup>9</sup> Le financement est le moyen de survie pour les

---

<sup>9</sup> Hilton et Herauf (2009), Comptabilité financière avancée, page 707.

OSBL. Sans subventions, plusieurs entre eux ne pourraient continuer à offrir leurs services à la population. Les OSBL sont donc dépendants du financement public ne provenant pas du réinvestissement des profits qu'ils génèrent. La dernière enquête de Statistique Canada sur le sujet date de 2003, mais à l'époque, les OSBL déclaraient que 49 % de leur revenu provenaient du gouvernement. Les organismes du milieu de la santé et des services sociaux dépendent pratiquement tous du financement provenant du secteur public. D'ailleurs, CPA Canada fait une distinction importante selon le financement des OSBL. Le classement se fait selon deux types : OSBL public ou OSBL privé. (Les caractéristiques qui définissent un OSBL public se retrouvent à la section 2.1.1.) La différence majeure entre les deux types est lorsque l'organisme est contrôlé par le gouvernement ou non. Si l'OSBL ne répond pas à toutes ces caractéristiques, il sera considéré comme étant OSBL privé. Comme précédemment mentionnées, ces organisations du secteur de la santé sont subventionnées par le gouvernement et non pas par des donateurs externes. Selon l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et du bénévolat (2006) et en accord avec la conjoncture économique, la majorité des organisations compte le même nombre de ressources depuis plusieurs années (employés). Par contre, le financement, lui, diminue constamment, bien qu'inversement, la demande en produits et service ne cesse de croître. Certains affirment même avoir de la difficulté à accomplir leur mission. Les sommes recueillies par le financement s'obtiennent par l'entremise de quatre types de mécanismes : les contributions, les subventions, les marchés (contrats) et pour les autres, le paiement de transfert. Lorsqu'il est question de financement, ce sont à tous ces mécanismes que nous faisons référence.

Le financement des OSBL se résume par la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salanick, 1978; Rouleau, 2007). Les auteurs tentent de comprendre la relation entre l'organisation et l'environnement. Cette théorie a comme fondement que l'entité peut survivre si elle acquiert ou maintient « les ressources » de son environnement (Pfeffer et Salanick, 1978; Enreth, 1987, Shepard, 1995). Les auteurs

démontrent que l'environnement n'est pas une réalité objective sur laquelle les principaux acteurs n'ont aucun pouvoir, bien au contraire. La théorie repose sur deux variables centrales : la dépendance aux autres entreprises et l'accès aux ressources. Les ressources externes sont les éléments dont l'organisation a besoin pour fonctionner et être concurrentielle. L'organisation est vulnérable face aux ressources externes, à moins d'être en mesure de les contrôler, ce qui devient définitivement moins contraignant pour elle. Le rôle du gestionnaire dans un tel contexte sera de tenter de réduire la vulnérabilité de l'organisation à cette ressource en réduisant sa dépendance, jusqu'à en éliminer définitivement les contraintes externes l'entourant. Comme cela a été présenté précédemment, diminuer sa dépendance au capital financé par le gouvernement, pour un organisme sans but lucratif, est souvent impensable. Les solutions de rechange ne sont pas viables à long terme et augmentent considérablement le risque de gestion de ces organisations. Dans leur situation, le financement est la ressource qui leur permet de rester concurrentiels et ainsi livrer les services aux membres de la communauté. Ils en sont dépendants et malheureusement dans ce contexte, les produits substitués ne sont pas nécessairement viables ou récurrents.

Par conséquent, notre étude focalise sur l'information pertinente à divulguer aux bailleurs de fonds afin de réduire l'insuffisance des fonds telle qu'observée pour les enquêtes mentionnées précédemment. Malgré cette situation financière précaire, les OSBL ont l'opportunité d'avoir un autre type de soutien qui lui est propre : le bénévolat.

Une autre particularité qui caractérise les OSBL est le bénévolat, soit la participation volontaire de membres et de personnes indépendantes de l'organisme dans le cours des activités courantes de l'organisation. Leur implication est essentielle pour certains organismes qui se trouvent dans le secteur tertiaire. Par exemple, l'organisme Centraide qui a pour mission :

«de rassembler le plus de ressources financières et bénévoles possible de façon à ce que Centraide – particulièrement par le financement d’organismes communautaires, et en partenariat avec eux – puisse promouvoir l’entraide, l’engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d’améliorer la qualité de vie de notre collectivité et de ses membres les plus vulnérables.»<sup>10</sup>

Sans cette aide « gratuite », l’organisme ne pourrait pas rendre autant de services à la communauté. Cette participation collective est spécifique au secteur des OSBL, mais cette participation va bien au-delà d’une simple « ressource ». Ces bénévoles deviennent des agents multiplicateurs de la mission des organismes au sein de la communauté (Lévesque, 2012). Il est difficile de définir le bénévolat et sa perception dans la littérature est plutôt négative (Gagnon & Fortin, 2002). Le bénévolat est associé à trois critères : la liberté (car c’est une activité librement choisie), l’expérience (importance de la relation interpersonnelle) et finalement la proximité (groupe d’entraide) (Gagnon et Fortin, 2002, Théolis et Thomas, 2002). L’action bénévole au Québec est considérée comme un catalyseur qui permet le renforcement de la vie sociale et elle demeure fondamentale à toute communauté qui cherche à accroître le développement social<sup>11</sup>. Le bénévolat tel que nous venons de le décrire a un impact sur la communauté.

Les OSBL sont malgré tout confrontés à plusieurs difficultés et problèmes. Selon l’Enquête auprès des OSBL effectués par Statistique Canada, la majorité des organisations a de la difficulté à trouver des bénévoles répondant aux besoins spécifiques de leur organisation, à recruter des membres au sein du conseil d’administration et à obtenir les fonds nécessaires à leur survie. Ces contraintes limitent directement leur capacité à offrir des services et ainsi à se dévouer à leur mission. Renault et Brésil (2006) et Simon (2011) soulèvent d’ailleurs que la mission et les objectifs des OSBL sont souvent vagues et difficilement quantifiables. Il leur

---

<sup>10</sup> Centraide du Grand Montréal, <http://www.centraide-mtl.org/fr/a-propos/mission-et-vision/>, consulté le 26 juin 2015.

<sup>11</sup> *Orientation gouvernementales en matière d’action bénévole*, Secrétariat à l’action communautaire autonome, 2003, page 13.

est ardu de bien définir leur mission (Valentinov et Larsen, 2009). En outre, beaucoup d'entre eux n'utilisent pas de système de mesure de leur performance avec des budgets mal conçus et souvent mal gérés (Kaplan & Northon, 2009, Simon, 2010). Cette réalité n'est pas nécessairement généralisée, mais se doit d'être soulevée. Les problèmes précédemment énoncés seront précisés dans la section suivante et feront partie de l'étude lors de l'expérimentation d'un OSBL avec le tableau de bord prospectif.

### **2.3.1 Conclusion**

Toutes ces notions définissent le fonctionnement général des organismes sans but lucratif ainsi que leurs particularités. Leur fonctionnement est axé sur les services à rendre aux membres et aux utilisateurs. La réussite économique représente un moyen pour opérer leur mission, ce qui les distingue des entreprises. Tel que nous l'avons exposé précédemment, nous nous sommes attardés aux difficultés rencontrées pour les OSBL. La prochaine partie présente les construits du TBP.

## 2.4 Tableau de bord prospectif

Cette partie du chapitre contient les construits de la performance et du TBP suivi des critiques faites sur le modèle.

### 2.4.1 La performance

Tel que le mentionne Emery (2005), « le management est caractérisé par la recherche d'une performance optimale, notion qui renvoie à celles de résultats ». Ainsi, l'optimisation de la performance fait partie des objectifs les plus recherchés dans une entreprise. Dans un contexte économique où la concurrence est sans répit, les entreprises cherchent à conserver leur avantage concurrentiel et être des leaders dans leur secteur d'activités. Pour y parvenir, les entreprises doivent constamment accroître leur performance.

Or, la définition de performance ne fait pas encore l'unanimité malgré l'utilisation fréquente qu'on peut en faire en management. La performance peut signifier différentes notions selon le contexte de son utilisation (Foley, 2010). Il y a quatre significations majeures qui renvoient à la performance (Ben Rejeb, 2003) :

- 1- Le résultat de l'action : la performance correspond aux résultats obtenus par des indicateurs en comparaison à un référent (exogène ou endogène).
- 2- Le succès : résultats positifs, représentations de la réussite propre à chaque établissement ou à chaque individu.
- 3- L'action : la performance signifie le processus, c'est-à-dire les actions pour la mise en œuvre ainsi que les résultats.
- 4- La capacité : la performance ici réfère au potentiel.

Plus précisément pour les organisations publiques et les OSBL, lorsque la notion de performance est abordée, on fait référence à un ensemble d'actions posées, de produits, d'exploits, de résultats, d'impacts ou d'accomplissement (Wang, 2010). Cette définition de la performance va souvent être rattachée à un organisme ou une entreprise qu'on appelle la performance organisationnelle. Cette performance

organisationnelle est le résultat ultime cherché par l'organisation, mais aussi les moyens pour y parvenir (Maltais, 2012). Pour savoir si l'on parvient à la performance désirée, nous devons l'évaluer. Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la performance telle que le retour sur investissement traditionnel (ROI) ou encore, la valeur au marché. Ces mesures ne sont pas pertinentes dans le contexte de cette recherche, étant donné la nature des OSBL, qui n'ont à proprement parler aucune valeur sur le marché. On compte toutefois deux autres méthodes d'évaluation de la performance pouvant être pertinentes pour les OSBL, soit les indicateurs clés de performance et celle proposée par Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif.

#### **2.4.2 Les indicateurs clés de performance (ICP)**

Les indicateurs clés de performance (ICP) sont des indicateurs permettant de faciliter l'appréciation d'une situation. Ils sont utiles pour la prise de décisions stratégiques. Le but de cette mesure est d'évaluer l'évolution d'un élément et de le comparer aux objectifs prévus. Les ICP se retrouvent principalement dans des tableaux de bord de gestion et ils doivent être régulièrement mis à jour. Nous trouvons plus pertinent de s'intéresser au tableau de bord prospectif, étant donné qu'il inclut les indicateurs clés de performance. Seulement travailler avec les ICP serait parcellaire.

#### **2.4.3 Le tableau de bord prospectif**

Au début des années 1990, le tableau de bord a été conçu par ces auteurs pour résoudre un problème de mesure. (Kaplan & Norton, 2002).

« La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel concurrentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financière a donné naissance à une nouvelle démarche : le tableau de bord prospectif. » (Kaplan et Norton, 1998)

Le tableau de bord prospectif est un instrument de mesure qui évalue la performance d'une entreprise. Les objectifs et les mesures s'établissent en fonction de la mission de l'entreprise ainsi que de sa stratégie. De plus, le modèle inclut des mesures

financières et aussi, non financières. Ces deux types de mesures permettent d'obtenir un portrait beaucoup plus élargi sur la performance de l'entreprise que sa simple performance économique. Le modèle permet d'apprécier la performance selon quatre axes (qui sont relié par des relations de causes à effets entre eux) : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

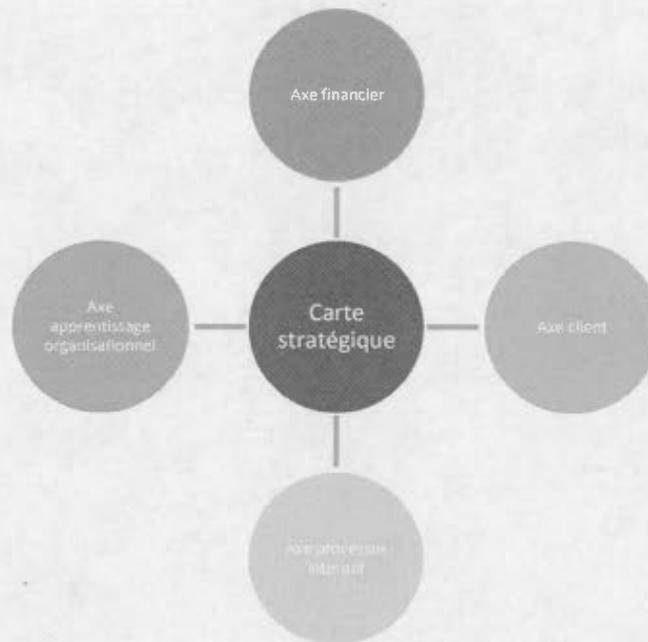
#### **2.4.4 Les quatre axes du TBP**

Les quatre axes du TBP font partie de la carte stratégique (voir figure 2) « La cartographie des stratégies est un procédé d'avant-garde dans le domaine de l'exécution stratégique. Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme graphique et imagée »<sup>12</sup> où l'on retrouve les quatre axes illustrés, comme à la figure 2 : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. « La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client » (Renault & Brésil, 2006).

---

<sup>12</sup> Armitage & Scholey, 2007, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/carte-strategique-cma.pdf>, consulté le 20 janvier 2016.

Figure 2.2 – Les quatre axes de la carte stratégiques



### **L'axe financier**

L'axe financier « sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du tableau de bord prospectif (TBP) » (Kaplan et Norton, 1998). En d'autres termes, l'axe financier est la finalité du processus. La performance financière peut s'orienter sur trois stratégies centrales : 1) la croissance et la diversification du chiffre d'affaires, 2) la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité et 3) l'utilisation de l'actif. Cette dernière stratégie est privilégiée par les organisations à but lucratif permettant d'expliquer les objectifs financiers d'une entreprise tout en s'adaptant à son secteur d'activités et à son contexte économique.

### **L'axe client**

L'axe client « identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers » (Kaplan et Norton, 1998). L'objectif ultime de cette section est la satisfaction de la clientèle selon les produits et services offerts. Ainsi, il est possible d'utiliser plusieurs mesures afin d'y parvenir : augmentation des parts de marché, démarchage de nouveaux clients, etc. Les déterminants de la performance pour cet axe sont la réactivité à la demande des clients et la capacité d'y répondre correctement, tant par la qualité que par le prix.

### **L'axe des processus internes**

L'axe des processus internes, comme son nom l'indique, détermine les processus permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs, que ce soit pour ses clients ou pour ses actionnaires. Trois composantes sont particulièrement importantes : l'innovation, la production et la qualité du service après-vente. C'est dans cette chaîne de processus qu'il est possible de créer de la valeur. Parmi les indicateurs qui sont utilisés, nous retrouvons les délais de production, le contrôle des coûts, du gaspillage, l'atteinte de standards de qualité, et autres.

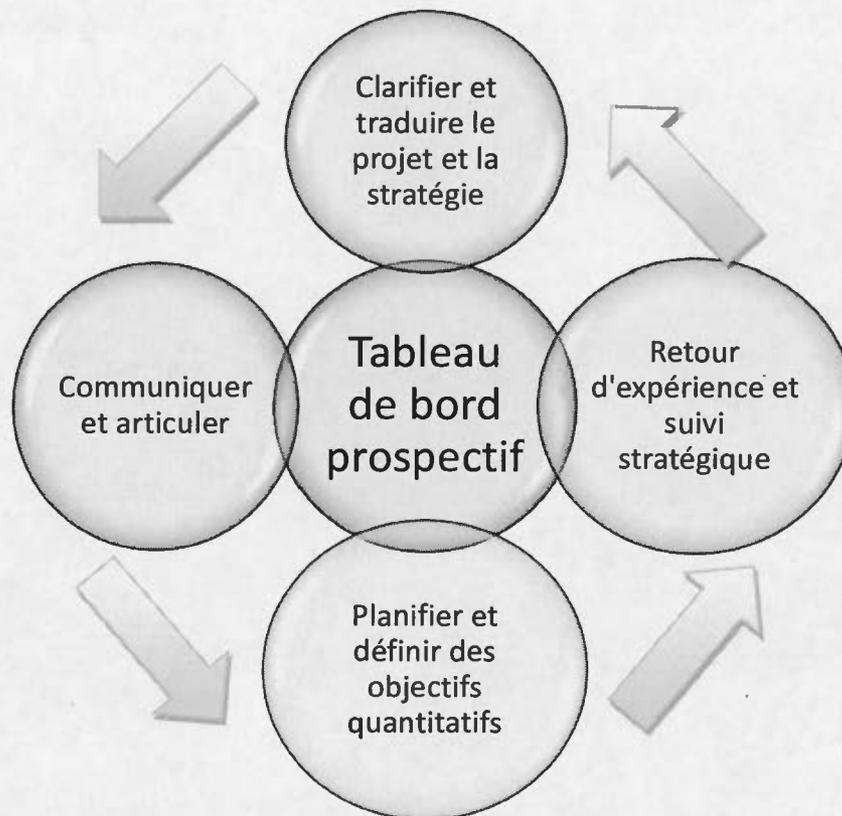
### **L'axe de l'apprentissage organisationnel**

L'axe de l'apprentissage organisationnel est en fait la façon d'exceller dans les trois axes précédents. Les entreprises doivent investir dans leurs ressources internes : les employés. Négliger l'apprentissage des employés s'avèrera néfaste pour l'entreprise. Il est important de préciser que nous faisons référence à l'organisation, pas à l'individu; l'organisation doit en elle-même être collectivement apprenante sur trois composantes de l'apprentissage organisationnel : 1) le potentiel des employés, 2) la qualité des systèmes d'informations et 3) la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des employés.

Outre les quatre axes de succès qui composent le TBP, les fonctionnalités qu'offre cet outil vont bien au-delà de la simple mesure de performance. Certaines fonctionnalités sont identifiées par les auteurs du modèle Kaplan et Norton dans la figure 3. Les entreprises peuvent également utiliser le TBP pour (Kaplan et Norton, 1998, Chan et Ho, 2000) :

- clarifier la stratégie et obtenir un consensus autour d'elle;
- faire connaître cette stratégie à toute l'entreprise;
- faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise;
- relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels;
- identifier et harmoniser les initiatives stratégiques;
- procéder régulièrement et systématiquement à la préparation des bilans stratégiques;
- assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

Figure 2.3 – Processus du TBP



Source : Kaplan et Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Les éditions d'organisation, page 23.

Outre les fonctionnalités décrites par les auteurs du modèle, d'autres chercheurs en ont relevé d'autres. Tel que mentionné dans cette étude (Renaud & Brésil, 2006), on peut dégager 12 fonctionnalités méthodiques majeures de la construction du TBP. Il est possible d'en citer quelques-unes «dont définir et mettre en œuvre le plan stratégique de la pérennité de l'entreprise sur un horizon de 3 ans; déployer les objectifs opérationnels et les plans d'action de façon cohérente avec les objectifs stratégiques et à tous les niveaux de l'organisation et offrir un défi collectif qui donne confiance et foi en l'avenir».

On retrouve, dans la littérature, d'autres fonctionnalités que celle initialement prévue par les auteurs eux-mêmes. Une des grandes fonctionnalités des tableaux de bord est le contrôle interne. « Contrôler, c'est maîtriser son activité, c'est-à-dire faire en sorte que les objectifs de performance attendus soient atteints » (Mendoza et al, 2005). Dès lors, les dirigeants peuvent très bien utiliser cet outil non seulement pour mesurer la performance de leur organisation, mais aussi pour la contrôler. Il semble que le TBP ait un impact positif sur la capacité proactive de l'organisation face aux besoins de ses clients en plus de recentrer ses opérations internes et stimuler les parties prenantes à l'interne (MacStravic, 1999). Toujours selon MacStravic, le TBP permettrait d'améliorer les démarches d'acquisition de nouveaux clients, de solidifier les relations avec les clients et ainsi s'adjoindre leur loyauté tout en obtenant un retour sur investissement. En implantant un TBP, l'organisation peut constater une augmentation de sa performance puisque ses fonctionnalités sont en fait l'extension des axes de succès clients et processus internes. La multiplicité de ses fonctionnalités permet aux gestionnaires d'utiliser le TBP pour établir des objectifs, pour une compensation, une allocation de ressources, pour la planification et la budgétisation, de même que pour avoir un retour sur la stratégie et l'apprentissage (Malmi, 2000). Ainsi, il est évident que le TBP ne peut être utilisé simultanément pour toutes ces raisons, mais la littérature supporte plusieurs avantages de cet outil stratégique. Il nous est donc possible de considérer que le tableau de bord peut être profitable pour une entreprise. En revanche, depuis le début de cette sous-section, nous nous penchons surtout sur le TBP pour les entreprises en général, et donc, inévitablement, celles à but lucratif. Les auteurs ont par contre adapté leur modèle aux organismes publics, car il pouvait également s'appliquer à ce type d'organisme.

#### 2.4.5 Le TBP pour les OSBL<sup>13</sup>

Les tableaux de bord prospectifs ont été conçus d'abord et avant tout pour les entreprises privées, mais ils se sont révélés être fort utiles à d'autres types d'organisations, dont la constitution légale diffère grandement, entre autres, les organisations à but non lucratif et l'administration publique. Évidemment, et contrairement aux entreprises privées, l'axe financier n'a pas la même importance ni la même portée, c'est-à-dire que pour les OSBL, la perspective financière peut être stimulante ou contraignante, mais n'est en soi jamais sa raison d'être. Cet axe est cependant primordial dans le secteur des organisations à but lucratif, dont la pérennité dépend de la performance financière à long terme, et se divise en deux thèmes principaux : la croissance et la productivité. Il guide ainsi les autres axes de la carte stratégique dans leurs objectifs et leurs indicateurs. On adopte le cycle de vie de l'entreprise à trois phases : la croissance, le maintien et la récolte. Dans un contexte comme celui de l'organisme sans but lucratif, l'axe financier ne se positionne pas comme la ligne directrice (comme c'est le cas dans le secteur privé), mais plutôt comme un indicateur financier qui traduit l'accomplissement de la mission. Autrement dit, l'aspect financier n'est habituellement qu'un moyen d'atteindre la mission de l'organisme. Ces organismes doivent malgré tout rendre compte de leurs résultats aux parties prenantes et ainsi mesurer leur performance.

Alors, comment s'intègre le TBP dans un OSBL? Les auteurs Kaplan et Norton (1998) ont déjà prévu un modèle plus approprié pour ce type d'organisation, qui s'apparente presque en tous points à celui de l'administration publique. En effet, étant donné que la finalité d'un OSBL n'est pas le profit ni la richesse de ses actionnaires, il est donc inapproprié de mettre l'axe financier tout en haut du tableau de son modèle. Il est plus approprié dans un OSBL de placer la mission ou les clients tout en haut du tableau de bord; la structure peut être flexible dans ce contexte précis. De

---

<sup>13</sup> À noter ici que pour cette recherche, nous nous concentrons seulement sur les secteurs tertiaires avec les OSBL.

plus, on traite au même niveau les donateurs et les bénéficiaires puisque dans le privé, le « donateur » paie et reçoit à titre de « bénéficiaire » le service ou le bien. Dans le contexte d'un OSBL, le donateur ne reçoit pas le service, du moins, rarement. En le traitant au même niveau, on attribue la même importance à l'axe financier et à l'axe client ce qui n'est pas pensable pour un OSBL. Au-delà de son rôle communicationnel, l'implantation du TBP a aussi permis de démontrer l'importance du processus de fidélisation de son personnel, de même que celui du recrutement de personnel.

Outre les expérimentations faites par les auteurs Kaplan et Norton, la littérature est très peu étendue sur les impacts d'un TBP sur les OSBL. Avant d'être en mesure d'envisager une généralisation des résultats, il nous faudrait mettre en place de multiples expérimentations. Nous citerons quelques exemples qui montrent que l'implantation de cet outil de management permet de résoudre la communication, la cohésion, la rigueur, la coopération et la cohérence (Simon 2010). Un auteur entérine également (Forgione 1997, Chan et Ho, 2000) qui s'est intéressé à la question dans le secteur de la santé. Une étude allemande réalisée auprès de 20 OSBL a révélé que ces organismes considéraient que le TBP leur avait été d'une grande aide, les supportant dans le processus stratégique et, par conséquent, dans la construction du système de mesure de performance (Greiling, 2010). Ce besoin d'outil stratégique se confirme aussi dans d'autres pays. Dans une autre étude similaire sur le tableau de bord équilibré auprès d'un OSBL, les auteurs sont arrivés à une conclusion alignée sur celle de leur homologue allemand, soit que le TBP permet d'améliorer rapidement et continuellement leur performance, les aide dans l'exécution de leur stratégie et dans la création de valeur (Renault et Brésil, 2006).

En 2007, Kong publie un article sur le développement du management stratégique dans un contexte d'organisme à but non lucratif et affirme qu'effectivement, avec ce type d'organisme, la littérature n'est pas bien développée et les outils non plus. Moxham (2014) a fait une revue de la littérature sur le design des systèmes de mesure

de la performance pour le tiers secteur. Il explique pourquoi on doit maintenant mesurer la performance dans le tiers secteur : la reddition de compte, la légitimité et l'amélioration de l'efficacité des organisations.

Weinstein et Bukovinsky (2009) ont fait une étude pour déterminer si le TBP constitue «un outil de mesure éprouvé et efficace mais aussi pertinent, bien que ces organisations possèdent des caractéristiques spécifiques qui les différencient des autres». (p.1) Ils ciblent les facteurs de réussite de l'implantation du TBP dans le milieu des arts et de la culture. Ce que nous retenons des résultats est que :

«La réussite de l'implantation de ce modèle à l'Opéra lyrique de Boston est essentiellement due au soutien et à l'engagement de la haute direction. Les dirigeants doivent être conscients du fait que le plus grand obstacle à surmonter est la résistance au changement des membres de l'organisation. Par conséquent, il faut envisager et adopter des mesures pour inciter le personnel à adhérer à cette approche. Une communication efficace des principes et des objectifs visés par l'intégration du modèle TBP dans les pratiques de gestion, compte également par les facteurs de succès d'une telle entreprise. Comme le montre l'expérience de l'Opéra lyrique de Boston, impliquer les employés dans le développement et l'intégration du TBP constitue un moyen efficace d'en faire des adhérents enthousiastes à cette nouvelle approche de gestion. »

Mainville et Broad (2013) ont fait une étude en utilisant le TBP dans le tiers secteur comme catalyseur pour améliorer un système de performance en management. Ils en concluent qu'un tel projet d'implantation repose sur trois principes centraux : la culture, la confiance et la capacité. Ces trois principes sont reliés et sont décisifs pour mener ou non l'organisme vers l'efficacité.

Une étude récente a été également faite dans le secteur de la santé avec l'implantation du TBP. Dans la conclusion, les auteurs Grigoroudis, Orfanoudaki et Zopounidis (2012), résument les changements avec une faible ou nulle amélioration avec l'axe des finances et des clients. Aucun changement majeur n'a été observé, la situation est restée stable. Par contre, ils ont observé une différence notable dans les deux autres axes du TBP, c'est-à-dire dans les processus internes et l'apprentissage. Ce changement est principalement dû à l'achat d'un nouveau système de la technologie de l'information qui a été implanté dans la même année que le TBP. Ainsi, à la

lumière de cet article, on pourrait se demander s'il y a eu de réels changements ou améliorations causés par le TBP.

Un autre chercheur a abordé la question des TBP mais plutôt sous l'angle de la gouvernance pour mieux la comprendre et l'améliorer dans le contexte des OSBL. Larbi (2005) tente de voir si le modèle du TBP pourrait s'appliquer aux organisations de microfinances. Il en conclut qu'il est possible d'envisager les différents contrôles à mettre en place avec l'utilisation du TBP. Il termine avec quatre bénéfices du TBP, et ce toujours avec l'OSBL en microfinance avec laquelle il a travaillé :

« [...] l'utilisation du tableau de bord peut être bénéfique pour quatre raisons. Premièrement, elle oblige les organisations à définir clairement leur mission; deuxièmement, elle exige que l'organisation précise les moyens et les processus qu'elle entend adopter pour assurer cette mission; troisièmement, elle amène l'organisation à décider pour qui elle travaille véritablement (à travers son choix des «clients»); quatrièmement, elle force l'organisation à prévoir des processus d'innovation et d'amélioration systématiques, lesquels n'auraient peut-être pas été perçus comme étant essentiels par toutes les organisations à but non lucratif, notamment par celles qui sont dans une situation de «monopole de fait». (p.84)

Au Portugal, Pereira et Malao (2012) ont fait une étude pour déterminer les bénéfices, les défis et les obstacles dans l'implantation TBP dans le secteur de l'éducation. Voici un tableau qui résume les résultats obtenus (les résultats sont présentés du plus fort au plus faible) :

Figure 2.4 – Résumé des conclusions de l'article de Pereira et Malao (2012)

Bénéfices	Obstacles	Défis
Participation de la communauté éducationnelle	Demande une connaissance préalable	Motivation des personnes
Systematisation	Manque d'autonomie	Les arènes politiques
Articulation entre le projet éducatif et le plan d'action		Résistance aux changements

Surveillance en continu de la stratégie		
Définition des indicateurs et des cibles à atteindre		

Dès lors, ce sont ces commentaires et ces résultats d'études qui nous amènent à nous intéresser au besoin d'un TBP pour les OSBL. Malgré le nombre restreint d'articles qui ont été recensés, les résultats sont mitigés.

#### **2.4.6 Critiques du TBP**

La recherche se poursuit sur le sujet des TBP, car il existe toujours des critiques sur l'utilisation de cette approche, de ce modèle pour les OSBL. Nous les présentons ci-après.

De façon générale, il est reproché aux auteurs du modèle TBP pour OSBL, Kaplan et Norton, de ne pas avoir assez détaillé les processus d'implantation de tableau de bord équilibré et les problèmes rencontrés suivant une stratégie mal définie en début de processus, ce qui crée des insatisfactions chez certains utilisateurs (Perigny, 2007). En effet, les auteurs s'entendent sur l'importance que revêt la définition d'une stratégie claire et comprise de tous et qu'un mauvais positionnement pouvait être à l'origine des difficultés rencontrées dans l'implantation du TBP. Norrekilt (2000) met lui aussi en doute la relation de cause à effet entre les quatre types de mesures, mais en plus, elle remet en question le contrôle exercé avec un tableau de bord. Epstein et Manzoni (1997) remettent en question la capacité des entreprises à mettre en œuvre un TBP avec une stratégie claire. C'est aussi ce qu'on dénote dans les expérimentations faites jusqu'à maintenant, comme mentionné précédemment dans l'étude de Périgny. Dumond (1994) affirme que la problématique centrale dans l'implantation d'outil de performance est la faiblesse dans la communication et la

dissémination des informations. Afin de contrer cette difficulté, il est fortement recommandé de communiquer et d'impliquer toute l'équipe dans l'élaboration de la carte stratégique. L'étape même de la communication de l'information à toute l'équipe peut représenter une difficulté en soi (ISERPA, 2004). Beaucoup d'entreprises consacrent du temps à l'apprentissage nécessaire afin de maîtriser le système lui-même, mais peu à comprendre la complexité et les détails du tableau de bord, ce qui engendre une carence en efficacité à la fin du processus d'implantation. Dans son article, Schneiderman (1999) relève les six explications pour lesquelles certaines compagnies échouent dans l'implantation d'un tableau de bord :

- 1- la variable indépendante dans le tableau de bord est mal identifiée;
- 2- les indicateurs sont faiblement définis;
- 3- l'amélioration des objectifs négociés est basée sur les demandes des parties prenantes;
- 4- il n'existe pas de système de déploiement qui rompt les objectifs de haut niveau au sous-processus des activités actuelles;
- 5- une partie du système d'amélioration n'est pas utilisé;
- 6- il n'y a pas et ne peut y avoir de lien entre les mesures non financières et financières.

Lorsqu'on s'attarde plus en détails sur les critiques du TBP dans un contexte d'OSBL, Laitinen (1996), mentionne que les quatre axes sont basiques et en interrelation, ce qui est problématique.

Le manque de motivation de certains intervenants du processus peut devenir un frein dans l'implantation et affecter la cohésion du groupe (Simon, 2006). C'est un danger qui peut être rencontré puisque le TBP est un outil de management moderne qui les aide à être légitimes auprès de leurs parties prenantes (Greiling, 2010, Gica et Moisescu, 2007). La même auteure vient à la conclusion que les OSBL implantent le TBP dans sa plus simple forme, car il est ainsi plus facile de se coller à la théorie

classique proposée (Greiling, 2010). Par le fait même, Gica et Moisescu (2007) soulèvent le manque existant entre l'éducation et la formation.

De plus, Simon (2010) précise que la fiabilité des indicateurs est une difficulté souvent rencontrée. Les indicateurs non financiers peuvent poser problème, car ils font référence à des objectifs abstraits, par exemple, la qualité. Finalement, le temps et l'argent peuvent être une difficulté. Les OSBL organisent déjà des rencontres, des évaluations, etc. Le TBP peut devenir une surcharge de travail et ainsi lui faire perdre de son efficacité (Simon, 2010). Chaque étape du processus demande du temps et des efforts considérables (Gica, 2007). Malgré toutes les difficultés et critiques relevées, l'implantation d'un TBP a tout de même été un succès pour certaines entreprises et, pour certaines autres, s'est même révélée une nécessité.

Moore (2003) affirme que le TBP tel que proposé par Kaplan n'est pas adapté au OSBL. Dans son analyse, il affirme que le modèle n'est pas encore suffisamment adapté pour les OSBL. Il propose son propre modèle basé sur des mesures seulement non-financière.

Le tableau de bord devient parfois une étape inévitable pour certains OSBL.

« La cartographie des stratégies est un exercice efficace et puissant qui peut aider les OSBL à produire les meilleurs résultats possibles et à en maintenir la qualité. Les outils, les techniques et les mesures contenues dans la présente politique permettront aux OSBL de réaliser leurs propres projets de cartographies des stratégies de façon efficace et efficiente, et de mener à bien la mise en œuvre de leur stratégie. » (Scholey, 2008)

Cet extrait témoigne de la nécessité d'un TBP dans les OSBL, surtout lorsqu'on sait les problèmes auxquels est confronté ce type d'organisation (voir section 2.3). Il existe d'ailleurs des forums pour les agences d'administration publique étasuniennes utilisatrices du TBP, leurs présentant des techniques et l'utilisation qui en est faite ailleurs dans le domaine (Barkdoll et Kamensky, 2005). Renault et Brésil (2006), qui ont aussi fait l'implantation d'un TBP dans un OSBL, en viennent à la conclusion que « cet outil de gestion s'appuie sur des éléments qui favorisent la création de valeur ajoutée dans l'organisme, comme la connaissance des bénéficiaires, les processus et

l'apprentissage, qui constituent le véritable baromètre de la bonne santé de l'organisation. » Par ailleurs, Simon (2010) affirme aussi que le retour sur investissement sera plus important grâce au TBP. On entend ici que ces organismes, tels qu'exposés dans la section sur le financement des OSBL, éprouvent des difficultés financières et qu'avec le TBP, il leur est possible d'améliorer l'efficience et l'efficacité des ressources financières et humaines. La mise en place du TBP pour les OSBL peut devenir une nécessité et comporte beaucoup d'avantages. Par contre, une mauvaise construction du TBP peut s'avérer aussi inutile que coûteuse.

Bref, le TBP peut sembler facile à appliquer en théorie. Certains obstacles ou mêmes problèmes peuvent toutefois se présenter lors que l'implantation. Il faudra donc user de patience et de perspicacité afin de ne pas reproduire aveuglément le modèle proposé. Avec les avantages exposés, il nous est apparu pertinent de tester l'implantation de cet outil de management dans un OSBL, afin de contribuer à ajouter une expérimentation à la littérature, qui est jusqu'à maintenant très peu étendue sur le sujet.

## **2.5 Le changement**

Cette dernière section de chapitre de la revue de littérature traite de la gestion de changement et des barrières potentielles qui pourraient être rencontrées lors de l'implantation du TBP. Des facteurs de succès sont à considérer afin de maximiser la réussite de l'implantation.

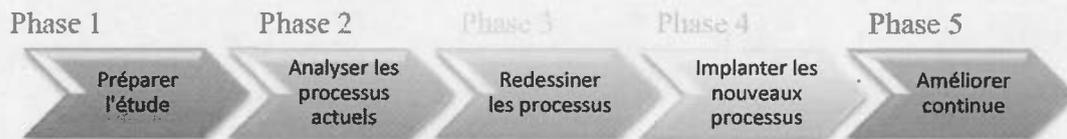
### **2.5.1 Processus de changement**

Pour mettre en œuvre le modèle de TBP, on doit en faire la construction, suivie de l'implantation. En abordant la notion d'implantation, il va de soi que nous sommes en processus de changement et cette étape aussi devra être étoffée avec rigueur afin de maximiser les résultats. Cette section nous permet d'élaborer certaines mesures à prendre en compte lors que l'implantation.

Afin de piloter le changement adéquatement, plusieurs modèles ou processus seront privilégiés lors du changement.

### 2.5.2 Le processus de changement

*Figure 2.5 - Processus de changement*



Cette ligne de processus de changement représente les étapes suggérées lors d'un changement de management important dans une entreprise (Tikkanen et Pöölönen, 1996). Nous l'adopterons à notre contexte, c'est-à-dire à l'implantation du TBP. Lors de la construction du TBP (phase 1 et 2 de la figure 5), nous analyserons les processus actuels de l'organisme sélectionné pour cette recherche. En phase 3, il y a la construction du TBP pour un organisme sans but lucratif. Nous en sommes déjà à la 4<sup>e</sup> étape du processus de changement, soit l'implantation des nouveaux processus. On doit mettre l'accent sur l'étape d'implantation d'un outil de management. Dans un contexte de tableau de bord, la préparation préalable à la mise en œuvre de l'outil est d'une durée d'environ 16 semaines (Kaplan et Norton, 2002). L'organisme, dans un souci de clarté, définira une vision (ou en établira une nouvelle).

Ensuite, elle fera le choix du segment des services dans lequel elle désire investir son temps et son énergie. Elle pourra par la suite la traduire en stratégie et fixer des objectifs distincts. Ce sont ses buts à atteindre. Finalement, elle pourra traduire ces objectifs en indicateurs afin de les mesurer et définira les actions à poser pour les mettre en application. Ce projet sera le fruit d'un effort collectif. La dernière étape peut quelquefois être escamotée, mais elle est décisive dans le succès durable du TBP, soit l'amélioration continue. Lorsqu'on observe le processus d'implantation, on prend conscience qu'il manque un processus permettant la gestion à long terme de la stratégie. On le prévoit lors de l'implantation, mais par la suite, il est impératif de ne

pas le laisser sombrer dans l'oubli. Kaplan et Norton (2002) prévoient donc trois solutions pour pallier le manque dans le processus :

1. Relier la stratégie au processus budgétaire ;
2. Fermer la boucle stratégique avec le système de retour d'informations stratégiques reliées au TBP fournit un cadre de suivi ;
3. Vérifier, apprendre et adapter : la stratégie évolue en temps réel au fur et à mesure que de nouvelles idées et de nouvelles orientations émergent de l'organisation.

Grâce à ce système de gestion orientée sur la stratégie, l'équipe de direction (ou les équipes selon le cas) (Kaplan et Norton, 2002) :

- suit la performance par rapport à la stratégie;
- travaille en équipe pour interpréter les données;
- crée de nouvelles perceptions stratégiques;
- formule de nouvelles orientations stratégiques;
- actualise les indicateurs sur les TBP;
- modifie leurs budgets.

Bien que l'implantation soit d'une importance majeure pour l'organisation, le suivi et l'amélioration continue du processus sont aussi essentiels dans le processus de performance. La période des budgets sera donc idéale pour assurer le suivi et les changements à effectuer dans le TBP pour ainsi continuer à bien évaluer la performance de l'organisation, sans cesse en changement.

De plus, avec ce suivi continu, il sera possible pour la direction et le conseil d'administration d'avoir un consensus permanent sur les objectifs stratégiques, malgré leur évolution avec le temps. Ainsi, le tableau de bord prospectif reste constamment à jour et pertinent pour l'organisme.

### 2.5.3 Obstacles et barrières potentiels

Outre le fait d'avoir un plan bien étayé pour la construction et l'implantation du TBP, théoriquement, il est souvent bien différent quand vient le temps de mettre en pratique le projet en question. Étant donné que nous sommes dans un processus de changement comme évoqué précédemment, il y a une de forte probabilité qu'il ait de la résistance au sein de l'organisme autant du côté de la direction que des employés lors de l'implantation. Il est également incontournable de rencontrer certains obstacles lors du projet de recherche. Ainsi, il nous est important de prendre en considération ces obstacles afin d'étoffer notre planification et mieux gérer les situations conflictuelles futures. Selon l'étude de D. Greiling (2010) où la chercheure a identifié les obstacles les plus fréquents lors de l'implantation du TBP dans des OSBL, auprès de 20 organismes en Allemagne, voici les résultats obtenus des obstacles avec le plus haut score :

*Figure 2.6 – Obstacles d'implantation avec les résultats les plus élevés <sup>14</sup>*

Obstacles d'implantation	Résultats
Limite substantielle concernant la régularisation de la paie en lien avec la capacité des incitatifs financiers	76
Mesurabilité des mesures non financières, spécialement les mesures des extrants, est une ressource exigeante	71
Évaluation de la performance individuelle des employés et des équipes est difficile	71
Changement législatifs et régulations rendent rapidement la planification stratégique obsolète	71
Le tableau de bord équilibré est principalement utilisé comme outil de mesure de la performance financière et non-financière	67
Les attentes des parties prenantes sont conflictuelles	65

<sup>14</sup> Page 545.

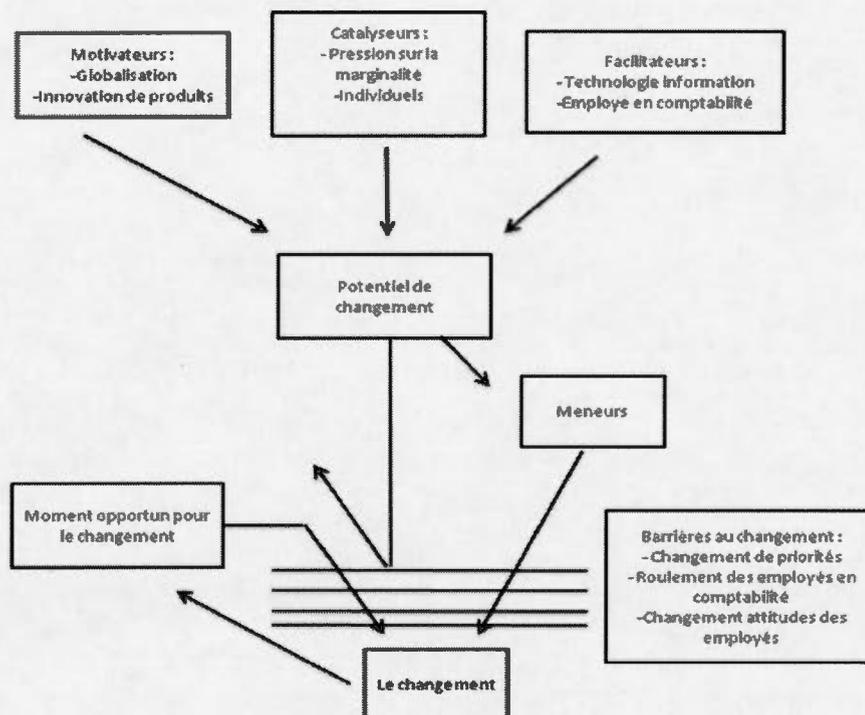
<b>La multidimensionnalité du succès de l'organisation</b>	<b>64</b>
Identifier les indicateurs appropriés pour les objectifs non-financiers	64
<b>Compétitivité des objectifs organisationnels</b>	<b>62</b>
Sous-développement de la comptabilité de management stratégique	62

Source : Tableau 4 - Greiling (2010) – traduction libre

Ces obstacles nous permettent de mieux saisir la réalité des OSBL ainsi que des limites qui seront possiblement rencontrées lors de notre étude. Évidemment, tel qu'énoncé précédemment, le financement étant précaire pour ce type d'organisation, il est peu surprenant de retrouver dans les obstacles le paiement des incitatifs financiers aux employés. On retrouve également les conflits des parties prenantes quant aux attentes. Nous proposons de mettre en relation ces obstacles avec notre question de recherche qui cherche à établir le consensus entre la direction et le conseil d'administration. Ainsi, le consensus fait d'ailleurs partie des obstacles de l'implantation du TBP dans un OSBL.

Afin d'approfondir notre compréhension des différents facteurs qui peuvent intervenir lors de la phase réelle d'implantation, le modèle de changement en comptabilité (Cobb et autres, 1995) est pertinent dans notre analyse. Ce modèle permet de comprendre les éléments de changements, mais traite des barrières aux changements ce qui nous préoccupe dans cette section. Alors, tout d'abord, voici le modèle en question :

Figure 2.7 – Modèle de changement en comptabilité de management



Source : Cobb et autres (1995) – Traduction libre

On retrouve tout d'abord les éléments de l'environnement externe c'est-à-dire les motivateurs, les catalyses et les facilitateurs. Ces trois rôles sont une occasion opportune de création de changements, mais sans l'action des individus rien ne peut être mis en place. La personne ou le groupe de personnes qui va désirer les changements devra être également avoir du leadership afin de mener adéquatement les processus de changement. Dans les barrières identifiées par les auteurs (Cobb et autres, 1995), on retrouve l'attitude des employés à changer, les changements auprès des employés de la comptabilité et le plus important, les changements des priorités. Finalement, les auteurs affirment qu'il doit y avoir assez de *momentum* pour garder le rythme du changement. Avec ce modèle, on perçoit qu'inévitablement, il y aura des

barrières lors d'un changement. Les auteurs ont identifié plusieurs barrières au changement, mais dans le contexte bien précis de leur étude, les banques.

Afin de compléter le portrait des barrières potentielles partiellement identifiées dans l'étude de Cobb et autres (1995), nous nous référons à la recension faite dans la littérature par Kasurinen qui a fait une étude avec l'implantation d'un TBP comme notre projet. Ainsi, il a recensé les barrières possibles lors de changement en comptabilité de management :

*Figure 2.8 – Barrières potentielles du au changement en comptabilité de management*

Études	Barrières
Argyris & Kaplan (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation inadéquate et processus de mentorat inadéquat</li> <li>• Processus de création à l'interne de l'engagement inadéquat</li> </ul>
Shields (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables d'implantation comportementales et organisationnelles</li> </ul>
Roberts & Silvester (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures organisationnelles</li> </ul>
Markus & Pfeffer (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Pouvoir de distribution</li> <li>• Accord inadéquat sur les buts de l'organisation et la technologie requise pour les achever</li> </ul>
Brooks & Bate (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure culturelle</li> </ul>

Scapens & Roberts (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échec pour sécuriser la légitimité du nouveau système</li> <li>• Incapacité à trouver une relation réalisable entre le langage de production et comptable</li> </ul>
Strebel (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes visions du changement</li> </ul>

Source : Kasurinen, Tommi (2002), page 327.

Ce tableau nous fournit une lecture de la littérature concernant les barrières potentielles dans lors d'un changement en comptabilité de management. Ainsi, ces barrières seront possiblement rencontrées dans notre projet de recherche. Dans cette recension, on peut observer que les éléments autour de la structure organisationnelle, la culture organisationnelle ainsi que les infrastructures organisationnelles, bref la structure organisationnelle d'un organisme est repris à différent niveau par trois théories et plusieurs auteurs. Cette redondance pourrait nous préoccuper, particulièrement lors du changement ce qui pourrait affecter l'aspect culturel et structurel de l'organisation. Chaque organisation a son contexte organisationnel, c'est-à-dire la culture transmise à ses nouveaux membres, l'utilisation d'un langage spécifique, les cérémonies, les habitudes, les symboles, etc. (Markus et Pfeffer, 1983). Cette lecture du contexte organisationnel et de ses possibles barrières permettent de prendre conscience des éléments sensibles lors du changement : la construction et l'implantation du TBP.

#### 2.5.4 Facteurs de succès

Suite à la recension des barrières et des obstacles possibles de notre projet de recherche, il est également pertinent de faire la recension des facteurs de succès pour en prendre compte lors de la planification. Voici les éléments clés dont il faut tenir compte dans les différentes parties (Gica, 2007) :

«Dans la phase du « design » :

- Obtenir le « leadership » de la haute direction;
- Mesurer les bons éléments – les éléments pour lesquels les clients, employés et actionnaires voient de la valeur – et non pas tous ceux qui auront été soulevés;
- Mettre en place un processus de gouvernance avec les intervenants clés;
- Construire le système de suivi avec les éléments de travail actuel de l'organisation.

Dans la phase « développement » :

- Commencer le développement de mesures de performances à chaque extrémité de l'échelle hiérarchique de l'organisation ;
- Monter une campagne de communication qui explique comment le tableau de bord reflète et entraîne une mise au point sur la mission.

Dans la phase « implantation » :

- Aligner le système : le rattacher au système de planification, des mesures et du cycle du budget;
- Assurer le processus de crédibilité et d'honnêteté dans les rapports.

Dans la phase « maintien » :

- Transmettre avec transparence et en temps le plus réel possible les informations; la crédibilité et l'utilité pour la haute direction;
- Mettre en lien le rendement et les résultats efficaces obtenus (incitatif).»

Les conclusions de cette étude nous permettront de nous guider lors de la planification de chacune des étapes du TBP. Nous avons abordé précédemment le

processus de changement, mais ici, on vient mettre en relief à chacune des étapes ce qui doit être pris en compte.

Afin de compléter les facteurs de succès pour les projets d'implantation de TBP, Henni (2008) a testé les facteurs de succès qui étaient les plus importants :

«le facteur 'Pratique de gestion de changement' peut être un facteur important dans le processus d'implémentation du TBP dans la phase d'adoption primaire, car il motive l'idée initiale du projet de l'implémentation du TBP comme une nouvelle technologie qui supporte la stratégie de l'organisation.» (Henni, 2008, p.121)

Elle identifie également le support de la direction, tout au long du processus, est un facteur indispensable. Tel que les auteurs du modèle eux-mêmes le proposent, la définition de la stratégie est un facteur primordial pour le succès de l'implémentation Kaplan et Norton (1998). Il en est de même pour l'élaboration des mesures de performance avec les objectifs préétablis par l'entreprise. «Le facteur « Infrastructure et alimentation de la base de données » relié à l'aspect technologique de l'organisation comme un facteur primordial pour le succès de l'implémentation du TBP.» (Henni, 2008). La chercheuse précise également que dans un contexte de petite et moyenne entreprise, cet aspect technologique peut être un problème s'il doit être mis en place, en cas d'absence de base de données ou de système technologique. Finalement, le dernier facteur de succès à prendre en compte est la bonne gestion projet influence l'implantation du TBP.

#### **2.5.5 Processus de communication**

Finalement, afin de bien mener à terme l'implantation, il est essentiel d'impliquer les intervenants dans le processus de changement. La communication est aussi un élément clé pour le succès de l'implantation du tableau de bord. Le processus de communication dans ce contexte pourrait se diviser en trois sujets (Kaplan et Norton, 2002) :

- Les employés doivent entendre parler de la stratégie (communication).
- Les employés doivent comprendre la stratégie (formation).

- Les employés doivent comprendre à quel point ils peuvent influencer le succès de l'application de la stratégie (implication).

Avec ces trois processus précis de la communication du projet, nous nous assurons de l'adéquation des employés de la stratégie de l'organisation. Au final, ce sont les employés qui appliqueront la stratégie, d'où l'importance du processus de communication.

### **2.5.6 Conclusion**

Ce chapitre traitait du fonctionnement des OSBL. Nous avons abordé ses définitions et ses composantes. Nous avons traité également des parties prenantes et de sa gestion. Nous avons discuté de la situation de ses ressources principales, le financement et le bénévolat. Nous avons enchaîné avec sa performance avec le TBP et nous avons terminé avec le changement. Dans le prochain chapitre, nous traitons de la méthodologie de notre projet de recherche.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre met en place les divers éléments pour mettre à exécution notre recherche. Nous traitons de la stratégie de recherche adoptée ainsi que des méthodes utilisées.

#### 3.1 Objectifs de recherche

Notre recherche a pour objectif d'examiner si l'implantation du TBP a permis d'améliorer la cohésion entre ces deux groupes au sein d'un même organisme et d'identifier les défis, les barrières et les éléments clés pour y parvenir. Nous effectuons la recherche dans une optique exploratoire.

#### 3.2 Méthodologie de recherche

Tout d'abord, nous présentons la stratégie méthodologique choisie pour mettre en œuvre le projet de recherche.

##### 3.2.1 L'étude de cas

L'étude de cas consiste principalement à saisir la complexité d'un seul cas (Stake, 1995). L'étude de cas « consiste donc à rapporter un phénomène à son contexte et à analyser pour voir comment il se manifeste et se développe » (Hamel, 1998, p.123 tiré de Latzko-Toth, 2009). Yin (2009) réfère à une recherche empirique qui se définit principalement par le traitement d'un phénomène *contemporain* dans son contexte. De plus, il est pertinent de préciser que l'étude de cas donne accès à une

compréhension profonde des phénomènes et des processus qui les composent (Gagnon, 2005).

Étant donné la complexité d'allier tous ces acteurs dans un même projet de recherche, notre étude se limite à une seule étude de cas et dès lors, elle impose des limites à la généralisation des résultats. Les principales critiques qui sont formulées dans les recherches ayant utilisé l'étude de cas sont la validité interne et externe. On affirme que les informations utilisées sont partielles et ne représentent pas nécessairement en totalité la réalité du cas étudié. On critique aussi cette méthodologie, car il est possible que les informations rapportées soient déformées, qu'elle ne représente pas adéquatement la réalité ou qu'elle n'en fait pas un portrait fidèle. Il est également possible que le chercheur biaise les résultats avec cette méthode ou que les données ne soient pas uniformes. « D'autre part, et celle-ci est certainement la critique la plus sérieuse, on reproche aux études de cas de se pencher sur des cas qui ne sont pas représentatifs de l'ensemble qui permettrait de tirer des conclusions globales. » (Périgny, 2007)

Cependant, nonobstant ces limitations, nous croyons que l'étude de cas pourrait contribuer à l'avancement des connaissances sur ce sujet. Cette réflexion est présente dans la littérature scientifique et professionnelle sur notre sujet (Kaplan & Norton, 1998, Renault & Brésil, 2006, Greiling, 2010, Simon, 2011). De plus, l'étude de cas présente également des points forts qu'il ne faudrait pas négliger, malgré les critiques mentionnées précédemment. L'étude de cas constitué de l'analyse et des explications du chercheur « conduit à un niveau supérieur d'abstraction qui permet de saisir les liens unissant les évènements rapportés » (Alexandre, 2013). Elle permet de rendre compte d'éléments ou de facteurs qui sont difficilement mesurables dans un contexte de recherche à composition quantitative. Elle permet de rendre justice à la complexité d'un phénomène social vu la possibilité d'observation de multiples facteurs interagissant. (Périgny, 2007). C'est pourquoi après cette analyse que nous avons opté pour cette méthodologie.

### **3.3 Processus de l'étude de cas**

L'étude de cas comporte huit étapes soit :

- 1- Établissement de la pertinence de la méthode ;
- 2- Assurance de la véracité des résultats ;
- 3- Préparation ;
- 4- Recrutement du cas ;
- 5- Collecte de données ;
- 6- Traitement des données ;
- 7- Interprétation des données.

Nous nous référons à l'ouvrage de Gagnon (2011) pour la structure présentée du processus de notre recherche. Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons en quoi consiste chacune des étapes du processus de l'étude de cas.

#### **3.3.1 Établir la pertinence de la méthode**

Cette étape consiste à déterminer si l'étude de cas est appropriée à l'étude qu'on veut entreprendre. On doit s'assurer que l'étude soit de type exploratoire ou de type empirique brut. Tel qu'énoncé précédemment dans les chapitres 1 et 2, notre recherche est effectivement de type exploratoire. De plus, étant donné que nous désirons approfondir la connaissance scientifique sur la post-implantation du TBP d'un OSBL de petite taille, sujet qui est peu traité dans la littérature, l'étude de cas correspond exactement à nos besoins méthodologiques pour le projet de recherche.

Tel que nous l'avons soulevé en introduction, les désaccords et la mésentente sont très fréquents dans les OSBL entre la direction et le conseil d'administration. Ainsi, nous avons désiré observer s'il y avait eu une amélioration de la cohésion. De plus, nous avons désiré, dans un deuxième temps, comprendre quels sont les facteurs de réussite de l'implantation effectuée, des défis et des contraintes. Également, nous voulions comprendre comment les acteurs ont réagi dans la post-implantation. Ainsi,

il y avait des besoins théoriques mais aussi, des besoins pratiques suite à l'implantation. Il est pertinent de pouvoir évaluer la post-implantation du TBP.

### **3.3.2 Assurer la véracité des résultats**

Cette deuxième étape consiste à démontrer que les résultats obtenus sont rigoureux et conformes à la réalité observée. Dans l'ouvrage de référence de Gagnon (2011), précisément dans cette section, l'auteur mentionne les critères de validité de la recherche afin d'assurer la conformité et la rigueur nécessaires qui sont : la fiabilité interne et externe ainsi que la validité interne, externe et des construits. Cette vision de la recherche et des critères de scientificité sont associables à une position positiviste de la recherche. Par contre, nous ne partageons pas cette position épistémologique. Nous adhérons plutôt à la vision constructiviste qui conçoit la réalité comme multidimensionnels. C'est pourquoi dans la section (3.4) nous précisons notre rôle de chercheure qui est participatif plutôt que celui d'un observateur tel que stipulé par Gagnon (2011).

Lorsque nous effectuons une recherche de type qualitatif, nous ne retrouvons pas les mêmes critères qu'avec une recherche de type quantitatif. Nous ne n'abordons pas la validité interne et externe, l'applicabilité universelle, etc. Nous faisons plutôt référence à des critères de rigueur. Les principaux critères de rigueur reconnus (Lincoln et Guba, 1989 dans Sylvain 2008) sont la crédibilité, la fiabilité et la transférabilité et la confirmation. Dans notre recherche, ces critères sont la base de notre travail pour mettre en œuvre le projet avec une rigueur scientifique.

De plus, nous avons obtenu notre certification éthique afin de procéder à notre étude. Afin de préserver l'anonymat des participants et d'assurer la liberté d'expression des participants, nous avons engagé une assistante de recherche pour compléter les entretiens. Ainsi, cette personne externe permet d'assurer la crédibilité des résultats obtenus sans déformation de la chercheure principale.

Ceci étant dit, les étapes de mise en œuvre de la méthodologie restent pertinentes malgré cette vision divergente de la réalité.

### **3.3.3 Préparation**

L'étape de la préparation consiste à développer le cadre de la recherche. Tel que nous l'avons énoncé dans le chapitre de l'introduction, nous avons relevé deux questions de recherche concernant le TBP pour les OSBL de petite taille. Le chapitre 3 traite principalement du terrain choisi pour l'étude, des méthodes de recherches ainsi que la collecte de données. L'étude de cas permet, selon notre analyse, de mieux répondre et de façon approfondie, à nos questions de recherche qui sont d'identifier les facteurs environnant la post-implantation et d'évaluer selon les acteurs du terrain s'il y a eu une amélioration du consensus entre la direction et le conseil d'administration du centre de crise Bon accueil.

### **3.3.4 Recrutement du cas <sup>15</sup>**

Cette étape est fort importante dans la mise en œuvre de l'étude de cas. Gagnon (2011) indique que pour cette étape, le chercheur doit acquérir une bonne connaissance du milieu et de sa dynamique. Tel que repris dans la section (3.4) dans l'explication de notre rôle auprès de l'organisme-partenaire, nous avons déjà cette connaissance du terrain. Il prévoit également de vérifier les liens possibles autres que professionnels. Dans notre conscience éthique et reprise dans la section (3.4), nous avons énoncé clairement notre position et nos intentions. Il est nécessaire de vérifier la répartition géographique mais ici, étant donné que nous travaillons avec une étude de cas unique, cette répartition n'est pas nécessaire.

---

<sup>15</sup> Pour conserver l'anonymat de l'organisme, nous avons donné le nom fictif de centre de crise Bon accueil à l'organisme partenaire.

Le recrutement du cas a été simple pour cette recherche. Étant donné que l'organisme-partenaire nous avait déjà contacté et mandaté pour l'implantation du TBP pour l'organisme, nous avons tout simplement continué notre travail de recherche, mais cette fois dans un contexte académique et avec l'intention d'apporter une compréhension plus profonde de ce type d'outil dans un contexte d'OSBL de petite taille. Afin de pouvoir travailler avec l'organisme, nous avons fait en début de projet, une présentation au conseil d'administration afin d'avoir son acceptation pour effectuer le projet de recherche avec sa collaboration. De plus, nous avons fait la demande de permission afin de dégager une employée pour les entretiens.

### **3.3.5 Collecte de données**

En cinquième lieu, nous devons recueillir des données brutes et riches. Tout d'abord, il faut se faire accepter dans le milieu observé. Par la suite, nous devons pratiquer l'observation et l'écoute attentive. Ici, encore une fois, comme mentionné précédemment, nous effectuerons des entretiens semi-dirigés donc, nous interviendrons avec le milieu étudié afin d'en avoir une compréhension encore plus profonde et mieux saisir la situation. Gagnon (2011), nous indique qu'on doit recourir au plus grand nombre de sources d'informations. Finalement, dans cette étape, nous élaborons de façon précise la stratégie de collecte de données ainsi que la gestion des données qui seront recueillis.

L'étude de cas préconise l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données.

Nous avons commencé notre recherche par l'analyse documentaire. Tout d'abord, nous avons pris connaissance des documents publics transmis chaque année par l'organisme, c'est-à-dire le rapport d'activité. Par la suite, notre analyse documentaire s'est principalement concentrée sur le rapport de recherche de l'implantation du TBP pour l'organisme (voir Annexe 1). Ainsi, avec ce rapport, nous avons une excellente connaissance de l'organisme au niveau managérial. Nous connaissions la mission, les objectifs à court et long terme, les cibles à atteindre, etc. De plus, nous avons également vécu l'implantation de TBP de l'organisme alors nous en avons des notes

de travail. Pendant l'implantation du TBP nous avons fait une journée d'observation pour comprendre le déroulement de l'organisme. Nous avons pu constater comment se déroulait une journée quotidienne pour les intervenants et la direction au centre de crise. Étant également administratrice au conseil d'administration de l'organisme, nous avons maintenant depuis 4 ans connaissance des enjeux, des opérations, des questionnements de la direction, des employés, etc. Cette connaissance approfondie de l'organisme nous a permis de construire et préparer de façon efficace les entretiens. Bref, nous avons déjà une très bonne connaissance de l'organisme qui a été étoffée par l'analyse documentaire liée à l'implantation du TBP.

Par la suite, nous avons préparé nos trois entretiens pour évaluer la post-implantation du TBP au centre de crise Bon accueil. Avec ces entretiens, nous avons traité l'information afin de déterminer s'il y avait une amélioration de la cohésion entre les membres du conseil d'administration et la direction. Également, nous avons traité les mises en garde pour une future implantation de TBP dans un organisme qui est dans un contexte similaire et quels sont les facteurs de succès. Ces entrevues ont permis de collaborer avec les personnes du milieu du centre de crise dans le processus d'interprétation prévu par le cadre méthodologique. Les entretiens ont été effectués par l'assistante de recherche afin de préserver l'anonymat et la liberté d'expression des participants étant donné notre rôle dans l'organisme-partenaire à titre d'administrateur. Ainsi, l'assistante de recherche a rencontré trois personnes du centre Bon accueil. Elle a rencontré deux personnes du conseil d'administration ainsi qu'une personne travaillant au centre de crise. Les participants n'ont reçu aucune rémunération : leur participation était volontaire. Les entretiens étaient d'une durée de 45 à 70 minutes par participant. Suite aux entretiens, l'assistante de recherche a rédigé ces notes d'entrevues et nous les a remis. Ainsi, il nous était impossible d'identifier qui a été interviewé.

Suite à la réception, nous avons fait le traitement des données. Nous avons tout d'abord, fait deux lectures afin de bien saisir les informations des notes de l'assistante

de recherche lors des entretiens. Nous décrivons le traitement des données dans la prochaine étape.

### **3.3.6 Traitement des données**

Cette étape consiste à faire un examen systématique des données recueillies à l'étape précédente. Tout d'abord, épurer les données recueillies afin de travailler avec des données pertinentes. Ensuite, nous devons faire la codification des données. Nous utiliserons la méthode proposée par Côté et autres (2009) car cette méthode de codification est appropriée pour notre projet de recherche en gestion :

« Il existe plusieurs techniques de codification et d'analyse pour des entrevues semi-dirigées et des groupes focus. Nous vous présenterons ici une seule technique qui s'effectue par le biais d'une grille de codification. Cette méthode a l'avantage d'être simple, pratique et bien adaptée à des analyses de contenu pour le/la chercheur/e débutant/e en sciences humaines, travail social et sciences de la santé.

Dans un premier temps, il faut déterminer l'unité d'enregistrement : il s'agit du segment de contenu que l'on découpera pour le placer, par la suite, dans une catégorie donnée. Les unités d'enregistrement sont de taille variable : il peut ainsi s'agir d'un mot, d'une phrase, d'un thème ou d'un paragraphe. Pour des entrevues semi-dirigées en travail social, l'unité d'enregistrement la plus commune sera le thème. Ainsi, on retrouvera un, deux ou trois thèmes dans la réponse à une question d'un intervieweur. Il faut aussi déterminer l'unité de contexte. Plus souple et plus large que l'unité d'enregistrement, celle-ci nous permet de comprendre, de contextualiser l'unité d'enregistrement (ex. : groupes de phrases, paragraphes, etc.) : il s'agit de la taille du passage qui doit être découpé pour bien comprendre l'unité d'enregistrement. Par la suite, il faut identifier les thèmes et sous-thèmes » (Coté et autres, 2009, page 12)

### **3.3.7 Interprétation des données**

Finalement, nous faisons l'interprétation des données. On doit apporter des explications du phénomène observé. Il est primordial de vérifier que la concordance des données et des explications amenées mais également, de comparer avec la littérature existante. Si nous observons des écarts entre la revue de littérature et ce que

nous aurons recueilli, il sera approprié de pousser plus loin encore la réflexion sur le sujet.

Après avoir mis en œuvre toutes ces étapes, nous aurons finalisé notre projet de recherche dans le cadre du mémoire de la maîtrise.

### **3.4 Le rôle de la chercheure**

La chercheure a déjà un rôle de membre du conseil d'administration au sein de l'organisme-partenaire. Au premier abord, il pourrait y avoir conflit d'intérêts dans cette position de la chercheure. Nous travaillons continuellement en fonction du respect de l'éthique. Nous avons intervenu tout au long de la recherche avec les différents acteurs comme chercheure. En tant que membre du conseil d'administration, nous avons une connaissance importante des opérations, des activités et des processus de l'organisme partenaire. Cette position occupée est un levier important pour le choix de la méthode mais aussi pour faciliter l'accès aux informations. Ainsi, il semble pour nous que cette connaissance n'est pas à négliger étant donné la stratégie de recherche adoptée.

De plus, la chercheure n'a pas effectué les entretiens. Nous avons engagé une assistante de recherche afin de préserver l'anonymat des participants et de préserver leur liberté d'expression. Cette assistante de recherche était responsable de contacter les personnes du conseil d'administration et employé ayant participé au projet d'implantation. Elle a effectué les entretiens et la prise de notes active afin de préserver l'anonymat des participants, ce qui n'aurait pas été respecté si elle avait effectué l'enregistrement des entrevues. Cet élément est fort important afin que l'interviewé réponde en toute liberté. De plus, le participant peut arrêter à tout moment l'entrevue s'il n'est pas à l'aise avec le contenu. Il est possible d'arrêter également l'entretien si le participant ne désire pas divulguer certaines informations ou ne désire continuer.

De plus, il est important de saisir que notre participation dans cet organisme va bien au-delà du rôle d'administratrice, au sens commun, tel qu'un « décideur ». L'organisme partenaire est un organisme à but non lucratif, dans le secteur communautaire. Ainsi, le rôle hiérarchique d'administrateur est beaucoup plus mince que dans un organisme privé par exemple. Depuis maintenant plus de quatre ans, la chercheuse s'implique dans cet organisme sur des comités ad hoc mais également, participe à certaines activités sociales avec le personnel de l'organisme. Elle s'est donc déjà entretenue avec le personnel dans des conditions conviviales et amicales. Cette relation développée autant auprès des administrateurs que de la direction ou du personnel d'intervention est basé sur l'engagement, mais également sur la confiance.

### **3.5 L'organisme partenaire**

Le cas principal sélectionné est Bon accueil<sup>16</sup>. Un seul cas a été sélectionné étant donné que nous désirons établir s'il y a une contribution du TBP dans un OSBL de petite taille (moins de 30 employés). De plus, avec la stratégie méthodologique choisie qui requiert beaucoup de temps, nous nous limitons à un seul cas.

#### **3.5.1 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons traité de notre choix de stratégie méthodologique pour effectuer notre projet de recherche. Nous avons traité également du modèle de référence pour l'étude de cas qui a guidé notre collecte de données et l'évaluation de notre projet de recherche. Nous avons également expliqué les outils utilisés pour trianguler l'information et collecter l'information sur l'implantation du TBP. Dans le prochain chapitre, vous trouverez la description de l'organisme-partenaire.

---

<sup>16</sup> Voir au Chapitre 4 – Il est dédiée à la description détaillée de l'organisme-partenaire.

## **CHAPITRE VI**

### **RÉSULTATS DE L'IMPLANTATION ET POST- IMPLANTATION**

Dans ce chapitre, nous présentons l'organisme partenaire. Nous décrivons le déroulement de notre projet de recherche avec le centre de crise Bon accueil.

#### **4.1 Contexte de la demande d'implantation du TBP**

Le centre de crise le bon accueil se retrouve maintenant depuis 5 ans dans une situation financière précaire. Les besoins de la communauté sont grandissants, le taux d'occupation est élevé, le coût de la vie augmente, mais les subventions que reçoit le centre de crise, elles, sont stables ou sont indexés chaque année de 1 % ou moins ce qui n'est pas suffisant pour la pérennité de l'organisme. Ainsi, depuis quatre ans, l'organisme tente de combler ce manque à gagner dans le budget par des sommes provenant d'autres sources : municipalités, fondations, etc.

En diversifiant ainsi ces sources de financement, malgré que plus de 90 % des sommes proviennent d'un seul et même ministère, le centre de crise doit effectuer la reddition de compte de ses activités de l'année ainsi que de l'utilisation des sommes. Suite à des discussions au sein du conseil d'administration, celui-ci a voulu obtenir des résultats chiffrés des activités de l'organisme, trouver un moyen de communiquer facilement les résultats aux bailleurs de fonds. Après discussion, le tableau de bord a été mis sur la table de discussion, et a été la solution retenue. Par contre, l'organisme ne connaissant pas les mécanismes, la marche à suivre, etc. de l'implantation du TBP, les membres ont décidé de donner un mandat spécial (voir Annexe 3) à la direction

qui a été accompagnée par la chercheuse et également membre du conseil d'administration. Le mandat a été géré par le membre du conseil d'administration et avec l'aide de la direction. Afin de mieux saisir le contexte de l'organisme ainsi que le déroulement de l'implantation pour en arriver à l'évaluation de la post-implantation, voici les activités principales et le fonctionnement de l'organisme partenaire.

#### **4.2 Description de l'OSBL Bon accueil**

Bon accueil est un centre de crise œuvrant dans le milieu de la santé mentale depuis déjà 26 ans. Offrant une gamme étendue de services, l'organisme répond aux besoins tant ponctuels que récurrents de personnes adultes en crise, de même qu'à ceux de leurs proches. Les situations de crise auxquelles l'organisme doit faire face sont variées et impliquent généralement un risque ou une urgence, c'est-à-dire un danger potentiel pour la personne elle-même ou pour ses proches. Bon accueil sert essentiellement à désengorger les urgences déjà surchargées des hôpitaux de l'Île de Montréal et offre un appui indéniable aux services de santé mentale de première ligne.

Dans le cadre de la présente étude, l'organisme choisi avait les caractéristiques nécessaires pour l'étude de cas. L'organisme est une référence pour l'Institut Universitaire Douglas, le CSSS Verdun/Sud-Ouest et le CSSS de Lachine/LaSalle, de même que d'autres hôpitaux et la police de Montréal, lorsqu'il est question de situations de crise ayant un lien avec la santé mentale. L'organisme collabore avec plusieurs partenaires provinciaux et régionaux (CSSS du Sud-Ouest/Verdun<sup>17</sup>, CSSS de Dorval-Lachine-Lasalle, CLSC de Saint-Henri, CLSC de Verdun, CLSC de Ville-Émard-Côte-Saint-Paul, CLSC de Dorval-Lachine, CLSC de LaSalle, Hôpital de Verdun, l'Hôpital de LaSalle, Institut universitaire Douglas, clinique communautaire de pointe Saint-Charles, clinique médicale de l'Ouest, clinique médicale Hickson,

---

<sup>17</sup> Maintenant, nous n'utilisons plus les termes CSSS ou les CLSC mais plutôt CIUSS (centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux) suite à la réorganisation du réseau de la santé.

Centre des femmes de Verdun, Entraide Lachine, Expression LaSalle, SPVM, Projet Pal, Projet suivi communautaire, Impact, Habitations OASIS, Maison Lucien l'Allier et Action Santé).<sup>18</sup>

Afin de préciser ces activités, définissons l'intervention de crise. L'intervention de crise est un type d'approche qui semble vaste, mais l'Ordre des psychologues du Québec, dans son Plan du guide explicatif du projet de loi 21, la définit à la section 5.3 comme :

« Une intervention immédiate, brève et directive qui se module selon le type de crise, les caractéristiques de la personne et celles de son entourage. Elle vise à stabiliser l'état de la personne ou de son environnement en lien avec la situation de crise. Ce type d'intervention peut impliquer l'exploration de la situation et l'estimation des conséquences possibles, par exemple, le potentiel de dangerosité, le risque suicidaire ou le risque de décompensation, le désamorçage, le soutien, l'enseignement de stratégies d'adaptation pour composer avec la situation vécue ainsi que l'orientation vers les services ou les soins les plus appropriés aux besoins. »

Bon accueil offre des services d'intervention et de soutien intensif à des femmes et des hommes qui sont souvent dépassés par la complexité des problèmes qu'ils doivent affronter, par leur manque de ressources tant psychologiques que financières, par leur manque chronique de soutien et par les efforts qu'ils doivent déployer pour réussir à obtenir de l'aide.

Il faut noter que l'organisme travaille à s'adapter à la situation particulière de chacun et les demandes et les besoins sont variés. Écoute et accueil de la personne en période de crise sont à la base de la philosophie d'intervention des personnes qui vivent une période de crise et entrent dans l'élaboration d'un plan d'intervention individualisé. Les interventions, qui sont en principe de court terme, varient de quelques jours à quelques semaines. L'approche clinique adoptée par l'organisme est l'approche alternative et les références à cette approche seront nombreuses, donc en voici les

---

<sup>18</sup> On retrouve les informations sur les partenaires de l'organisme, consulté le 12 novembre 2014 <http://www.rccgm.com/section-16-XXXXXXXXXXXXXXXX>.

grandes lignes : « axée sur une vision positive et dynamique des problèmes de santé mentale, cette approche mise sur l'humain et l'importance des expériences de vie liées au vécu en santé mentale. Reconnue comme une source de savoir et de connaissances pour les autres, la participation des personnes au sein de l'organisation est privilégiée. »<sup>19</sup> Il s'agit du seul centre de l'Île de Montréal qui utilise cette approche.

Les services offerts sont variés et peuvent être adaptés aux diverses demandes qui sont reçues. Comme ce sont des services de première ligne, ils sont tous offerts de manière continue, 24 heures sur 24, 7 jours par semaine.

#### **4.2.1 Principales interventions**

Le service téléphonique d'intervention de crise permet d'effectuer une pré-évaluation des besoins de la personne en détresse et, selon le cas et la pré-évaluation, la personne sera rencontrée pour qu'une évaluation plus poussée soit faite dans le cas où un besoin de suivi ou d'hébergement serait nécessaire. Des suivis à domicile peuvent aussi être faits et, lorsque la situation le requiert, dans un endroit autre que le domicile, où la personne se sent assez en a l'aise pour se confier.

Le centre de crise offre un service d'hébergement (7 lits) aux cas qui le nécessitent. La durée moyenne des hébergements varie de 6 à 9 jours et le centre se base sur l'évaluation des besoins de la personne pour établir la durée du séjour. À la suite de l'hébergement, la personne peut avoir accès au service de suivi.

Les services de suivis se font habituellement à la suite d'un appel téléphonique ou d'un hébergement au centre et sont offerts à l'endroit qui convient à l'utilisateur. Le centre offre un suivi quotidien pendant deux semaines ou une rencontre par semaine pendant dix semaines, selon les besoins.

---

<sup>19</sup> Offre de services, RESCICQ, mai 2013.

Dans certaines situations, des démarches de concertation sont entamées, puisque la personne est déjà suivie par un intervenant travaillant dans le domaine des services sociaux (psychologue, travailleur social, etc.). Une rencontre est alors organisée pour établir conjointement un portrait de la situation et ainsi éviter de dédoubler les services qui sont offerts à une même personne. Après cette concertation, une décision se prend concernant le déroulement de la suite des consultations. Il arrive de plus en plus fréquemment que les services de police contactent directement le centre dans des situations apparentes de crise liées à la santé mentale et un partenariat a d'ailleurs été mis en place avec la Police de Montréal, ce qui leur permet d'être inclus lors des démarches de concertation.

L'organisation fait aussi des interventions dans la communauté, c'est-à-dire lorsqu'un intervenant se déplace pour rencontrer quelqu'un en crise ou en difficulté. Il est possible de rencontrer la personne à son domicile, dans un parc ou dans un café.

#### **4.2.2 Clientèle**

La clientèle de l'organisme est principalement des femmes. Des 1078 personnes qui ont été rencontrées au cours de la dernière année, 60 % sont des femmes et 40 % sont des hommes. Cette proportion est relativement stable d'année en année. Les femmes font plus souvent appel à leurs services d'intervention de crise que les hommes depuis le début des activités du centre de crise en 1987.

Ce tableau illustre les données des trois dernières années.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Tiré du rapport d'activités de Bon accueil.

Figure 4.1 – Tableau de la clientèle de Bon accueil

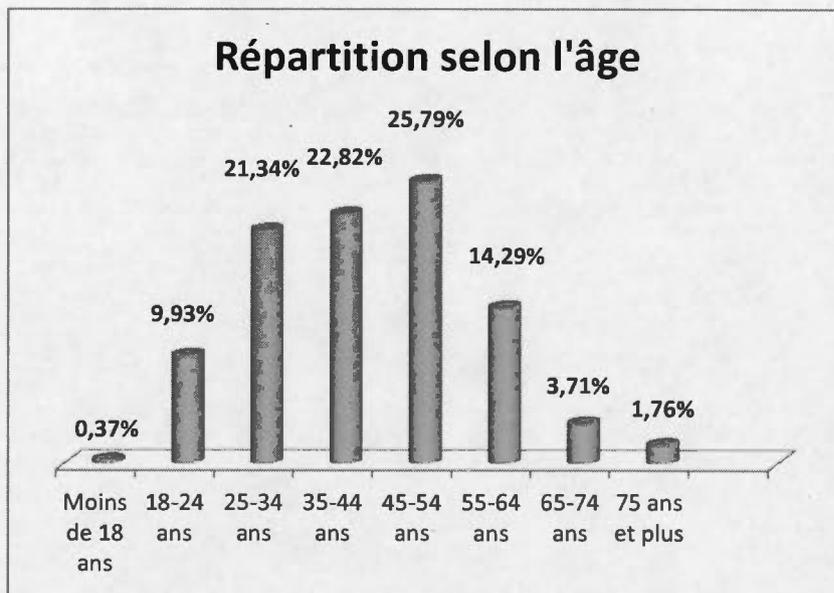
ANNÉE	2013-2014		2012-2013		2011-2012	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Femmes	643	60,0	678	60,0	633	62,0
Hommes	435	40,0	458	40,0	395	38,0
TOTAL	1078	100,0	1136	100,0	1028	100,0

La majorité de la clientèle est généralement composée de femmes âgées entre 35-54 ans (47 %). La proportion de jeunes de 18 à 24 ans parmi les usagers-usagères est de 10 % soit 1 % de plus que l'année précédente. Il a accueilli 154 personnes âgées de 55 à 64 ans (une proportion de 14 % de la clientèle) et 59 personnes de plus de 65 ans (5 % de la clientèle) au cours de la dernière année. Une proportion de 2 %, soit 19 personnes ayant reçu les services, avait plus de 75 ans.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Idem.

Figure 4.2 – Répartition de l'âge de la clientèle



Le milieu de vie de ces individus est particulier. En 2014, lorsque ces personnes ont sollicité les services de l'organisme, 364 personnes, soit une proportion de 31 % (de 2 % supérieure à l'année dernière) des personnes qui ont sollicité leurs services, vivaient seules. Une proportion de 14 % d'entre elles n'avait aucune adresse permanente au moment où elles ont fait leur demande auprès de Bon accueil. Cela constitue toujours un facteur de déstabilisation important dans leur vie. Par ailleurs, près de 31 % des usagers vivaient soit avec un conjoint, des enfants, ou d'autres membres de la famille.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Idem.

Figure 4.3 – Milieu de vie des utilisateurs

MILIEU DE VIE	%
Seul	31,0
Avec un conjoint	10
Avec un conjoint ou des enfants	21
Aucun	12
Avec un colocataire	8
Résidence supervisée	4
Refuge	2
Centre hospitalier ou de réhabilitation	1
Inconnu	11

### 4.2.3 Environnement de l'organisme

Bon accueil fait partie des neuf centres de crise de la grande région métropolitaine de Montréal. Étant donné sa clientèle à risque, l'organisme n'a pas beaucoup de visibilité dans le quartier pour préserver l'anonymat des usagers et aussi par mesure de sécurité des usagers (exemple, pour les femmes victimes de violence conjugale).

De plus, l'organisme, malgré son territoire, accueille des usagers de toute la région de Montréal. Bon accueil est financé principalement par le Programme de soutien aux organismes communautaires de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal relevant du Ministère de la Santé et des services sociaux. La situation économique de la région préoccupe la directrice étant donné que le financement n'est suffisant que pour les opérations courantes essentielles.

#### **4.2.4 Objectifs 2013-2014 de Bon accueil**

Lors de l'assemblée générale du 12 juin 2013, le centre de crise a déterminé ses objectifs pour l'année à venir. Les objectifs qui ont aussi été votés par le conseil d'administration sont les suivants :

1. Obtenir une augmentation récurrente de notre budget pour assurer la prestation de nos services et pour répondre aux besoins du milieu. Recevoir les budgets nécessaires pour la consolidation du rôle de Bon accueil dans la transformation du réseau de services, dans la réalisation des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> phases du PASM (Plan d'Action en Santé mentale) et dans la poursuite du « désengorgement » des services de premières lignes.
2. Mettre à l'étude un premier Plan de financement visant la recherche de fonds privés non récurrents pour nous assurer de disposer de la marge de manœuvre nécessaire au fonctionnement de notre organisme.
3. Faire un suivi auprès de l'Agence de Montréal, avec le soutien de nos regroupements régionaux et provinciaux, pour favoriser un financement équitable pour tous les centres de crise.
4. Définir des mesures pour l'amélioration de la qualité des services et des pratiques dans une perspective alternative, notamment par l'organisation d'une rencontre annuelle entre les membres du conseil d'administration de l'organisme et les membres de notre équipe. Outiller le comité des usagers pour faciliter le développement de nos pratiques alternatives.
5. Présenter annuellement au conseil d'administration les résultats des questionnaires d'évaluation de la qualité des services. Tenir une rencontre avec le conseil d'administration sur le thème des pairs aidants.
6. En collaboration avec les deux CSSS de notre territoire, mettre en place des mesures visant à offrir un « suivi étroit » aux personnes ayant déjà fait une tentative de suicide.
7. Maintenir les mesures visant le recrutement et la rétention du personnel.

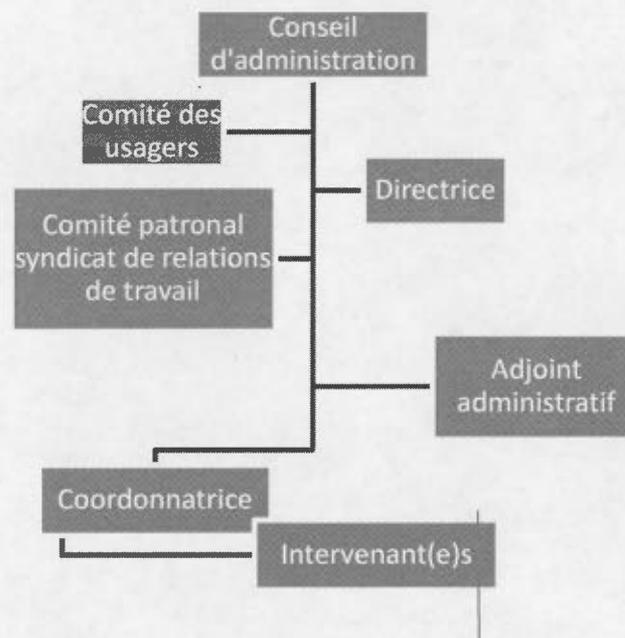
8. Développer la visibilité de notre organisme et notre présence publique dans l'accomplissement de notre mandat et dans la consolidation du financement nécessaire à la poursuite de notre mission.

À noter, l'organisation n'a pas d'outil stratégique en place, ce qui rend l'implantation d'un tableau de bord prospectif des plus pertinentes.

#### 4.2.5 Organigramme et administration

Les différents paliers de l'administration de Bon accueil sont illustrés dans l'organigramme suivant :

Figure 4.4 – Organigramme de Bon accueil



L'organisation est régie par les 10 membres du conseil d'administration.

La directrice est responsable des deux comités : comité des usagers et le comité patronal du syndicat de relations de travail. La coordonnatrice et l'adjoint administratif relèvent de la directrice. Les intervenants relèvent de la coordonnatrice

clinique. On compte environ 35 intervenants (temps plein, temps partiel, sur appel). Ce résumé de ces activités a pour objectif de présenter sommairement les activités et les composantes de l'organisme sélectionné.

### **4.3 Déroulement de l'implantation du TBP**

Cette section réitère le déroulement de l'implantation du TBP effectué en 2014 au centre de crise le bon accueil afin de mettre en lien notre travail effectué précédemment pour ensuite décrire le déroulement de notre travail de recherche concernant la post-implantation.<sup>23</sup>

Nous nous sommes inspirés de la méthode de recherche-action pour mettre en œuvre le projet et structurer notre démarche.

Voici le plan d'action que nous nous sommes doté pour le mettre en œuvre le TBP :

- 1- Collecter les données et les documents nécessaires sur le fonctionnement et les objectifs de l'organisme.
- 2- Préparation d'un TBP initial par la chercheure.
- 3- Révision de la mission et la vision de l'organisation (car elles étaient existantes).
- 4- Validation du TBP avec 4 membres de l'organisation.
- 5- Présentation au conseil d'administration et de la direction lors d'une rencontre le résultat du TBP. Validation des objectifs et des mesures de performance.
- 6- Modification du TBP selon les discussions.
- 7- Présentation du TBP lors de l'assemblée générale à l'ensemble de la collectivité présente.
- 8- Suivi du TBP avec le conseil d'administration sur les objectifs atteints et non, et révision pour l'année suivante.
- 9- Évaluation du projet.

---

<sup>23</sup> Vous avez à l'annexe 1 le rapport de recherche complet concernant l'implantation du TBP si vous avez besoin de plus de détails que le résumé présenter dans cette section.

Donc, suite à l'attribution du mandat spécial d'implantation du TBP, nous avons utilisé le modèle de Kaplan et Norton comme référence théorique pour structurer le modèle du TBP. Nous avons fait la lecture des multiples articles publiés et les manuels de Kaplan et Norton ont publié pour s'approprier correctement la procédure d'implantation, mais également, les étapes pour optimiser la réussite de l'implantation. Nous nous sommes inspirés de cas de l'institut May (2002) dans un des livres de Kaplan et Norton, *comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, pour mieux comprendre le TBP dans un contexte d'OSBL. Le cas s'appliquait à un grand OSBL aux États-Unis. Malgré le contexte différent, il a été possible pour nous de mieux analyser l'outil dans un contexte OSBL.

Par la suite, nous avons recueilli les rapports d'activités des trois dernières années de l'organisme-partenaire, les états financiers, les objectifs fixés par le conseil d'administration, la mission, la vision et les valeurs véhiculées par l'organisme-partenaire. Nous avons consulté des documents expliquant le fonctionnement des centres de crise à Montréal pour vérifier s'ils avaient un TBP ou toute autre documentation pertinente.

Afin de faciliter l'implantation du TBP final, suite à notre collecte de données sur l'organisme-partenaire, nous avons construit une première ébauche du TBP. Partant de cette ébauche, nous avons rencontré cinq personnes de l'organisation : employés, membre du conseil d'administration et la direction afin de valider et ajuster l'ébauche élaborée. Nous avons validé les informations du TBP initial et pris en note leurs commentaires ou leurs suggestions. Pour chacun des entretiens, nous nous sommes entretenu avec la personne sur la mission, les valeurs et la vision. Ensuite, nous avons regardé le TBP (ébauche) avec elle. Nous avons mis l'accent sur l'axe que la personne interrogée connaissait le mieux afin d'aller en profondeur et nous permettre d'ajuster correctement chacun des axes selon les personnes clés dans l'organisation.

Avant d'aller chercher ces informations plus précises pour chacun des axes, nous avons fait une première rencontre avec la direction. Lors de cette rencontre, nous avons tout d'abord discuté de la mission. Est-ce que la mission est toujours pertinente pour l'organisme telle qu'elle est actuellement formulée ? La direction confirme que la mission n'a pas changé et qu'elle est toujours pertinente. Nous n'avons donc pas à redéfinir la mission. L'organisme n'avait pas de vision de définie. Le centre Bon accueil n'a pas de plan stratégique et les objectifs sont sur une perspective annuelle. Ainsi, l'organisme n'avait jamais rédigé ces intentions quant à sa place dans la région de Montréal et en santé mentale. Par contre, après toutes nos rencontres, il est possible pour nous d'affirmer que la vision était unanime pour le centre et ses acteurs, malgré le fait qu'elle n'ait jamais été rédigée ou communiquée officiellement : le centre Bon accueil veut être une référence comme centre d'accueil en détresse psychologique dans le quartier de Verdun, reconnue à travers la grande région métropolitaine de Montréal. Le centre de crise a une affiche accrochée dans la salle de rencontres principale qui résume sa mission. On y retrouve les valeurs de l'organisme que nous avons récupérées dans le TBP.

Suite à la rencontre, nous avons mis à jour la mission, la vision et les valeurs organisationnelles.

Nous avons par la suite, de février à mars 2014, effectué les entretiens concernant chacun des axes.

Notre premier entretien a été effectué pour l'axe finance. Nous connaissions très bien la situation financière de l'organisme. Lors de notre rencontre, nous avons réabordé la question de la mission, la vision et les valeurs organisationnelles, car pour les quatre personnes interviewées, ce sont effectivement des éléments représentatifs et pertinents. Nous avons présenté le TBP initial et expliqué chacun des axes et ce qu'il représente. Nous avons discuté avec cette personne des quatre objectifs par axe. Souvent, il y avait peu de réactions, sauf pour l'axe pour lequel nous avons rencontré la personne. Pour ce qui est de l'axe des finances, la personne nous a résumé la

situation financière des dix dernières années de l'organisme, avec les coupures effectuées lors d'une année difficile. Cette personne nous rappelle également que l'organisme tente d'aller chercher des fonds supplémentaires, mais qui ne sont pas nécessairement récurrents, donc qui ne sont pas stables. De plus, l'organisme tentait d'obtenir un 80 000\$ récurrent pour augmenter son budget annuel. Cette somme permettrait de stabiliser la situation financière de l'organisme. Sans cette somme, le Centre de crise se retrouve à risque financièrement avec potentiellement un déficit d'exercice. Ainsi, l'objectif d'augmenter les entrées de fonds de l'organisme traduisait exactement ses besoins. Concernant les mesures pour vérifier l'augmentation des revenus, la personne était satisfaite des mesures proposées. C'est dans cet axe que nous avons effectué le moins de modifications. La personne n'a fait que confirmer notre vision et son expression en objectifs effectués dans l'ébauche du TBP.

Lors du deuxième entretien, nous avons rencontré une employée de l'organisme comme étant la personne clé pour les processus organisationnels. Cette rencontre nous a permis de mieux saisir quels étaient les difficultés quotidiennes rencontrées par la désuétude de plusieurs outils de travail. La personne clé nous a informé qu'actuellement, le système de statistiques était totalement désuet et qu'elle devait presque tout saisir à la main dans son système. Ceci requiert une quantité de temps importante, mais également, il y a un risque d'erreurs élevé. Ainsi, il est difficile pour l'organisme de quantifier ses activités, car le système n'est pas à jour. Toujours dans une optique de si, l'organisme avait les fonds disponibles, s'il serait prioritaire de changer le système de statistiques. De plus, elle nous informe que les dossiers des usagers de services du centre de crise sont rédigés manuellement sur papier. Il pourrait être possible de les inventorier dans une base de données pour qu'ainsi que tous aient accès à la documentation. Il serait possible de réduire le risque de perte des dossiers physiques. Finalement, l'horaire de travail est lui aussi, papier. Ainsi, les rendez-vous sont tous centralisés dans le même agenda, donc, il y a une perte

d'efficacité des intervenants avec la gestion de l'agenda. Toutes ces mesures nécessitent des fonds qui ne sont pas disponibles. L'employé nous informe également que le centre a une approche avec les usagers qui est différente de celle des hôpitaux ou des autres centres de Montréal. La direction doit offrir aux employés les formations nécessaires pour appliquer cette pratique et également, rappeler à son équipe quelles sont leurs procédures, etc.

La troisième entrevue que nous avons effectuée était auprès d'une employée qui est intervenante pour l'organisme-partenaire. Nous avons abordé l'axe employé avec cette personne. La personne remettait en doute l'indicateur concernant le taux d'absentéisme, car les employés bénéficient de plusieurs congés pendant l'année. Il est possible pour les employés de s'absenter pour rester à la maison avec un enfant malade ou autre. L'indicateur ne permettrait pas de démontrer la motivation des employés. L'employée a été fort contente de retrouver un indicateur concernant la rétention du personnel. Le centre de crise n'est pas capable financièrement d'offrir les mêmes conditions de travail que le réseau de la santé, comme pour les employés travaillant pour le palier gouvernemental du provincial, par exemple. Les CSSS offrent de meilleures conditions de travail à leurs employés. Ainsi, le centre engage fréquemment des finissants universitaires sans expérience sur le marché. L'organisme forme ces employés et après quelque temps, ces nouveaux travailleurs quittent vers des organisations mieux rémunérés maintenant qu'ils ont de l'expérience sur le marché. Ce que l'employé nous a expliqué est que les intervenants sont la mémoire des usagers. Ceux-ci peuvent travailler à plusieurs reprises à des moments différents de la vie d'un usager qui vit une situation difficile et de détresse psychologique. Lorsque l'usager revient au centre, s'il y a lieu, les intervenants n'ont pas à lui faire répéter son histoire et peuvent déjà intervenir à un autre stade pour aider la personne. Les intervenants conservent la mémoire des usagers. Par contre, plus le taux de rotation des employés est élevé moins il est possible de conserver cette mémoire de la vie des usagers. La formation semblait importante également pour l'employé. Nous

avons donc conservé l'indicateur pour le nombre de formations offertes par année par employés. Ceci conclut notre troisième entretien.

Le quatrième et dernier entretien a été effectué avec un membre du conseil d'administration, également une ancienne usagère des services. Nous avons jugé pertinent de rencontrer une ancienne usagère du centre plutôt qu'un usager actuel étant donné le désordre psychologique de la personne, mais également pour pouvoir s'adresser à quelqu'un qui connaissait notre projet d'implantation et qui était malgré tout, est sensible aux besoins des utilisateurs. Nous avons jugé le tout plus sécuritaire de cette façon autant pour nous que pour l'interviewé. Ainsi, pendant notre rencontre, la personne nous a relaté ses différentes visites au centre et son expérience à titre de membre du conseil d'administration. Elle nous raconte que lors de tous ces séjours, le centre était très accueillant et chaleureux. Elle nous informe que les intervenants sont très compétents dans leur approche. Par contre, lors de ses dernières visites, elle a senti un empressement pour la signature de son congé étant donné que l'organisme est fortement sollicité et qu'elle aurait préféré attendre une journée ou deux avant de devoir quitter malgré le fait qu'elle se portait mieux. Elle aimerait bien que l'organisme ait plus de fonds monétaires afin d'offrir un service d'intervention tous les jours toutes les heures. Nous avons donc conservé les indicateurs qui étaient en lien avec la disponibilité des lits et les heures d'ouverture. La personne s'interrogeait sur la pertinence des indicateurs des usagers qui terminent leur séjour correctement au centre. Nous voulions évaluer ceux qui terminaient leur séjour afin de démontrer la satisfaction des usagers, mais elle nous a expliqué que la personne peut quitter pour différentes raisons et que ce n'était pas représentatif de la satisfaction, car le séjour au centre est temporaire en situation de crise. Le centre de crise ne peut pas offrir tous les services de suivis, suite à la détresse vécue. Nous avons donc éliminé presque tous les indicateurs de cette nature. Nous en avons conservé un pour la rencontre avec le conseil d'administration afin de voir sa réaction. Nous n'avons recueilli aucun autre commentaire sur les autres axes.

Suite à ces entretiens, nous avons ajusté l'ébauche initiale du TBP et nous avons présenté cette version au conseil d'administration au mois d'avril 2014. Lors de la rencontre avec le conseil d'administration, nous avons résumé ce qu'était un TBP, son utilité, le mandat demandé, les axes du TBP et ensuite, nous avons projeté dans la salle chacun des axes pour évaluer les objectifs stratégiques, mais également les indicateurs.

Pour chacun des axes, nous avons discuté de la pertinence des objectifs, des indicateurs et des cibles à atteindre. Les cibles à atteindre ont été celles où on a retrouvé le plus de discussions. Par contre, à notre grand étonnement, il y a eu peu de discussion ou de question. Tous semblaient dire que le TBP était clair et représentatif, mais sans trop négocier ou discuter.<sup>24</sup> Nous croyons que certains membres du conseil d'administration ne comprenaient peut-être pas encore très bien le projet d'implantation ou son utilité. Nous nous étions préparés pour une présentation qui aurait suscité beaucoup de désaccord ou de discussion.

Le procès-verbal de la rencontre fait état de la présentation du tableau de bord aux membres du conseil d'administration :

*« Mélissa présente une partie du travail effectué sur son tableau de bord aux membres du conseil. Ce dernier est accueilli très favorablement par les membres du conseil. Il ressort de ce tableau que nous pourrions établir un plan de financement avec des cibles à atteindre au cours des prochaines années. Plusieurs éléments du tableau de bord pourraient être intégrés à notre rapport d'activités pour l'année 2014-2015. Il serait innovateur de présenter nos objectifs selon les quatre axes proposés par le tableau de bord. Il nous reste à prévoir, entre autres, la liste des outils technologiques que l'organisme souhaiterait acquérir et à nous interroger de la façon dont nous évaluons le niveau de satisfaction de nos services. Le tableau de bord est un nouvel outil que nous pouvons utiliser pour une meilleure gestion de l'organisme. »*

---

<sup>24</sup> Nous présentons dans le rapport de recherche, les discussions obtenues concernant chacun des indicateurs de façon détaillée.

Suite aux discussions de cette rencontre, nous sommes arrivés à une version finale. Cette même version a été présentée la même année à l'assemblée générale annuelle au mois de juin, donc présentée à plusieurs parties prenantes de l'organisme-partenaire. Voici le résultat final du TBP :

*La définition de la mission sociale<sup>25</sup>*

Offrir un service d'accueil, d'intervention et d'hébergement temporaire aux adultes en état de détresse émotionnelle et de crise d'adaptation, particulièrement à ceux qui ont des troubles sévères et persistants de santé mentale et selon leur besoin.

*La définition des valeurs (partielle)*

- Reconnaissance de la parole et de l'expérience
- Rapports de pouvoir égalitaire
- Préjugé favorable
- Globalité de la personne
- Façon autre d'accueillir la souffrance

*La définition de la vision*

Bon accueil a pour objectif de devenir le centre de crise disponible en tout temps pour tous ses services, sur l'île de Montréal.

Suite à toutes ces rencontres, nous avons modifié le TBP afin d'obtenir une version préliminaire a été présentée au conseil d'administration. De plus, il nous a été possible de résumer la stratégie et d'expliquer chacun des axes avec les commentaires recueillis de chaque intervenant représentant un axe spécifique. Voici le sommaire du TBP préliminaire.

---

<sup>25</sup> Fortin, Mélissa, 2014. Rapport de recherche, Implantation du TBP, présenté à l'annexe 1. La présentation du résultat final a été tirée directement du rapport de recherche.

## 1. Finance

Afin d'atteindre l'objectif financier, quelle doit-être la perception de nos bailleurs de fonds face à l'organisme?

Au cours des cinq dernières années, la situation financière de l'organisme est insuffisante pour répondre aux besoins grandissants. Malgré un nombre marqué de demandes supplémentaires de fonds faites aux bailleurs de fonds, les sommes obtenues n'ont pas été suffisantes, obligeant l'organisme, il y a de cela trois ans, à réduire ses services, engendrant une situation d'incertitude auprès du personnel, des administrateurs et des usagers. Un déficit majeur est à prévoir pour la prochaine année financière. La précarité de la situation oblige l'organisation à concentrer tous ses efforts à la recherche de fonds supplémentaires et récurrents qui assureraient la pérennité de ses services et lui permettraient de poursuivre sa mission.

Objectif stratégique : augmentation des entrées de fonds.

Mesures : pour récolter l'information à transmettre au bailleur de fonds.

- Revenus additionnels non budgétés
- Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié

Cibles : obtenir la récurrence annuelle du versement supplémentaire de l'ASSSM et l'augmentation de 10 % des revenus de source externe ou privée. Avoir un plan de financement pour les trois prochaines années.

Initiatives : rencontre avec l'ASSSM organisée. Des demandes ont été effectuées auprès de plusieurs fondations en santé mentale.

## 2. Clients

Que pouvons-nous apporter de plus à nos utilisateurs et comment nous perçoivent-ils? La faiblesse actuelle de Bon accueil est sa disponibilité 24 heures par jour et 7 jours sur 7. Étant donné le manque de subvention, l'organisation n'a pas les équipes nécessaires pour assurer des suivis nocturnes dans la communauté.

Objectifs stratégiques : la satisfaction des usagers et la disponibilité des services.

Mesures : évaluer explicitement la performance concernant les services rendus aux usagers et la disponibilité des services offerts.

- Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi ; (les commentaires sont recueillis par des formulaires d'évaluations des services pour noter la satisfaction des usagers-ères)
  - Durée moyenne des séjours par utilisateurs ;
  - Nombre de lits disponibles
  - Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services

Cibles : obtenir un taux de satisfaction de 98 % des utilisateurs. Offrir 8 lits pour l'hébergement (ajout d'un lit). Offrir tous les services, tous les jours et à toutes heures de la journée.

Initiatives : des demandes de financement pour un lit supplémentaire ont été faites à l'arrondissement. Un formulaire d'évaluation a été préparé par des utilisateurs avec un chercheur de l'hôpital Douglas pour évaluer les services par les usagers.

## 3. Processus internes

Quels sont les processus internes qui permettront la meilleure satisfaction des usagers et des bailleurs de fonds ?

L'objectif dans les processus internes est d'augmenter la qualité du processus d'intervention avec la perspective alternative. On désire améliorer le processus d'intervention dans son application quotidienne. Le centre de crise est le seul sur l'île de Montréal à adopter cette perspective d'intervention qui prône l'accueil et les forces de l'individu. Cette vision est différente que celle utilisée par les hôpitaux et les autres centres, donc il devient difficile d'intervenir avec une seule perspective. C'est dans ce contexte que l'organisation veut imprégner ses interventions quotidiennes et constamment, avec la perspective choisie. Ainsi, il peut être difficile d'appliquer uniformément la pratique d'intervention étant donné que les principaux partenaires communiquent et travaillent différemment. On envisage aussi l'intégration d'un pair-aidant dans l'organisation. La direction désire faciliter les communications à l'interne avec des outils technologiques (comme par exemple, un iPad), mais la désuétude des outils informatiques ne le permet pas. D'ailleurs, le système de statistiques, financé il y a de cela plus de quinze ans, ne répond désormais plus à la demande de l'organisation. Le suivi des dossiers se fait encore à la main, alors qu'on observe une croissance marquée des systèmes informatisés de traitement des dossiers dans le réseau des centres de crise. De manière à s'établir plus sérieusement dans la communauté et s'offrir plus de visibilité, permettant de faire la promotion de ses services, et ainsi accroître son accessibilité, l'organisation souhaiterait promouvoir la création d'un site internet. Il devient aussi nécessaire de réorganiser la gestion actuelle des agendas des intervenants, mais aussi de leur espace de travail. Toute cette optimisation des processus internes rendant l'organisation plus efficace et plus efficiente améliorerait significativement son approche d'intervention.

Objectifs stratégiques : amélioration des pratiques dans une perspective alternative ; rehaussement les outils de travail technologiques.

Mesures :

- Nombre de rencontres du comité des usagers
- Le nombre de plaintes formulées à l'organisation
- % avancement du plan de rehaussement outils technologiques

Cibles : un minimum de quatre rencontres du comité des usagers, assurer continuellement la pertinence des services aux utilisateurs (sans la mesurer cette année) et 35 % du plan de rehaussement des outils technologiques.

Initiatives : traitement efficace des plaintes formulées à l'Agence, présence de la coordonnatrice clinique une fois par année au conseil d'administration, tentative de rencontre du comité des usagers, bonification de la grille d'évaluation des personnes en crise pour le suivi futur.

#### Apprentissage organisationnel

Quels sont les moyens et les facteurs qui permettront d'atteindre les objectifs fixés dans les autres axes et ainsi accomplir notre vision organisationnelle ?

La situation financière précaire de Bon accueil oblige ses intervenants à innover continuellement dans ses méthodes et ses techniques de travail pour accomplir sa mission. Une partie importante des fonds passe dans la formation – primordiale pour offrir des services de qualité – des employés puisqu'ils doivent être suffisamment outillés pour répondre aux besoins grandissants des usagers. La satisfaction au travail, généralement garant d'une plus grande rétention des employés compétents et engagés, fait partie des priorités de l'organisation. Sur l'île de Montréal, le centre de crise parvient difficilement à offrir des conditions de travail comparable au réseau des centres de crises. La rétention des employés en est donc d'autant plus importante. Il ne faudrait pas prendre à la légère leur rôle de première ligne puisque leur contact direct avec les usagers peut avoir un impact direct sur la réussite du cheminement d'une personne en crise, d'où l'importance majeure du rôle de la formation adéquate et de la satisfaction au travail. Fait à noter, les avantages sociaux par Bon accueil sont beaucoup plus modestes que ceux offerts dans le réseau des centres de crises. La

situation financière de l'organisation y est pour beaucoup, mais constate une sincère volonté de la part de la direction d'offrir les mêmes conditions que dans le réseau, ce qui lui permettrait d'être concurrentiel. Malgré la réalité de l'organisation, comment Bon accueil peut-elle s'adapter tout en accomplissant sa mission auprès des usagers ?

Objectifs stratégiques : améliorer les compétences des employés et la satisfaction des employés au travail.

Mesures :

- Nombre de formations suivies par employé par année
- Le taux de rotation du personnel
- Nombre de rencontres avec les partenaires

Cibles : avoir un minimum de quatre jours de formation par employé par année, un taux de rotation du personnel inférieur à 20 % et offrir des conditions de travail concurrentielles par rapport à celles du réseau des centres de crises (fond de pension, salaires, congés, etc.)

Initiatives : colloques annuels, symposiums, une à deux journées de formation offerte sur des thèmes cliniques pertinents, participation à des tables de concertation.

Le TBP de Bon accueil présuppose que toutes les relations entre les objectifs et les mesures sont de cause à effet et qu'elles permettront d'intégrer complètement la stratégie dans la structure et dans les opérations de l'organisation.

Figure 4.5 - Tableau de bord prospectif de Bon accueil

Objectif ultime à atteindre	Mission – Valeurs – Vision			
Stratégies adoptées	Perspective Financière	Perspective Client	Perspective Processus interne	Perspective Apprentissage et Croissance
	Gestion financière des fonds	Satisfaction	Amélioration des processus internes	Apprentissage organisationnel
Facteurs clés de succès	Augmentation des revenus	Qualité des services Disponibilité des services	Pratiques alternatives Rehausser les technologies	Formation du personnel Satisfaction des employés
Indicateurs	-Revenus additionnels non budgétés -Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié	-Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi. -Durée moyenne des séjours par utilisateur ; -Histogramme de la répartition des demandes -Nombre de lits pour l'hébergement -Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services	- Nombre de rencontres du comité des usagers - % avancement du plan de rehaussement des outils technologiques	- Nombre de formations suivies par employé - Taux de rotation des intervenants Le nombre de rencontres avec les partenaires

Source : Fortin, 2014. Rapport de recherche.

Suite à l'implantation du TBP, nous nous sommes intéressé tel que mentionné plus tôt à l'évaluation post-implantation du TBP selon deux orientations : améliorer de la cohésion entre la direction et le conseil d'administration et identifier les facteurs de succès ainsi que les défis rencontrés lors de l'implantation. Ces questions représentent notre sujet de recherche. Par contre, nous nous sommes basée sur notre mandat précédemment effectué pour évaluer la post-implantation. Ainsi, dans la prochaine section de ce chapitre, nous décrivons le déroulement une fois l'implantation effectuée dans l'organisme.

#### **4.4 Déroulement après implantation**

Dans cette section, nous décrivons le déroulement suite à l'implantation. En mai 2014, lorsque le conseil s'est rencontré pour discuter des objectifs de l'année suivante, nous avons proposé d'adopter le TBP pour définir seulement les objectifs annuels et la proposition n'a pas été adoptée. Ainsi, nous en avons conclu que malgré les dires de tous, les membres du conseil d'administration n'ont pas nécessairement adhéré au TBP. Ainsi, nous avons les objectifs tels que définis habituellement accompagné du TBP.

Suite à la présentation du TBP à l'assemblée générale, il n'y a pas de rencontre du conseil d'administration pendant tout l'été. Donc, il n'a pas été possible de faire un retour sur la rencontre de l'assemblée générale. Par contre, il y a eu un changement majeur pour l'organisme : une nouvelle présidente au conseil d'administration. Pour des raisons de disponibilités, nous n'avons pu nous présenter pendant deux mois également, à l'automne au conseil d'administration, donc le suivi du projet a été mis en veilleuse. En novembre 2014, nous avons présenté le TBP à la nouvelle présidente lors d'un conseil d'administration. Elle a soulevé des points fort intéressants qui ont soulevé certaines discussions concernant les indicateurs et les cibles fixées.

De plus, nous avons discuté de façon informelle avec la direction du TBP, mais nous avons perçu que le centre n'était pas prêt à faire le changement complet tel qu'expliqué un peu plus haut. La direction désirait qu'on présente le TBP de façon plus détaillée à l'ensemble des employés pour s'assurer qu'ils avaient bien compris le projet et leur permettre de poser des questions. Cette rencontre aurait également fait le pont entre les attentes du conseil d'administration et les employés. À ce jour, cette rencontre n'a toujours pas eu lieu malgré le bon vouloir de la chercheuse et la direction. Le manque de temps est un facteur très limitatif dans cette situation.

Ainsi, l'hiver 2015 s'est déroulé sans nécessairement travailler avec le TBP. Il est possible qu'on y fasse allusion pendant les rencontres sans nécessairement le ressortir ni l'utiliser. C'est à partir de ce moment que nous avons appréhendé une possibilité d'échec du TBP. Cette période de près d'un an sans utilisation du TBP nous laissait appréhender qu'on laisse dans le placard tout le travail effectué. Nous nous sommes également posé la question si tous avaient compris l'objectif du mandat.

Au printemps 2015, le conseil se rencontre, comme chaque année, pour décider des objectifs de l'année suivante. Nous n'avons pu être présente pour des raisons personnelles. Ainsi, nous avons pris connaissance des objectifs de l'organisme à l'assemblée générale. Lors de cette assemblée, des changements majeurs ont eu lieu dans la composition du conseil d'administration. Ainsi, comme l'année précédente, nous avons présenté le TBP pour les nouveaux membres du conseil d'administration. En parallèle, nous avons évalué les objectifs de l'année 2014-2015 et observé si nous avions atteint les cibles fixées et nous avons préparé une ébauche avec les objectifs de l'année 2015-2016. Ce sont ces deux tableaux que nous avons présentés aux membres du conseil d'administration. Voici le commentaire de l'interviewé 1 : *« sachant que nous le mettons à jour chaque année en fonction de nos nouveaux défis. Par exemple, par rapport à la première version, nous avons rajouté la satisfaction des employés et un autre indicateur pour les régimes de retraite. »*

Il est important de rappeler que nous étions dans les changements importants de la structure du ministère de la Santé au Québec et que ceci affecte directement l'organisme. L'organisme doit donc reconstruire ces contacts avec la nouvelle agence. Voici le commentaire de l'interviewé 1 concernant le premier TBP et maintenant :

*« Le premier tableau de bord qui contenait les objectifs a été présenté à toutes les instances. Tout le monde a été informé de cet outil à l'assemblée générale aussi. Puis nous l'avons révisé cette année pour rajouter d'autres indicateurs. Concernant l'atteinte des objectifs passés, nous avons pu avoir une subvention de 80 000\$ de façon récurrente alors que jusqu'ici elle nous était accordée de façon ponctuelle. Pour le lit supplémentaire, malheureusement nous n'avons pas pu obtenir les fonds nécessaires pour le rajouter. »*

Lors de cette rencontre, nous nous sommes rendu compte qu'on avait beaucoup de défis pour l'année. Le TBP nous a permis de prioriser pour l'année 2015-2016 les objectifs que nous voulions atteindre. De plus, trois objectifs se répétaient, mais dans des formulations différentes. Nous en avons fait un seul et même objectif.

Voici les commentaires recueillis de l'interviewé 2 : *« le tableau montre les objectifs et les résultats. Après il y a d'autres points plus urgents qui surviennent dans l'année et qui viennent se greffer à l'ordre du jour. Par exemple, un de nos patients est décédé à sa sortie du centre. Donc nous allons analyser la situation pour savoir comment améliorer nos services et éviter que ce genre de situation se répète à l'avenir. »*

Ceci représente la réalité quotidienne de l'organisme ainsi que quelques commentaires concernant l'année suivant l'implantation recueillis pendant les entretiens effectués par l'assistante de recherche.

#### **4.5 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons décrit comment s'est déroulée notre recherche. Nous avons commencé par expliquer pourquoi l'organisme-partenaire nous a mandatée pour l'implantation du TBP. Nous avons décrit comment se sont déroulés l'implantation et le résultat final. Nous avons finalement décrit ce qui s'est déroulé entre l'implantation et jusqu'à maintenant : l'évaluation du projet. Dans le prochain chapitre, nous présentons les résultats de l'évaluation du projet.

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION**

Dans ce cinquième chapitre, nous aborderons les résultats et leur analyse de cette recherche concernant la post-implantation du TBP. Nous présenterons les commentaires recueillis de plusieurs membres de l'organisation concernant le travail effectué. Nous discuterons de la cohésion entre les membres pour poursuivre avec l'exposition des facteurs de succès de l'implantation ainsi que les obstacles et les défis rencontrés lors de la construction du TBP.

#### **5.1 Évaluation du projet**

Lorsque nous avons recueilli et analysé les notes d'entretiens, et ensuite, nous avons effectué la codification de celles-ci. Nous présentons les résultats de cette codification dans le présent chapitre.

Nous commencerons par aborder la question de la cohésion des membres pour ensuite, traiter des facteurs de succès, des obstacles et des défis concernant l'implantation du TBP dans un OSBL composé d'environ 30 employés, donc de petite taille.

#### **5.2 La cohésion entre le conseil d'administration et la direction**

Afin de présenter les résultats concernant la cohésion entre les membres du conseil d'administration et la direction, nous allons d'abord présenter les commentaires recueillis de chacune des deux parties concernant le TBP. Nous concluons avec notre analyse.

### 5.2.1 Réaction suite à l'implantation

Suite à l'acceptation de l'implantation du tableau de bord, nous concluons que le projet est positif pour l'organisation. Afin de confirmer l'utilité du TBP, la direction témoigne de son expérience :

*« Nous sommes encore au tout début de notre expérimentation du tableau de bord et il est trop tôt pour que je puisse en mesurer tous les effets. La démarche de création du tableau avec Mélissa a été une expérience positive qui m'a beaucoup fait réfléchir sur les liens qui existent entre les différentes dimensions de mon travail.*

*Je pense que le tableau de bord pourra s'intégrer harmonieusement dans nos outils de gestion. C'est un outil que nous adapterons afin qu'il réponde aux besoins de membres du conseil d'administration et des membres de l'équipe de gestion de notre organisme. »*

Un membre du conseil d'administration a aussi émis un commentaire sur son expérience dans le secteur de la santé et l'implantation du tableau de bord à Bon accueil. Voici les dires de cette personne :

*« Les CSSS utilisent les tableaux de bord dans leur gestion. Cet outil permet d'évaluer où l'organisation se situe par rapport aux attentes fixées par l'Agence. Le tableau de bord permet d'évaluer la performance périodique et donne un aperçu suffisamment près de la réalité pour envisager des correctifs si on semble dévier du résultat escompté.*

*Le suivi du tableau de bord permet également d'évaluer si les cibles demandées pour chacun des indicateurs sont bien réalistes ou conformes à la capacité d'offrir le service à la hauteur de la cible fixée. Dans cet esprit, les écarts sont analysés et un questionnement sur les besoins de la population et une réorientation des objectifs peut s'avérer une piste de solutions importante dans la mission d'un organisme.*

*Le point que je tiens à faire en prenant exemple des CSSS est le suivant:*

- *En premier lieu, le ministère dans son Plan d'action en santé mentale mandate les centres de crise avec des responsabilités et des rôles bien précis dans l'offre de services au Québec pour la clientèle en santé mentale. Or ces attentes ne sont pas quantifiées; aucune cible n'est fixée. Ce qui pose un illogisme total et fait en sorte que l'on s'interroge de la façon dont les demandes de rehaussement de budget sont traitées et analysées à l'Agence de*

santé et des services sociaux. Cette situation crée des divergences entre les centres de crise et soulève des perceptions négatives quant à la transparence et à l'imputabilité de ce système. On peut même aller jusqu'à penser que l'habileté d'argumentation et le recours à des résultats de performance arbitraires sont les éléments à partir desquels l'Agence rend sa décision ! Ce qui est tout à fait inacceptable. Pour ces raisons et parce que les centres de crise sont des acteurs de premier plan et d'une importance primordiale pour l'organisation des soins et services au Québec, le modèle de reddition de compte devrait s'appliquer. Des ententes de gestions deviennent des incontournables. En conséquence, l'utilisation de tableaux de bord deviendrait, au même titre qu'ailleurs dans le système, un outil qui devrait être utilisé.

- En deuxième lieu, compte tenu du premier argument, le centre de crise Bon accueil, doit établir ses propres indicateurs de performance et établir les cibles à atteindre en fonction des résultats attendus. Il serait intéressant pour Bon accueil d'utiliser des statistiques (si elles existent) de ce que semble être la performance attendue d'un centre de crise comparable au sien. Par exemple, le centre de crise dans l'est de Montréal sur le territoire de l'Institut en santé mentale (c.-à-d. Hôpital L.H. Lafontaine), serait à mon avis comparable. La présence d'un hôpital psychiatrique fait une différence dans la demande d'offre de service d'un centre de crise qui partage le même territoire ; on ne fait que penser à la coresponsabilité quant au désengorgement de l'urgence psychiatrique. Or, l'utilisation d'un tableau de bord à Bon accueil est entièrement souhaitable, considérant que 1) c'est un outil incontournable pour établir des indicateurs et des cibles à atteindre comme objectifs; 2) le suivi périodique de ces indicateurs permet d'évaluer la performance et de développer une vision stratégique quant aux besoins immédiats et futurs pour l'accessibilité, la continuité et le développement des services en fonction des besoins de la population desservie; 3) un levier crédible pour faire valoir ses représentations à l'Agence de santé et des services sociaux.
- En troisième lieu, c'est un changement de culture pour l'ensemble des organismes communautaires ; est-ce que leur regard serait le même que le mien, il faut explorer ! Le défi, autant pour les CSSS que pour les organismes communautaires, est de faire valoir l'importance de recourir non seulement à des indicateurs quantitatifs, mais également à des indicateurs de

*performance qualitatifs. Il faut que les cibles choisies soient en fonction d'évaluer si l'organisation des services en santé mentale est orientée à soutenir le rétablissement des personnes utilisatrices. »*

On peut en conclure que les utilisateurs du tableau de bord sont ouverts à l'implantation d'un tableau de bord dans leur organisation. On peut également penser qu'avec les actions posées et les commentaires recueillis que l'implantation est utile pour l'organisation, mais elle ne témoigne pas nécessairement de la différence concernant la cohésion. Il était trop tôt pour en faire l'évaluation. Par contre, il a été possible de l'évaluer après l'implantation.

### **5.2.2 Commentaires post-implantation et analyse**

Nous constatons que contrairement à ce qu'on a trouvé dans la littérature, il n'y avait pas de conflit majeur entre la direction et le conseil d'administration, tel que mentionné par l'interviewé 1. Il est difficile dans ce cas, de vérifier si effectivement le TBP a amélioré la cohésion entre la direction et le conseil d'administration. Dans notre rapport de recherche, nous avons spécifié avoir un doute quant à la cohésion entre la direction et le conseil d'administration. Malgré l'absence de conflit majeur entre les deux groupes, nous avons tout de même mesuré s'il y avait une différence entre : avant l'implantation et la post-implantation. L'assistante de recherche a posé la question aux trois interviewés et voici les commentaires qui ont été recueillis :

*Interviewé 1 : « Pour la cohésion avec la direction, nous avons toujours eu une bonne relation avec la directrice. C'est vrai qu'avant dans nos réunions tout tournait autour de ce qu'elle nous disait, car c'est elle qui est en contact permanent avec les employés et les patients. Puis à la fin de l'année, nous faisons le bilan. Aujourd'hui, nous avons un outil qui nous permette de décrire et de visualiser des objectifs communs. Ainsi, nos discussions sont orientées dans une direction commune. »*

*Interviewé 2 : « Pour la cohésion entre le CA et la direction, je ne pense pas que cela ait changé grand-chose car nous avons toujours bien fonctionné ensemble. La directrice est un membre du CA. Ce qui a changé c'est que maintenant nous avons un outil de travail commun. Cela nous a permis de regrouper nos objectifs. »*

*Interviewé 3 : « Par rapport à la cohésion entre les membres du CA et la direction, je dirais que ce qui a changé c'est que nous avons maintenant un document unique qui récapitule des objectifs devenus communs. »*

Suite à l'analyse de ces commentaires, nous en venons à la conclusion que le TBP n'a pas nécessairement amélioré la cohésion au sens où nous l'avons défini. Nous retrouvons un consensus autour des objectifs de l'organisation. Étant donné qu'au départ, il n'y avait pas de conflit majeur, il est difficile de discerner si le TBP a contribué à améliorer la cohésion entre les deux groupes cibles.

De plus, si l'on prend en compte les commentaires des trois personnes interviewées, on peut également affirmer que tous n'ont pas la même perception de la situation. Pour l'interviewé 1, il y a une différence sur comment traiter les objectifs, mais il n'y a pas de changement significatif concernant la cohésion. Pour l'interviewé 2, il est clair qu'il n'y a pas de changement. Par contre, pour l'interviewé 3, il y a un changement, mais pas nécessairement concernant la relation entre les deux groupes, mais plutôt dans la façon de travailler : avoir un outil commun de communication traitant des objectifs. Ainsi, le TBP a permis de les rallier sur les mêmes objectifs et de créer un consensus stratégique. Concernant la cohésion, elle existait déjà auprès de la direction et du conseil d'administration. Il est donc impossible dans cette situation de déterminer si le TBP a contribué à améliorer la cohésion entre les deux groupes.

Avec l'outil commun utilisé, le TBP, qui les rassemble et leur permet de communiquer ensemble sur des objectifs communs et clairs, il est possible que l'outil permette de conserver la cohésion existante. De tels résultats ont été également établis dans une recherche similaire à celle-ci dans le cadre d'une étude de cas et une des conclusions est : « La formalisation progressive de l'objet intermédiaire [le TBP] favorise les échanges de savoirs, la recherche de consensus quant au sens et aux finalités (finalisation), la coopération entre les acteurs qui, modérés par l'animateur

traducteur, consolident le réseau et, de la sorte, participent à son institutionnalisation» (Dumond, Johannsen et Rousseau, 2011).

### **5.3 Facteurs de la post implantation**

Notre deuxième question de recherche traite des facteurs de succès de l'implantation, des contraintes et des défis rencontrés. Voici les résultats de la codification des entretiens et de notre interprétation des résultats observés. Nous traiterons d'abord des facteurs de succès.

#### **5.3.1 Facteurs clés de succès**

Voici les facteurs de succès que nous avons relevés lors de l'implantation du TBP pour le centre de crise le bon accueil.

##### **5.3.1.1 Mission claire et ancrée**

La mission d'une organisation est primordiale. Elle est sa raison d'être et d'exister. Dans le cas de l'organisme partenaire, la mission était claire. Elle était claire car elle avait été affichée à plusieurs endroits dans l'organisation et on la retrouve dans tous les documents importants. Tous dans l'organisation connaissent cette mission et connaissent la raison d'être de l'organisation. Cette notion étant ancrée dans le quotidien de l'organisation, elle permet de bien construire les objectifs des quatre axes du TBP autour de la mission. Il est facile par la suite de prioriser les objectifs et les cibles à atteindre. Sans cette mobilisation concernant la mission, il aurait été plus difficile de compléter l'implantation du TBP. La mission est la première étape du processus et tous les objectifs et les cibles sont alignés pour réaliser la mission. Ainsi, une mission connue, définie et ancrée dans la culture organisationnelle du centre Bon accueil fait partie des facteurs de succès de notre implantation.

##### **5.3.1.2 L'appui de la direction**

Un tel projet de recherche ne pourrait être envisageable sans la participation et la collaboration de la direction. Il serait inconcevable de réussir l'implantation du TBP si les employés, la direction et le conseil d'administration ne s'impliquaient pas dans

le projet. Ainsi, sans la participation de tous, on ne peut pas construire cet outil stratégique de management. Voici le commentaire de la direction suite à l'implantation : « *J'ai pourtant abordé la démarche de Mélissa avec curiosité et ouverture.* »<sup>26</sup> Ainsi, la direction, malgré certaines réserves lors de la présentation initiale du projet, nous a supporté tout au long du projet et nous a fait confiance. Sans cet appui, il n'aurait pas été possible d'effectuer l'implantation du projet. De plus, avec l'accord du conseil d'administration d'effectuer le projet, sans eux également, il n'aurait pas été possible d'effectuer le projet. Tous se sont montrés ouverts tout au long de l'avancement du projet et sans ceci également, il aurait fortement plus ardu d'en arriver à l'implantation. L'appui de la direction et du conseil d'administration a été essentiel à l'implantation du TBP.

### 5.3.1.3 La connaissance et la relation avec l'organisme

Pour faire l'implantation d'un TBP, tel que les auteurs du modèle, Kaplan et Norton, le mentionnent il est capital de bien connaître l'organisation. Sans une connaissance approfondie de l'organisation, il est difficile de faire des liens entre les objectifs et la mission, fixer des cibles inatteignables. Les gens n'adhèrent pas au projet d'implantation et donc ne l'utilisent pas, etc. Notre rôle d'administratrice dans l'organisation peut sembler à prime abord problématique sur le plan de l'éthique. Nous avons donc pris les mesures nécessaires pour ne pas brimer la liberté d'expression de personnes dans le projet et également, préserver leur anonymat. Par conséquent, nous croyons que sans cette connaissance, il n'aurait pas été pensable d'effectuer le projet de recherche. Voici le commentaire d'un des interviewés, qui répondait à la question concernant les facteurs de succès :

*« C'est une combinaison de deux choses, du tableau de bord en lui-même et de Mélissa. Mélissa est une personne qui a fait preuve de beaucoup de patience et de disponibilité. Elle a pris son temps pour nous expliquer le projet. Elle répondait aux*

---

<sup>26</sup> Fortin, Mélissa, 2014. Rapport de recherche, page 43.

*appels ou aux courriels quand nous avons besoin de plus de précisions. Elle est aussi très proactive. Elle nous ramène de la documentation financière à jour qui nous permet de nous informer des pratiques dans le domaine communautaire. Moi qui suis dans le social, j'apprends beaucoup de la gestion grâce à elle et à la documentation qu'elle nous apporte. Elle est aussi très enthousiaste. D'ailleurs, c'est elle qui a présenté le tableau de bord à nos membres lors de l'assemblée annuelle. »*

De plus, sans la relation de confiance que nous avons avec les personnes de l'organisation, nous n'aurions pas eu la même accessibilité à l'information qu'actuellement, lors de l'implantation.

La planification du travail a permis un processus structuré de l'implantation. C'est un facteur clé qui a contribué à son succès. Le résultat final est le travail de toute une équipe et donc, un travail de collaboration. L'organisation et la coordination de toute l'information recueillie et traduite dans le TBP ont facilité l'implantation du TBP. La traduction des interviews en objectifs et en cibles a permis la mise en œuvre de l'implantation. En conclusion, la relation et la connaissance de l'organisme sont essentielles. Il n'en demeure pas moins que nous avons rencontré quelques obstacles lors de l'implantation de l'outil de management, le TBP.

Finalement, le TBP et son implication ont eu un effet mobilisateur et unificateur sur l'ensemble des impliquées. C'était une conséquence inattendue et positive pour le projet.

### **5.3.2 Obstacles rencontrés**

#### **5.3.2.1 Méconnaissance de la théorie**

L'une des premières contraintes rencontrées dans la préparation de l'étude fut justement cette méconnaissance du modèle par les membres du conseil d'administration et la direction. Nous avons donc gardé ce fait à l'esprit lorsque nous avons présenté le cadre théorique de notre étude à la direction et au conseil d'administration. Les TBP sont peu utilisés dans les OSBL, donc nous avons ce premier défi à relever. Malgré le fait que le TBP ait été le modèle choisi pour faire la

reddition de compte stratégique de l'organisme, la direction et plusieurs membres du conseil d'administration ne connaissaient pas ou peu le modèle. D'ailleurs, voici la constatation d'une des personnes suite lors de l'implantation :

*« J'avais peu de connaissances et d'expérience par rapport à la création d'un tableau de bord. Il me semble que cette pratique n'est pas encore très répandue dans le milieu communautaire. J'avais des craintes que la création d'un tableau de bord nous incite à nous préoccuper davantage des indicateurs de quantité (par rapport au nombre de services rendus par exemple) que des indicateurs de qualité. »<sup>27</sup>*

L'implantation a donc nécessité une mise à niveau théorique avant d'en faire la mise en œuvre. Cette mise à niveau a été présentée au conseil d'administration et à la direction où nous avons expliqué le modèle, les quatre axes stratégiques et son fonctionnement. Nous doutons que tous aient compris entièrement le projet, mais nous y reviendrons en profondeur dans la section 5.4 concernant les barrières comportementales.

### **5.3.2.2 La fiabilité des indicateurs**

Le choix ou le développement d'indicateur est un processus continu et itératif (Contrôleur des finances du Québec, Établissement d'indicateurs de performance, 2011). Lorsqu'on procède à la sélection des indicateurs afin de mesurer les objectifs stratégiques fixés, ceux-ci doivent être relativement simples à utiliser, répondre au besoin de tous et être utiles. Dans le cas où l'indicateur ne démontre pas la cohérence escomptée, il est nécessaire de le modifier ou même de l'éliminer. Il n'y a toutefois pas d'indicateur « parfait », ainsi il est fort important d'en faire une sélection pertinente et fiable. Lors d'une implantation telle que celle étudiée, il est fortement recommandé d'utiliser moins de 20 indicateurs (Kaplan et Norton, 2002) afin de les maîtriser et aussi, de ne pas complexifier la reddition des résultats. Par contre, étant

---

<sup>27</sup> Fortin, Mélissa, 2014. Rapport de recherche, page 43.

donné le système de statistique désuet, il n'existe pas nécessairement beaucoup de données sur les activités de l'organisation. Lorsque nous avons désiré traiter certains indicateurs concernant l'axe des clients, la satisfaction de la clientèle, le nombre d'abandon de dossier, etc., il manquait d'informations. De plus, le système comptable ne nous permettait pas non plus de faire le lien entre les dépenses et le nombre de personnes hébergées, par exemple. Bref, certains indicateurs auraient été fiables et pertinents et n'ont pu être retenus dans le TBP final. Ces indicateurs non-retenus pourraient faire l'objet d'une étude ultérieurement.

### 5.3.2.3 Le temps

L'implantation d'un TBP nécessite du temps pour recueillir l'information nécessaire pour la préparation, la conception du TBP et l'implantation. Les employés et les membres du conseil d'administration des OSBL ont déjà beaucoup de rencontres, colloques, réunions de planifiées, etc. Ainsi, ajouter l'utilisation du TBP requiert du temps additionnel ce qu'il n'est pas toujours possible étant donné les agendas de tous bien remplis. L'interviewé 3 rappelle ce manque de temps au quotidien :

*« Il faut savoir que les membres du conseil d'administration sont très occupés. Pour ma part, je n'ai pas beaucoup de temps aussi, car je gère un organisme qui est ouvert 24h/7j. J'ai donc été très contente que l'on me présente un outil qui regroupe les indicateurs pertinents dont on a besoin. »*

L'utilisation d'un tableau de bord peut paraître une surcharge de travail et ainsi, diminuer son utilité (Simon, 2012). La fréquence d'utilisation est aussi une question à se poser. Si on l'utilise peu, on réduit son utilité. Le défi réside à trouver l'équilibre dans la fréquence d'utilisation afin de conserver un avantage-coût intéressant pour l'organisation. D'ailleurs, l'interviewé 2 en fait le commentaire dans son entrevue :

*« Je pense peut-être à un rapide résumé du tableau de bord en début de réunion du CA. Nous avons un temps restreint pour mener nos réunions, car chacun travaille ailleurs. Mais nous avons aussi beaucoup de points à aborder à l'ordre du jour. Passer en détail tout le tableau serait à mon*

*avis trop long et empêche que l'on passe du temps sur un autre point qui peut être plus urgent. Je pense qu'un résumé des points importants ou en lien avec un des points de l'ordre du jour serait une bonne chose. »*

#### 5.3.2.4 Suivi à long terme

Une fois l'implantation effectuée, les mesures de performances et peut-être même les objectifs stratégiques doivent être mis à jour, selon le contexte de l'organisme. La tenue et le suivi du tableau de bord sont présentement assumés par un membre du conseil d'administration ne faisant pas partie de la direction ou de l'organisation au quotidien comme l'équipe d'intervention. Sans un porteur de dossier, est-ce possible d'assurer l'utilisation future de l'outil par l'organisme ? Nous nous permettons d'émettre une réserve à ce sujet. Par contre, les commentaires recueillis par l'assistante de recherche vont dans le sens inverse de notre observation et de notre constatation lors de l'implantation qu'on retrouve dans le rapport de recherche. Tout d'abord, voici les commentaires des trois interviewés concernant le suivi du projet :

Interviewé 1 : *« Je pense que oui. C'est sûr qu'il faudra le prendre en main. C'est vrai que c'est Mélissa qui l'a créé et l'a animé la première fois. C'est elle aussi qui l'a implanté. Mais je pense que nous sommes capables de le continuer et de l'adapter aux nouveaux défis que l'organisation aura à relever. »*

Interviewé 2 : *« C'est elle qui l'a mis en place, mais elle a bien expliqué son principe. Donc, oui, il peut rester en place et on pourrait facilement l'utiliser. »*

Interviewé 3 : *« Oui, mais il faudrait une personne qui s'en occupe et l'anime. J'aimerais que quelqu'un le prenne en charge, car je manque de temps, mais je pourrais le faire aussi, car il nous ait vraiment utile. »*

Dans notre rapport de recherche, nous avons mentionné avoir une crainte de la viabilité du projet si la mandataire ne s'en occupait plus. Nous ne croyions pas que le TBP serait utilisé.

Ainsi, plus d'un an après l'implantation, nous pouvons constater un avancement dans l'utilisation du TBP étant donné que les personnes pensent être en mesure de le mettre à jour chaque année, ou sur demande. L'interviewé 3 mentionne ne pas

disposer du temps nécessaire pour le faire et c'est en ce sens que nous avons formulé notre réserve lors de l'implantation. Si au quotidien, avec des outils d'intervention qui constitue leur activité principale, l'équipe oublie l'utilisation certains outils de travail. Est-ce possible que le TBP soit, lui-aussi, laissé pour compte? Alors que le TBP est un outil de gestion, ce qui n'est pas nécessairement la spécialité de tous dans l'organisation qui œuvre en intervention en santé mentale. Ainsi, en faire le suivi serait impensable sans la présence ou l'intervention du mandataire initial, mais pour des contraintes déjà mentionnées dans le point précédent, nous en doutons.

#### **5.4 Barrières comportementales**

Dans tous changements, il est fort probable de rencontrer de la résistance. Dans ce projet, nous n'avons pas connu de forte résistante comme des affrontements, des discussions hautes en couleur, des débats ou des manifestations d'insatisfaction.

Il est important de réitérer que le conseil d'administration est composé de la directrice du centre de crise, d'un employé en intervention, quatre membres de la communauté et quatre anciens usagers des services.

Lors de l'implantation, tel que nous l'avons abordé dans le rapport de recherche :

« Concernant la compréhension du tableau de bord, il est à noter que ce ne sont pas tous les membres du conseil d'administration qui ont totalement compris notre projet. Étant donné que sur le conseil d'administration, quatre membres sont d'anciens usagers, pour ces membres, le concept managérial est potentiellement plus difficile à comprendre. Ces personnes vivent une situation différente de la nôtre et ne possèdent pas nécessairement les bases théoriques nécessaires pour bien comprendre le modèle et l'objectif du projet. L'ancienne usagère et également membre du conseil d'administration affirme avoir mieux compris l'axe des clients étant donné que celui-ci était directement lié à son expérience au centre de crise. Sinon les autres axes étaient moins concrets. De plus, elle nous informe que dû à sa maladie mentale, il est difficile de suivre le projet. Elle a beaucoup de pertes de mémoire suite à la prise de médicaments. Elle suggère donc de faire des rappels plus fréquents du projet et d'avoir l'opportunité de le voir constamment dans la salle de rencontre. Cette réalité a été également observée par la direction du centre de crise. On doute que tous les

membres aient saisi complètement la démarche de notre projet. » (Fortin, 2014, page 43)

Lors de l'évaluation post-implantation, voici les commentaires que l'assistante de recherche a pris en note :

Interviewé 1 : « *Pour la compréhension, il faut savoir que quand Mélissa a commencé à nous en parler c'était encore une ébauche. Au fil du temps, il s'est précisé de plus en plus et a évolué à une forme de tableau dont on discute dans nos lieux de réunion. Il faut aussi savoir qu'il y a eu un changement d'administrateurs depuis son implantation. Néanmoins, Mélissa a pu expliquer aux nouvelles personnes en quoi il consiste. Je pense qu'aujourd'hui, tout le monde le comprend bien.* »

Interviewé 2 : « *Presque tout le monde. Il y a eu un changement dans les membres du CA. Mais Mélissa a expliqué aux nouvelles personnes en quoi consistait le tableau de bord. Il faut savoir que l'on a chacun sa propre zone de confort, car nous avons tous des champs de compétence différents. C'est ce qui fait d'ailleurs la richesse de notre CA. Mais, cela fait qu'il y ait des personnes qui n'ont pas forcément un intérêt pour le côté gestion du TBP. Pour d'autres personnes, l'idée peut paraître trop abstraite pour qu'elles la comprennent. Elles ne vont donc pas rejeter le tableau de bord, mais elles vont plutôt s'aligner sur les décisions des autres et adopter un comportement de « suiveur » plutôt que d'être un « décideur ». »*

Interviewé 3 : « *Au début, nous avons eu un peu de mal à comprendre de quoi il s'agissait. Mais au fur et à mesure, nous avons pu saisir son but et son utilité. Je pense qu'aujourd'hui tout le monde le comprend et est conscient de son importance. Dans le conseil d'administration, il y a peut-être une personne qui ne l'a pas saisi à 100%, mais cela est dû au fait qu'elle a été absente à plusieurs réunions. S'il y a plusieurs absences, forcément, les personnes sont moins intéressées.* »

Maintenant, suite à l'implantation, on peut observer une amélioration de la compréhension du projet. Tel que mentionné dans le rapport de recherche, étant donné que certains membres du conseil d'administration n'ont pas nécessairement les connaissances théoriques en management ni certaines prédispositions nécessaires pour saisir l'essence du projet. Tel que mentionné dans le rapport de recherche, un membre du conseil d'administration nous a effectivement affirmé qu'avec la prise de médicaments qui causent des pertes de mémoire, il lui est plus difficile de se rappeler des axes du TBP et du projet lui-même, etc. Donc, nous en venons à la conclusion que dans un tel contexte, il y a une barrière comportementale à ne pas négliger : la capacité de compréhension des membres. Tout comme le mentionne l'interviewé 3, au début, il était difficile de saisir quel était le projet avec le modèle de TBP. On observe une amélioration entre le rapport de recherche et maintenant, car tous ont été capables de faire un résumé du projet qui est représentatif. Avec les commentaires positifs recueillis lors de la post-implantation, nous doutons encore que tous saisissent à 100% le projet.

L'assistante de recherche a tout d'abord demandé à chaque interviewé ce qu'il avait compris du projet et voici la réponse de chacun :

*Interviewé 1 : « Pour moi, j'en retiens que c'est un bon outil, car il nous a donné une ligne directrice sur plusieurs aspects que ce soit le financement ou encore le degré de satisfaction. Pour moi qui n'y connais rien en gestion, je pense que l'on a bien réussi. [...] elle a pu nous présenter quelque chose de sérieux et structuré et elle a réussi à mettre des chiffres là où il n'y en avait pas avant. »*

*Interviewé 2 : « Ma première impression est que ce tableau de bord est un outil pour diriger l'entreprise. Il récapitule ses différents objectifs : financier, ressources humaines, mais toujours en ayant à l'idée la vision sociale. Cette vision est liée aux services et à leur qualité. Certes l'aspect financier est très important, mais nous avons affaire à des personnes très fragiles donc nous devons leur apporter des services de qualité.*

*Je dois dire aussi que j'ai fait le lien entre ce tableau de bord avec la norme ISO qui existe dans les entreprises à but lucratif. Donc pour moi, il représente un outil de gestion qui tient compte du côté humain. »*

*Interviewé 3 : « Je l'ai compris comme un outil de gestion. Je trouve cela très bien, car il y a beaucoup d'outils qui existent dans les entreprises à but lucratif qui ne sont pas facilement adaptables aux organismes non lucratifs. Cet outil nous permet de définir des objectifs annuels. J'ai donc été très contente que l'on me présente un outil qui regroupe les indicateurs pertinents dont on a besoin. »*

Si on reprend chacun des commentaires, nous constatons que les trois interviewés ont compris à différent niveau le projet d'implantation. Tous ont réutilisé le même terme : un outil. Effectivement, dans le TBP est un outil de management. Par contre, dans le premier commentaire de l'interviewé 1, la personne traite globalement des deux axes : axe financier et l'axe des clients en abordant le financement et la satisfaction de la clientèle. Ce résumé du projet est partiel.

Pour ce qui est de l'interviewé 2, la personne aborde un axe supplémentaire, celui de l'apprentissage organisationnel. On compare le projet aux normes ISO qui a pour but de contrôler la qualité à l'interne d'une entreprise. Ainsi, on conclut que la compréhension du projet est plus profonde que l'interviewé 1, mais encore partielle.

Finalement, pour l'interviewé 3, la personne a été marquée par les objectifs annuels. Effectivement avec le TBP, nous avons traduit les objectifs annuels de l'organisation en quatre déclinaisons : les 4 axes stratégiques. La personne aborde également les indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs ou non. Ainsi, on en conclut que l'interviewé 3 a la meilleure connaissance du projet vu son interprétation plus approfondie.

Malgré cette compréhension différente selon les personnes, les trois personnes ont compris l'essentiel du projet. Par contre, nous constatons que tous ne retiennent pas nécessairement les mêmes éléments du TBP. Étant donné que l'outil provient d'un

modèle en management, nous supposons qu'il y a une corrélation entre la compréhension partielle et la nature du projet. Étant donné que ces personnes ont des connaissances en sciences sociales, en santé mentale en intervention ou autres mais pas en management, nous croyons qu'il y aurait un lien entre cette méconnaissance et la nature du projet. Nous rencontrons donc une barrière comportementale bien spécifique au secteur de l'organisme partenaire.

Un autre facteur peut venir expliquer le manque de compréhension outre l'élément soulevé précédemment : le changement des administrateurs. Les mandats sont d'une durée de deux ans. Il n'est pas certain qu'un membre va effectuer son mandat ni s'il va le renouveler. Donc, il y a un roulement auprès des administrateurs. S'il y avait un changement auprès de la direction de l'organisme ou de la présidente du conseil d'administration, il n'ait pas dit que ces personnes vont désirer conserver le TBP.

En conclusion, il y a un travail constant à effectuer pour préserver la survie du TBP dans un contexte d'un organisme communautaire en santé mentale, tel que le cas étudié.

## **5.5 Impact du TBP pour le centre de crise le Bon Accueil**

Dans cette dernière section, nous traitons des impacts de l'implantation du TBP au centre de centre de crise le Bon Accueil.

### **5.5.1 Structure stratégique**

À ce point-ci, il est important de rappeler que l'organisme n'a pas de plan stratégique. Le TBP a donc été utile pour structurer les objectifs de l'organisation qui sait maintenant quelles actions doivent être posées pour y parvenir. Il a permis d'organiser selon les quatre axes les objectifs de l'organisation. Il est évident que l'implantation de cet outil de management ne peut remplacer un bon plan stratégique, mais nous croyons qu'il permet à tout le moins de combler, dans une certaine mesure,

cette lacune stratégique observée précédemment et qu'elle présente une solution complémentaire intéressante. En somme, un TBP bien constitué peut se substituer à un plan stratégique dans un cas d'OSBL de petite taille.

### **5.5.2 Facilité au financement**

Selon la théorie du TBP, dans les résultats, certaines entreprises réussissent à augmenter leurs revenus. Nous croyons qu'il sera possible, grâce aux indicateurs mis en place dans le TBP, de faciliter le financement de l'organisme, et ce, malgré la réalité du financement des OSBL au Québec. Par contre, actuellement, il est trop tôt pour l'évaluer en terme monétaire. Avec la mise en place des indicateurs de l'axe financier, nous mettons davantage en évidence la bonne gestion de l'organisation et l'utilisation des fonds pour l'accomplissement des services offerts et des opérations courantes. La diversification des rentrées de fonds est une préoccupation importante et bien qu'il soit ardu pour un tel organisme d'y parvenir, il n'en demeure pas moins que c'est dans son plus grand intérêt de le faire, ce qui permettrait de diminuer le risque financier.

### **5.5.3 Cible précise**

Avec l'utilisation du TBP, plus précisément de ses indicateurs, nous avons réussi à harmoniser la stratégie globale avec des cibles précises (voir la section des objectifs). Pour la majorité, il était impossible de les mesurer ou du moins, l'organisme n'avait pas l'intention de le faire. Maintenant, avec le tableau de bord, il est possible d'évaluer les résultats réels et de les comparer avec les cibles. Cela permettra sans doute à la direction d'orienter sa gestion quotidienne, puisqu'il s'opère depuis un certain suivi. Ce n'était pas le cas auparavant. Les mots peuvent être interprétés différemment selon les personnes (Kaplan et Norton, 2001), mais avec la présentation de cibles maintenant chiffrées, la place de l'interprétation est limitée et

les résultats entraînent une précision d'une grande valeur pour les parties prenantes et particulièrement, à la direction. Il est maintenant également possible d'évaluer si l'organisation a atteint ses objectifs annuels ou non, ce qui n'était pas fait par le passé.

#### **5.5.4 Reconnaissance des employés**

Les employés, comme on a pu le constater au début de la carte stratégique, sont en quelque sorte l'intrant du processus : les services rendus aux usagers. Plus que tout, ils sont l'élément vital de l'existence de l'organisation, ce qui explique leur position au premier plan de la carte stratégique. S'ils ne s'engagent pas pleinement à aider leur organisme et leur équipe à atteindre leurs objectifs stratégiques, le projet sera voué à l'échec (Kaplan et Norton, 2007). De plus, ils jouent un rôle crucial sur la qualité des services offerts aux usagers. Par contre, dans le cas qui nous occupe, l'opération est plutôt mobilisatrice pour l'équipe d'intervenants en place, car elle a établi l'importance de leur travail et qu'elle a permis de leur communiquer leur importance. Les employés veulent être fiers de l'organisation pour laquelle ils travaillent, accordant une grande importance à son apport dans la communauté et même à la société. Le TBP et le travail entourant son implantation ont permis de centrer l'attention des administrateurs et la direction vers les besoins et à l'importance des employés. Ainsi, dans la dernière année, tel que nous le mentionne interviewé 3 : « *par rapport à la première version, nous avons rajouté la satisfaction des employés et un autre indicateur pour les régimes de retraite.* » Ces ajouts touchent directement le quotidien des employés et démontrent l'intérêt de la direction et du conseil d'administration à la rétention du personnel et de leurs conditions de travail.

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons examiné une importante problématique qui a cours dans les OSBL. Nous avons tenté, avec l'implantation d'un modèle stratégique du TBP de résoudre cette problématique : les conflits entre le conseil d'administration et la direction ainsi que des facteurs influents pour l'implantation du TBP dans un tel type d'organisation. En effet, nos affirmations de recherche nous amènent à penser que l'implantation du TPB pouvait aider un OSBL à améliorer la cohésion entre la direction et le conseil d'administration. Par contre, pour un OSBL de petite taille, nous n'étions pas convaincus qu'un TBP serait pertinent.

La démarche scientifique adoptée, l'étude de cas avec des entretiens semi-dirigés, nous a permis de conclure que le TBP a permis l'établissement d'un consensus autour des objectifs de l'organisation. Grâce à ces objectifs établis par consensus, le conseil d'administration est ainsi en mesure d'évaluer la performance de l'organisation et de déterminer les actions à poser. Le TBP permet à la direction et au conseil d'administration d'orienter ses activités courantes en fonction de ces mêmes objectifs clairement identifiés. L'analyse des résultats nous a permis de conclure que le TBP n'améliore pas nécessairement la cohésion entre le conseil d'administration et la direction, étant donné qu'il n'y avait pas de problématique préalable. Il est possible qu'il permette de conserver la cohésion déjà existante.

Le tableau de bord a entre autres permis d'ajouter un système de mesures de performance au sein de l'organisme. L'implantation s'est bien déroulée grâce à plusieurs facteurs de succès, la collaboration de l'organisation et le facteur humain étant les principaux facteurs de réussite d'un tel projet. Nous avons aussi observé une clarification de la stratégie, de la mission et une vision plus globale de l'organisation,

et ce, sur une perspective de plus d'un an. Une meilleure compréhension des objectifs entre les groupes cibles a d'ailleurs été observée, ce qui pourrait être précurseur d'une synergie au sein de l'organisme. Le simple fait que le projet de recherche ait été accueilli positivement tant auprès de la direction que du conseil d'administration nous permet de conclure que cet outil de management est utile pour un OSBL.

Certaines contraintes ont été rencontrées durant la recherche. Le manque de temps est déterminant sur les résultats. Nous avons formulé une réserve quant à la survie à long terme de l'outil étant donné le manque de temps des employés du centre de crise. Le temps de tous est consacré à l'intervention auprès des usagers dans le besoin. Le temps de la direction est consacré à encadrer et coordonner les activités d'intervention. Si la direction dispose de temps supplémentaire une fois les opérations courantes organisées, elle peut se consacrer à la gestion du centre de crise. Donc, l'implantation du projet de management, même bien intentionnée et pertinent, peut recevoir un intérêt limité considérant le temps qui peut lui être alloué. De plus, la situation financière est toujours précaire : un poste à temps partiel a été coupé en 2014. Donc, si l'organisme n'a pas d'entrée de fonds supplémentaires, il n'y a aura pas de possibilité d'embauche et donc, peu de temps à consacrer aux tâches de gestion.

Il est important de mentionner que le défi le plus important que nous avons rencontré sont les barrières comportementales. Ces barrières sont principalement dues à la nature du projet lui-même, en management, alors que l'organisme œuvre en santé mentale. Ainsi, les employés sont tous très compétents en intervention, mais pas nécessairement en management, (ajout de virgule) ce qui affecte la compréhension du projet. De plus, pour certains administrateurs, il est plus difficile de saisir le projet pour des raisons de santé mentale ou de connaissances en management. Ils ne sont pas nécessairement prédisposés à travailler avec ce type d'outil. Ainsi, il est difficile d'implanter un outil stratégique lorsque la compréhension de celui-ci n'est pas nette.

Certains administrateurs oublient même l'existence de l'outil, en raison de pertes de mémoire.

Cette barrière comportementale n'est pas négligeable dans la préparation d'un projet d'implantation. Il serait intéressant de comparer avec un OSBL du même secteur pour vérifier si les barrières comportementales sont également présentes. Il est actuellement trop tôt pour généraliser ce résultat. Nos travaux ont toutefois mis en lumière que l'implantation du TPB et sa pérennité peuvent être mises en péril en raison de facteurs humains extérieurs à la qualité du TPB.

Les résultats ont permis de montrer que l'implantation du TBP est difficile en raison de facteurs humains. Les résultats primaires recueillis et présentés dans le rapport de recherche avaient déjà permis de constater les contraintes suivantes : manque de temps, manque de compréhension du projet et le suivi à long terme. L'effet du TBP n'est pas instantané, mais se fait plutôt sentir après plusieurs mois et voire même, plusieurs années. Nous avons réalisé que la compréhension s'est légèrement améliorée entre l'implantation et la post-implantation (un an plus tard). Après l'implantation, nous n'étions pas convaincue que le TBP était pertinent pour un OSBL. Avec l'organisme partenaire, il est possible d'affirmer que le TBP est un outil d'organisation et de communication. Il permet aussi d'évaluer si l'organisme atteint ses objectifs et donc, stimuler les employés ou les parties prenantes à atteindre les objectifs fixés. Car si on ne fait pas de rétroaction ou d'évaluation, pourquoi s'améliorer ? Contrairement à une entreprise à but lucratif où on doit générer de plus en plus de bénéfices, et ce qui est une finalité en soi, il est clair pour un OSBL que le financement est le moyen pour parvenir à leurs fins : aider des adultes dans le besoin en situation de crise, si on reprend le contexte de l'organisme partenaire. Ainsi, le financement permet de mettre en œuvre leur mission et non l'inverse. Le financement est une contrainte importante pour l'évolution des OSBL. Nous l'avons mentionné dans le chapitre 2, les organismes doivent faire plus avec moins. Le TBP ne permet

pas, à la lumière de notre évaluation, d'augmenter les revenus d'un OSBL contrairement à ce que stipulent les auteurs, Kaplan et Norton, du modèle du TBP.

Il est à noter que plusieurs limites sont présentes dans la recherche. La recherche n'a été réalisée qu'auprès d'une seule organisation. Malgré l'accord des intervenants avec la méthodologie choisie, une généralisation des résultats obtenus à d'autres OSBL serait présomptueuse. Nous sommes toutefois convaincus des retombées positives de l'implantation surtout dans pour un organisme qui n'a pas de plan stratégique. Étant donné le délai de la recherche, il n'est pas possible de constater toutes les retombées du TBP pour un OSBL. Par exemple, pour le financement, il est encore trop tôt pour déterminer si le TBP aurait pu contribuer à obtenir des fonds supplémentaires. Dans les limites, il est primordial de souligner que l'organisme partenaire n'était pas dans une situation conflictuelle, avant l'implantation, avec le conseil d'administration. Il existait déjà une bonne collaboration. Il est difficile de déterminer le TBP a amélioré ou non la cohésion entre les deux groupes cibles. Il serait intéressant d'évaluer la situation avec une organisation où il y a la présence d'un conflit plus démarqué que le cas étudié. On peut conclure, à la lumière de nos travaux, que les effets de l'implantation d'un TPB dans un contexte de petit OSBL se font sentir longtemps après son implantation.

Dans le cadre de recherches ultérieures, il serait fort intéressant de justement compléter l'étude en évaluant les impacts du tableau de bord à différents moments de la post-implantation (plus d'un an). Les donateurs et bailleurs de fonds utilisent-ils l'information du TBP ? L'implantation du TBP dans un OSBL a-t-elle un impact positif pour leur financement ?

D'ailleurs, il serait aussi intéressant d'étudier les autres outils de management, mécanismes ou systèmes qui pourraient améliorer la cohésion entre la direction et le conseil d'administration. Examiner les autres outils possibles permettrait d'augmenter les possibilités stratégiques pour les OSBL tenant compte de la faible disponibilité financière pour en faire la création ou l'implantation. Ainsi, il serait possible

d'intervenir dans plusieurs secteurs ou types de produits et services. Actuellement, le TBP est utile pour l'OSBL communautaire sélectionné, mais le serait-il pour tous types OSBL ? Certains d'entre eux exercent dans des contextes particuliers et très spécifiques dans lesquels il ne pourrait pas être envisageable de l'appliquer. Ainsi, la recherche d'outil hybride ou différent serait fort pertinente. Une autre avenue envisageable serait d'observer les retombées pour l'organisation élargie, c'est-à-dire approfondir les conséquences sur la famille des individus atteints de maladie mentale prise en charge par l'organisme, et ce, en collaboration avec un professionnel de la santé ou un psychologue.

**ANNEXE A**

**RAPPORT D'IMPLANTATION**

À partir de la prochaine page, vous trouverez le rapport de recherche produit dans le cadre de notre mandat d'implantation.

# Rapport de recherche



Juin 2014

Rapport d'implantation

Ce rapport résume le travail d'implantation d'un tableau de bord dans l'organisme \* sans but lucratif œuvrant dans le secteur de la santé mentale à Montréal.

*\*Note : Afin de préserver l'anonymat, le nom de l'organisme ne pas être divulgué. Nous avons utilisé un autre nom, le centre de crise Bon Accueil afin de respecter ces conditions.*

Date : Juillet 2014

Mandat effectué par : Mélissa Fortin, CPA, CMA

À : Conseil d'administration du centre de crise

Objet : Rapport de recherche concernant l'implantation

Suite au mandat spécial qui m'a été confié en novembre 2013 dernier, voici le rapport de l'implantation du TBP.

Les administrateurs du conseil d'administration sont persuadés que cet outil (le tableau de bord prospectif) serait utile pour améliorer la reddition de compte et aussi pour planifier notre financement général. L'implantation a été planifiée pour l'hiver 2014. Les membres ont accepté que la directrice nous rencontre pour effectuer le travail de ce mandat spécial. La motivation de la direction et du conseil d'administration vient du fait que les indicateurs que contient le modèle serviront de balises pour les administrateurs, pour les usagers-ères de nos services, pour les membres de la direction de l'organisme et pour les employés durant les mois et années à venir.

Vous retrouverez dans le rapport le modèle théorique utilisé pour l'implantation, la méthodologie de recherche pour recueillir l'information et faire l'implantation et ensuite, nous expliquons le déroulement de l'implantation ainsi que les résultats.

## Table des matières

Modèle utilisé.....	116
Méthodologie .....	123
La recherche-action .....	123
Justification et choix de la méthodologie de recherche.....	123
Le processus cyclique de la recherche-action canonique.....	124
Étape 1 : Poser un diagnostic .....	124
Étape 2 : Élaborer le plan d'action .....	125
Étape 3 : Exécuter le plan d'action.....	125
Étape 4 : Évaluation .....	125
Étape 5 : Apprentissage.....	126
Les entretiens.....	126
L'implantation avec le cycle de la recherche-action.....	129
Étape 1 : Poser un diagnostic .....	129
Étape 2 : Élaborer un plan d'action.....	130
Étape 3 : Exécuter le plan d'action.....	130
Étape 4 : Évaluation du projet .....	156
Étape 5 : Apprentissage.....	158

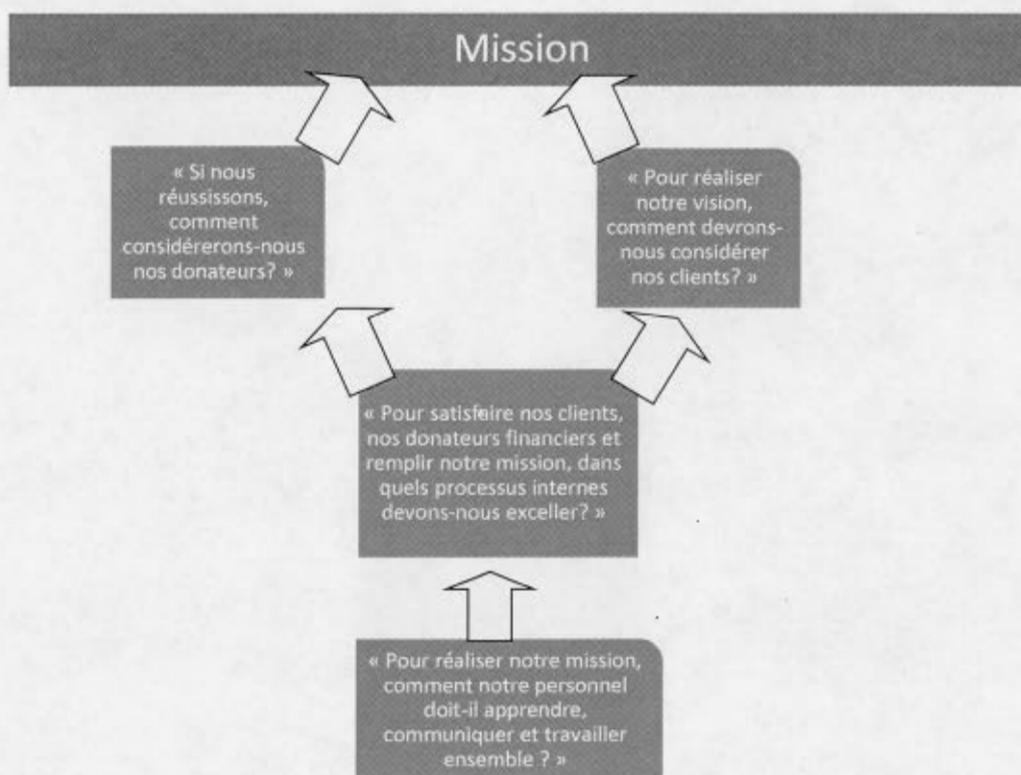
## **Modèle utilisé**

Cette section contient le modèle pour la mise en œuvre de notre mandat. Nous présentons le modèle du TBP de Kaplan et Norton.

### **Le tableau de bord prospectif (TBP)**

La première construction d'un tableau de bord doit tenir compte d'un processus systématique pour arriver à la mise en œuvre la plus complète de sa stratégie. Cette stratégie doit être la pierre angulaire de tous les processus de gestion et pour y parvenir, on doit se référer aux principes des organisations orientés sur la stratégie. Avec la construction de la carte stratégique et du tableau de bord, on rend opérationnels les actions et les indicateurs pour l'équipe. Ces outils seront, non seulement pour l'équipe, mais à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, la référence commune. La communication de la stratégie adoptée est primordiale. Ainsi, tous pourront quotidiennement s'impliquer dans la réussite des objectifs liés à la stratégie en orientant leurs actions dans ce sens. Ce processus ne doit pas être de courte durée, il doit se traduire en un processus interne continu et permanent. C'est finalement dans le temps et dans la continuité du processus que pourra progressivement être aiguisée la stratégie. Pour les organismes sans but lucratif, la définition de la stratégie est une étape difficile et elle est rarement identifiée clairement pour les OSBL (Simon, 2010), c'est pour cette raison qu'on insiste tout particulièrement sur les principes qui l'entourent. Avec ces éléments, l'application de la stratégie et du tableau de bord mèneront l'entreprise vers les performances souhaitées.

Figure 1 - Cadre théorique pour la carte stratégique et le tableau de bord adapté aux organisations à but non lucratif



Source : Kaplan et Norton, 2002.

Voici les étapes à suivre afin de construire le tableau de bord (voir figure 2) :

- Définir sa mission. Cet énoncé doit être une source d'inspiration (Kaplan & Northon, 1998), tout en définissant la raison d'être de l'organisation.
- Définir les valeurs. Qu'est-ce qui compte pour nous? «Les valeurs organisationnelles, dans la mesure où elles sont bien connues, intégrées et partagées, ont un impact sur les façons d'être et d'agir du personnel qui se

reflète tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation. De plus, elles viennent appuyer et renforcer l'accomplissement de sa mission.<sup>28</sup>»

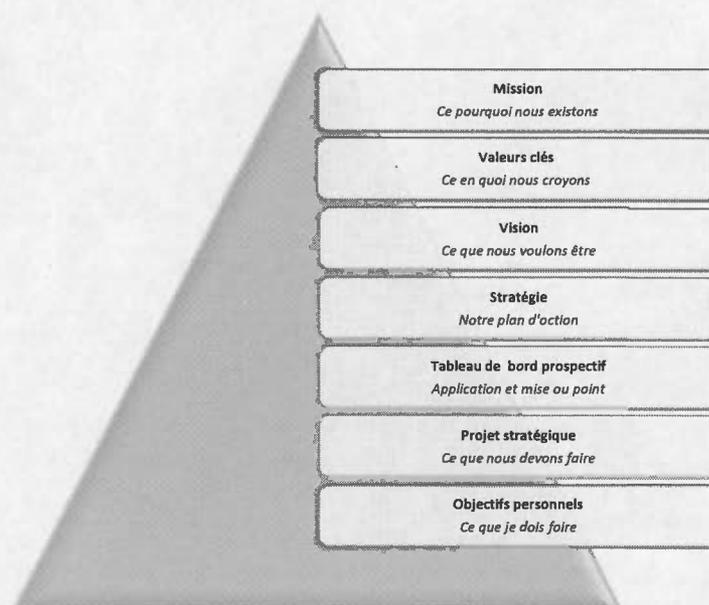
- Définir la vision. Que veut-on devenir? Il s'agit de l'énoncé permettant de communiquer la cible à atteindre à l'interne.
- Définir les objectifs par axes stratégiques. (voir figure 1).
- Définir les indicateurs-clés pour mesurer chacun des axes stratégiques. Pour bien mesurer la stratégie adoptée, un indicateur «social» a trois rôles importants (Taïeb, 2011). Cet indicateur devra fournir l'information sur la mesure du résultat. Il permet aussi un diagnostic du résultat, c'est-à-dire qu'il doit identifier l'écart entre les données considérées normales et celles obtenues. Finalement, il faut prévoir.
- Prévoir une alerte liée à l'indicateur qui permettra de détecter certains dysfonctionnements éventuels, mais aussi prévoir l'évolution des actions engagées. Chaque indicateur est compris dans la relation de cause à effet qui lie les résultats escomptés à la stratégie.
- Définir les actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés. Cette dernière étape doit être complétée avec les parties prenantes de l'organisation et révisée chaque année pour optimiser les résultats de la mise en œuvre de la stratégie. La définition de la mission, si ce n'est déjà fait, est l'étape essentielle à compléter avant d'entamer le processus de construction du TBP. Pour y parvenir, il faut avoir une connaissance approfondie des activités de l'organisme afin de formuler adéquatement sa mission, qui doit être une source d'inspiration qui dynamise et motive l'organisme (Kaplan et Norton, 1998). Le TBP découle de la mission, d'où l'importance de la définir ou d'entamer le processus de la construction du TBP. Comme le montre la figure 2, la mission se retrouve à la fin de processus de définition du tableau de bord, non parce qu'il s'agit de l'étape finale, mais bien parce que c'est l'objectif ultime : mettre en œuvre la mission de l'organisme. Les valeurs et la vision de l'entreprise se font souvent simultanément, ou presque, avec la définition de la mission. Il est toutefois prévu de l'identifier au cours des étapes 2 et 3 afin de ne pas les négliger. Par la suite, pour chaque axe stratégique, on retrouve un énoncé qui déterminera l'angle de la réflexion pour la fixation des objectifs

---

<sup>28</sup> Tiré du site internet du Ministère du Développement durable, Environnement, Faunes et Parcs : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/ministere/valeurs.htm>

(qui seront repris plus tard dans ce chapitre). Cette figure est l'adaptation par les auteurs Kaplan et Norton du tableau de bord prospectif aux OSBL.

Figure 2 - Étape de construction du TBP



#### Élaborer les objectifs par axes stratégiques (étape 4)

Cette étape dans le processus est critique au succès de l'implantation du TBP. Voici un exemple afin d'élaborer et d'illustrer cette étape, succinctement énoncée dans la partie précédente. Cet exemple provient du cas de l'institut May du Massachusetts, qui travaille pour les programmes haut de gamme soignant les troubles de comportement et assurant l'éducation et le rétablissement des adultes et des enfants (Kaplan et Norton, 2002).

##### 1- L'axe clients

L'axe clients, du point de vue de l'entreprise privée, représente sa capacité à combler les besoins de sa clientèle cible dans une optique de priorisation de la qualité du

produit ou du service. Dans le cas d'une organisation publique ou à but non lucratif, le client est plutôt un bénéficiaire. L'institut May a placé l'axe de sa clientèle tout en haut du TBP étant donné sa valeur prioritaire. L'organisme a aussi distingué les multiples types de clients sur cet axe afin de bien orienter ses objectifs stratégiques (les clients et leurs familles, les bailleurs de fonds, le milieu universitaire, les médias, le législateur). Afin de concrétiser la formulation des objectifs dans ce contexte OSBL, voici pour l'exemple sélectionné le résultat de ces objectifs stratégiques pour l'axe client :

Satisfaire les clients, les familles et les «apporteurs» de fonds;

Être reconnu comme leader dans la conduite et la diffusion de la recherche;

Optimiser la qualité de vie

Être reconnu comme leader par les médias et le législateur.

## 2- L'axe apprentissage et développement

Cet axe dessert trois composantes principales :

- le potentiel des salariés;
- les capacités des systèmes d'information;
- la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés (Kaplan & Northon, 1998).

Ainsi, on se concentre sur le facteur humain. Grâce aux employés et à leur motivation, l'organisme pourra compléter sa mission. Pour ce qui est de l'Institut May, la direction s'est rendu compte que la qualité du personnel aurait un impact fort appréciable pour lui permettre d'atteindre ses objectifs clients. Ainsi, elle a mis en « deuxième » place cet axe. Les objectifs stratégiques qui en sont ressortis sont :

L'adhésion complète à l'amélioration des performances par les méthodes PDCA<sup>29</sup>;

L'accès au développement de carrière et à l'accompagnement pour l'ensemble du personnel;

La gestion stratégique des postes à tous les niveaux;

Les différents groupes de travail en fonction du TBP.

---

<sup>29</sup> PDCA cycle : Plan, Do, Check, Act.

### 3- L'axe des processus internes

Cet axe se concentre principalement à l'amélioration de sa performance, tout en répondant adéquatement aux besoins des clients et en respectant les objectifs financiers fixés. Il sert à remettre en question les processus administratifs de l'organisme qui peuvent être inefficaces ou dépassés. Dans certains cas, comme pour l'Institut May, plusieurs processus clés ont été ciblés afin de maintenir une qualité de services :

- Offrir des soins efficaces, complets et rentables aux clients;
- Sauvegarder les droits, les responsabilités et l'éthique grâce au bureau de déontologie;
- Établir une réelle collaboration et un réel partenariat avec les autres organismes et autres prestataires.

### 4- L'axe financier

Cet axe devient en soi un moyen pour atteindre les objectifs des axes précédents. L'axe se rattache directement à la viabilité de l'organisme. Afin de concrétiser cette étape, dans l'exemple de l'institut May, voici leurs objectifs financiers :

- Améliorer continuellement l'actif net et les liquidités pour soutenir le développement de nouveaux services;
- Relier de façon efficace les systèmes de données et les décisions cliniques et financières;
- Relier de façon efficace la rémunération, la performance et la prestation de service personnel;
- Disposer de suffisamment d'apports de fonds pour tous les programmes/services.

Ainsi, nous nous baserons sur cet exemple lors de la construction du TBP puisqu'il est du même type que celui sélectionné dans la recherche.

Par la suite, il est à noter que tous les objectifs et processus qui se retrouvent dans chaque axe reposent sur la relation de cause à effet de la stratégie. Afin de compléter le TBP pour chacun de ces axes dûment identifiés, on doit rattacher à chacun d'eux les indicateurs clés pour ainsi refléter quantitativement ou qualitativement les objectifs fixés. Dans la suite du processus, pour parvenir à ces objectifs, on établira une liste d'actions (étape 6) qui concrétiseront le processus. Afin de compléter cette

partie en lien avec les actions, la direction discernera les cibles à atteindre qui s'alignent directement avec les résultats escomptés. Finalement, des initiatives sont certainement mises de l'avant par l'organisation et il est important de les mentionner pour clore le processus de construction du tableau de bord prospectif.

Ces éléments sont nécessaires pour obtenir un tableau de bord prospectif applicable et adapté à l'organisme sinon, il est possible de rencontrer un échec lors de l'implantation du TBP ou un abandon du projet lors du suivi les années suivantes.

La construction du TBP se fait en six étapes. L'exemple de l'Institut May concrétise les objectifs selon les quatre axes stratégiques du TBP soit l'axe financier, les clients, les processus internes et l'apprentissage et le développement. La construction du tableau de bord peut être d'envergure pour un organisme. Ainsi, nous avons établi un processus de changement ainsi que des processus de communication pour supporter ce modèle vers une implantation structurée.

## **Méthodologie**

Afin de bien comprendre la réalité de notre organisme et lui fournir le TBP le plus complet et pertinent, nous détaillons dans cette section, les bases méthodologiques choisies pour compléter notre mandat.

### **La recherche-action**

La recherche-action «vise principalement le changement au travers une démarche de résolution de problèmes susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique» (avec notre modification, Lavoie, Marquis et Laurin, 1996). On peut également compléter en affirmant que la recherche-action permet d'apporter une double contribution. Une première contribution pratique au projet avec l'individu, entreprise ou organisation selon le cas. Deuxièmement, une contribution à la connaissance scientifique. L'objectif principal de la recherche-action est de fournir un cadre aux investigations qualitatives des chercheurs en situation complexe (Catroux, 2002). Un des avantages importants de la recherche est sa flexibilité dans son cadre théorique : on peut travailler avec un nombre important de variables. Cette méthodologie sera préconisée pour la compréhension de phénomènes ou problématiques complexes ou pour faire l'investigation exploratoire afin de porter un diagnostic ou une évaluation (Catroux, 2002).

Cette méthodologie ne fait pas l'unanimité dans le monde de la «science». On lui porte plusieurs critiques. En fait, on dévalue les résultats et l'impact de l'apport aux connaissances quant au fait que la recherche se penche principalement sur des problématiques de «terrain» et que le travail peut également être effectué par un praticien (Monceau, 2005). Cependant, il ne tiendrait pas le même cadre théorique que le chercheur. On reproche à cette méthodologie de contribuer seulement au monde des praticiens en désirant apporter des solutions et non pas réellement des connaissances. «La recherche-action n'a pas l'objectivité requise car il y a un engagement personnel du chercheur-action qui oriente sa démarche selon sa vision particulière du changement souhaité» (Périgny, 2007). Tout comme l'étude de cas, étant donné qu'on s'attarde à une situation en particulier, elle limite les possibilités de généralisation des résultats.

### **Justification et choix de la méthodologie de recherche**

Nos principes méthodologiques ont été basés sur la littérature classique de la recherche-action, particulièrement des travaux de Kurt Lewin, un des premiers à publier des travaux sur le sujet. Nous utilisons intégralement le modèle qu'on retrouve dans l'article de Baskerville et Wood-Harper publié en 1996, traitant de la recherche-action comme méthodologie pour la recherche avec les systèmes d'implantation. Nous nous référons aussi au mémoire de Mme Lahaise publié en 2009 dans le cadre d'une recherche sur le développement du tableau de bord informatisé dans l'élaboration d'un programme de développement durable. Le concept de la recherche-action employé par M. Lewin est simple et vient appuyer notre décision quant au choix de la méthodologie favorisée. Il exigeait la présence de trois caractéristiques : «1) la recherche devait être menée en collaboration avec les individus; 2) la recherche ne devait plus être faite en laboratoire, mais en milieu "naturel"; 3) avant et après chaque phase d'intervention, on devait mesurer les attitudes et les comportements des individus.» (Trier, 1980). Dans le contexte de notre mandat, nous sommes effectivement en présence de ces trois caractéristiques essentielles pour l'utilisation de la recherche-action, ce qui motive d'autant plus notre choix.

La richesse d'informations de l'organisme-partenaire ainsi que l'accès aux informations dans un contexte de phénomène particulier nous permettra d'en faire l'étude en profondeur. Il existe de multiples types de recherche-action où on peut distinguer le processus de recherche, le but principal de la recherche, la structure ainsi que le rôle du chercheur (Lahaise, 2009). Malgré les différents types possibles, nous avons préconisé la forme participative basée sur le processus cyclique.

### **Le processus cyclique de la recherche-action canonique**

Le processus cyclique de la recherche-action canonique est composée de cinq phases soit 1) l'identification du problème, 2) élaboration d'un plan d'action, 3) mettre à exécution le plan d'action, 4) évaluation et finalement, 5) identification des apprentissages. Cette méthodologie se fait en collaboration avec des participants et avec la chercheure. Dans les paragraphes suivants, nous reprendrons chacune des étapes du processus cyclique mais en lien avec la problématique énoncée précédemment et avec le cas sélectionné.

#### **Étape 1 : Poser un diagnostic**

Cette première étape consiste à identifier les problèmes ainsi que les causes de l'organisation qui désire changer. Une fois cette première identification effectuée, une hypothèse de recherche sera formulée afin de poursuivre pour les étapes suivantes.

Cette affirmation de recherche doit être développée à propos de la nature de l'organisation ainsi que le domaine du problème.

Dans la présente recherche, le diagnostic préliminaire a été effectué et formulé ainsi :

- L'incertitude concernant la cohésion entre les membres de la direction et les membres du conseil d'administration du centre de Crise Bon Accueil et ;
- Le peu d'information sur les facteurs de succès d'une implantation d'un TBP dans un OSBL de petite taille (moins de 30 employés).

### **Étape 2 : Élaborer le plan d'action**

Cette deuxième étape permet de planifier les actions spécifiques à poser afin de remédier à la problématique ou à améliorer la situation.

Étant donné que nous avons présenté un diagnostic à deux «niveaux», un premier niveau pour la cohésion de deux groupes et également, les facteurs de succès du TBP et de ces obstacles. Le plan d'action a été établi avec l'organisme-partenaire.

Une première phase de construction du TBP a été établie. Nous avons rencontré plusieurs personnes de l'organismes-partenaire afin de valider le TBP de base. Une fois cette étape complétée, le TBP a été présenté au conseil d'administration. Ainsi, par la suite, il a été possible de mettre en œuvre l'implantation. Ceci résume rapidement les étapes importantes du plan d'action.

### **Étape 3 : Exécuter le plan d'action**

Dans cette phase, nous passons à la mise en œuvre du plan d'action établi à l'étape précédente. À cette étape, la participation des personnes liées à l'organisation et du chercheur est sollicitée.

Nous avons fait la construction et l'implantation du tableau de bord. Nous avons mis en place le plan d'action prévu mais nous avons dû consacrer plus de temps à l'étude que ce qui avait été initialement prévu.

### **Étape 4 : Évaluation**

Les personnes de l'organisation ainsi que la chercheure évaluent, en collaboration, l'intervention de la mise en œuvre des changements. Cette étape a été dirigée principalement par la chercheure mais en effectuant des entrevues semi-dirigées avec deux administrateurs et la directrice du centre de crise. La chercheure a recueilli les données des entretiens et de sa propre expérience pour en faire émerger les concepts reliés à l'implantation du TBP afin de répondre aux deux questions de recherche.

### **Étape 5 : Apprentissage**

L'apprentissage se fait tout au long du processus mais c'est à cette étape qu'on en tire les conclusions en effectuant un bilan des apprentissages de l'intervention. Le bilan des apprentissages permet de déterminer les contributions du TBP dans un OSBL de petite taille ainsi que de cibler, dans ce contexte, quelles ont été les mises en garde et les facteurs de succès de l'implantation.

#### **Les entretiens**

Les entrevues sont semi-dirigées. Nous avons fait le choix de ce type d'entretiens, car ils allient à la fois une structure d'entrevue et la souplesse de l'ouverture sur les sujets qui préoccupent les personnes interviewées. Nous avons privilégié cette forme afin de pouvoir récupérer un maximum d'informations sur l'organisme et laisser la latitude nécessaire aux répondants lors des entretiens.

Les entretiens semi-dirigés ont eu une durée d'environ une heure. Deux guides d'entretien ont été conçus (annexe 1 et annexe 2). Nous avons préparé un guide d'entretien concernant la direction générale qui couvre les quatre axes du TBP. Pour corroborer l'entretien avec direction générale, un guide a été conçu pour chacun des axes du TBP avec les autres participants. Voici les entretiens effectués pour chacun des axes :

Figure 3 – Tableau du profil des personnes interviewées<sup>30</sup>

Catégories	Nbre de pers.	Caractéristiques	Nbre d'année au sein de l'organisme	Axe ciblé du TBP	Représentant CA	Représentant Employé
Usagers et du conseil d'administration	1	Ancienne usagère qui a eu recours aux services à multiples reprises et qui fait également partie du conseil d'administration.	10 ans	Axe clients	✓	
Employés administration	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice du Centre</li> <li>- Coordinatrice clinique au Centre en charge des équipes d'intervenants, la formation et des réunions d'équipe</li> <li>- Adjoint administratif qui est responsable de la comptabilité.</li> </ul>	20 ans 5 ans 13 ans	4 axes du TBP Axe des processus internes Axe financiers	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
Employé	1	Une intervenante du Centre	12 ans	Axe Apprentissage et développement		✓

<sup>30</sup> Ce tableau présente simplement l'axe privilégié avec l'individu interviewé. Ces quatre participants ont répondu à des questions pour chacun des axes afin de couvrir la totalité. Nous avons par contre, mit l'emphase sur les axes identifiés.

Comme nous pouvons le constater, la directrice est en mesure de répondre aux entrevues en tant que membre du conseil d'administration et à titre d'employée. Nous précisons le but de l'entrevue à la personne interviewée, lui mentionnant qu'elle est confidentielle et conduite à des fins de recherche seulement. De plus, nous leur rappelons aussi qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Dans cette étape, nous n'enregistrons pas les entretiens étant donné que ceux-ci sont faits principalement pour valider le contenu de TBP préalablement construit. Ainsi, nous ne faisons pas d'analyse de dialogue et nous avons préféré maximiser les réponses candides en n'impressionnant pas le candidat avec l'enregistrement privé. La prise de note a été la méthode privilégiée. Par contre, nous avons effectué la prise de note des commentaires pertinents et une seconde validation des données recueillies a été effectuée directement à la suite de l'entretien des personnes interviewées en répétant les informations retenues en leur demandant si nous avons bien compris leurs propos en citant lesdites informations. Avec cette validation des réponses, nous nous assurons d'avoir bien saisi le sens des informations recueillies. Cette validation nous a permis également d'éviter tous biais possibles. La prise de notes régulières a pour effet de nous donner l'information nécessaire pour valider ou modifier le TPB et d'aligner l'analyse générale de l'organisation. Finalement, afin d'assurer la validité, le projet a été présenté en dernière analyse au conseil d'administration pour approbation du contenu du TBP.

## Déroulement et Résultats du TBP

Dans cette section, nous décrivons et présentons le déroulement de notre projet de mandat avec le centre de crise Bon Accueil à travers les cinq étapes selon notre modèle méthodologique choisi : la recherche-action.

### **L'implantation avec le cycle de la recherche-action**

#### **Étape 1 : Poser un diagnostic**

Cette première étape consiste à identifier les problèmes ainsi que les causes de l'organisation qui désire changer. Dans notre recherche, deux diagnostics préliminaires ont été effectués et formulés. Le premier diagnostic porte sur l'incertitude concernant la cohésion entre les membres de la direction et les membres du conseil d'administration du centre de Crise Bonne Accueil. Le second porte sur les facteurs de succès d'une implantation d'un TBP dans un OSBL de petite taille (moins de 30 employés).

Concernant la cohésion entre la direction et les membres du conseil d'administration, nous avons émis un diagnostic d'incertitude. Le diagnostic a été effectué par nous-mêmes avec notre connaissance de l'organisation. Il n'y avait pas de mésentente entre les deux groupes ciblés, mais par les opinions signifiées lors des rencontres du conseil d'administration, plusieurs visions différentes de l'organisme étaient véhiculées par les membres. De plus, il n'y avait pas conflits entre les membres, mais sur certains sujets, il pouvait y avoir argumentation lorsque les idées étaient différentes ou que les membres n'étaient pas du même avis. Ces échanges tournaient régulièrement autour du financement de l'organisme. Donc, malgré l'absence de mésentente entre la direction et les membres du conseil d'administration, nous ne sommes pas assurés non plus d'une cohésion entre les deux groupes. Nous en sommes venus à la conclusion qu'il y avait une incertitude concernant la cohésion entre ces groupes.

Par la suite, pour ce qui est du deuxième diagnostic qui concerne les facteurs de succès et les défis que comporte l'implantation du TBP. L'organisme-partenaire n'a pas intégré dans sa gestion le processus de planification stratégique avec le plan quinquennal standard. Étant donné l'absence de planification stratégique, le TBP devenait un outil stratégique intéressant à implanter et qui pourrait potentiellement compenser pour le manque de planification stratégique. Par contre, la majorité des membres de la direction et des membres du conseil d'administration ne connaissaient pas le TBP. Ce type d'organisme au Québec n'a pas nécessairement intégré un tel outil stratégique dans sa gestion. Nous avons comparé avec d'autres centres de crises et la majorité n'en possédaient pas. Alors, étant donné la situation actuelle, nous nous sommes intéressés aux facteurs pourrait être aidants pour l'implantation et aux facteurs seraient un défi. Par contre, dans les dernières années, il y a de plus en plus d'intérêt pour la reddition de comptes des OSBL et nous croyons que le TBP pourrait être un outil pertinent pour ce type d'organisme justement dans sa reddition de compte. Ainsi, avec ce portrait de la

situation, nous avons porté un diagnostic d'absence ou quasi-absence sur les facteurs de succès et les défis de l'implantation d'un TBP dans un OSBL.

### **Étape 2 : Élaborer un plan d'action**

Suite aux diagnostics de l'organisme-partenaire, nous avons planifié les opérations concernant le TBP. Malgré que notre diagnostic soit de deux niveaux, ceux-ci sont affectés par le même outil : le TBP. Ainsi, nous avons prévu un seul plan d'action et lors de l'évaluation du projet, nous distinguerons l'impact sur la cohésion ainsi que sur les facteurs de succès pour terminer avec les défis concernant l'implantation.

Voici les étapes de notre plan d'action :

- 10- Collecte des données et des documents nécessaires sur le fonctionnement et les objectifs de l'organisme.
- 11- Préparation d'un TBP initial par la chercheure.
- 12- Révision de la mission et la vision de l'organisation (car elles étaient existantes).
- 13- Validation du TBP avec 4 membres de l'organisation.
- 14- Présentation au conseil d'administration et de la direction lors d'une rencontre sur le résultat du TBP.
- 15- Modification du TBP selon les discussions
- 16- Présentation du TBP lors de l'assemblée générale à l'ensemble de la collectivité présente.
- 17- Suivi du TBP avec le conseil d'administration sur les objectifs atteints et non-atteints puis la révision pour l'année suivante.
- 18- Évaluation du projet.

### **Étape 3 : Exécuter le plan d'action**

Dans cette section, nous décrivons les étapes de notre plan d'action. Nous reprenons le déroulement global de notre mandat qui représente l'étape 3 selon notre modèle de recherche-action. Nous traitons seulement des étapes de l'implantation du tableau de bord étant donné que l'outil stratégique nous permettra d'évaluer s'il y a une amélioration sur la cohésion des membres, mais également quels facteurs sont importants dans l'implantation et des défis dans l'implantation.

Tout d'abord, nous avons recueilli auprès de l'organisme et des documents que nous avons déjà en notre possession, les rapports d'activités des quatre dernières années, les états financiers, les objectifs de la direction, la documentation des centres de crises de l'île de Montréal, etc.

Une première ébauche du TBP a été mise en place afin d'avoir à notre disposition une base pour faire les entrevues. Afin de compléter cette ébauche, nous avons effectué une première entrevue avec la directrice pour nous assurer d'avoir inclus toutes les activités

courantes de l'organisation et recueillir les informations manquantes pour la première ébauche du tableau de bord. Pour faire suite à notre première vague de collecte de données, voici le TBP avec lequel nous avons travaillé pour effectuer les entretiens de validation.

Figure 4 – TBP initial du centre de crise Bon Accueil

Mission – Valeurs – Vision				
Objectif ultime à atteindre	Perspective Financière	Perspective Client	Perspective Processus interne	Perspective Apprentissage et Croissance
Stratégies adoptées	Gestion financière des fonds	Satisfaction	Amélioration des processus internes	Apprentissage organisationnel
Facteurs clés de succès	- Augmentation des revenus	-Qualité des services -Disponibilité des services	-Pratiques alternatives -Rehaussement des technologies	-Formation du personnel -Satisfaction des employés
Indicateurs	-Pourcentage de revenu supplémentaire par rapport au budget - revenu supplémentaire en \$ - résultats obtenus par type d'intervention	-Degré de satisfaction des utilisateurs - Durée moyenne pour une intervention - Durée moyenne par séjour par utilisateur - Nombre de refus ou d'abandon de suivi -Histogramme de répartition des demandes selon le mois -Nombre de lits disponibles -Heures d'ouverture pour tous les services	- Nombre de rencontre du comité des usagers -Degré auquel les interventions répondent aux besoins des usagers - degré de succès des interventions prévues -le nombre de plaintes formulées à l'organisme -% avancement du plan de rehaussement des outils technologiques	-Nombre de formations suivies par employé -Taux de rotation des intervenants -Taux d'absentéisme des employés -Nombre de rencontres avec les partenaires

Nous avons repris chacune des étapes de la construction d'un TBP suggéré par Kaplan et Norton. Les entretiens ont été effectués dans le but de valider notre première ébauche qui a été créée par la chercheuse et avec l'aide de la direction générale. Suite à la validation du TBP, une version préliminaire a été préparée en vue de la présentation au conseil d'administration. Suite à cette rencontre, nous avons mis en place la version finale du TBP.

La première étape de la construction du TBP est la définition de la mission sociale de l'organisation. Le centre de crise Bon Accueil avait déjà une mission définie depuis plus de 20 ans. Ainsi, dans nos entretiens, nous avons relu la mission. Nous leur avons demandé si cette mission était représentative des activités du centre de crise et si une mise à jour serait à faire. Tous étaient d'accord sur ce point, la mission reflète encore très bien la raison de l'existence de l'OSBL. Nous avons donc réitéré la mission telle que définie dans le passé.

#### **Étape 1 – La définition de la mission sociale**

Offrir un service d'accueil, d'intervention et d'hébergement temporaire aux adultes en état de détresse émotionnelle et de crise d'adaptation, particulièrement à ceux qui ont des troubles sévères et persistants de santé mentale et selon leurs besoins.

Ce fut également la même approbation pour les valeurs et la vision de l'organisation. Le centre de crise a des affiches de ses services et sur cette même affiche «publicitaire» nous retrouvons la mission et les valeurs.

#### **Étape 2 – La définition des valeurs**

- Reconnaissance de la parole et de l'expérience
- Rapports de pouvoir égalitaire
- Préjugé favorable
- Globalité de la personne
- Façon autre d'accueillir la souffrance
- Vision critique
- Appropriation du pouvoir individuel et collectif
- Primauté de l'exercice des droits
- Enracinement dans la communauté
- Engagement social et politique

#### **Étape 3 – La définition de la vision**

Bon Accueil a pour objectif de devenir le centre de crise disponible en tout temps pour tous ses services, sur l'île de Montréal.

Ces trois premières étapes de construction du TBP, ont finalement été une validation à savoir si cela était toujours représentatif pour l'organisation. À ce niveau, aucun changement n'est requis et la mission est bien ancrée pour chaque personne interviewée. La mission est comprise et significative.

L'étape 4 présente la stratégie de chacun des axes.

#### **Étape 4 – La définition des axes stratégiques pour la carte stratégique**

La stratégie globale : la maximisation de la qualité des services, dans une perspective d'intervention alternative plus approfondie, est la stratégie prenant le mieux en compte la mission de l'organisme et donc celle qui a été adoptée. Comme bien des organismes à but non lucratif, la réalité financière constitue un obstacle à la concrétisation même de la mission. Afin de surmonter cet obstacle, l'organisme doit revoir sa stratégie.

L'organisme aura aussi comme stratégie d'augmenter les entrées de fonds, autant de son bailleur principal, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (ASSSM) que des entrées de fonds externes ou d'organismes et de fondations privées. Cette stratégie financière permettra à l'organisation d'accueillir et d'offrir plus de services aux usagers.

Finance : Augmentation des entrées de fonds.

Usagers : Satisfaction et disponibilité 24/7.

Processus internes: Amélioration des pratiques dans une perspective alternative; rehausser les outils de travail technologique.

Employés : Formation et satisfaction au travail.

**Étape 5 –** Pour compléter le tableau de bord prospectif et rattacher les mesures d'analyse de la performance selon les quatre axes privilégiés, on identifie les indicateurs, les actions et les initiatives. Afin d'évaluer la performance de Bonne Accueil, on utilisera les quatre perspectives stratégiques du tableau de bord équilibré pour guider l'organisation dans la mise en œuvre sa stratégie :

##### 1. L'axe financier

Comment trouver des sources d'entrées de fonds supplémentaires?

##### 2. L'axe clients

Comment peut-on augmenter la disponibilité des services et la satisfaction des usagers?

##### 3. L'axe processus internes

Comment améliorer le processus d'intervention dans une perspective alternative tout en rehaussant les outils de travail à la fine pointe de la technologie?

#### 4. L'axe apprentissage organisationnel

Comment guider le changement et l'apprentissage dans l'organisation?

Pour faire une première étape de validation et de concertation, nous avons rencontré le responsable de la comptabilité pour l'axe financier. Ces entretiens nous ont conduits par la suite à un membre du conseil d'administration, afin de valider le contenu de l'axe client (usager), puis à la coordonnatrice clinique, qui a validé nos informations concernant l'axe des processus internes. Nous avons conclu nos entretiens avec une employée au centre de crise qui a, pour sa part, validé l'axe apprentissage organisationnel. Tous leurs commentaires ont été pertinents dans l'avancement des indicateurs et des mesures pour évaluer les objectifs stratégiques définis. Ainsi, la participation de ces membres a été très importante pour des fins de validation, mais aussi d'implication dans ce projet. Tous ont apporté un complément d'information sur l'axe choisi par des faits observés. Personne n'a relevé d'éléments non pertinents entre la réalité et les stratégies sélectionnées. Les commentaires ainsi recueillis nous ont permis de compléter la composition du tableau de bord. Les diverses entrevues ont aussi permis de valider les échanges recueillis précédemment avec la directrice. Cette validation renforce la pertinence des éléments du TBP. Les entretiens nous permettent de valider que la collecte de données effectuée représente adéquatement la réalité et les objectifs de l'organisation.

Nous résumons chacun de nos entretiens dans les prochains paragraphes et à la fin de chaque résumé, nous présentons un tableau des indicateurs possibles tout en mentionnant lesquels ont été retenus par la personne interviewée.

Lors de notre premier entretien, nous avons rencontré un employé. Il nous relate la réalité financière de l'organisme. Aucun commentaire particulier retenu, car le tableau et les indicateurs représentent le besoin de l'organisation. Voici les indicateurs retenus :

Figure 5 – Mesures pour l'axe financier

Indicateurs	Calcul	Indicateur retenu (X)	Faisabilité	Commentaires
Revenus additionnels non budgétés	(Revenus budgétés - les revenus réels) / Revenus totaux budgétés	X	Facile	En accord. Aucun commentaire spécifique.
Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié	(Revenus budgétés - les revenus réels) / Revenus totaux budgétés	X	Facile	En accord. Il trouve par contre redondant de présenter en chiffres et en pourcentage. Nous décidons de le conserver.
Le résultat réel comparé au nombre d'interventions faites par année par types de services (hébergement, appels téléphoniques, suivis) pour calculer l'efficacité des services rendus aux utilisateurs parallèlement aux revenus et aux dépenses de l'année financière	Par type d'intervention, calculer les dépenses totales.		Difficile	Il nous affirme qu'il serait très difficile de faire les calculs, car sa structure comptable n'est pas faite pour répondre à cette demande. La somme de travail pour obtenir l'information serait importante.

Par la suite, lors de l'entrevue avec une bénévole du conseil d'administration, nous avons été en mesure d'obtenir des commentaires pertinents sur la situation actuelle de la qualité des services. Elle nous a informés que les services étaient de très bonne qualité et que l'accueil reçu y était chaleureux. Les demandes de services que doivent traiter l'organisme étant nombreuses et les ressources disponibles y étant limitées, le départ – c'est-à-dire le moment où le congé est accordé à l'utilisateur – pouvait parfois être perçu, par l'utilisateur, comme précipité. L'interviewée nous précise avoir personnellement vécu cette situation en plus de l'avoir observé chez d'autres individus y étant hébergés. La pertinence de ses commentaires sur le phénomène de la précipitation des congés fut prise en considération et incluse dans la stratégie de l'axe client concernant la disponibilité du centre en heures et en nombre de lits. Tel que prévu par la théorie, ces révélations créent une relation de cause à effet non négligeable entre les stratégies.

Nous avons proposé les mesures suivantes pour l'axe client :

Figure 6 – Mesures pour l'axe client

Indicateurs	Calcul	Indicateur retenu (X)	Faisabilité	Commentaires
Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi;	Compiler des formulaires d'évaluations des services pour noter la satisfaction des usagers-ères et en faire la moyenne.	X	Facile	La répondante affirme que le questionnaire permet d'évaluer la satisfaction des usagers, car elle l'a déjà complété.
Durée moyenne de temps pour une intervention téléphonique;	Moyenne du temps de chaque appel pendant une année.		Difficile	Elle mentionne que la durée ne peut pas être représentative du service offert.
Durée moyenne des séjours par utilisateurs;	Moyenne du temps d'hébergement par usagers pendant une année.	X	Moyenne	La donnée est déjà existante. On pourrait le réutiliser.
Nombre de refus ou d'abandon de suivis des utilisateurs en cours de processus;	Compilation des refus ou des abandons de services.		Difficile	Il y a plusieurs raisons pour qu'on cesse les services. Elle ne croit pas que la mesure soit appropriée.
Histogramme de la répartition des demandes selon le mois pour dégager la tendance du volume de la demande de	Compiler le nombre de demandes par mois.	X	Facile	La donnée est déjà existante. On pourrait le réutiliser.

services;						
Nombre de lits pour l'hébergement	Recenser le nombre de lits dans le centre.	X	Facile	En accord. commentaire.	Aucun	
Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services	Compiler les heures d'ouverture pour chacun des services.	X	Facile	En accord. commentaire.	Aucun	

Notre troisième entretien s'est fait avec une employée du centre de crise. Elle nous a permis de bien comprendre le type d'intervention du centre de crise et ainsi de préciser les processus administratifs actuels, incluant ceux qui sont à améliorer. Ces commentaires ont permis de compléter l'axe des processus internes. Finalement, la rencontre avec la personne concernant l'axe des finances nous a confirmé que les éléments choisis correspondaient à la réalité et qu'effectivement, la stratégie doit être d'augmenter les revenus pour redresser la situation de sous-financement actuel. Nous avons également observé l'environnement interne de l'organisation en participant à un repas avec les usagers et les intervenants. Cette observation nous a donc permis d'observer le fonctionnement de l'organisation dans le cadre de ses activités courantes, nous permettant de mieux comprendre le fonctionnement intrinsèque de l'organisation et ainsi constater l'ambiance agréable dans laquelle les intervenants travaillent.

Figure 7 – Mesures pour l'axe des processus internes

Indicateurs	Calcul	Indicateur retenu (X)	Faisabilité	Commentaires
Nombre de rencontres du comité des usagers	Recenser le nombre de rencontre(s) pendant l'année	X	Facile	En accord. Actuellement, il y a un problème avec le comité des usagers. Aucune rencontre n'a été faite depuis plus d'un an. Il est important pour la coordonnatrice d'avoir cet indicateur.
Le degré auquel les interventions répondent aux besoins des usagers pour en dégager la pertinence (par l'entremise du formulaire d'évaluation)	Degré de pertinence des interventions selon un critère du formulaire (à mettre en place)		Difficile	Il est trop difficile d'évaluer cet aspect qui n'est pas quantifiable sauf par une grille de satisfaction. Nous discutons de possibilités d'autres indicateurs sans en trouver un complémentaire.
Le degré de succès des interventions prévus ou souhaités	Recenser le nombre de suivis qui se rendent à terme.		Moyen	L'indicateur serait intéressant, mais d'évaluer le succès est très difficile dans ce contexte. Le succès peut être éphémère ou temporaire. Il est difficile dans le temps d'évaluer cet aspect.
Le nombre de plaintes formulées à l'organisation	Recenser le nombre de plaintes.	X	Facile	Les plaintes sont rares au centre et elles sont formulées à l'Agence directement. Il est possible d'évaluer ces processus internes avec les plaintes.
% avancement du plan de	Préparer un plan	X	Moyen	Elle nous informe qu'effectivement le

rehaussement outils technologiques	avec des phases pour calculer l'avancement du plan.			suivi de dossier est toujours papier. La gestion de l'agenda est papier aussi ce qui crée des tensions ou une perte d'efficacité des intervenants pour la gestion de l'horaire des rendez-vous.
------------------------------------	---	--	--	---

Finalement, nous avons rencontré une autre employée intervenante au centre de crise. Elle confirme que si l'organisme avait plus de ressources financières, il lui serait ainsi possible d'augmenter cet objectif de disponibilité. Lors de l'interview avec l'employée, celle-ci a mis l'accent sur la pertinence de la rétention des employés. La directrice avait elle-même établi la même préoccupation lors de notre entretien avec elle. Il est dans l'intérêt de l'organisme de conserver ses intervenants aussi longtemps que possible puisqu'ils sont la « mémoire » de l'histoire des usagers. Ainsi, si un usager utilise à de multiples reprises les services de Bonne Accueil, il n'a pas à reprendre son histoire du début chaque fois et les intervenants sont en mesure d'agir plus rapidement et donc plus efficacement avec l'individu. De plus, étant donné le type d'intervention très peu répandu dans le réseau québécois, la formation des nouveaux intervenants est intensive et longue. Ainsi, un employé qui démissionne peu de temps après sa formation est une source de frustration pour les employés en place dans l'organisme. Le témoignage de l'employée nous a permis de confirmer la position stratégique du centre de crise, c'est-à-dire de mettre en place des mesures de rétention des employés qui seront évaluées avec le taux de rotation annuel.

Figure 8 – Mesures pour l'axe apprentissage organisationnel

Indicateurs	Calcul	Indicateur retenu (X)	Faisabilité	Commentaires
Nombre de formations suivies par employé par année	Recenser le nombre de formations pour employés	X	Facile	L'indicateur est pertinent. Actuellement, les intervenants ont plusieurs formations par année déjà. Il faudrait que ça soit maintenu.
Le taux de rotation du personnel	Nombre d'employés qui quittent dans une année / Total employée	X	Moyen	Les employés sont la mémoire des usagers. Il est important d'avoir le taux de rotation le plus faible.
Le taux d'absentéisme des intervenants	Nombre d'absences par employé		Facile	Étant donné que l'organisme est communautaire, ils ont plusieurs congés pendant l'année. De plus, plusieurs intervenants sont mères ou pères de famille alors il est possible qu'ils s'absentent pour des raisons autres que la perte de motivation. L'indicateur n'est pas recevable dans le contexte actuel.
Nombre de rencontres avec les partenaires	Recenser le nombre de rencontres avec les partenaires	X	Facile	Il y a beaucoup de rencontres et les intervenants sont invités et participent à ces rencontres.

Suite à toutes ces rencontres, nous avons modifié le TBP afin d'obtenir une version préliminaire qui a été présentée au conseil d'administration. De plus, il nous a été possible de résumer la stratégie et d'expliquer chacun des axes avec les commentaires recueillis de chaque intervenant représentant un axe spécifique. Voici le sommaire du TBP préliminaire.

#### 4. Finance

Afin d'atteindre l'objectif financier, quelle doit-être la perception de nos bailleurs de fonds face à l'organisme?

Au cours des cinq dernières années, la situation financière de l'organisme est précaire et ne peut répondre aux besoins grandissants. Malgré un nombre marqué de demandes supplémentaires de fonds faites aux bailleurs de fonds, les sommes obtenues n'ont pas été suffisantes, obligeant l'organisme, il y a de cela trois ans, à réduire ses services, engendrant une situation d'incertitude auprès du personnel, des administrateurs et des usagers. Un déficit majeur est à prévoir pour la prochaine année financière. La précarité de la situation oblige l'organisation à concentrer tous ses efforts à la recherche de fonds supplémentaires et récurrents qui assureraient la pérennité de ses services et lui permettrait de poursuivre sa mission.

Objectif stratégique : Augmentation des entrées de fonds.

Mesures : pour récolter l'information à transmettre au bailleur de fonds.

- Revenus additionnels non budgétés
- Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié

Cibles : obtenir la récurrence annuelle du versement supplémentaire de l'ASSSM et l'augmentation de 10 % des revenus de source externe ou privée. Avoir un plan de financement pour les trois prochaines années.

Initiatives : rencontre avec l'ASSSM déjà organisée. Des demandes ont été effectuées auprès de plusieurs fondations en santé mentale.

#### 5. Clients

Que pouvons-nous apporter de plus à nos utilisateurs et comment nous perçoivent-ils? La faiblesse actuelle de Bon Accueil est sa disponibilité 24 heures par jour et 7 jours sur 7. Étant donné le manque de subvention, l'organisation n'a pas les équipes nécessaires pour assurer des suivis nocturnes dans la communauté.

Objectifs stratégiques : La satisfaction des usagers et la disponibilité des services.

Mesures : Évaluer explicitement la performance concernant les services rendus aux usagers et la disponibilité des services offerts.

- Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi; (les commentaires sont recueillis par des formulaires d'évaluations des services pour noter la satisfaction des usagers-ères)
- Durée moyenne des séjours par utilisateurs;
- Nombre de lits disponibles
- Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services

Cibles : obtenir un taux de satisfaction de 98 % des utilisateurs. Offrir 8 lits pour l'hébergement (ajout d'un lit). Offrir tous les services, tous les jours et à toutes heures de la journée.

Initiatives : des demandes de financement pour un lit supplémentaire ont été faites à l'arrondissement. Un formulaire d'évaluation a été préparé par des utilisateurs avec un chercheur de l'hôpital Douglas pour évaluer les services par les usagers.

## 6. Processus internes

Quels sont les processus internes qui permettront la meilleure satisfaction des usagers et des bailleurs de fonds?

L'objectif dans les processus internes est d'augmenter la qualité du processus d'intervention avec la perspective alternative. On désire améliorer le processus d'intervention dans son application quotidienne. Le centre de crise est le seul sur l'île de Montréal à adopter cette perspective d'intervention qui prône l'accueil et les forces de l'individu. Cette vision est différente que celle utilisée par les hôpitaux et les autres centres, donc il devient difficile d'intervenir avec une seule perspective. C'est dans ce contexte que l'organisation veut imprégner ses interventions quotidiennes et constamment, avec la perspective choisie. Ainsi, il peut être difficile d'appliquer uniformément la pratique d'intervention étant donné que les principaux partenaires communiquent et travaillent différemment. On envisage aussi l'intégration d'un pair-aidants dans l'organisation. La direction désire faciliter les communications à l'interne avec des outils issus des nouvelles technologiques (comme par exemple, grâce à un iPad), mais la désuétude des outils informatiques ne le permet pas. D'ailleurs, le système de

statistiques, financé il y a de cela plus de quinze ans, ne répond désormais plus à la demande de l'organisation. Le suivi des dossiers se fait encore à la main, alors qu'on observe une croissance marquée des systèmes informatisés de traitement des dossiers dans le réseau des centres de crise. De manière à s'établir plus sérieusement dans la communauté et s'offrir plus de visibilité, permettant de faire la promotion de ses services, et ainsi accroître son accessibilité, l'organisation souhaiterait promouvoir la création d'un site web. Il devient aussi nécessaire de réorganiser la gestion actuelle des agendas des intervenants, mais aussi de leur espace de travail. Toute cette optimisation des processus internes rendant l'organisation plus efficace et plus efficiente améliorerait significativement son approche d'intervention.

Objectifs stratégiques : Amélioration des pratiques dans une perspective alternative; rehaussement les outils de travail technologiques.

Mesures :

- Nombre de rencontres du comité des usagers
- Le nombre de plaintes formulées à l'organisation
- % avancement du plan de rehaussement outils technologiques

Cibles : un minimum de quatre rencontres du comité des usagers, assurer continuellement la pertinence des services aux utilisateurs (sans la mesurer pour cette année) et 35 % du plan du rehaussement des outils technologiques.

Initiatives : traitement efficace des plaintes formulées à l'Agence, la présence de la coordonnatrice clinique une fois par année au conseil d'administration, tentative de rencontre du comité des usagers, bonification de la grille d'évaluation des personnes en crise pour le suivi futur.

### Apprentissage organisationnel

Quels sont les moyens et les facteurs qui permettront d'atteindre les objectifs fixés dans les autres axes et ainsi accomplir notre vision organisationnelle?

La situation financière précaire de Bon Accueil oblige ses intervenants à innover continuellement dans ses méthodes et ses techniques de travail pour accomplir sa mission et une partie importante des fonds passe dans la formation – primordiale pour offrir des services de qualité – des employés puisqu'ils doivent être suffisamment outillés pour répondre aux besoins grandissants des usagers. La satisfaction au travail, généralement garant d'une plus grande rétention des employés compétents et engagés, fait partie des priorités de l'organisation. Sur l'île de Montréal, le centre de crise parvient difficilement

à offrir des conditions de travail comparable au réseau des centres de crises. La rétention des employés en est donc d'autant plus importante. Il ne faudrait pas prendre à la légère leur rôle de première ligne puisque leur contact direct avec les usagers peut avoir un impact direct sur la réussite du cheminement d'une personne en crise, d'où l'importance majeure du rôle de la formation adéquate et de la satisfaction au travail. Fait à noter, les avantages sociaux par Bon Accueil sont beaucoup plus modestes que ceux offerts dans le réseau des centres de crises. La situation financière de l'organisation y est pour beaucoup, mais on constate une sincère volonté de la part de la direction d'obtenir les mêmes conditions que dans le réseau, ce qui lui permettrait d'être concurrentiel. Malgré la réalité de l'organisation, comment Bon Accueil peut-elle s'adapter tout en accomplissant sa mission auprès des usagers?

Objectifs stratégiques : améliorer les compétences des employés et la satisfaction des employés au travail.

Mesures :

- Nombre de formations suivies par employé par année
- Le taux de rotation du personnel
- Nombre de rencontres avec les partenaires

Cibles : avoir un minimum de quatre jours de formation par employés, un taux de rotation du personnel inférieur à 20 % et offrir des conditions de travail concurrentielles par rapport à celles du réseau des centres de crises (fond de pension, salaires, congés, etc.)

Initiatives : Colloques annuels, symposiums, une à deux journées de formation offerte sur des thèmes cliniques pertinents, participation à des tables de concertation.

Le TBP de Bon Accueil présuppose que toutes les relations entre les objectifs et les mesures sont de cause à effet et elles permettront d'intégrer complètement la stratégie dans la structure et dans les opérations de l'organisation.

La mise en place du tableau de bord dans l'organisation représente un tout nouvel outil de gestion stratégique pour Bonne Accueil. Il permettra d'énoncer la stratégie commune clairement avec les mesures et indicateurs établis pour mesurer la performance et l'avancement de l'organisation vers sa vision à long terme.

Tableau 9 – TBP préliminaire

		Mission – Valeurs – Vision			
Objectif ultime à atteindre					
Stratégies adoptées	<p>Perspective Financière</p> <p>Gestion financière des fonds</p>	<p>Perspective Client</p> <p>Satisfaction</p>	<p>Perspective Processus interne</p> <p>Amélioration des processus internes</p>	<p>Perspective Apprentissage</p> <p>Croissance</p> <p>Apprentissage organisationnel</p>	<p>et</p>
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualité des services</li> <li>-Disponibilité des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pratiques alternatives</li> <li>-Rehaussement des technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formation du personnel</li> <li>-Satisfaction employés</li> </ul>	
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-% de revenu supplémentaire par rapport au budget</li> <li>- revenu supplémentaire en \$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Degré de satisfaction des utilisateurs</li> <li>- Durée moyenne par séjours par utilisateur</li> <li>-Histogramme de répartition des demandes selon le mois</li> <li>-Nombre de lits de disponibles</li> <li>-Heures d'ouverture pour tous les services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres du comité des usagers</li> <li>-le nombre de plaintes formulées à l'organisme</li> <li>-% d'avancement du plan de rehaussement des outils technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de formations suivies par employé</li> <li>-Taux de rotation des intervenants</li> <li>-Nombre de rencontres avec les partenaires</li> </ul>	

Grâce au TBP préliminaire, nous en avons fait la présentation lors de la rencontre du conseil d'administration ou on retrouvait à la fois la direction ainsi que les membres du conseil d'administration.

Nous avons tout d'abord, présenté le déroulement de notre projet et son objectif. Nous avons rappelé les objectifs fixés par le conseil d'administration pour l'année en cours afin établir les liens avec les objectifs intégrés dans chacun des axes qu'on retrouve dans les documents officiels de l'organisation. Nous avons présenté le TBP et nous nous sommes attardés sur les indicateurs et les cibles à atteindre. Voici le sommaire de notre rencontre.

Figure 10 – Indicateurs discutés entre la direction et les membres du conseil d'administration

Indicateurs	Indicateur retenu (x)	Consensus (x)	Discussion/Négociation/Commentaires
<b>Axe financier</b>			
Revenus additionnels non budgétés	X	X	Tous les membres et la directrice sont au courant et connaissent la situation financière de l'organisme. Aucun commentaire particulier.
Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié	X	X	Tous les membres et la directrice sont au courant et connaissent la situation financière de l'organisme. Aucun commentaire particulier.
<b>Axe client</b>			
Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi;	X	X	Les membres du conseil d'administration sont en accord. Par contre, certains d'entre eux remettent en doute la validité du formulaire étant donné les résultats obtenus. La directrice est en accord avec l'indicateur.
Durée moyenne des séjours par utilisateur;	X	X	Quelques discussions sur les taux des dernières années. On se questionne si la mesure est représentative. La personne interviewée réitère qu'on se sent pressé lorsqu'on quitte le centre. La directrice explique pourquoi dans certains cas lorsque la crise est passée, on accélère le départ pour

				offrir les services à d'autres usagers dans le besoin. Tous décident de garder l'indicateur.
Histogramme de la répartition des demandes selon le mois pour dégager la tendance du volume de la demande de services;	X	X	X	Aucun commentaire. Unanime.
Nombre de lits pour l'hébergement	X	X	X	Discussion entre la directrice et les membres du conseil d'administration à savoir si on veut réellement augmenter le nombre de lits. Comment on se financerait, ex. Avec les explications de la direction, les membres du conseil acceptent l'augmentation de la disponibilité du nombre de lits. Le comment sera discuté dans un autre contexte.
Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services	X		X	La direction est en accord. Les membres du conseil sont conscients que l'indicateur est pertinent et souhaitable, mais difficilement atteignable. Il y a consensus sur la pertinence
Axe processus internes				
Le nombre de plaintes formulées à l'organisation	X		X	La direction ne croit pas que ce soit la meilleure mesure pour témoigner des processus internes pour rendre les services adéquatement, dans les délais requis. Par contre, les membres du conseil d'administration sont

				intéressants pour cet indicateur et veulent le conserver.
% avancement du plan de rehaussement outils technologiques	X	X	X	Aucun commentaire particulier. Il faudra établir le plan. Discussion sur le financement externe.
Axe apprentissage organisationnel				
Nombre de formations suivies par employé par année	X		X	Unanime étant donné la clientèle. Aucun commentaire en particulier.
Le taux de rotation du personnel	X		X	La direction est en accord étant donné que les employés sur la liste de rappel quittent rapidement. Les membres du conseil d'administration sont également en accord. Réflexion sur les avantages sociaux.
Nombre de rencontres avec les partenaires	X		X	Consensus entre la direction et le conseil d'administration dans un contexte où le centre signera possiblement des ententes de protocole avec les CSSS de la région.

On peut donc conclure que tous les indicateurs ont été acceptés par la direction et le conseil d'administration : il y a consensus. Cette étape a été primordiale pour provoquer des discussions et des négociations. Ainsi, il est possible de conclure que les objectifs stratégiques sont clairs pour les deux parties. Les deux parties sont en accord sur les indicateurs et les cibles.

Pour faire suite au travail de cueillette et des étapes de préparation, voici le TBP final qui a été accepté au conseil d'administration. L'organisme pourra travailler avec cette version pour sa première année.

Figure 11 - Tableau de bord prospectif de Bon Accueil

		Mission – Valeurs – Vision		
Objectif ultime à atteindre				
Stratégies adoptées	Perspective Financière Gestion financière des fonds	Perspective Client Satisfaction	Perspective Processus interne Amélioration des processus internes	Perspective Apprentissage et Croissance Apprentissage organisationnel
Facteurs clés de succès	- Augmentation des revenus	- Qualité des services - Disponibilité des services	- Pratiques alternatives - Rehaussement des technologies	- Formation du personnel - Satisfaction des employés
Indicateurs	-Revenus additionnels non budgétés -Pourcentage (%) d'écart entre le revenu total budgété en début d'année et le revenu total réel vérifié	-Taux de satisfaction des utilisateurs à la suite d'une intervention ou d'un suivi. -Durée moyenne des séjours par utilisateurs; -Histogramme de la répartition des demandes -Nombre de lits pour l'hébergement -Nombre d'heures d'ouverture pour tous les services	- Nombre de rencontres du comité usagers - % avancement du plan de rehaussement des outils technologiques	- Nombre de formation suivie par employé - Taux de rotation des intervenants - Le nombre de rencontres avec les partenaires

#### **Étape 4 : Évaluation du projet**

Les personnes de l'organisation ainsi que la chercheuse évaluent, en collaboration, l'intervention de la mise en œuvre des changements. Cette étape a été dirigée principalement par la chercheuse mais en effectuant des entrevues semi-dirigées avec deux administrateurs et la directrice du centre de crise.

Lors des entretiens, plusieurs thèmes sont revenus. Principalement, ce qu'on retient de l'implantation du TBP est que ce n'est ni un échec ni un succès. Ce changement important dans la façon de prévoir pour le centre est fort différent. Il a été accueilli positivement, mais il reste du travail à compléter pour parler d'un succès.

Afin de structurer les différents thèmes qui sont revenus et ont été traités par les personnes interviewées, voici la liste que nous présentons :

- Implication
- Temps
- Compréhension du tableau de bord
- Suivi

#### **L'implication**

Lors de l'évaluation du processus de l'implantation, les commentaires sont unanimes des deux personnes interviewées : un des facteurs importants est que la chercheuse a impliqué beaucoup d'acteurs dans le projet. Cette implication dans le projet était nécessaire comme l'affirme les auteurs du modèle de référence (Kaplan et Norton, 2002). Selon eux ceci fait partie des éléments positifs du projet.

La direction a fortement soutenu le projet ce qui fait que l'implantation s'est bien déroulée. Tous se sont montrés ouverts et enthousiastes par rapport au projet d'implantation, autant du côté du conseil d'administration que de la direction.

Voici le commentaire recueilli auprès de la direction :

*« J'avais peu de connaissances et d'expérience par rapport à la création d'un tableau de bord. Il me semble que cette pratique n'est pas encore très répandue dans le milieu communautaire. J'avais des craintes que la création d'un tableau de bord nous incite à nous préoccuper davantage des indicateurs de quantité (par rapport au nombre de services rendus*

*par exemple) que des indicateurs de qualité. J'ai pourtant abordé la démarche de Mélissa avec curiosité et ouverture. »*

### **Le temps**

Un des deux interviewés était une employée, et comme elle nous le mentionne, quotidiennement, ils sont débordés par un achalandage du centre qui dépasse un taux d'occupation de 90% pendant l'année. Déjà qu'avec les méthodes ou outils d'intervention, ils en oublient certains dans leur pratique courante, il est donc moins naturel pour eux de se remémorer le nouvel outil de gestion des objectifs. Par contre, un désir important se fait sentir de la direction à intégrer et conserver l'outil de gestion.

### **La compréhension du tableau de bord**

Tout d'abord, concernant la compréhension du tableau de bord, il est à noter que ce ne sont pas tous les membres du conseil d'administration qui ont totalement compris notre projet. Étant donné que sur le conseil d'administration, quatre membres sont d'anciens usagers, pour ces membres, le concept managérial est potentiellement plus difficile à comprendre. Ces personnes vivent une situation différente de la nôtre et ne possèdent pas nécessairement les bases théoriques nécessaires pour bien comprendre le modèle et l'objectif du projet. L'ancienne usagère et également membre du conseil d'administration affirme avoir mieux compris l'axe des clients étant donné que celui-ci était directement lié à son expérience au centre de crise. Sinon les autres axes étaient moins concrets. De plus, elle nous informe que dû à sa maladie mentale, il est difficile de suivre le projet. Elle a beaucoup de pertes de mémoire suite à la prise de médicaments. Elle suggère donc de faire des rappels plus fréquents du projet et d'avoir l'opportunité de le voir constamment dans la salle de rencontre.

Cette réalité a été également observée par la direction du centre de crise. On doute que tous les membres aient saisi complètement la démarche de notre projet.

Sur un volet différent de la compréhension, il a été intéressant de revoir la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisme à travers le processus d'implantation. On constate que le processus a permis de réviser ces éléments et que,

maintenant, les objectifs sont tous plus clairs pour les membres du conseil d'administration. Ainsi, il a été possible de clarifier la perspective à long terme de l'organisme.

### **Le suivi**

Le modèle du TBP et la tendance des CLSC à utiliser cet outil n'était connu de personne avant les premières discussions. Le mandat a été proposé à la seule personne du CA qui connaissait bien le modèle et savait comment faire l'implantation.

Ainsi, la responsable d'implantation est aussi porteuse du projet/ mandat spécial.

Si cette personne quittait l'organisme, le suivi du tableau de bord se ferait difficilement et les interviewés affirment que le centre de crise pourrait potentiellement ne plus utiliser l'outil.

De plus, pour la première année, il n'a pas été possible de faire le suivi d'un TBP, mais il est dans l'intention de la direction d'en faire un suivi chaque année.

### **Étape 5 : Apprentissage**

L'apprentissage se fait tout au long du processus, mais c'est à cette étape qu'on en tire les conclusions, en effectuant un bilan des apprentissages de l'intervention. Le bilan des apprentissages est présenté dans la prochaine section. Elle permettra en outre de déterminer les contributions du TBP dans un OSBL de petite taille ainsi que de cibler dans ce contexte quelles ont été les mises en garde et les facteurs de succès de l'implantation.

## Résultats

C'est dans cette dernière section, nous présentons les résultats du projet. Tel que mentionné précédemment, le projet n'est ni un échec ni un succès. Il est encore trop tôt pour le déterminer. Par contre, il est possible d'en tirer certaines conclusions :

- Malgré l'implication nécessaire, une volonté de la direction, implication accrue de la porteuse du projet, l'implantation d'un tel outil est difficile dans un contexte d'un OSBL de petite taille;
- Il y a la présence de barrières comportementales;
- Le manque de temps des employés de l'organisme pourrait mettre en péril l'outil;
- Il n'a pas permis d'obtenir des subventions supplémentaires;

Il serait fort intéressant de faire une évaluation du projet pour les trois prochaines années afin de voir si avec le temps, les barrières comportementales s'estomperaient et si l'organisme s'approprierait l'outil de management.

Il est recommandé de relancer à chaque début d'année financière le suivi et la mise à jour du tableau de bord afin de le garder constamment à jour et pertinent.

## Bibliographie

Catroux, Michèle, 2002. « Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique », *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, Vol. XXI N° 3, 8-20.

Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 1998. *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Paris : Les éditions d'organisation, 311 p.

Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 2002. « Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orientée stratégie ». Paris, Éditions d'Organisation, 423 p.

Lahaise, Catherine, 2009. « L'intelligence d'affaires au service d'un programme de développement durable : proposition d'une méthodologie de travail » Mémoire publié. HEC Montréal.

Lavoie, L., Marquis D. et P. Laurin, 1996. « La recherche-action. Théorie et pratique ». Québec, Presses de l'Université du Québec tiré dans Morrissette, Joëlle. 2013 « Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol.25, no2, p.35-49.

Monceau, Gilles. 2005. *Transformer les pratiques pour les connaître: recherche-action et professionnalisation enseignante*, Université de de Paris VIII, consulté le 7 août 2015, [http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/fr\\_a10v31n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/fr_a10v31n3.pdf)

Perigny, Dominique. 2007. « Étude de l'implantation d'un tableau de bord équilibré en contexte PME ». Mémoire non publié. Université du Québec à Trois-Rivières.

Simon, Valérie. 2011. «Le tableau de bord prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ABNL». Mémoire de maîtrise, Namur, Louvain School of Management, 90 p.

Taïeb, Jean-Pierre, 2011. «Les tableaux de bord de gestion sociale : développer les nouveaux outils de la performance sociale». Paris, Dunod. 248 pages.

Van Trier W. E. 1980. La recherche-action. Dans: *Déviance et société*. - Vol. 4 - N°2. pp. 179-193. doi : 10.3406/ds.1980.1758  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds\\_0378-7931\\_1980\\_num\\_4\\_2\\_1758](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds_0378-7931_1980_num_4_2_1758)

## ANNEXE B

### GUIDE D'ENTRETIEN APRÈS IMPLANTATION

Ce guide a été utilisé par l'assistante de recherche pour évaluer la post-implantation.

Introduction : retour sur l'objectif du projet

Apporter papier le TBP

- 1- Résumé de l'expérience de l'implantation : voir comment la personne a compris le projet? Qu'est-ce qu'elle en retient?
- 2- De façon générale : quels sont les points positifs et quels sont les points négatifs ?
- 3- Y-a-t-il une différence avant et après l'implantation? Concernant les objectifs? Cohésion entre les membres du CA et la direction sur les objectifs à atteindre?
- 4- Est-ce que l'Autre Maison devrait conserver un tel outil ou non pour l'avenir?
- 5- À quoi sert le TBP pour l'Autre Maison à votre avis?
- 6- Est-ce que qq1 de l'organisation pourrait prendre en charge le TBP sans ma présence?
- 7- Est-ce qu'il y a suffisamment d'indicateurs ou non pour évaluer les objectifs?
- 8- Est-ce qu'avec ce TBP ça permet d'évaluer si on a atteint les objectifs ou non pendant l'année?
- 9- Est-ce que vous croyez que tous ont compris le projet de recherche?
- 10- Si vous pouvais refaire le projet, qu'est-ce que vous conserveriez du projet ou les étapes, et qu'est-ce que vous amélioriez?
- 11- Est-ce que vous pourriez affirmer que le projet de recherche a été un succès ou un échec et pourquoi?
- 12- Dépendamment de la réponse à 12 : élaborer sur les facteurs de réussite ou échec ... proposition ou rappel : barrière comportementale, le temps, vision globale améliorée, statistique ou manque information fait qu'il est difficile de fournir le TBP, recentralisation du pouvoir des employés, cible précise, participation est une nécessité, suivi à long terme, etc.?
- 13- Est-ce qu'il y a eu du financement supplémentaire grâce au tableau de bord?

## ANNEXE C

### LETTRE DE MANDAT

Voici la lettre de notre mandat :

Montréal, le 11 novembre 2015

Département des sciences comptables  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal  
320, rue Sainte-Catherine Est, 4<sup>e</sup> étage,  
Local DS-4951  
Montréal (Québec) H2X 1L7

Objet : Démarche ayant mené à la conception d'un tableau de bord stratégique au C [REDACTED]

Madame, Monsieur,

Les organismes communautaires sans but lucratif comme le nôtre sont appelés, depuis quelques années, à diversifier leurs outils de planification et de reddition de compte pour répondre aux exigences grandissantes de leurs bailleurs de fonds. C'est dans ce contexte que le [REDACTED] a interpellé, en 2014, madame Mélissa Fortin afin qu'elle nous aide à développer un « tableau de bord prospectif », instrument peu connu et utiliser dans les milieux communautaires, mais que nous trouvions potentiellement avantageux pour notre organisme. Nous avons officiellement mandaté madame Fortin pour orchestrer toutes les opérations liées à l'implantation du tableau de bord et de son suivi, et ce, avec l'accord du conseil d'administration. Malgré l'attribution de ce mandat spécial, Mélissa a conservé son poste de membre du conseil d'administration tout au long du projet.

Nos administrateurs et moi-même croyons que cet outil nous est utile pour la reddition de compte, mais aussi au niveau de notre financement général. Les indicateurs qu'il contient serviront de balises pour nos administrateurs, pour les usagers-ères de nos services, pour les membres de la direction de l'organisme et pour les employés durant les mois et années à venir.

Nous sommes heureux de bénéficier de l'apport exceptionnel de Madame Fortin dans la mise à niveau de nos outils de gestion.

En espérant l'utilité de ces renseignements. Recevez, madame, monsieur, nos salutations distinguées.

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

, présidente du conseil d'administration

[REDACTED]  
[REDACTED]

.s., directrice

## BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre, Marie, 2013. « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple ». *Recherches qualitatives*, Vol. 32(1), pp. 26-56, consulté le 4 novembre 2014 : [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero32\(1\)/rq-32-1-Alexandre.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(1)/rq-32-1-Alexandre.pdf)
- Analui, F et Karami,A. 2002. «CEOs and the development of the meaningful mission statement». *Corporate Governance*, Vol. 2, No3, p.13-20
- Anheier, H. K. 2005. «Nonprofit organizations: Theory, management, policy». London, Routledge. 464 pages.
- Ayerbe C. et Missonier A. (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas ; principe et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 10, n°2, Juin, pp.37-62 ; in Ngok Evina J.F. *Audit Social et Gouvernement d'entreprise : une relation en quête de sens*, *Revue Camerounaise de Management* n°17, Janvier-Juin 2009
- Barkdoll, Jake et John Kamensky, 2005. «Top ten list: key factors that make a balanced scorecard successful». IBM center for the business of government. Document non publié. Récupéré à partir : <http://www.businessofgovernment.org/brief/top-ten-list-key-factors-make-balanced-scorecard-successful-07-2005>.
- Bélangier, Jean-Pierre, 1999. «Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, no2, p. 89-102.
- Ben Rejeb, Wadji, 2003. «Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie». Mémoire non publié. Faculté des Sciences économiques et de Gestion de Tunis, DEA Management.
- CABQ (Centre d'action bénévole du Québec). 1995. *Le guide des devoirs obligatoires et responsabilités légales des administrateurs d'organisme sans but lucratif*. Centre d'action bénévole du Québec. 29 p.
- Canada, Agence de la santé du Canada. 2001. Réseau de consultation sur la santé mentale fédéral, provincial et territorial. «Indicateurs de rendement et de reddition de comptes pour les services de soins et de soutien en santé mentale». Ottawa : Santé Canada, 87 p.

Catroux, Michèle, 2002. « Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique », *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, Vol. XXI N° 3, 8-20.

Chan, Lilian Yee-Ching et Shih-Jen Kathy Ho, 2000. «The use of balanced scorecard in Canadian hospitals». Rapport de recherche non publié, McMaaster University. Récupéré de <https://aaahq.org/northeast/2000/q17.pdf>.

Collège des administrateurs de sociétés, 2009. «Le conseil d'administration Rôles et responsabilités». Récupéré de : [bel.uqtr.ca/1809/1/CARôlesResponsabilités\\_2009.pdf](http://bel.uqtr.ca/1809/1/CARôlesResponsabilités_2009.pdf)

Cobb, Ian et autres. 1995. «Management accounting change in a bank», *Management Accounting Research*, 6, 155-175.

Côté et autres, 2009. « Techniques de recherche qualitatives- Guide pratique d'initiation à l'analyse d'entrevue semi-dirigées », Cahiers de l'ORÉGAND : série Outils – No.3, Gatineau, Récupéré de : <http://www.oregand.ca/files/iinitiation-a-lanalyse-dentrevues-semi-dirigees.pdf>.

Devitt, Rob et Beth Deazeley. 2010. «Vigilance accrue du public envers les organismes sans but lucratif». *Institut Canadiens des Comptables Agréés : Collection gouvernance, stratégie et gestion des risques*.

Dumond, E.J. 1994. «Making best use of performance measures and information». *International Journal of operations and management*, vol 14, no 9, p.16-31.

Dumond, Véronique, Laurence Johannsen et Anne Rousseau, 2011. «Innovation sociale et enrôlement d'acteurs : apport d'une démarche participative de construction de tableau de bord». *Économie et Solidarités*, vol.41, no 1-2, p. 28-47.

Emery, Yves. 2005. «La gestion par résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation». *Chaire de Management public, Institut des hautes études en administration publique*, 11 p.

Enreth, J. 1987. «Development of A Competitive Constituency Model of organizational Effectiveness and Its Application to a Health Service Organization» Doctorat non-publié de l'Université de Washington.

Epstein, M.J. et Manzoni, J.F. 1997. «The balanced scorecard and tableau de bord – a global perspective on translating strategy into action». *INSEAD Working papers*, INSEAD, France, Fontainebleau. 20 p.

Foley, Éric. 2010. «Création d'une typologie des stratégies d'intelligence d'affaires et étude de leurs impacts sur la performance organisationnelle». *Mémoire de maîtrise non publié*. Université de Sherbrooke.

Forbes, D.J. et Seena. S. 2006. «The value of mission statement in an association of not-for-profit hospitals». *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.19, No 5, p.409-419.

Forgione, DA. 1997. «Health care financial and quality measures: international call for a balanced scorecard approach». *J. Health Care Finance*, Fall : 24(1). P.55-63.

Gagnon, Yves-Chantal, 2011. «L'étude de cas comme méthode de recherche, 2<sup>e</sup> édition». Presses de l'Université du Québec, Québec, 144 pages,

Gagnon, Éric et Andrée Fortin. 2002. «L'espace et le temps de l'engagement bénévole: essai de définition». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, no 2, p.66-76.

Gica, Oana Adriana et Ovidiu Ioan Moisescu, 2007. «How to build a successful balanced scorecard». *Management and Marketing Journal*, 2007, vol. 5, issue 1, p. 140-146

Greiling, Dorothea, 2010. « Balanced scorecard implementation in German non-profit organisation». *The international journal of productivity and performance management*, vol 59, iss 6, p534 -554.

Grigoroudis, Orfanoudaki et Zopounidis, 2011. «Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach on balanced scorecard». *Omega* (40), page 104-119.

Gros Jean Cavélius, Florencre, 2013. «L'information de gestion, critère de qualité de la communication avec l'actionnaire». Université de Paris X - Nanterre école doctorale économie, organisations et société, 139 pages.

Henni, Malika Hadj, 2008. «Étude sur les facteurs de succès de l'implémentation du tableau de bord prospectif dans les organisations», Mémoire de maîtrise non publié. Université du Québec à Montréal.

Hilton et Herauf, 2009. «Comptabilité financière avancée», Chenelière, McGraw-Hill, Montréal, 796 pages.

ISERPA (Institut Supérieur d'Enseignement et de Recherches en Production Automatisé) 2004. «Document de recherche : «Balanced Scorecard». Conservatoire nationale des arts et des métiers, 41 p.

Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 1998. *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Paris : Les éditions d'organisation, 311 p.

Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 2002. «Comment utiliser le tableau de bord prospectif: Pour créer une organisation orientée stratégie». Paris, Éditions d'Organisation, 423 p.

Kasurinen, Tommi. 2002. «Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation», *Management Accounting Research*, 2002, 13, 323-343

Kelly, Robert.J. et Roger R. Nelson. 1986. «We need information, not data». *Directors and Boards*, Summer 1986, p.45-46.

Kofi Darbi, William Phaniel, 2012. «Of mission and vision statement and their potential impact on employee behaviour and attitudes: the case of a public but profit-oriented tertiary institution». *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3 no. 14, p. 95-109.

Kong, Eric. 2007. «The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations». *International Journal of Management Reviews*, Volume 10, No.3, p.281-299

Laitinen, Erkki K. 1996. «Framework for small business performance measurement – towards integrated PM systems, proceedings of the university of Vaasa». *Research papers (210), Business Administration (77), Vaasa, Accounting and Finances.*

Larbi, Marc. 2005. «Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but lucratif: vers un apport des tableaux de bord». *Gestion*. Printemps 2005, 30,1. P. 78-86

Latzko-Toth, Guillaume. 2009. «L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques», Note de recherche, Centre universitaire de recherche sur la science et la technologie, <file:///F:/M%C3%A9moire/Latzko-Toth%20%20%C3%A9tude%20de%20cas%20sociologie%20des%20sciences%20et%20des%20techniques.pdf>

Lavoie, L., Marquis D. et P. Laurin, 1996. «La recherche-action. Théorie et pratique». Québec, Presses de l'Université du Québec tiré dans Morrissette, Joëlle. 2013 « Recherche-action et recherche collaborative: quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol.25, no2, p.35-49.

Levesque, Jocelyne, 2012. «Pont entre la culture communautaire et la culture institutionnelle : grille d'analyse organisationnelle pour faciliter l'évaluation de nos actions». *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol.18, no1, p.120-139

- MacDonal, E. Grant. 2006. «Gérer le conflit : Un guide à l'intention des conseils d'administration bénévoles». Non-profit Sector Leadership Program. Université Dalhousie.
- MacStravic, Scott. 1999. «A really Balanced Scorecard», Health Forum Journal, May/June, 42, 3, page 64.
- Malmi, Teemu. 2001. «Balanced scorecards in Finnish companies: A research note». Management Accounting Research, no12, p.207-220.
- Maltais, D. (2012). « Performance et gestion de la performance », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Mainville, Graham et Martin Broad, 2013. « Changing times for charities. Performance in a Third Sector Housing Association » Public Management Review, Volume 15, No.7, page 992-1010.
- Mariani, Laura et Dario Cavenago, 2013. «Redesigning welfare services for policies effectiveness: the non-profit organizations (NPOs) perspective». Public Management Review, 15:7, page 1011-1039.
- Markus, Lynne et Jeffrey Pfeffer. 1983. «Power and design and implementation of accounting and control systems», Accounting, Organizations and Society, Vol. 8, NO. 2/3, pp. 205-218.
- Mendoza, Carla, Marie-Hélène Delmond, Françoise Giraud, Hélène Löning et Alexis de Font Réaulx. 2005. «Tableaux de bord et balanced scorecard». Paris. Groupe Revue Fiduciaire. 263 p.
- Mercier, Céline. 1993. «Qualité de vie et qualité des services». Santé mentale au Québec, vol.18, no 2, p.9-19.
- Minkoff, D.C. et Powell, W.W. 2006. «Nonprofit mission: constancy, responsiveness, or deflection? In W.W. Powell et R. Steinberg (Eds), «The non-profit sector: A research handbook, New Haven: Yale University Press, 2eme edition, p.591-611
- Monceau, Gilles. 2005. Transformer les pratiques pour les connaître: recherche-action et professionnalisation enseignante, Université de de Paris VIII, consulté le 7 août 2015, [http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/fr\\_a10v31n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/fr_a10v31n3.pdf)
- Moore, Mark.H. 2003. «The public value scorecard: A Rejoinder and an Alternative to Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations

by Robert Kaplan» Social Science Research Network, En ligne. <http://ssrn.com/abstract=402880> (consulté le 3 septembre 2015)

Moxham, Claire. 2014. «Understanding third sector performance measurement system design: a literature review». *International Journal of Productivity and Performance Management*, Volume 63, No.6, page 704-726.

Norrekilt, H. 2000. «The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions». *Management Accounting Research*, no 11, p.65-88.

Pereira, Maria Manuela et Nuno Filipe Melao. 2012. «The implementation of the balanced scorecard in a school district». *International Journal of Productivity and Performance Management*, Volume 61, No.8, p.919-939

Perigny, Dominique. 2007. «Étude de l'implantation d'un tableau de bord équilibré en contexte PME». Mémoire non publié. Université du Québec à Trois-Rivières.

Pfeffer, J. et Salancik, G.R. 1978. «The external Control of Organizations». A resource dependence perspective, Harper and Row. New York.

Quarter, Jack, Laurie Mook et Betty Jane Richmond. 2003. «What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives». New Jersey, Pearson Education, 239 p.

Québec, Commissaire à la santé et au bien-être. «Rapport d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux 2012». Québec : Les Publications du Québec, 179 p.

Québec, Registraire des entreprises. «Constituer une personne morale sans but lucratif». Récupéré de : [www.registraireentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx](http://www.registraireentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx)

Renaud, Micheline et Maudeline Brésil, 2006. «Comprendre et évaluer les impacts sociaux d'un organisme sans but lucratif à l'aide du tableau de bord de Kaplan et Norton». Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, C-15-2006, 37 pages.

Renaud, Micheline, 2009. «Rapport de recherche sur l'expérimentation d'un modèle comptable révisé». Document non publié.

ROBVQ. 2004. «La gestion d'un organisme sans but lucratif : Recueil d'information pratique à l'intention des organisations de bassin versant du Québec». 62 p.

Rodriguez, Lourdes, Linda Bourgeois, Yves Landry, Lorraine Guay et Jean-Luc Pinard. 2006. «Repenser la qualité des services en santé mentale dans la

communauté : Changer de perspective». Québec, Presses de l'Université du Québec, 307 p.

Rouleau, L. 2007. «Théories des organisations». Presses de l'Université du Québec, Québec, 263 pages.

Roy, Marie-Josée. 2011. «Board information: meeting the evolving needs of corporate directors». *Management Research Review*, Vol. 34, No.7, p.773-789

Schneiderman, Arthur. 1999. «Why Balanced Scorecards Fail! », Special Edition, p. 6

Sheppard, Jerry Paul. 1995. «A resource dependence approach to organizational failure». *Social science research*, no 24, p.28-62.

Simon, Valérie. 2011. «Le tableau de bord prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ABNL». Mémoire de maîtrise, Namur, Louvain School of Management, 90 p.

Statistiques Canada, 2004. «Force vitale de la collectivité, Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévole». Ottawa: Ministre de l'industrie, 83 pages.

Stake, Robert E, 1995. «The Art of Case Study Research». Illinois, Sage Publications. 175 pages

Strong, Carolyn, 1997. «The question we continue to ask: how do organisations define their mission? ». *Journal of marketing practice: applied marketing science*, vol. 3, no.4, p. 268-283.

Sufi, T. et Lyons, H, 2003. «Mission statements exposed». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.15, No5, p.255.262.

Taïeb, Jean-Pierre, 2011. «Les tableaux de bord de gestion sociale : développer les nouveaux outils de la performance sociale». Paris, Dunod. 248 pages.

Théolis, Manon et Daniel Thomas, 2002. «Pour une juste valeur du bénévolat» *Nouvelles pratiques sociales*, vol.15, no 2, p.17-24.

Tikkanen, Henrikki et Päsi Pölönen, 1996. « Business process re-engineering projects in Finland: An evaluation of change management in 21 large Finnish organizations». *Business process re-engineering & management journal* [1355-2503] vol: 2 iss:3 pg:10 -25

Van Trier W. E. 1980. La recherche-action. Dans: *Déviance et société*. - Vol. 4 - N°2. pp. 179-193. doi : 10.3406/ds.1980.1758  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds\\_0378-7931\\_1980\\_num\\_4\\_2\\_1758](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds_0378-7931_1980_num_4_2_1758)

Turgeon, Jacques. 1991. «La planification stratégique et les organismes sans but lucratif le cas de la station ski mont Kanasuta». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 118 p.

Valentinov, Vladislav. 2008. «The transaction cost theory of the non-profit firm: Beyond opportunism». *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol 37. No1, p.5-18.

Valentinov, Vladislav et Karin Larsen, 2011. «The meaning of non-profit mission breadth: a constitutional economics perspective». *The Social Science Journal*, No 48, p.29-38

Vodoz, Luc, 1994. «La prise de decision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions.» *Environnement et Société*, (13), p. 57-66.

Wang, Xiaohu. 2010. «Performance analysis for Public and Non profit Organizations». Sudbury: Jones and Bartlett publishers, 352 p.

Weinstein et Bukovinsky, 2009. «Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits». *International Journal of Arts Management*; Automne 2009, 11, 2, page 42.

Yin, Robert K. 2003. «Case Study Research: Design and Methods». *Applied Social Research Methods Series*, 3 édition, vol.5, Sage Publications.