

**Initiative sur le secteur  
bénévole et communautaire**

**RESSOURCES POUR LA  
RESPONSABILISATION ET  
LA GESTION FINANCIÈRE  
DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE  
ET COMMUNAUTAIRE**

**Secteur bénévole  
et communautaire**

**Canada**

Projet de la Table conjointe sur les moyens d'action, financé par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.

Décembre 2003

Introduction .....	6
Remerciements.....	7
Avis important.....	7
Sections du guide .....	8
Module 1 – Nouveau contexte pour la responsabilisation et la gestion financière ...	8
Module 2 – Méthodes permettant d'accroître la responsabilisation.....	8
Module 3 – Gestion financière .....	8
Module 4 – Possibilités d'apprentissage .....	9
Module 1. Nouveau contexte pour la responsabilisation et la gestion financière .....	10
Objectifs.....	10
Préambule .....	10
Tendance vers la gestion financière et la responsabilisation.....	10
Dans le secteur bénévole et communautaire .....	10
Dans le secteur privé .....	12
Dans le secteur public.....	12
Exemples au niveau fédéral .....	12
Exemples au niveau provincial/territorial .....	13
Exemples au niveau municipal .....	14
Amélioration de la responsabilisation dans les organismes bénévoles .....	14
Codes d'éthique .....	15
Gouvernance.....	16
Évaluation de programmes .....	16
Divulgence de renseignements financiers.....	16
Module 2. Méthodes permettant d'accroître la responsabilisation.....	18
Objectifs.....	18
Préambule .....	18
Codes d'éthique.....	18
Gouvernance du conseil .....	19
Évaluation des programmes .....	21
Exemple de programme – La marche d'un kilomètre.....	22
Évaluation des résultats .....	22
Produits et résultats.....	22
Cadre de rendement ou modèle logique .....	23
Avantages de l'évaluation des résultats .....	25
Limites de l'évaluation des résultats .....	25
Vérification sociale .....	27
Tableau de bord prospectif .....	29
Avantages du tableau de bord prospectif .....	30
Le tableau de bord prospectif : .....	30
Limites du tableau de bord prospectif.....	31
Sommaire de l'évaluation du programme.....	33
Systèmes de contrôle financier.....	33
Contrôles financiers .....	33
Comité des finances.....	34

Vérification des états financiers.....	34
Comité de vérification.....	35
Module 3. Gestion financière.....	37
Objectifs.....	37
Préambule .....	37
Bilan (ou état de la situation financière).....	39
État des revenus et des dépenses (ou état des résultats, état des recettes, état des recettes et dépenses) .....	40
État de l'évolution de la situation financière (ou état des flux de trésorerie, état de l'évolution des liquidités) .....	40
Comptabilité par fonds.....	41
Sommaire .....	41
Module 4. Possibilités d'apprentissage .....	42
Objectifs.....	42
Préambule .....	42
Importance de la formation en gestion financière .....	42
Glossaire .....	44
Utilisation des annexes .....	46
Avertissement .....	46
Conseils utiles pour les recherches .....	46
Trouver et évaluer les publications imprimées sur la gestion d'organismes sans but lucratif .....	47
Annexe 1. Répertoire des ressources en matière de responsabilisation.....	49
Responsabilisation : comprendre le concept et ses éléments .....	49
Comités de vérification .....	50
Tableaux de bord prospectifs .....	51
Articles d'introduction et sites portails .....	51
Guides.....	52
Évaluations de l'utilisation des tableaux de bord prospectifs.....	52
Analyse comparative .....	53
Formation des membres des conseils d'administration/directeur exécutif et outils d'évaluation organisationnelle.....	55
Articles d'introduction et sites portails .....	55
Formation des membres des conseils d'administration (incluant le directeur exécutif) et outils d'évaluation organisationnelle -- Guides .....	61
Évaluation de la satisfaction des clients .....	64
Codes d'éthique, de responsabilité ou de pratiques exemplaires .....	64
Articles d'introduction et sites portails .....	64
Exemples de codes d'éthique pour les organismes du secteur bénévole et communautaire .....	66
Évaluation (généralités) .....	67
Articles d'introduction .....	68
Sites portails.....	69
Guides.....	71
Gestion financière et mesures de contrôle .....	74
Bases et évaluations (incluant leurs répercussions) .....	78

Prévention des fraudes .....	79
Indicateurs .....	81
Modèles logiques.....	83
Recherches sur les résultats et mesure des résultats .....	83
Articles d'introduction et sites portails .....	83
Guides et ressources .....	84
Études et commentaires .....	84
Évaluation participative ou habilitante.....	86
Articles d'introduction et sites portails .....	86
Guides.....	86
Qualité, gestion de la qualité totale et amélioration continue .....	87
Systèmes de tenue de dossiers.....	89
Gestion axée sur les résultats ou sur le rendement.....	90
Articles d'introduction et sites portails .....	90
Sites portails concernant les initiatives axées sur les résultats/rendement .....	91
Guides.....	92
Gestion du risque et responsabilité des administrateurs .....	93
Sélection préalable .....	96
Petits organismes, principales ressources.....	97
Vérification sociale.....	98
Méthodes d'enquête .....	99
Programmes universitaires canadiens.....	101
Programmes universitaires canadiens menant à un diplôme ou à un grade en gestion d'organismes sans but lucratif ou bénévoles .....	101
Programmes universitaires canadiens de perfectionnement professionnel en gestion d'organismes bénévoles .....	104
Sites portails et autres répertoires de cours de gestion d'organismes sans but lucratif ou bénévoles et programmes d'administration et de comptabilité en milieu universitaire au Canada.....	106
Établissements offrant des programmes de MBA.....	107
Programmes collégiaux menant à un diplôme en gestion financière au Canada.....	108
Programmes canadiens offerts autrement qu'en milieu universitaires.....	109
Programmes américains d'enseignement à distance en gestion d'organismes sans but lucratif ou en administration des affaires .....	111
Sites portails sur les cours de gestion d'organismes sans but lucratif ou bénévoles et sur les programmes de perfectionnement professionnel aux États-Unis .....	112
Manuels de comptabilité et de gestion financière utilisés dans les cours universitaires de gestion d'organismes sans but lucratif et d'administration publique .....	113
Ressources de la Table conjointe sur les moyens d'action .....	118

## Introduction

Le secteur bénévole et communautaire du Canada, qui compte plus de 180 000 organismes de bienfaisance et sans but lucratif, joue un rôle important dans notre société : il fait du Canada un pays plus humanitaire et plus prospère. Il est aussi très vaste et très diversifié, car les organismes qui le composent oeuvrent dans de nombreux secteurs : éducation, santé, arts, religion, sports, justice sociale, environnement pour ne nommer que ceux-là. En l'an 2000, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif ont reçu cinq milliards de dollars en dons du secteur privé, qu'ils ont investis dans leurs secteurs respectifs.

L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), qui tire parti d'une collaboration établie de longue date, est réalisée conjointement par le secteur bénévole et communautaire et par le gouvernement du Canada. Ses objectifs à long terme consistent à accroître la capacité du secteur de relever les futurs défis et d'améliorer la relation entre le secteur et le gouvernement fédéral de même que leur capacité de servir les Canadiens. L'Initiative couvre plusieurs grands domaines ou activités : élaboration d'un accord, gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI), sensibilisation du public, volontarisme, financement, moyens d'action et questions qui touchent la réglementation et qui se répercutent sur le secteur.

Depuis quelques années, le secteur bénévole et les gens qui le composent, notamment les employés, les bénévoles et les clients, savent de plus en plus toute l'importance de la responsabilisation et d'une saine gestion financière (capacité de démontrer l'utilisation judicieuse des ressources). Par le truchement de leurs conseils d'administration, les organismes bénévoles doivent rendre des comptes à bon nombre de groupes, à savoir les bailleurs de fonds, les clients, les membres, les bénévoles, les employés, le gouvernement, les donateurs et le grand public. Ils sont de plus en plus tenus de rendre des comptes tout en offrant des services; on attend davantage d'eux alors qu'ils disposent de moins de ressources. Le secteur bénévole et communautaire doit se gouverner avec soin et rendre compte aux intervenants des fonds recueillis et dépensés, des résultats obtenus et des attentes comblées ou non.

Conformément à l'un des engagements reliés à l'ISBC au chapitre du renforcement des moyens d'action, on a établi un répertoire de ressources et de liens menant à des sites Web (voir l'annexe 1 : Répertoire des ressources en matière de responsabilisation). Pour favoriser l'approfondissement des connaissances sur la gestion financière et l'acquisition de techniques de gestion des organismes sans but lucratif, on a également établi un répertoire de ressources (voir l'annexe 2 : Répertoire de ressources pour la

### Comment utiliser le guide

**Ce petit guide renferme des informations, des conseils, et une vaste liste de ressources portant sur la responsabilisation et sur la gestion financière. Il se veut un point de départ pour votre organisme.**

**Faites-nous part de vos suggestions et idées :**

**<http://www.vsi-isbc.ca/fr/feedback.cfm>**

formation en gestion financière et la gestion des organismes sans but lucratif). On trouve aussi dans le présent document un aperçu des questions relatives à la responsabilisation et à la gestion financière qui présentent un intérêt pour le secteur bénévole et communautaire.

Ce document s'adresse principalement aux organismes de taille moyenne qui bénéficient d'un certain soutien financier. Néanmoins, quelques-uns des outils et des ressources indiqués dans les répertoires seront utiles à de nombreux organismes qui se sont dotés de pratiques efficaces et qui n'ont pas à les modifier. Pour d'autres, en particulier les organismes de très petite taille ou dépourvus d'un conseil d'administration, il se pourrait que les modules ne soient d'aucune utilité. Les petits organismes de base populaire n'ayant aucun employé comptable ont des besoins différents en matière de ressources concernant la responsabilisation et la gestion financière. Pour plus de renseignements, veuillez vous reporter à l'annexe 1.

Les efforts faits par les organismes bénévoles pour accroître la responsabilisation ont pour effet d'améliorer leur capacité d'offrir des services, d'augmenter leur crédibilité et de bâtir la relation avec les intervenants. Pour garantir leur crédibilité et maintenir la confiance du public, il est essentiel que ces organismes rendent compte des activités qu'ils mènent et des responsabilités qu'ils assument. C'est en ayant un rendement plus efficace et une meilleure crédibilité qu'ils peuvent relever les défis dans la collectivité.

**Le présent guide donne un bref aperçu des tendances actuelles, examine les moyens d'accroître la responsabilisation et passe en revue les fondements de la gestion financière, mais il sert surtout de préambule aux vastes répertoires de ressources qui suivent les modules. Il ne s'agit pas d'un document complet en soi ni d'un manuel de formation.**

## Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du Groupe de travail sur le financement et de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'ISBC, qui ont mis à profit leur savoir-faire pour l'élaboration du présent guide. Soulignons également l'apport de Warren Dow et d'Amy Lightfoot, qui ont effectué des recherches de base et assuré la rédaction. Nous remercions finalement les personnes qui ont revu le document et qui ont fait part de leurs observations et réflexions.

## Avis important

La recherche originale de ce document a été complétée vers la fin de l'année 2001. Des liens vers des ressources sont fournis lorsqu'ils sont disponibles. En septembre 2001, moment où la recherche originale a eu lieu, on a vérifié si les liens fonctionnaient et si la durée du téléchargement en utilisant un modem de 56K était raisonnable. Les liens ont été vérifiés de nouveau en août 2003. Durant cette vérification, certaines références ont été mises à jour et d'autres, ajoutées, mais les programmes et les ressources qui ont été créés entre 2002 et septembre 2003 n'ont peut-être pas été inclus dans cet inventaire.

La composition des organismes bénévoles, leurs objectifs et leur mode de fonctionnement varient considérablement. C'est pourquoi vous trouverez dans le présent document des renseignements d'ordre général qui pourraient ne pas répondre exactement à vos besoins. Il s'agit en fait d'un point de départ pour régler certains problèmes auxquels font face de nombreux organismes du secteur bénévole et communautaire. L'ISBC ne fournit aucun avis juridique ou professionnel. Vous jugerez peut-être bon d'obtenir l'avis de professionnels pour vous assurer que les renseignements contenus dans le présent document répondent à vos préoccupations.

## Sections du guide

**Le présent document sert de préambule aux répertoires de ressources qui suivent. Il ne s'agit pas d'un document complet en soi ni d'un manuel de formation. Il est divisé en quatre modules.**

### **Module 1 – Nouveau contexte pour la responsabilisation et la gestion financière**

Les organismes du secteur bénévole et communautaire intègrent à leurs activités quotidiennes la responsabilisation et la planification de la gestion financière. Ils peuvent ainsi mieux accomplir leur mission. Le module 1 expose les préoccupations externes qui ont amené les entreprises et le gouvernement à se pencher davantage sur la responsabilisation tout dernièrement. À la fin du module, vous devriez vouloir en savoir plus sur la façon d'appliquer un cadre de responsabilité dans votre organisme.

### **Module 2 – Méthodes permettant d'accroître la responsabilisation**

Le module 2 porte sur les outils que vous pouvez utiliser pour rendre compte aux divers intervenants. Parmi ces outils, indiquons les codes d'éthique, la saine gestion, les évaluations de programme améliorées et la divulgation de renseignements financiers pertinents. À la fin du module, vous devriez comprendre ces outils et avoir une idée de ceux qui pourraient vous convenir et de la façon de les intégrer à vos activités quotidiennes.

### **Module 3 – Gestion financière**

Le module 3 donne un aperçu des principes élémentaires de gestion financière et explique brièvement les différents types d'états financiers utilisés dans la comptabilité par fonds. À la fin du module, vous devriez pouvoir comprendre les états financiers présentés dans les rapports annuels et connaître la différence entre les types de systèmes de comptabilité. Vous devriez aussi vouloir en savoir davantage sur la gestion financière.

## **Module 4 – Possibilités d'apprentissage**

Le module 4 contient une liste des possibilités d'apprentissage qui s'offrent aux directeurs et aux membres du conseil d'administration des organismes sans but lucratif. Il décrit les différentes ressources offertes en matière de formation concernant la comptabilité et la gestion financière des organismes sans but lucratif ainsi que l'éventail de méthodes d'enseignement et d'apprentissage. À la toute fin, vous devriez connaître les nombreuses possibilités d'apprentissage qui existent et savoir comment les trouver.

## Module 1. Nouveau contexte pour la responsabilisation et la gestion financière

### Objectifs

- Comprendre les raisons pour lesquelles la gestion financière et la responsabilisation sont si importantes à l'heure actuelle;
- Comprendre le contexte dans lequel évoluent les organismes sans but lucratif;
- Déterminer quelles sont les principales façons d'accroître la responsabilisation;
- Comprendre les nombreuses facettes de la responsabilisation.

### Préambule

La responsabilisation est une notion compliquée. Elle englobe, entre autres, la gestion et l'établissement de rapports sur les finances des organismes. Le rendement global de l'organisme, incluant son éthique et sa capacité de tenir compte des besoins des intervenants, font également partie de la responsabilisation. Depuis quelques années, le public s'intéresse à la responsabilisation des organismes bénévoles en raison de leur visibilité accrue et des événements qui se produisent dans le secteur privé (qui touchent autant des personnes que des entreprises) et dans le secteur public (gouvernement). La responsabilisation se traduit par une meilleure relation de confiance entre vous et les intervenants et aide l'organisme à s'acquitter de sa mission.

### Tendance vers la gestion financière et la responsabilisation

#### Dans le secteur bénévole et communautaire

En général, le niveau de confiance du public dans le secteur bénévole et communautaire est incroyablement élevé. Près de 80 % des répondants à un sondage ont dit avoir confiance dans les employés des organismes de bienfaisance et 84 % étaient d'avis que ces organismes utilisaient généralement les dons avec honnêteté<sup>1</sup>. Les gens ont plus confiance dans ces organismes que dans les secteurs public et privé. Pour maintenir cette confiance, les organismes n'ont de cesse d'améliorer la prestation des services, l'efficience et la responsabilisation envers les intervenants.

Les Canadiens semblent également avoir certaines préoccupations à l'égard du secteur bénévole et communautaire. Cela est peut-être en partie attribuable à un article paru dans le magazine *Maclean* dans lequel on critiquait la façon dont une vingtaine d'organismes de bienfaisance oeuvrant dans le secteur de la santé géraient leurs finances, en particulier le pourcentage de revenus apparemment affecté à

---

<sup>1</sup> Un sondage téléphonique a été réalisé entre mai et juillet 2000 par l'Institute for Social Research à la York University, sous la direction du Centre canadien de philanthropie, lequel a rédigé et publié un rapport à ce sujet ([www.muttart.org](http://www.muttart.org)). En tout, 3 863 Canadiens ont participé au sondage, dont les résultats nationaux ont un taux d'exactitude de +/-1 %, soit 19 fois sur 20.

l'administration et aux salaires. Les organismes sans but lucratif souhaitent pouvoir expliquer leurs dépenses et leurs résultats de manière à démontrer comment ils s'acquittent de leur mission. Par exemple, les personnes qui ne connaissent pas bien le secteur bénévole et communautaire peuvent penser que tout le travail est accompli par des bénévoles et croire que les salaires font partie de l'« administration ». C'est en expliquant le rôle important du personnel rémunéré dans l'atteinte des objectifs de l'organisme qu'on renforce à longue échéance la position de celui-ci.

Il existe en outre un nouveau courant vers l'« entrepreneuriat social » ou la « philanthropie d'entreprise ». Non satisfaits de signer des chèques et de croire que les fonds seront dépensés à bon escient, de grands donateurs s'attendent à une responsabilisation au sens large. L'absence de fraudes ne leur suffit pas : ils veulent aussi des garanties concrètes et la preuve que les sommes octroyées donneront des résultats. Ces donateurs peuvent être plus « interventionnistes », par exemple, en voulant participer activement aux activités de l'organisme ou en demandant que les dons soient versés dans un fonds en particulier. En fait, certaines fondations, publications ou programmes de formation destinés aux philanthropes d'entreprise renseignent les donateurs et investisseurs sur le « rendement social du capital ». Les organismes bénévoles qui comprennent cela et qui peuvent établir de bons rapports avec l'entrepreneur social peuvent tirer parti de ce nouveau courant.

Dans une étude, on établissait une distinction entre les donateurs : les entrepreneurs et les autres. On leur demandait quels étaient les cinq plus grands facteurs qui motivaient leur prochain don (voir l'encadré). Dans les deux groupes, la responsabilisation de l'organisme se classait parmi les cinq plus grands facteurs de motivation avec des raisons plus classiques de choisir un organisme<sup>2</sup>. Il est donc clair que les organismes sans but lucratif comptant sur le soutien financier du public doivent adopter des mécanismes de responsabilisation.

Cinq plus grands facteurs motivant le prochain don des personnes qui se sont déclarées « entrepreneurs » :

- Vision et mission de l'organisme;
- Aider des personnes dans le besoin;
- Redonner à la collectivité;
- **Responsabilisation de l'organisme;**
- Utilité des dons.

Cinq plus grands facteurs motivant les autres personnes :

- Aider les personnes dans le besoin;
- Vision et mission de l'organisme;
- Utilité des dons;
- **Responsabilisation de l'organisme;**
- Redonner à la collectivité.

Ces dix dernières années, en raison des tendances et des événements susmentionnés, les intervenants attendent davantage des organismes sans but lucratif : non seulement veulent-ils que leurs fonds soient utilisés de manière responsable, mais ils veulent des résultats concrets. Les organismes doivent répondre aux besoins plus grands et plus complexes des collectivités, de même qu'aux exigences plus grandes des bailleurs de fonds et aux nombreuses attentes plus élevées qui touchent la responsabilisation et l'administration. Les processus de reddition de comptes et administratifs sont moins

<sup>2</sup> Pour plus de précisions sur cette étude, voir Nyp (2001); Charity Village (2000) et Myers and Mallabone (2000).

compliqués si l'organisme dispose des outils fondamentaux, dont un code d'éthique et de valeurs, des pratiques de gouvernance, des contrôles financiers, des structures de rapport et des mécanismes d'évaluation.

## **Dans le secteur privé**

Des scandales ont éclaboussé des entreprises et ont fait la une des journaux dans le monde entier. Les investisseurs se soucient de plus en plus de la façon dont les sociétés fonctionnent et déclarent leurs revenus. Pour regagner la confiance des clients et des investisseurs, des entreprises canadiennes et américaines ont créé des groupes de travail et des comités chargés de recommander des moyens de réduire les fraudes et d'améliorer la responsabilisation. Il a notamment été recommandé de constituer des comités de vérification qui sont indépendants et au sein desquels des directeurs ayant des compétences en gestion financière font équipe avec un vérificateur indépendant pour examiner les contrôles financiers et le rendement de l'entreprise.

Un autre mouvement se dessine dans le secteur privé : celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire la relation globale de l'entreprise avec tous ses intervenants, à savoir les clients, les employés, les collectivités, les propriétaires-investisseurs, le gouvernement, les fournisseurs et les concurrents. La responsabilité sociale de l'entreprise comporte plusieurs éléments : extension des services à la communauté, relations avec les employés, souci de l'environnement et plus grande responsabilité sur le plan du rendement financier.

## **Dans le secteur public**

L'intérêt à l'égard de la responsabilisation accrue ne se limite pas aux secteurs privé et bénévole. Comme les contribuables exigent de savoir comment sont dépensés leurs dollars durement gagnés, tous les ordres de gouvernement au Canada (fédéral, provincial/territorial et municipal) souhaitent davantage démontrer les résultats qu'ils obtiennent.

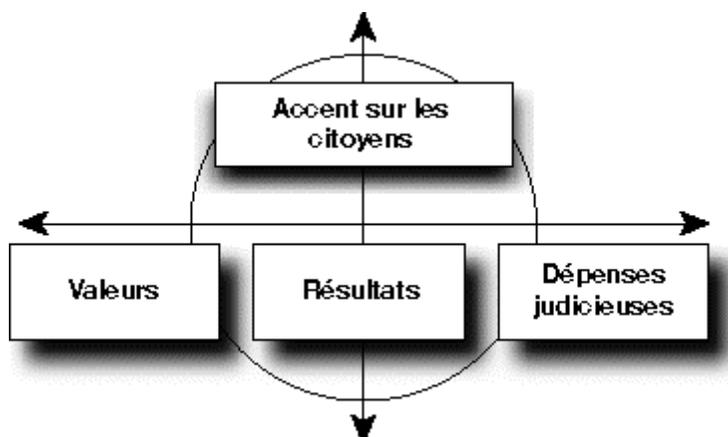
## **Exemples au niveau fédéral**

Au niveau fédéral, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du gouvernement du Canada a élaboré un cadre de responsabilité axé sur les résultats, dont le but principal est de fournir en temps voulu des données sur le rendement qui sont exactes et qui permettent non seulement d'évaluer les principaux aspects des programmes et leurs résultats dans les secteurs de base, mais aussi d'en rendre compte<sup>3</sup>. Les quatre principaux axes du cadre sont indiqués ci-après.

---

<sup>3</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, «Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada » 30 mars 2003, <[http://tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_1\\_f.asp](http://tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_1_f.asp)>

Les quatre engagements du gouvernement du Canada en matière de gestion :  
(source : Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada)



Un autre exemple de responsabilisation au niveau fédéral est l'Accord entre le gouvernement et le secteur bénévole et communautaire du Canada. Signé en décembre 2001, l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire est un produit fondamental de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). Cet accord décrit les principaux aspects d'une relation consolidée entre les deux parties. Deux codes de bonnes pratiques, faisant fond sur cet accord, ont été élaborés relativement au financement et au dialogue sur les politiques. Le Code de bonnes pratiques de financement a pour but d'orienter les rapports entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire en ce qui a trait aux politiques et aux pratiques de financement<sup>4</sup>. Il repose sur le fait que chaque partie reconnaît son obligation de rendre compte aux Canadiens et sur l'importance que revêtent les moyens d'action viables pour la prestation de services par les organismes bénévoles.

Pour plus de renseignements sur l'ISBC, sur l'Accord et sur le Code de bonnes pratiques de financement, veuillez consulter le site: <http://www.vsi-isbc.ca>.

### Exemples au niveau provincial/territorial

Les provinces sont aussi intéressées à être responsables envers leurs citoyens. Par exemple, le gouvernement de la Colombie-britannique a fait la déclaration suivante dans son plan stratégique :

*« Nous nous sommes engagés à tenir le gouvernement responsable de mesurer le succès de ses programmes et faire un rapport sur sa*

<sup>4</sup> Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Code de bonnes pratiques de financement, octobre 2002  
–[http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint\\_tables/accord/codes.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint_tables/accord/codes.cfm).

*performance. Dans le développement de ce plan nous nous sommes inspirés du travail à travers la province et avons utilisé les outils d'évaluation et de l'information que nous contrôlons sur une base régulière pour aider dans le développement des mesures de performance et de ses indicateurs. De plus, nous avons établi le « British Columbia Progress Board » pour aider à définir des points de référence économiques, sociaux et environnementaux spécifiques et des cibles pour l'impôt, des réformes régulatrices, sociales et fiscales que le gouvernement entreprendra pour contrôler sa performance. Ce travail nous aidera dans l'accomplissement de l'engagement à fournir des rapports réguliers aux Colombiens-britannique et à la Législature pour que les contribuables puissent contrôler notre performance et progrès et tenir le gouvernement responsable de ses engagements. Il aidera aussi à informer le gouvernement où des efforts complémentaires sont nécessaires et le travail complémentaire est garanti.»<sup>5</sup>*

Un autre exemple est le rapport *Measuring Up* publié par le gouvernement de l'Alberta, un rapport aux Albertains démontrant comment la province réalise ses objectifs. Ce rapport annuel se retrouve sur le site Web du gouvernement de l'Alberta, [www.gov.ab.ca/publications/measuring/](http://www.gov.ab.ca/publications/measuring/) (disponible en anglais seulement).

### **Exemples au niveau municipal**

Les administrations municipales doivent aussi rendre des comptes. En Ontario, le ministère des Affaires municipales et du Logement, exigera de toutes les municipalités de la province qu'elles évaluent leurs résultats dans dix principaux secteurs de service (p. ex. eau, services policiers et transport) et qu'elles en rendent compte<sup>6</sup>.

### **Amélioration de la responsabilisation dans les organismes bénévoles**

La responsabilisation ne doit pas être considérée comme une corvée par les organismes bénévoles. Elle doit plutôt être vue comme un moyen d'améliorer l'organisme, de bâtir la confiance des intervenants et de maintenir un niveau de confiance élevé.

Reconnaissant l'importance de la responsabilisation, le secteur bénévole et communautaire a mis sur pied en 1997 le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole (groupe Broadbent).<sup>7</sup> Constitué à la demande de la Table ronde du secteur bénévole (<http://www.vsr-trsb.net>), ce groupe a donné l'impulsion nécessaire à la création de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire ([www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca)).

<sup>5</sup> British Columbia Government, "Strategic Plan 2003/04-2005/06: Restoring Hope and Prosperity," 2003, <<http://www.bcbudget.gov.bc.ca/stplan/#performance>>, (Nov 13, 2003), traduction libre.

<sup>6</sup> Ministère des Affaires municipales, «Programme de mesure de la performance des services municipaux» <[http://www.mah.gov.on.ca/userfiles/HTML/nts\\_1\\_15782\\_2.html](http://www.mah.gov.on.ca/userfiles/HTML/nts_1_15782_2.html)>

<sup>7</sup> La Table ronde du secteur bénévole, "Le groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole" <<http://www.vsr-trsb.net/pagvs/homepagef.htm>>

Voici des recommandations formulées par le groupe Broadbent pour accroître la responsabilisation :

- élaborer ou améliorer les codes d'éthique;
- améliorer la gouvernance;
- améliorer l'évaluation des programmes;
- améliorer la divulgation de renseignements financiers.

Voici un aperçu de chacune de ces recommandations. Une discussion plus détaillée sur chaque secteur peut être trouvée dans le Module 2.

## Codes d'éthique

Les codes d'éthique sont des ensembles de principes d'excellence ou de pratiques exemplaires qui visent à guider les organismes désireux de respecter une série de normes communes. Plusieurs

organismes ont élaboré des codes pour divers segments du secteur bénévole et communautaire. Par exemple, le Centre canadien de philanthropie a publié le *Code d'éthique touchant la collecte de fonds et la responsabilité financière* (disponible en anglais seulement,

<http://www.ccp.ca/display.asp?id=33>); Bénévoles Canada a

développé le *Code canadien du bénévolat*

(<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/CodeFre.pdf>); et la

Table conjointe sur l'accord de l'ISBC a créé les *Codes de bonnes pratiques de financement et de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*

([http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint\\_tables/accord/code\\_s.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint_tables/accord/code_s.cfm)).

À titre d'exemple, le but principal du *Code d'éthique touchant la collecte de fonds et la responsabilité financière* est de garantir aux donateurs l'intégrité

### **Déclaration des droits des donateurs (de l'Association of Fundraising Professionals)**

...Afin de garantir aux donateurs, incluant les donateurs éventuels, qu'ils peuvent avoir pleinement confiance dans les organismes sans but lucratif et dans les causes qu'on leur demande de soutenir, nous reconnaissons aux donateurs les droits suivants :

1. Être informés de la mission de l'organisme, de la façon dont celui-ci compte utiliser les ressources données et de sa capacité d'utiliser les dons de manière efficace pour les fins visées.
2. Être informés de l'identité des membres du conseil d'administration de l'organisme et s'attendre à ce que le conseil s'acquitte de ses responsabilités de gérance avec prudence et discernement.
3. Avoir accès aux plus récents états financiers de l'organisme.
4. Avoir l'assurance que leurs dons servent aux fins auxquelles ils sont destinés.
5. Bénéficier de la reconnaissance qui s'impose.
6. Avoir l'assurance que les renseignements sur leurs dons sont traités dans le respect et la confidentialité que prévoit la loi.
7. S'attendre à ce que les relations avec les personnes représentant les organismes d'intérêt revêtent un caractère professionnel.
8. Savoir si les personnes qui sollicitent des dons sont des bénévoles, des employés de l'organisme ou des solliciteurs embauchés par celui-ci.
9. Avoir la possibilité de faire supprimer leur nom des listes de diffusion que l'organisme pourrait communiquer.
10. Se savoir libres de poser des questions quand ils font un don et de recevoir sans tarder des réponses franches et honnêtes.

Pour plus de renseignements, consulter le site : [http://www.afpnet.org/ethics/ethics\\_and\\_donors](http://www.afpnet.org/ethics/ethics_and_donors)

et la responsabilité des organismes de bienfaisance qui demandent et reçoivent un soutien financier. Les organismes de bienfaisance qui adoptent ce code conviennent de pratiques de collecte de fonds qui respectent les droits et la vie privée des donateurs. Ils conviennent aussi de gérer leurs fonds de manière responsable et de rendre compte de leurs finances avec exactitude sans rien dissimuler. Ce code cadre avec les codes d'éthique professionnelle auxquels adhèrent bon nombre de solliciteurs de fonds, notamment la déclaration des droits des donateurs de l'Association of Fundraising Professionals (voir l'encadré).

## Gouvernance

Gouvernance est synonyme de gestion responsable exercée par les fiduciaires ou par le conseil d'administration de l'organisme. Tout conseil d'administration cherche à promouvoir la mission de l'organisme et à maintenir sa viabilité financière, en tenant compte des besoins et des désirs de la collectivité en général.

Les fiduciaires sont chargés en bout de ligne de s'assurer non seulement que l'organisme poursuit ses **buts** (sa mission), mais aussi qu'il utilise des **moyens** adéquats pour le faire. Le module 2 approfondit la notion de gouvernance.

## Évaluation de programmes

L'évaluation de programmes consiste notamment à montrer les résultats du travail de l'organisme. Un outil populaire pour l'évaluation de programme est la gestion axée sur les résultats. Il décrit en général deux grandes composantes du travail de l'organisme : l'organisme doit répondre **de quelque chose** (les résultats de ses programmes, par exemple) et il doit en répondre **à quelqu'un** (le conseil d'administration, par exemple). Cela pourrait impliquer de rendre compte du rendement ou de la conduite à une certaine partie, de justifier le rendement ou la conduite, et d'assumer les conséquences.

Un rapport sur « *Analyse des résultats : Pratiques d'évaluation et perspectives dans le secteur du bénévolat au Canada* » (<http://www.vserp.ca/pub/VserpReportFrench.pdf>) a été publié par le Projet de recherches du secteur bénévole et communautaire (PRCBC) en 2003 et fournit des idées et des recommandations pour des méthodes d'évaluation de programme. De plus, « *Une Revue de ressources d'évaluation pour des organismes à but non lucratif* » est un manuel qui explore des modèles d'évaluation différents pour des organisations du secteur bénévole et communautaire. Cette publication peut être trouvée à <http://www.nonprofitscan.ca/pdf/library/2971=gd33pdf.pdf> (disponible en anglais seulement.)

## Divulgence de renseignements financiers

Les intervenants des organismes bénévoles et communautaire souhaitent voir et comprendre les finances de l'organisme. Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif préparent des rapports annuels vérifiés, qui sont généralement publiés et mis à

la disposition des intervenants qui en font la demande. Les rapports annuels fournissent une foule de renseignements sur les fonds dépensés. Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif (pour une définition, consulter le glossaire) doivent satisfaire à d'autres exigences en matière de divulgation, qui sont établies par la Direction des organismes de bienfaisance de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Pour en savoir davantage, veuillez consulter le site de l'ADRC : <http://www.ccra-adrc.gc.ca/tax/charities/menu-f.html>.

## Module 2. Méthodes permettant d'accroître la responsabilisation

### Objectifs

- Décrire des moyens d'accroître la responsabilisation (p. ex. codes d'éthique, gouvernance du conseil, évaluation de programmes, contrôles financiers et comités);
- Déterminer les coûts, les avantages et les inconvénients de chaque méthode;
- Examiner les défis liés à l'évaluation de la situation financière;
- Déterminer quelles sont les possibilités d'apprentissage.

### Préambule

Il est clair que la responsabilisation n'est pas une notion simple et qu'elle évolue constamment. On peut considérer la responsabilisation en un certain nombre de termes, y compris la responsabilité financière, la responsabilité juridique, la responsabilité professionnelle, et la responsabilité éthique et morale. Pour compliquer les choses, différents aspects de la responsabilisation peuvent présenter un intérêt pour différents intervenants. Par exemple, les bénévoles peuvent s'intéresser tout particulièrement à la responsabilité éthique et morale de l'organisme, tandis que les donateurs peuvent estimer que la responsabilité financière est l'aspect le plus important.

Idéalement, les organismes devraient adopter des pratiques proactives et systématiques pour satisfaire les intervenants et accomplir leurs missions. Il vaut certainement la peine de consacrer du temps et de l'argent à l'établissement de mesures de responsabilisation. Dans la présente section, on recommande des méthodes permettant d'accroître la responsabilisation, ainsi que des outils et des techniques d'évaluation des programmes.

Comme l'indique le rapport Broadbent et le fait valoir l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, il existe diverses façons d'améliorer la responsabilisation des organismes bénévoles et communautaire. Bien que les méthodes décrites ci-dessous s'appliquent à la gestion financière et à la responsabilisation, elles peuvent également s'appliquer à d'autres secteurs de la gestion (p. ex. participation des bénévoles, gestion des ressources humaines).

### Codes d'éthique

Un bon point de départ consiste à adopter un code d'éthique, un ensemble de principes d'excellence ou de pratiques exemplaires. Comme on l'a indiqué précédemment, des organismes ont déjà élaboré et adopté des codes d'éthique pour améliorer leurs activités et leur responsabilisation. Certains codes portent sur les droits des donateurs ou sur la participation des bénévoles; d'autres ont trait à la collaboration entre

organismes et avec le public. La plupart des codes énoncent un minimum de règles de gouvernance et de conduite applicables à tout l'organisme.

Toutefois, il ne suffit pas d'adopter un code d'éthique ou des principes d'excellence. Encore faut-il que l'organisme les *suive* et qu'il détermine à l'occasion s'il s'y conforme. Certains codes prévoient le recours à un organisme externe chargé de certifier que l'organisme en question a adopté des normes. Le Centre canadien de philanthropie, par exemple, peut endosser un organisme du secteur bénévole et communautaire comme participant au *Code d'éthique sur la collecte de fonds et la responsabilité financière* après que l'organisme signe une entente de licence, complète la trousse d'auto-certification et paie ses frais. La responsabilité finale incombe cependant à l'organisme qui a adopté le code, car l'organisme externe ne peut habituellement pas le mettre en application. Par exemple, l'Association of Fundraising Professionals a produit le *Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice* mais n'a qu'une capacité restreinte de faire enquête sur les cas de violation et d'appliquer des sanctions.

Pour plus de renseignements sur les codes d'éthique, la responsabilisation et les pratiques exemplaires, prière de vous reporter à l'annexe 1.

## Gouvernance du conseil

Bien que tout organisme bénévole et communautaire ait un conseil d'administration, il existe différents modes de fonctionnement (modèles de gouvernance) que peut adopter un conseil :

- le **modèle de gouvernance stratégique** : le conseil participe uniquement à la planification des politiques stratégiques à long terme;
- le **modèle centré sur la direction** : le directeur exécutif oriente le rendement du conseil en recrutant et en guidant les administrateurs et en négociant leur rôle;
- le **modèle centré sur les bénévoles** : le conseil participe directement aux activités quotidiennes de l'organisme (p. ex. exécution des programmes, prestation des services);
- le **modèle de gouvernance d'entreprise** : le conseil se concentre uniquement sur la prestation efficace des services et sur les résultats (modèle qui s'apparente de près à celui d'une entreprise privée)<sup>8</sup>;
- le **modèle fonctionnel ou administratif** : le conseil assume certaines responsabilités à l'égard des activités de l'organisme et peut y participer concrètement, par exemple en organisant des événements ou en rédigeant des documents;
- le **modèle collectif** : un groupe de personnes ayant des vues similaires travaillent à l'atteinte d'un certain objectif. Ces personnes sont chargées de définir des principes de travail d'équipe et d'y adhérer.

Quel que soit le modèle utilisé, un conseil bien gouverné s'intéresse à de nombreux dossiers afin de promouvoir la mission de l'organisme et d'assurer sa viabilité

<sup>8</sup> [www.public.asu.edu/~willasu/NPsurvey/ARNOVA2000paper.htm](http://www.public.asu.edu/~willasu/NPsurvey/ARNOVA2000paper.htm)

financière. Il utilise probablement à cette fin un certain nombre de méthodes. Le mieux que puisse faire le conseil d'administration pour s'acquitter de ses responsabilités est de veiller à l'adoption de mécanismes de gestion. Le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole [disponible à : <http://www.vsr-trsb.net>] a formulé huit recommandations concernant l'administration efficace du conseil :

- favoriser l'accomplissement de la mission et orienter la planification stratégique;
- se comporter de manière transparente en sachant communiquer ses prises de position aux membres de l'organisation, aux intervenants concernés et au public et en répondant de manière appropriée aux demandes de renseignements;
- élaborer les structures appropriées;
- veiller à ce que le conseil comprenne son rôle et évite les conflits d'intérêts;
- exercer une responsabilité financière;
- s'assurer qu'une équipe de gestion efficace est en place et surveiller ses activités;
- mettre en oeuvre des systèmes d'évaluation et de contrôle;
- planifier la relève et la diversité de ses membres.

De tous les points susmentionnés, c'est sur celui de la responsabilité financière que porte principalement le présent module. Comme les membres du conseil d'administration veulent sans aucun doute s'acquitter de leur mieux de leurs responsabilités, il importe qu'ils comprennent la mesure dans laquelle ils sont responsables de la gestion financière et qu'ils aient les outils nécessaires. Dans un conseil diversifié, les membres non pas tous reçu une formation en gestion financière, car les organismes ne choisissent pas les membres du conseil en fonction de cet unique critère<sup>9</sup>; or chacun des membres est responsable dans une certaine mesure des finances de l'organisme.

Plusieurs facteurs compliquent la supervision des finances d'un organisme :

- les différents types de présentation des états financiers;
- le manque de détails dans les états financiers;
- le fait de ne pas utiliser les renseignements financiers comme outil de planification;
- le manque de renseignements permettant de calculer le coût des services offerts dans le cadre d'un programme (qu'il s'agisse des heures des employés, des heures de bénévolat, du nombre de clients servis ou du nombre de visites des clients);
- le fait de ne pas reconnaître que les membres du conseil d'administration et les employés doivent bien comprendre les affaires financières de l'organisme, conjugué à une dépendance excessive envers des professionnels de l'extérieur;
- la participation limitée du conseil à l'examen des états financiers et à l'approbation des budgets;

---

<sup>9</sup> Sue Inglis, "Shared Leadership in the Governance of Amateur Sport: Perceptions of Executive Directors and Volunteer Board Members," *Avante*, 3 (1):14-33.

- la diffusion restreinte des rapports annuels complets<sup>10</sup>.

Si le conseil a du mal à gérer les finances de l'organisme, des problèmes pourraient éventuellement se présenter tôt ou tard avec d'autres intervenants, dont les donateurs et le grand public. Ce dernier semble se préoccuper particulièrement des pratiques de financement. Le conseil aurait donc tout intérêt à s'informer au sujet des dépenses de l'organisme. Par contre, il ressort d'un projet de recherche mené conjointement par le Centre canadien de philanthropie et par la Canada West Foundation qu'environ seulement la moitié des conseils approuvent de façon officielle les politiques reliées au coût des activités de financement. Pour aplanir les inquiétudes et rassurer les donateurs, il importe que les membres du conseil d'administration connaissent bien les pratiques de financement de l'organisme.

Il est tout à fait possible d'améliorer la gouvernance du conseil. Pour en savoir davantage à ce sujet, veuillez vous reporter à l'annexe 1.

## Évaluation des programmes

Contrairement aux entreprises, qui utilisent le profit comme mesure de réussite, le secteur bénévole et communautaire mesure son rendement et son succès autrement. Les intervenants, dont les donateurs, les clients et les membres du conseil d'administration, veulent savoir que les programmes donnent des résultats, et les évaluations de programme leur permettent de savoir ce qui fonctionne et ce qui gagnerait à être amélioré. Les bailleurs de fonds, par exemple les fondations et les gouvernements, demandent aussi des évaluations de programme pour s'assurer que leurs investissements dans des organismes bénévoles donnent les résultats escomptés. Les bailleurs de fonds peuvent demander divers types d'évaluation de rendement, ce qui peut poser problème pour les organismes bénévoles ayant des ressources limitées. Quand vous sollicitez des fonds, prenez soin d'inclure le coût des évaluations dans votre budget, surtout si le bailleur exige l'évaluation du programme. Quoi qu'il en soit, toute méthode d'évaluation utilisée, que vous la choisissiez ou qu'elle vous soit imposée, aura pour effet d'améliorer la capacité de l'organisme d'exécuter sa mission.

La présente section porte sur trois méthodes d'évaluation du rendement axée sur les résultats, qu'on a largement fait valoir dans le secteur bénévole et communautaire ces dernières années pour l'optimisation des ressources : 1) évaluation des résultats, 2) vérification sociale, 3) tableau de bord prospectif. Il ne s'agit que d'un survol qui mène ensuite à un répertoire de ressources pour l'évaluation des programmes.

Pour démontrer chacune de ces méthodes d'évaluation, nous nous servirons à titre d'exemple d'un programme appelé ***La marche d'un kilomètre***.

---

<sup>10</sup> Bruce R. Levens, "The fiscal health of not-for-profits: survey results and management assistance needs," *The Philanthropist*, 13 (4): 38-55, Winter.

## Exemple de programme – La marche d'un kilomètre

La marche d'un kilomètre est un programme dont le but est de sensibiliser les gens à la pauvreté dans la collectivité, surtout à la nécessité d'être convenablement chaussé pour les gens à faible revenu ou pour les sans-abri. L'objectif premier de ce programme est donc de sensibiliser la population à la pauvreté et à l'itinérance dans la collectivité. Ses objectifs secondaires sont les suivants :

- recueillir des fonds pour l'achat de nouvelles chaussures (souliers et chaussettes);
- recueillir des chaussures en bon état pour les organismes partenaires;
- faire connaître les services offerts dans la collectivité aux personnes à faible revenu et aux sans-abri.

Des chaussures sont recueillies dans un certain nombre d'établissements dans la collectivité, elles sont nettoyées et envoyées à un entrepôt central, puis distribuées à des personnes qui en ont besoin par l'entremise de huit organismes communautaires. L'événement sert donc à recueillir des souliers et permet aux huit organismes bénéficiaires de faire connaître les services qu'ils offrent dans la collectivité.

Nous allons maintenant nous pencher sur l'évaluation des résultats, sur la vérification sociale et sur le tableau de bord prospectif, et démontrer l'utilisation de chacun dans le cas de l'événement susmentionné.

Chaque méthode a ses points forts et ses points faibles; il n'y en a pas de parfaite. La méthode ou les méthodes que votre organisme adopte devraient permettre d'évaluer les résultats de façon pertinente. Pour vous aider à les choisir, vous trouverez à la fin de cette section des liens menant à un vaste répertoire de ressources pour l'évaluation des programmes, lequel vous renseignera sur ces méthodes et sur d'autres.

## Évaluation des résultats

La méthode la plus simple et la plus courante est l'évaluation des résultats, tâche qui devient presque une exigence courante aux fins du soutien et qu'encouragent tout particulièrement les fondations, Centraide et le gouvernement.

Le trait distinctif de l'évaluation des résultats est qu'elle ne se limite pas à faire rapport sur les ressources, les activités et les *produits* (par exemple, le nombre de clients servis), comme le faisaient les méthodes d'évaluation plus classiques orientées vers les processus. Cette méthode permet également d'évaluer les *résultats* (efficacité des services offerts aux clients, par exemple) afin de mesurer les effets, les avantages ou les conséquences d'un programme.

### Produits et résultats

Les produits sont les unités de service d'un programme (ce qu'il fait en réalité). On les mesure habituellement en fonction du nombre de gens servis ou du nombre de produits, de services ou de traitements donnés. Quant aux *résultats*, ils se rapportent à

ce qui arrive en fait aux personnes par suite de leur participation à un programme. La mesure des résultats devrait indiquer si les bénéficiaires de services (dans le voisinage ou la collectivité en général, dans certains cas) ont pu éprouver un changement mesurable grâce au travail de l'organisme. Qu'en est-il, par exemple, de leurs connaissances, compétences, valeur, état de santé, conditions de vie ou comportement? Les évaluations fondées sur les résultats aident les organismes à démontrer aux personnes qui investissent dans leur programme qu'ils obtiennent les résultats escomptés et parfois plus! Naturellement, il faut choisir les résultats qu'il convient de mesurer. On le fait habituellement au moyen d'un cadre de rendement ou d'un modèle logique, expliqués ci-dessous.

### **Cadre de rendement ou modèle logique**

Le cadre de rendement ou modèle logique est un document qui aide les organismes à déterminer la logique et les relations de cause à effet (supposées) de leurs programmes et services. On prend comme point de départ l'énoncé de mission, puis on détermine les ressources, les actions, les stratégies ainsi que les résultats à court et à moyen terme qu'il faut pour obtenir les résultats à long terme qui s'inscrivent dans la mission. Le modèle porte également sur les facteurs externes qui peuvent influencer l'objectif, y compris les facteurs dans l'environnement de l'organisme (p. ex. nouvelles priorités politiques ou de financement), et les influences combinées dans l'environnement des bénéficiaires (p. ex. l'école, la famille, le voisinage ou l'économie).

Voici un cadre de rendement ou modèle logique générique.



## Avantages de l'évaluation des résultats

Même si les bailleurs de fonds n'exigent pas d'évaluation des résultats, celle-ci procure de nombreux avantages :

- elle augmente les résultats pour les gens que l'organisme s'est engagé à servir (si les conclusions servent à modifier et à améliorer les programmes);
- elle améliore le soutien communautaire offert pour les services de l'organisme et aide à recruter des bénévoles, car elle indique que l'organisme et ses programmes jouent un rôle positif;
- elle accroît l'efficacité de l'organisme;
- elle guide les efforts de planification stratégiques de l'organisme, en mettant clairement l'accent sur les résultats escomptés, et elle offre un moyen d'évaluer les progrès;
- elle incite les employés à contribuer à l'orientation de l'organisme et lui indique leurs résultats.

## Limites de l'évaluation des résultats

Les mesures fondées sur les résultats et les évaluations des résultats soulèvent certaines préoccupations :

- elles exigent beaucoup de temps et peuvent être coûteuses;
- si elles ne sont pas soigneusement élaborées, elles peuvent présenter un risque pour la protection des renseignements personnels des clients (relativement au dossier médical, au casier judiciaire et au dossier d'études) pendant le processus d'évaluation;
- il est difficile de mesurer avec précision les effets à long terme;
- elles présentent des obstacles méthodologiques pour les projets locaux de faible envergure<sup>11</sup>;
- pour porter fruit, l'approche exige un niveau de soutien et d'adhésion élevé de la part des différents niveaux de l'organisme (voir l'encadré ci-dessous)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Plantz, Margaret; Greenway, Martha Taylor; & Hendricks, Michael. (1997) "Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector," *New Directions For Evaluation: Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, Fall, available online at <http://national.unitedway.org/outcomes/ndpaper.htm>

<sup>12</sup> Poole, Dennis L; Davis, Jill K; Reisman, Jane; & Nelson, Joan E. (2001) "Improving the Quality of Outcome Evaluation Plans," *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (4): 405-421, Summer.

### Cinq paramètres permettant de prédire le résultat des efforts d'évaluation

**Culture de l'organisme** : Comment le personnel considère-t-il le processus d'évaluation et les résultats? Comme une corvée ou comme une possibilité d'améliorer les choses?

**Soutien de la direction** : La haute direction appuie-t-elle le processus d'évaluation?

**Technologie et savoir technologique** : L'organisme dispose-t-il des ressources permettant de stocker, de récupérer et d'analyser des données? A-t-il la capacité de les utiliser pour les évaluations et la capacité de produire des rapports techniques utilisables?

**Participation** : Dans quelle mesure les intervenants participent-ils à la planification et à la prise de décisions au niveau opérationnel (le personnel) et au niveau stratégique (le conseil d'administration)?

**Approche utilisée par les bailleurs de fonds** : Les bailleurs de fonds fourniront-ils un soutien financier suffisant, une formation intensive et une aide technique, ainsi que des mesures d'incitation au financement (ou des sanctions) suffisamment importantes pour encourager les organismes à améliorer leurs pratiques d'évaluation?

### Exemple – Modèle logique – Marche d'un kilomètre

Intrants	Produits : activités	Résultats : Participation	Résultats : Directs, à court terme	Résultats : Définitifs, à long terme
Événement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier l'itinéraire</li> <li>Choisir une date</li> <li>Organiser l'inscription</li> <li>Superviser les bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité organisateur</li> <li>Participants</li> <li>Bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bon déroulement de la marche</li> <li>Événement agréable et divertissant</li> <li>La collecte et la distribution de chaussures ont porté fruit</li> <li>Les membres de la collectivité connaissent davantage les organismes offrant des services</li> <li>Les bénévoles ont acquis de nouvelles compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modification des stéréotypes et des stigmates reliés à la pauvreté</li> <li>Plus grande sensibilisation aux problèmes des personnes à faible revenu (p. ex. besoin de chaussures)</li> <li>Bénévolat accru dans la collectivité</li> </ul>
Bénévoles	Recruter des bénévoles pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>l'itinéraire</li> <li>le stand d'inscription</li> <li>le poste de premiers soins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres de la collectivité</li> </ul>		
Liens avec la collectivité/ partenariats/ commandites / dons	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des liens avec des organismes de services sociaux communautaires</li> <li>Solliciter des dons de chaussures et d'argent pour l'achat de chaussures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propriétaires et gestionnaires d'entreprise</li> <li>Organismes de services sociaux</li> <li>Participants et membres de la collectivité</li> </ul>		
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer avec des organismes de services sociaux pour l'information et les stands</li> <li>Créer des trousseaux pour les médias</li> <li>Trousseaux pour les participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismes de services sociaux</li> <li>Participants (p. ex. marcheurs)</li> </ul>		

## Vérification sociale

La vérification sociale est une autre méthode d'évaluation des programmes que vous devriez connaître. Par cette méthode, on tente d'indiquer dans quelle mesure les objectifs de l'organisme sont atteints, si ces objectifs conviennent toujours, si l'organisme se conduit de manière responsable et s'il répond aux attentes des intervenants.

La vérification sociale est un processus d'évaluation qui fait appel à la participation de plusieurs intervenants et qui porte sur des répercussions et des résultats divers. Il fait appel à plusieurs intervenants parce qu'on commence par déterminer quels sont les groupes d'intervenants de l'organisme – ceux qui participent aux activités de l'organisme ou qui en sont touchés, par exemple les bénéficiaires des services, les fournisseurs, les bénévoles, les employés, les bailleurs de fonds et la collectivité.

On effectue une vérification sociale en invitant les intervenants à y participer en :

- déterminant quelles parties du rendement de l'organisme leur sont importantes;
- aidant à choisir les indicateurs de rendement (p. ex. service rapide, reconnaissance offerte aux donateurs et aux bénévoles), en établissant des buts et en fixant des objectifs de rendement;
- en donnant une rétroaction sur le rendement de l'organisme;
- en intégrant les conclusions aux plans et objectifs subséquents de l'organisme.

Il s'agit d'un processus participatif parce que, contrairement aux évaluations externes, la vérification sociale implique le jugement de personnes touchées par l'organisme, en fonction de critères qu'elles ont choisis. L'évaluation participative permet aux intervenants de cerner les questions qui sont importantes pour eux et de travailler à les régler avec l'organisation.

La vérification sociale, qui peut être effectuée de manière indépendante par un vérificateur, mène à l'élaboration d'un rapport social qu'on peut utiliser de différentes façons (voir l'encadré). Il s'agit d'un processus itératif ou récurrent, qui utilise les résultats provenant d'un cycle de vérification pour façonner et orienter les futures activités et rapports de l'organisme.

Le rapport social peut servir:

- À faire connaître à la collectivité, de même qu'aux bailleurs de fonds actuels et éventuels, les avantages que procure l'organisme;
- À déterminer si les objectifs de l'organisme sont encore réalistes et appropriés;
- À déterminer si les stratégies qu'emploie l'organisme pour atteindre ses objectifs sont encore pertinentes, efficaces ou efficaces;
- À établir des objectifs clairs pour l'avenir et à concevoir des plans pour les atteindre;
- À examiner le système de « comptabilité sociale » pour déterminer s'il permet de recueillir le genre de renseignements requis ou si son maintien est trop fastidieux;
- À créer des « cercles de dialogue » avec divers groupes d'intervenants pour savoir ce qu'ils pensent des points susmentionnés.

La vérification sociale exige beaucoup de temps et d'argent, en particulier à l'étape de la mise en route. Par contre, les avantages d'une vérification sociale exhaustive compensent de loin les coûts à long terme. La seule tâche consistant à déterminer ce que tente d'accomplir l'organisme (clarifier les objectifs), comment il entend s'y prendre (élaborer des plans d'action) et comment il mesurera, consignera et comparera ses résultats peut se révéler fort utile<sup>13</sup>.

### **Exemple – Vérification sociale – Marche d'un kilomètre**

Pour effectuer une vérification sociale de base de la marche d'un kilomètre, on pourrait consulter trois groupes d'intervenants : les employés, les bénéficiaires des dons de chaussures et les bailleurs de fonds. Chaque groupe *déterminerait* les aspects du rendement qui sont importants pour lui, par exemple :

**Employés** : efficacité de la campagne média, de la collecte et de la distribution de chaussures d'occasion, ainsi que de la collecte de fonds pour l'achat de nouvelles chaussures.

**Bénéficiaires des dons de chaussures** : points de distribution accessibles; possibilité d'obtenir des chaussures quand on en a besoin; chaussures propres, de la taille voulue et appropriées aux conditions climatiques, à l'âge, au sexe, etc.

**Bailleurs de fonds** : toutes les conditions de financement sont réunies; le soutien est reconnu dans les secteurs public et privé; le programme donne des résultats.

Après avoir déterminé les aspects du rendement, on établit des *objectifs* pour chacun (p. ex. nous voulons obtenir 5 000 paires de chaussures; 90 % d'entre elles pourront être utilisées immédiatement et seront mises à la disposition des bénéficiaires; nous voulons que le soutien des bailleurs soit mentionné dans chaque document de promotion).

La prochaine étape consiste à *mesurer* ces aspects. Par exemple, on compterait le nombre de chaussures recueillies et l'on en *tiendrait* le compte total. On *communiquerait* ce chiffre aux intervenants (p. ex. employés, bailleurs de fonds). Un vérificateur indépendant *vérifierait* les résultats. On *rajusterait* ensuite les plans et les objectifs futurs en fonction des résultats.

Par exemple, si seulement 3 000 paires de chaussures ont été recueillies, les plans futurs pourraient prévoir soit une campagne média plus concentrée, soit une augmentation du nombre de points de collecte ou encore une réduction de l'objectif (p.ex. 3 500).

<sup>13</sup> George Clark, "Social Auditing – feedback control for organisations," The Caledonia Centre For Social Development. Pour d'autres références, veuillez consulter la section « Vérification sociale » dans le répertoire de ressources (partie II).

La vérification sociale est un moyen efficace de suivre le rendement de l'organisme en fonction des aspects jugés importants par les intervenants.

### **Tableau de bord prospectif**

La dernière méthode d'évaluation dont il est question ici est le tableau de bord prospectif. Même si on ne l'utilise pas encore couramment dans le secteur bénévole et communautaire, plusieurs universitaires, évaluateurs, instituts de gestion et bailleurs de fonds influents la recommandent. À l'heure actuelle, son utilisation est surtout répandue dans le milieu des affaires et cela se reflète dans le langage utilisé pour la décrire.

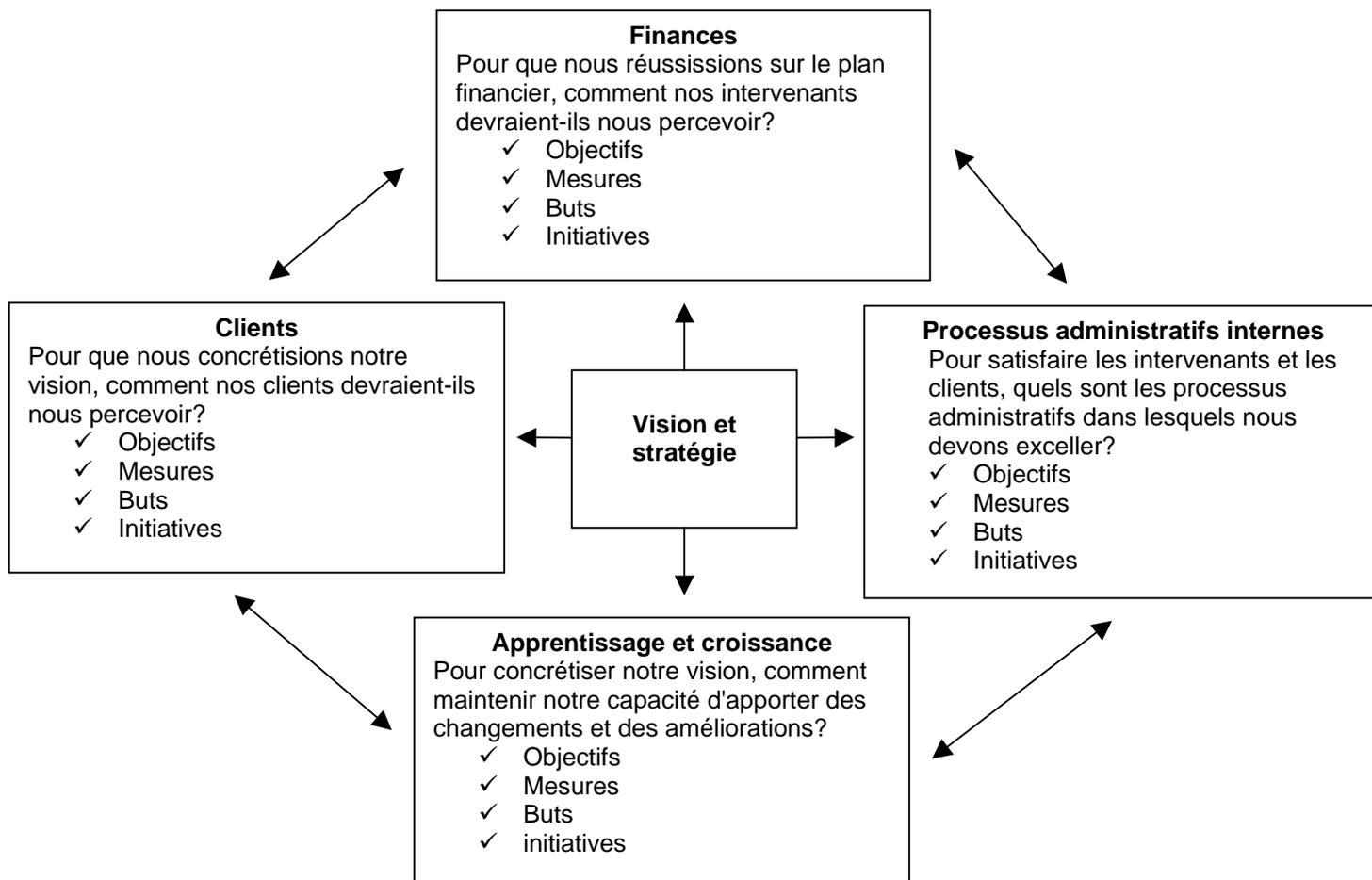
À l'instar de la vérification sociale, le tableau de bord prospectif Scorecard repose sur la notion des « facteurs décisifs multiples » (outre le facteur décisif) et sur l'importance des points de vue des divers intervenants pour la mesure et l'amélioration du rendement. En particulier, elle permet de cerner la satisfaction des clients, les processus administratifs internes, les questions d'apprentissage et de croissance, de même que les facteurs de réussite financière essentiels à la viabilité. Le tableau de bord prospectif invite la direction à :

- établir des objectifs de rendement dans les secteurs visés;
- élaborer des mesures indiquant leurs réalisations;
- consulter les intervenants pour déterminer dans quelle mesure l'organisme atteint leurs objectifs;
- utiliser les renseignements recueillis à des fins d'apprentissage pour faire le suivi des objectifs de l'organisme et pour les modifier ainsi que pour évaluer le rendement subséquent.

Le modèle de base contient quatre « fiches de rapport » qui constituent ensemble le tableau de bord de l'entreprise :

### Tableau de bord prospectif

(adapté d'un document de Paul Arveson, "What is the Balanced Scorecard?" The Balanced Scorecard Institute, 1998, [www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html](http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html)) (existe en anglais seulement)



De toute évidence, ce modèle est conçu pour le secteur privé, mais on peut aisément l'adapter au secteur bénévole et communautaire, comme le démontre l'exemple ci-dessous de la marche d'un kilomètre.

### Avantages du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif :

- favorise l'adoption d'une approche globale en matière de gestion, car il établit un lien entre les systèmes de contrôle financier de l'organisme et d'autres mesures pouvant servir à déterminer les politiques, les stratégies et le rendement;

- peut aider les organismes sans but lucratif à communiquer leurs résultats selon un mode de présentation et dans un langage que les bailleurs de fonds et d'autres secteurs peuvent comprendre;
- oblige les organismes à énoncer des objectifs clairs et à repenser la stratégie adoptée pour atteindre ces objectifs.

### **Limites du tableau de bord prospectif**

Comme mécanisme de responsabilisation, le tableau de bord appliqué dans le secteur bénévole et communautaire comporte plusieurs limites :

- certaines vues et préoccupations des intervenants ne sont pas prises en considération;
- le tableau de bord prospectif met l'accent sur la mesure du rendement lié à l'efficience; ce n'est pas toujours une bonne mesure de rendement dans le secteur bénévole et communautaire;
- le mode de leadership descendant du modèle prédispose à l'échec;
- son application peut être inutilement complexe, même dans de grosses associations.

### ***Exemple – Tableau de bord prospectif – Marche d'un kilomètre***

D'après le modèle comportant quatre fiches de rapport, le tableau de bord prospectif appliqué à la marche d'un kilomètre pourrait ressembler à ce qui suit (on l'a modifié en fonction d'un programme de bienfaisance). Chacun des quatre « pôles » décrit au moins un sinon deux objectifs qu'on souhaite atteindre.

#### **1. Finances**

Pour que nous réussissions sur le plan financier, comment nos intervenants devraient-ils nous percevoir?

**Objectifs** : responsabilité envers les intervenants, utilisation efficiente des fonds

**Mesures** : moyens par lesquels (et fréquence) l'information est communiquée aux intervenants; nombre de personnes ayant reçu des services par dollar dépensé

**Buts** : production régulière de rapports financiers; un bénéficiaire de service (c.-à-d. ayant reçu une paire de chaussures) par tranche de cinq dollars dépensés

**Initiatives** : publication d'un rapport annuel dans lequel sont ventilés les coûts, participation accrue de bénévoles pour accroître l'efficience

## 2. Personnes ayant reçu des chaussures

Pour que nous concrétisions notre vision, comment nos clients devraient-ils nous percevoir?

**Objectif** : réceptivité

**Mesures** : quantité de chaussures distribuées et qualité (taille, sexe, saison, etc.)

**Buts** : collecte et distribution de 5 000 chaussures

**Initiatives** : possibilité de parler aux personnes ayant reçu des chaussures et d'effectuer des sondages informels pour connaître leurs besoins exacts (p. ex. espadrilles, bottes de travail, sandales, etc.)

## 3. Processus administratifs internes

Pour satisfaire les intervenants et les clients, quels sont les processus administratifs dans lesquels nous devons exceller?

**Objectifs** : recueillir, nettoyer et distribuer les chaussures sans tarder; sensibilisation des médias

**Mesures** : temps écoulé entre les dons de chaussures, le nettoyage et la distribution aux bénéficiaires; nombre de personnes informées de la marche d'un kilomètre

**Buts** : moins d'une semaine écoulée entre les dons et la distribution des chaussures; dix pour cent de la population locale informée de la marche d'un kilomètre

**Initiatives** : collecte et nettoyage quotidiens des chaussures; distribution hebdomadaire des chaussures à des organismes; annonces d'intérêt public, articles de journaux et annonces radiodiffusées

## 4. Apprentissage et croissance

Pour concrétiser notre vision, comment maintenir notre capacité d'apporter des changements et des améliorations?

**Objectifs** : s'assurer qu'on a encore besoin de chaussures; améliorer les compétences des employés

**Mesures** : nombre de personnes à faible revenu ou sans abri qui ont encore besoin de chaussures adéquates; amélioration de l'efficacité directement attribuable aux nouvelles connaissances

**Buts** : bilans mensuels provenant des organismes participants au sujet du nombre de personnes ayant besoin de chaussures; formation régulièrement offerte aux employés

**Initiatives** : cerner les besoins de la collectivité et repérer les tendances; inscrire les employés à des cours d'éducation continue

## Sommaire de l'évaluation du programme

Comme chaque organisme bénévole est différent des autres et que la plupart d'entre eux cherchent à obtenir des résultats qui sont difficiles à mesurer, il n'est pas aisé de trouver une mesure du rendement absolue. Néanmoins, tous les organismes peuvent tirer parti de ces travaux, qui leur donnent une idée de leur rendement et leur permettent d'en informer les intervenants. Les programmes et les évaluations subséquents s'en trouveront améliorés à court terme (p. ex. orientation, programmes et soutien des intervenants) et à long terme (p. ex. accumulation et échange de données de base dans l'ensemble du secteur et mise en commun des pratiques exemplaires et des enseignements). À l'aide d'un ou de plusieurs des systèmes décrits précédemment, les organismes seront davantage responsables et renforceront leurs relations avec les intervenants. Pour plus de renseignements sur ces mesures du rendement, prière de vous reporter à l'annexe 1.

## Systèmes de contrôle financier

Bien que le public ait énormément confiance dans les organismes bénévoles et dans leur façon d'utiliser les fonds, il importe d'adopter des systèmes pour maintenir cette confiance. Malheureusement, les rares cas où des organismes ne semblent pas utiliser les fonds à bon escient (qu'ils le fassent ou non en réalité) se répercutent sur les dons faits à d'autres organismes et sur la confiance dans ceux-ci. Les mesures prises pour contrôler les finances se traduisent toujours par un niveau de confiance accru dans l'organisme. La présente section donne un aperçu des systèmes de contrôle financier que peuvent utiliser les organismes sans but lucratif pour garantir la responsabilité financière.

### Contrôles financiers

Certains contrôles financiers devraient faire partie de tout système de gestion des organismes sans but lucratif. Voici quelques-unes des activités de contrôle financier élémentaires :

- il devrait incomber à différentes personnes d'autoriser les dépenses, d'avoir accès aux registres des dépenses et de les tenir;
- plus d'une personne devrait revoir et concilier régulièrement les relevés bancaires;
- la petite caisse devrait être gardée sous clé et ne pas dépasser certains niveaux avant d'être déposée.

Ces mesures sont importantes et constituent un minimum. En vérifiant les principaux indicateurs de responsabilité financière (voir l'encadré)<sup>14</sup>, les gestionnaires des organismes sans but lucratif et les membres des conseils d'administration peuvent mieux comprendre la situation financière.

## Comité des finances

De nombreux conseils d'administration mettent sur pied un comité des finances chargé de s'assurer que les affaires financières ne sont pas l'unique apanage du personnel. Outre la vérification du rendement en fonction du budget, le comité des finances assume d'autres fonctions : par exemple, fournir des avis sur les politiques d'investissement ou prendre des décisions en matière d'investissements pour le compte de l'organisme, réviser ou adopter des régimes d'assurance et des régimes de pension, trancher des questions de financement inhabituelles ou s'occuper du remboursement des dépenses.<sup>15</sup>

### Principaux indicateurs de responsabilité financière

- Conciliation des relevés bancaires;
- Présentation du rapport du trésorier au conseil d'administration;
- Vérification effectuée par une personne de l'extérieur, un comptable par exemple;
- Comparaison des mesures de rendement avec le plan stratégique;
- Calcul des mesures de rendement financier :
  - Pourcentage des revenus et des dépenses réels par rapport aux revenus et dépenses budgétés
  - Pourcentage des dépenses engagées pour le programme par rapport aux dépenses globales
  - Pourcentage des contributions par rapport aux dépenses de financement
  - Classement chronologique des comptes à recevoir
- Présentation d'un rapport sur les mesures de rendement financier au conseil.

## Vérification des états financiers

De nombreux organismes bénévoles recourent à des organismes indépendants pour les vérifications financières, en particulier lorsqu'ils disposent de budgets annuels de plus de 100 000 \$ Bien des organismes sont tenus de le faire, soit par l'Agence des douanes et du revenu du Canada, soit par des bailleurs de fonds (par exemple des fondations, Centraide ou les gouvernements). Le but principal des vérifications est de donner l'assurance raisonnable (mais non absolue) que les états financiers sont présentés d'une manière correcte et conforme aux principes comptables généralement reconnus.

<sup>14</sup> Kattelus, Susan; Clifford, David; Warren, Bruce; & Wiencek, Peggy. (2001) *Assessing Management Capacity in Washtenaw County Nonprofit Organizations*, Institute for the Study of Children, Families & Communities, Eastern Michigan University, [www.emich.edu/public/iscfc/nprofitrept.pdf](http://www.emich.edu/public/iscfc/nprofitrept.pdf), accompagné d'un exposé en PowerPoint présenté à CROSSING THE BOUNDARIES, The Community Summit for Nonprofit Management Capacity Building, organisé par la Ann Arbor Area Community Foundation et par Washtenaw United Way, le 18 mai.

<sup>15</sup> Sam Persuad & Alister Mason, « Finance and Audit Committees can play a key role both in detecting fraud and in preventing it, » 2000, *Canadian FundRaiser*, archive sur le site de Charity Village.

## Comité de vérification

Le comité de vérification, ou comité de vérification et d'examen, est un sous-comité du conseil d'administration qui est responsable des questions financières non visées par les systèmes de contrôle financier précédents. Idéalement, au moins un membre du comité a des compétences en comptabilité ou en gestion financière. De plus, *tous* les membres du comité doivent s'y connaître en finances : non seulement doivent-ils savoir lire des états financiers, mais ils doivent aussi comprendre la comptabilité par fonds (par opposition à la comptabilité d'exercice).

Le comité de vérification a deux grandes missions :

*D'abord, il aide le conseil d'administration à garantir l'adoption et l'application des règles comptables et contrôles financiers appropriés, et à veiller à ce que l'organisme produise des états et des rapports financiers en temps voulu et conformément aux obligations prévues par règlement.*

*Ensuite, le comité de vérification encourage et facilite la communication entre le conseil d'administration, la direction de l'organisme et les vérificateurs à l'interne comme à l'externe pour qu'il y ait un échange ouvert d'idées et d'information précises<sup>16</sup>.*

Les comités de vérification peuvent exécuter les tâches suivantes (entre autres)<sup>17</sup> :

- rencontrer le vérificateur pour examiner les résultats de la vérification, laquelle peut mettre en lumière des problèmes;
- se tenir au fait des modifications apportées aux principes comptables et aux exigences en matière de déclaration;
- surveiller l'application des processus de contrôle financier internes de l'organisme;
- discuter des résultats de la vérification avec les membres du conseil d'administration et leur expliquer comment ils s'insèrent dans le plan stratégique.

Non seulement les comités de vérification s'occupent des résultats des vérifications, mais ils peuvent aussi exercer d'autres fonctions importantes :

- veiller au respect des règlements des bailleurs de fonds;
- s'assurer que les documents requis sont envoyés à l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour que l'organisme conserve son statut d'organisme sans but lucratif ou de bienfaisance;
- revoir les méthodes de financement de l'organisme pour en assurer le bien-fondé et veiller à ce qu'elles respectent les codes d'éthique;

<sup>16</sup> Grant Thornton, LLP. (n.d., document sauvegardé en 2001) "Serving on the Audit Committee of a Not-for-Profit Organization: Keeping the Public Faith; adresse électronique : [www.grantthornton.com/downloads/14575.doc](http://www.grantthornton.com/downloads/14575.doc)

<sup>17</sup> Sources : Grant Thornton (dernière note); Sam Persaud et Alister Mason, « Finance and Audit Committees can play a key role both in detecting fraud and in preventing it », *Canadian FundRaiser*, 11 octobre 2000, document archivé sur le site [www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)

- examiner les pratiques de gestion des ressources humaines relativement au risque de poursuites juridiques ou aux sanctions pour harcèlement, congédiement injustifié, contrat de travail mal rédigé, etc.<sup>18</sup>

Beaucoup d'organismes n'ayant pas besoin de vérifications indépendantes n'ont pas de comité de vérification à proprement parler et nombre des responsabilités assumées par ces comités incomberont au comité des finances. Quelle que soit la taille de l'organisme, il est fortement recommandé de le doter d'un comité des finances qui épaulera le directeur administratif ainsi que le trésorier dans la gestion financière et la surveillance des activités.

Les conseils d'administration font preuve de prudence en s'assurant qu'ils (ou du moins leurs comités des finances et de vérification) s'y connaissent en matière de gestion financière. Cela permet de garantir l'application de mesures de contrôle financier raisonnables pour la gestion des fonds.

Quelles que soient les méthodes de contrôle financier que vous utilisiez, la section suivante passe brièvement en revue les notions élémentaires de gestion financière. Elle comprend aussi une description des différents types d'états financiers et explique la grande différence entre la comptabilité commerciale (organismes à but lucratif) et la comptabilité par fonds (organismes sans but lucratif).

---

<sup>18</sup> Source pour la plupart de ces points : A.C. Gregory Gray, "Audit Committees Helping Nonprofits to Better Accountability," *Nonprofit World*, 4 (5): 18, 20, 1986.

## Module 3. Gestion financière

### Objectifs

- Comprendre les principales parties du système de rapports financiers;
- Savoir différencier les principaux états financiers, tels le bilan, l'état des revenus et des dépenses et l'état de l'évolution de la situation financière;
- Exposer les différences entre la comptabilité par fonds et la comptabilité commerciale;
- Indiquer les ressources en matière de gestion financière aux fins de l'apprentissage continu.

### Préambule

Même si le public fait grandement confiance aux organismes bénévoles et à la façon dont ils utilisent leurs fonds, il importe de mettre en place des systèmes grâce auxquels on peut maintenir la confiance. Les systèmes de contrôle financier utilisés par les organismes sans but lucratif favorisent la responsabilité financière.

La gestion financière de base porte sur les principaux éléments de la gestion de trésorerie et de la tenue de livres, lesquelles doivent être effectuées en fonction de certains contrôles financiers pour garantir l'intégrité du processus de tenue de livres, sur la production d'états financiers (à partir des livres comptables) et sur l'analyse des états financiers pour vraiment comprendre la situation financière de l'organisme. L'analyse financière indique la véritable situation financière de l'organisme - il importe d'intégrer la gestion financière dans les grandes pratiques de gestion de n'importe quel organisme.

Comme gestionnaire d'un organisme sans but lucratif ou membre d'un conseil d'administration, vous devez comprendre les fondements de la gestion financière et de la comptabilité pour garantir la surveillance adéquate, élément fondamental de tout système de rapports financiers. Dans le document « Reengineering Nonprofit Financial Accountability », Elisabeth K. Keating et Peter Frumkin décrivent les éléments d'un système de rapports financiers comme suit :

*Les organismes réalisent des activités (activités organisationnelles) qui se reflètent dans le système de comptabilité interne (système de comptabilité). Les organismes préparent périodiquement des états financiers qu'ils remettent aux intervenants (divulgaration de renseignements financiers). L'organisme même ou des parties externes peuvent examiner les activités organisationnelles, le système de comptabilité et les mécanismes de divulgation de renseignements pour s'assurer que les activités sont exécutées conformément aux contrats établis, que les documents comptables reflètent avec exactitude les activités et que les renseignements financiers sont divulgués selon les exigences. Les intervenants analysent les renseignements financiers qui sont divulgués. Idéalement, l'analyse de ces*

*renseignements permet aux intervenants d'évaluer le rendement de l'organisme (évaluation du rendement). Les jugements que portent les intervenants sur un organisme peuvent les amener à soutenir cet organisme ou à participer à ces activités (décision au sujet du soutien et de la participation). Comme ces décisions ont des répercussions financières, les intervenants peuvent exercer une influence sur les activités futures de l'organisme. Un système fermé est ainsi créé : le soutien futur de l'organisme dépend non seulement des activités reliées aux programmes, mais également des décisions comptables internes et de la capacité de communiquer les résultats financiers aux intervenants.<sup>19</sup>*

Il importe que les décideurs aient au moins une compréhension de base du système de gestion financière, à commencer par les états financiers, afin de déterminer les tendances, les progrès ou les préoccupations. Les états financiers se trouvent dans le rapport annuel type, lequel comporte un bilan, un état des résultats et un état de l'évolution de la situation financière. Chacun de ces états peut avoir plus d'un nom, ce qui risque de compliquer davantage les choses et d'ajouter à la confusion au sujet des questions financières. Voici une brève explication de chaque état financier, accompagnée d'un exemple.

---

<sup>19</sup> Elizabeth K Keating et Peter Frumkin, « Reengineering Nonprofit Financial Accountability : Toward a More Reliable Foundation for Regulation, Working Paper » document de travail #4, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government, Harvard University, Aug <[http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id+254278](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id+254278)>

## Bilan (ou état de la situation financière)

Le bilan reflète l'actif total de l'organisme, moins le passif global. Il fait état de la situation financière de l'organisme à un « moment donné ». Par exemple, un bilan daté du 31 décembre 2001 refléterait les soldes de compte à cette date.

### L'organisation utile État récapitulatif de la situation financière

Au 31 décembre		
	2001	2000
<b><u>ACTIFS</u></b>		
<b>Actifs à court terme :</b>		
Encaisse	\$ 45,557	\$69,663
Investissements à court terme	31,667	32,508
Comptes débiteurs	35,114	23,372
Charges payées d'avance	28,482	31,927
	<b>140,820</b>	<b>157,440</b>
<b>Autres actifs :</b>		
Investissement de fonds	42,036	17,386
Immobilisations	54,588	49,292
	<b>96,624</b>	<b>66,678</b>
	<b>\$237,444</b>	<b>\$224,118</b>
<b><u>PASSIF ET SOLDE DU FONDS</u></b>		
<b>Passifs à court terme :</b>		
Comptes créditeurs	\$53,205	\$50,915
Contributions reportées	62,726	52,843
	<b>115,928</b>	<b>103,758</b>
Avantage incitatif reporté	14,252	16,498
<b><u>SOLDE DU FONDS :</u></b>		
Fonds non affectés	52,676	44,570
Fonds pour immobilisations	54,588	59,292
	<b>121,516</b>	<b>120,360</b>
	<b>\$237,444</b>	<b>\$224,118</b>

## État des revenus et des dépenses (ou état des résultats, état des recettes, état des recettes et dépenses)

L'état des revenus et des dépenses indique le total des revenus de l'organisme, moins les dépenses de fonctionnement. Il reflète les résultats pour une certaine période, généralement un an. Voici un exemple d'un état des revenus et des dépenses :

### L'organisation utile État récapitulatif des revenus et des dépenses

		Pour l'année se terminant le 31 décembre	
		2001	2000
<b>Revenus</b>			
	Dons	\$78,188	\$78,705
	Fonds du programme	97,460	-
	Commandites pour le développement des ressources	54,032	69,541
	Investissements et autres	7,267	7,898
		<b>236,947</b>	<b>156,144</b>
<b>Dépenses</b>			
	Programmes	163,090	69,346
	Administration	57,183	41,511
	Dépenses de financement	7,454	8,279
		<b>227,727</b>	<b>119,136</b>
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>		<b>\$9,220</b>	<b>\$37,008</b>

## État de l'évolution de la situation financière (ou état des flux de trésorerie, état de l'évolution des liquidités)

L'état de l'évolution de la situation financière indique les rentrées de fonds ainsi que l'écart net dans les soldes de caisse pour la même période que celle visée par l'état des revenus et des dépenses. Dans le cas d'organismes sans but lucratif, il indiquerait les variations pour chaque fonds.

### L'organisation utile Affectation et répartition des fonds

	Année se terminant le 31 décembre	
	2001 Répartition	2000 Répartition
Programmes pour les femmes	\$61,785	\$43,846
Programmes pour les déjeuners	25,554	16,838
Programmes pour les personnes âgées	34,147	-
Services aux jeunes	41,604	8,662
	<b>163,090</b>	<b>69,346</b>

## Comptabilité par fonds

Bien que les états financiers susmentionnés s'apparentent à ceux qu'on utilise dans le secteur privé, le système de comptabilité employé dans le secteur bénévole et communautaire est différent. Les organismes sans but lucratif utilisent généralement la comptabilité par fonds, qui couvre la plupart des aspects du système de comptabilité des organismes à but lucratif. Toutefois, contrairement à la comptabilité d'exercice ou de caisse, on utilise un compte distinct pour chaque fonds (p. ex. pour les programmes destinés aux jeunes, pour les programmes s'adressant aux personnes âgées). On gère des fonds distincts conformément à des dispositions réglementaires spéciales et aux fins de la surveillance de chacun des programmes.

## Sommaire

Voilà les notions élémentaires qu'il faut avoir pour comprendre la situation financière d'un organisme. On peut se renseigner davantage à ce sujet au moyen de livres, de cours ou d'ateliers. Les personnes responsables de la santé financière d'un organisme auraient grand intérêt à se renseigner davantage. La section suivante porte sur les possibilités d'apprentissage qui s'offrent aux gestionnaires et aux directeurs d'organismes sans but lucratif. Pour plus de renseignements sur les ressources en gestion financière, prière de vous reporter à l'annexe 2.

## Module 4. Possibilités d'apprentissage

### Objectifs

- Connaître les genres de possibilités d'apprentissage qui s'offrent aux gestionnaires et aux membres des conseils d'administration des organismes sans but lucratif.
- Savoir qu'il est nécessaire de choisir le mode d'apprentissage convenant à chacun des apprenants.
- Connaître les ressources en matière d'apprentissage continu.

### Préambule

*L'apprentissage semble un luxe pour bien des organismes sans but lucratif quand la mission presse et que les ressources se font rares. En voulant aider ces organismes à accroître leur efficacité, il faut respecter le caractère urgent de la mission et établir clairement un lien entre ce travail et la mission du groupe<sup>20</sup>.*

### Importance de la formation en gestion financière

La plupart des administrateurs et des directeurs de programme au sein de petits et de moyens organismes sans but lucratif ont une formation relative à leur secteur de programme (travail social, psychologie, arts, etc.) plutôt qu'en administration ou en gestion financière<sup>21</sup>. Comme on l'a indiqué précédemment, beaucoup de membres de conseils d'administration ont des compétences autres qu'en gestion financière.

Nombreuses sont les possibilités de formation qui existent en comptabilité et en gestion financière pour des organismes sans but lucratif. Il existe aussi différentes formules et systèmes d'acquisition des connaissances, à savoir :

- Gestion de programmes d'organismes sans but lucratif menant à l'obtention d'un certificat, diplôme ou grade, gestion financière, cours de comptabilité, programmes d'administration des affaires ou d'administration publique, tous couramment offerts dans les collèges et universités du Canada;
- manuels universitaires classiques;

<sup>20</sup> *Built to Change: Catalytic Capacity-Building in Nonprofit Organizations*, Audrey Newman, un rapport de travail libre présenté par la David and Lucile Packard Foundation et par le Nature Conservancy, avril, adresse électronique : [www.geofunders.org/main/resources/AN%20sabbatical%20report.pdf](http://www.geofunders.org/main/resources/AN%20sabbatical%20report.pdf).

<sup>21</sup> P. ex., un nouveau sondage réalisé aux États-Unis auprès de plus de 1 000 directeurs d'organismes sans but lucratif a révélé que, même si 58 % d'entre eux possédaient un diplôme d'études supérieures, seulement 9 % avaient une maîtrise en administration des affaires ou un grade semblable des hautes études commerciales ou en administration. Voir *Daring to Lead: Nonprofit Executive Directors and Their Work Experience*, Jeanne Peters et al. à l'adresse : [www.compasspoint.org/temp/research\\_reports/Daring.pdf](http://www.compasspoint.org/temp/research_reports/Daring.pdf).

- programmes de téléapprentissage qui reposent sur un ensemble de documents et de téléconférences dans Internet, de documents vidéo, d'une liaison par câble ou par satellite pour les apprenants et les instructeurs.

En outre, certaines régions disposent de programmes de gestion non lucrative formés de consultants en gestion, de cadres d'entreprise ou de comptables du secteur privé et d'autres bénévoles. De nombreux organismes, dont les centres de bénévoles et Centraide, offrent également des ateliers d'initiation, dont bon nombre sans frais, destinés aux directeurs administratifs, aux gestionnaires et aux membres des conseils d'administration qui veulent s'initier à la gestion financière ou se recycler. Des consultants peuvent également travailler avec des organismes pour leur offrir une formation et les aider à établir des contrôles financiers de même que des systèmes de comptabilité.

Lorsqu'on décide de passer à l'action, il faut reconnaître le mode d'apprentissage qui convient à chacun des apprenants et adapter la formation aux besoins de chacun (formation en classe, lecture de documents ou autres formules).

Pour obtenir plus de renseignements sur les possibilités d'apprentissage incluant également les sujets sur la gestion financière et comptabilité, prière de vous reporter au « Répertoire national des programmes de formation en gestion du secteur bénévole » (juin 2000), qui a été publié par la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique, Santé Canada. Ce répertoire comprend des cours et des programmes d'institutions d'éducation accréditées, d'organismes bénévoles nationaux et d'institutions non-accréditées. C'est disponible à [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbenevole/pdf/repertoire\\_national.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbenevole/pdf/repertoire_national.pdf) .

Un deuxième répertoire « Possibilités de formation et d'apprentissage en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire » peut être trouvé sur le site Web du Regroupement des organisations nationales bénévoles (ONB). Ce répertoire se penche surtout sur la formation du leadership produit par les organismes bénévoles, ainsi que les institutions d'éducation; la formation couverte inclut la gestion financière et comptabilité. Ce répertoire a été produit par l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire sous l'Initiative du secteur bénévole et communautaire. Il a été affiché au début de 2003 à [http://www.nvo-onb.ca/projects\\_initiatives/nli/On-Line\\_Inventory/tofc\\_f.shtml](http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nli/On-Line_Inventory/tofc_f.shtml) .

Pour plus de renseignements sur les possibilités d'apprentissage, prière de vous reporter à l'annexe 2. Outre les possibilités décrites à l'annexe 2, il existe une pléthore d'articles et de manuels d'autoformation dont vous trouverez une liste sous les rubriques « Perfectionnement du conseil d'administration » et « Gestion financière et mesures de contrôle » à l'annexe 1.

## Glossaire

**Capacité** : ressources humaines et financières, technologie, compétences, connaissances et compréhension nécessaires aux organismes pour accomplir leur travail et répondre aux attentes des intervenants.

**Comptabilité de caisse** : méthode permettant de consigner les transactions comptables lorsque l'argent change de mains. À leur réception, les sommes sont consignées comme revenus, et les dépenses sont consignées une fois payées.

**Comptabilité d'exercice** : méthode permettant de consigner au fur et à mesure les transactions comptables, que l'argent change de mains ou non.

**Comptabilité par fonds** : système de comptabilité utilisé par des organismes sans but lucratif. Il repose sur des fonds distincts créés aux fins de l'exécution d'activités et de la réalisation d'objectifs bien précis, conformément à des dispositions réglementaires, restrictions ou limites spéciales.

**Comptable en management accrédité (CMA)** : professionnel de la gestion stratégique et financière qui allie des compétences en comptabilité et en administration des affaires et des compétences en gestion. Il met à profit leadership, sens de l'innovation et approche intégrée pour la prise de décisions organisationnelles. Outre les CMA, il y a aussi des comptables généraux licenciés (CGA) et des comptables agréés (CA), qui offrent des services de comptabilité.

**Évaluation des résultats** : méthode permettant de déterminer dans quelle mesure les changements souhaités ont été apportés au terme d'un projet. Pour bien réussir l'évaluation des résultats, il importe d'énoncer clairement des objectifs mesurables desquels on peut tirer des mesures et des comparaisons utiles. Les questions d'évaluation devraient être élaborées à partir des objectifs.<sup>22</sup>

**Organisme bénévole** : organisme dont l'action est mise au service de l'intérêt public. Dans l'exercice de sa mission, elle fait appel à des bénévoles au moins pour ce qui est de la composition de son conseil d'administration, compte sur le soutien financier de particuliers, est relativement affranchie de l'influence des gouvernements sauf dans le domaine des avantages fiscaux qui lui sont consentis. L'expression désigne à la fois les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes d'utilité publique qui, à l'heure actuelle, ne sont pas admis à l'enregistrement en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Sont exclues de la définition les grandes institutions comme les musées, les universités, les collèges et les hôpitaux (même si elles font partie des organismes de bienfaisance enregistrés) et les organismes sans but lucratif qui comptent parmi leurs membres des entreprises constituées et des organisations ayant des intérêts commerciaux (telles que les associations professionnelles).

---

<sup>22</sup> [www.eprevco.com/supporttutorial/document1/step7\\_8.asp](http://www.eprevco.com/supporttutorial/document1/step7_8.asp)

**Organisme de bienfaisance enregistré** : organisme qui poursuit un but caritatif, selon la définition donnée dans la common law et l'interprétation qu'en fait Revenu Canada, qui est reconnu par ce dernier et qui est habilité en conséquence à émettre des reçus pour les dons pouvant être réclamés comme des crédits d'impôt par les contribuables et comme déductions par les sociétés. Le cadre juridique de ce traitement fiscal est établi dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

**Organisme sans but lucratif** : organisme d'utilité publique pouvant compter sur un personnel bénévole, du moins au palier du conseil d'administration. Sauf au regard des avantages fiscaux, il n'est contrôlé par les gouvernements que de façon limitée. Comme il ne cherche pas à faire de profits, il peut être exempté du paiement de l'impôt sur le revenu. Bien que l'expression « secteur sans but lucratif » englobe les organismes de bienfaisance enregistrés, de même que les organismes de défense, les associations corporatives et professionnelles et autres organismes sans but lucratif, nous établissons une distinction entre les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance enregistrés en fonction du statut que leur confère la *Loi fédérale de l'impôt sur le revenu*.

**Responsabilité** : ensemble de processus et de voies officiels permettant de rendre compte à une autorité supérieure, et large éventail des attentes du public concernant le rendement, la capacité de répondre aux besoins et les principes moraux.

**Responsabilité sociale de l'entreprise** : relation globale de l'entreprise avec tous ses intervenants, y compris les clients, les employés, les collectivités, les propriétaires/investisseurs, le gouvernement, les fournisseurs et les concurrents. La responsabilité sociale de l'entreprise touche à plusieurs aspects : l'investissement dans l'approche communautaire, les relations avec les employés, la création et le maintien d'emplois, la gérance de l'environnement et le rendement financier.

**Tableau de bord prospectif** : *système de gestion* (plus qu'un système de mesure) grâce auquel les organismes peuvent préciser leur vision et leur stratégie et les concrétiser. Il fournit aux intéressés une rétroaction au sujet des processus administratifs internes et des résultats externes afin qu'ils puissent améliorer continuellement le rendement stratégique et les résultats. Pleinement déployé, il fait de la planification stratégique, non plus un exercice intellectuel, mais le centre nerveux de l'organisme<sup>23</sup>.

**Vérification sociale** : procédure systématique et objective qui permet à un organisme d'amener pleinement ses membres à déterminer les besoins et à trouver des solutions, à planifier des activités, à en surveiller le déroulement et à mesurer le rendement social d'une manière globale qui favorise la participation. La vérification sociale est spécialement conçue pour amener activement les gens à apprendre à gérer les affaires communautaires locales et à améliorer les possibilités qui s'offrent à eux<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> [www.balancedscorecard.org/basics/index.html](http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html)

<sup>24</sup> [www.socialenterprise.co.uk/socialtoolover.htm](http://www.socialenterprise.co.uk/socialtoolover.htm)

## Utilisation des annexes

### Avertissement

Les répertoires de ressources qui suivent sont fournis à titre gracieux aux personnes du secteur bénévole et communautaire qui cherchent de l'information. L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire ne saurait être tenue responsable de la fiabilité de l'information. Les liens Internet existants qui mènent aux ressources sont indiqués. En septembre 2001, ces liens étaient fonctionnels et les ressources pouvaient être téléchargées dans un laps de temps raisonnable au moyen d'un modem de 56 K. Indiquons toutefois que les adresses changent assez fréquemment dans Internet, non seulement lorsque les sites sont réaménagés (p. ex. les ressources se trouvant sous la rubrique *Quoi de neuf* sont versées dans les « archives »), mais aussi parfois lorsque tout le domaine du site est modifié (p. ex. le suffixe « .ca » est remplacé par « .org » ou par « .net »).

### Conseils utiles pour les recherches

Si vous essayez d'accéder à une ressource et que vous constatez que le lien est inopérant, voici quelques conseils techniques qui vous permettront de savoir si les documents sont toujours disponibles :

1. Supprimez la dernière partie de l'adresse URL/Web qui se trouve dans la barre d'adresse de votre navigateur, puis appuyez de nouveau sur « GO » ou sur la touche « Enter/retour ». Voyez si un nouveau répertoire apparaît. (Par exemple, si le lien complet [www.independentsector.org/pathfinder/impact/index.html](http://www.independentsector.org/pathfinder/impact/index.html) est inopérant, supprimez tout ce qui suit le mot « pathfinder » pour voir si on aurait renommé ou déplacé la sous-section « impact ».) Si ce lien est toujours inopérant, supprimez tout ce qui suit le suffixe « .org » de manière à accéder à la page d'accueil de l'organisme ([www.independentsector.org](http://www.independentsector.org)), puis utilisez la barre de menu pour consulter la section des publications ou encore la fonction de recherche s'il y en a une.
  2. Vous pouvez également vous servir de l'outil de recherche Google ([www.google.ca](http://www.google.ca)), qui comporte une fonction de recherche sur les sites dont la syntaxe est :  
site:[principale adresse Web] mot(s) clé(s).  
P. ex. : site:www.ccp.ca code d'éthique
  3. Enfin, si les adresses se terminent pas le suffixe « .pdf » (Portable Document Format : format de document portable, soit la plate-forme d'Adobe Acrobat®) ou par le suffixe « .doc » (document Microsoft Word®) plutôt que par « .htm », on peut utiliser ces liens pour télécharger les documents et les sauvegarder directement sur une disquette ou un disque dur, sans devoir lancer le programme connexe dans votre navigateur (ce qui peut prendre beaucoup de temps, en particulier dans les vieux ordinateurs ou dans des ordinateurs dotés de modems). Ces liens peuvent être insérés (ou coupés, puis collés) dans un courriel ou et vous être envoyés; ils
-

deviennent alors des liens dynamiques et vous n'aurez qu'à cliquer dessus avec le bouton droit de la souris pour les « sauvegarder » dans votre répertoire par défaut (p. ex. Mes documents) ou sur n'importe quel disque ou répertoire de votre choix.

## Trouver et évaluer les publications imprimées sur la gestion d'organismes sans but lucratif

Il existe bon nombre d'excellentes publications sur la gestion et l'évaluation des organismes sans but lucratif. Les répertoires énumèrent d'abord les ressources provenant du Canada, puis celles qui proviennent d'autres pays. Si vous souhaitez obtenir des livres indiqués dans les répertoires, essayez de les trouver dans les librairies en ligne (p. ex. [www.renaud-bray.com](http://www.renaud-bray.com)), qui donnent habituellement non seulement un résumé de l'éditeur et la table des matières, mais aussi fréquemment des comptes rendus faits par des lecteurs ou utilisateurs et des titres connexes. De nombreux ouvrages américains sont également revus par des conseillers en gestion non lucrative (<http://charitychannel.com/wereview/Subject.html>).

L'association des comptables en management accrédités (CMA Canada) (page d'accueil : [www.cma-canada.org](http://www.cma-canada.org)) regroupe des directeurs financiers ou des comptables internes dans divers organismes. Sa collection Gestion stratégique renferme de nombreuses publications qu'on peut utiliser dans les domaines suivants : mesure du rendement stratégique (y compris l'application du tableau de bord prospectif), la gestion du changement, le contrôle de la gestion, les rapports destinés aux intervenants, la gestion de la trésorerie et la technologie de l'information. On en trouve une description, de même qu'un formulaire de commande, à l'adresse suivante : [www.cma-canada.org/attachments/SMS\\_FULL\\_CATALOG.pdf](http://www.cma-canada.org/attachments/SMS_FULL_CATALOG.pdf).

De façon analogue, la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA) recommande plusieurs ouvrages, dont la plupart sont publiés par elle. Pour obtenir une description de ces ouvrages et un formulaire de commande, prière de consulter le site : [www.csae.com/client/csae/CSAEHome.nsf/web/New+and+Noteworthy!OpenDocument&showenfrancais&rand=2](http://www.csae.com/client/csae/CSAEHome.nsf/web/New+and+Noteworthy!OpenDocument&showenfrancais&rand=2).

Pour trouver des journaux et des ouvrages sur la gestion non lucrative et la gestion financière, il existe plusieurs sites Internet généraux, outre ceux qui sont plus spécifiques et qui sont indiqués dans les répertoires suivants. On peut repérer la plupart d'entre eux en effectuant une recherche par auteur, journal ou mot clé, et les résultats peuvent être présentés par ordre chronologique. La plupart présentent aussi un résumé et comportent parfois des renseignements sur les maisons d'édition. Dans certains cas, on peut commander directement ces ressources (y compris les articles de journal et les essais) à partir du site même (moyennant des frais). On peut parfois les télécharger gratuitement. Les sites web suivants sont seulement disponibles en anglais.

<http://lnps.fdncenter.org>

Documentation en ligne sur le secteur sans but lucratif, tenue par le Foundation Center

<a href="http://cheever.ulib.iupui.edu/psipublicsearch/psisearchform.htm">http://cheever.ulib.iupui.edu/psipublicsearch/psisearchform.htm</a>	Bibliographie de Philanthropic Studies Index (PSI), tenue par la Indiana University
<a href="http://www.volunteervancouver.ca/library/library_search.asp">http://www.volunteervancouver.ca/library/library_search.asp</a>	Volunteer Vancouver offre des résumés de nombreux ouvrages de sa bibliothèque.
<a href="http://www.volunteerottawa.ca/English/pageholder.asp?page=searchlibrary">www.volunteerottawa.ca/English/pageholder.asp?page=searchlibrary</a>	Bénévoles Ottawa offre aussi des résumés.
<a href="http://www.schulich.yorku.ca/nmlp.nsf/WSF?OpenFrameSet">www.schulich.yorku.ca/nmlp.nsf/WSF?OpenFrameSet</a>	Bibliographie sur le bénévolat produite par la School of Nonprofit Management de la York University
<a href="http://www.regis.edu/spsmnm/dovia/do04001.htm">www.regis.edu/spsmnm/dovia/do04001.htm</a>	<i>Volunteer Management Reference Guide</i> , bibliographie annotée tenue par la Regis University, à l'intention des directeurs des bénévoles dans les organismes (comprend une section sur la gestion)
<a href="http://www.sosig.ac.uk">http://www.sosig.ac.uk</a>	SOSIG, passerelle pour l'information sur les sciences sociales, énumère les journaux, livres, ouvrages de réflexion, sites portails, etc. dans un large éventail de domaines
<a href="http://www.publist.com">www.publist.com</a>	Site permettant d'effectuer des recherches sur les publications concernant les finances
<a href="http://lcweb.loc.gov/catalog">http://lcweb.loc.gov/catalog</a>	The Library of Congress
<a href="http://www.umi.com/hp/Products/Dissertations.html">http://www.umi.com/hp/Products/Dissertations.html</a>	Recherches gratuites sur les essais rédigés durant l'année venant de s'écouler
<a href="http://www.ingenta.com">www.ingenta.com</a>	Base de données renfermant de l'information et des résumés de bon nombre de revues savantes et professionnelles

## Annexe 1. Répertoire des ressources en matière de responsabilisation

### Responsabilisation : comprendre le concept et ses éléments

– Consulter également les diverses publications énumérées dans la section ci-dessous « Gestion axée sur les résultats ou sur le rendement ».

#### Canada

FITZRANDOLPH, Susan. *A Discussion Paper on Board Accountability*. Publication commandée par le gouvernement de l'Ontario pour l'Ontario Voluntary Forum. 1998. <http://www.lin.ca/resource/html/accapdx1.htm>

#### États-Unis

BARDACH, Eugene, et Cara Lesser. « Accountability in human services collaboratives – for what? And to whom? », *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 6, n° 2 (avril 1996), p. 197.

KEARNS, Kevin P. « The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytic Framework », *Public Administration Review*, vol. 54, n° 2 (printemps 1994), p. 185-192.

KEARNS, Kevin P. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1996.

RICHARDSON, John G. « Extension Accountability », *North Carolina Cooperative Extension Service*, 1996 (éd. rév. en 1997).  
<http://www.ces.ncsu.edu/AboutCES/Factsheets/extacct.html>

ROMZEK, B.S., et M.J. Dubnick. « Issues of Accountability in Flexible Personnel Systems », *New Paradigms for Government*, publié sous la direction de P.W. Ingraham et B.S. Romzek. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

SWORDS, Peter. « Nonprofit Accountability: The Sector's Response to Government Regulation », *The Exempt Organization Tax Review*, septembre 1999.  
[http://www.qual990.org/np\\_account.html](http://www.qual990.org/np_account.html)

## Royaume-Uni/Commonwealth

DICKE, Lisa A, et J. Steven Ott. « Public Agency Accountability in Human Services Contracting », *Public Productivity & Management Review*, vol. 22, n° 4 (juin 1999), 502-16.

## Comités de vérification

### Canada

PERSAUD, Sam, et Alister Mason. « Finance and Audit Committees can play a key role both in detecting fraud and in preventing it », *Canadian FundRaiser*, 11 octobre 2000. <http://www.charityvillage.com/cv/research/rim8.html>

### États-Unis

DELOITTE & TOUCHE, s.r.l. *Audit Committees: implementing the new requirements for the year 2000*, 1999. <http://www.us.deloitte.com/PUB/AuditY2K/default.htm>

GRANT THORNTON, s.r.l. *Serving on the Audit Committee of a Not-for-Profit Organization*, 2001. [http://www.grantthornton.com/downloads/15815\\_15815.pdf](http://www.grantthornton.com/downloads/15815_15815.pdf)

GRANT THORNTON, s.r.l. *Serving on the Audit Committee of a Not-for-Profit Organization: Keeping the Public Faith*. n.d. <http://www.grantthornton.com/content/14566.asp>

GRAY, A.C.G. « Audit Committees – Helping Nonprofits To Better Accountability », *Nonprofit World*, vol. 4, n° 5 (septembre/octobre 1986), p. 18-20.

JOHNSON, Sandra L. *The Audit Committee: A Key to Financial Accountability in Nonprofit Organizations*. Washington DC, National Centre for Nonprofit Boards, 1993. On peut se procurer cette publication à l'adresse <http://www.ncnb.org/Bookstore.asp>, ainsi que de nombreux guides sur les comités des conseils d'administration et sur la formation des membres des conseils d'administration.

WHITEHEAD, John C, et autres. *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, février 1999. <http://www.nasdaqnews.com/textapp.pdf>

## Royaume-Uni/Commonwealth

PALMER, Paul, et Neil Finlayson. « Internal Auditing in the Voluntary Sector: The British Experience; Audit Committees in the Voluntary Sector », *The Internal Auditor*, vol. 49, n° 1 (février 1992), p. 34.

## Tableaux de bord prospectifs

### Articles d'introduction et sites portails

#### Canada

CUTT, James, et Murray Victor. « An Approach to a Balanced Scorecard for United Way Organizations », *The Philanthropist*, vol. 16, n° 2 (été 2001), p. 111-132.

PERFORMANCE MANAGEMENT NETWORK. *Three Rs of Performance-Based Management and A Balanced Performance Scorecard*, 1996, 1999.  
<http://www.pmn.net>

#### États-Unis

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTRE. *Establishing Balanced Scorecards*, avril 2001.  
<http://www.apqc.org/free/articles/dispArticle.cfm?ProductID=1347>

ARVESON, Paul. *The Balanced Scorecard: Basic Concepts*, guide d'introduction en six parties pour le Balanced Scorecard Institute. 1998.  
<http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE, INC., page d'accueil des concepteurs : Robert Kaplan et David Norton. On y trouve un bulletin d'information et un programme de formation en ligne. <http://www.bscol.com>

BALANCED SCORECARD INSTITUTE : <http://www.balancedscorecard.org/default.html>

KYZR-SHEELEY, Elizabeth, et Mark L. Winzenread. « What your CFO needs to know about truly balanced scorecards », *Stakeholder Power*, avril 2001.  
<http://www.stakeholderpower.com>

PERFORMANCE MANAGEMENT NETWORK. « Review of *The Balanced Scorecard* » par Robert S. Kaplan et David P. Norton, Harvard Business School Press, 1996. 1999. <http://www.opm.gov/perform/articles/1999/aug99-3.htm>

## Royaume-Uni/Commonwealth

PAINTER, Alison. *The Use of the balanced Scorecard as a Performance Management Framework*, 2000. <http://www.publicnet.co.uk/publicnet/fe000609.htm>

SYSTMA, Sid. « Links on Balanced Scorecard », n.d. <http://www.sytsma.com/bsc/links/links01.htm>

## Guides

### États-Unis

DÉPARTEMENT DU COMMERCE DES ÉTATS-UNIS. *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*, 1999. <http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/pmmfinal.pdf>

SCHNEIDERMAN, Arthur M. *How To Build A Balanced Scorecard*, 2001. <http://www.schneiderman.com/Concepts/Scorecard/How to Build a Balanced Scorecard/how to build a BSC intro.htm>

## Royaume-Uni/Commonwealth

LIVINGSTON, Helen. *Creating a Balanced Scorecard template: a framework for strategic planning and management at Deakin University Library*, 2000. <http://www.deakin.edu.au/library/staff/helen.html>

## Évaluations de l'utilisation des tableaux de bord prospectifs

### Canada

BOZZO, Sandra L, et Michael H. Hall. *A Review of Evaluation Resources for Nonprofit Organizations*, Centre canadien de philanthopie, mars 1999. [www.ccp.ca](http://www.ccp.ca)

KAPLAN, Robert S. « Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n° 3 (printemps 2001), p. 353.

MURRAY, Vic, et Kim Balfour. *Evaluating Performance Improvement in the Nonprofit Sector: Challenges and Opportunities*, 2000. <http://www.altruvest.org>

## Royaume-Uni/Commonwealth

GERING, Michael, et Keith Rosmarin. *Balanced Scorecard: Central beating*, 2000.  
[http://www.cimaglobal.com/downloads/ma\\_jun\\_00\\_p32.pdf](http://www.cimaglobal.com/downloads/ma_jun_00_p32.pdf)

## Analyse comparative

– Voir aussi les rubriques ci-dessous « Indicateurs » et « Gestion axée sur les résultats ou sur le rendement ».

About.Com : ce site renferme un brève introduction à l'analyse comparative ainsi que des liens menant à d'autres lectures.  
<http://management.about.com/smallbusiness/management/library/weekly/aa110497.htm>

## Canada

BOISVERT, Hugues. « Le profil du succès : le déploiement stratégique de la fonction finance au moyen de l'analyse comparative », *CMA Management*, mai 2001.  
[http://www.managementmag.com/french/2001\\_05/ProfilingSuccess\\_FR.pdf](http://www.managementmag.com/french/2001_05/ProfilingSuccess_FR.pdf)

GAINER, Brenda, Greg Baeker, Arnold Love, Kelly Wilhelm et Barbara Soren. *Cultural Performance Measures: An Annotated Bibliography*, 1999.  
[http://citd.scar.utoronto.ca/ArtsMgt/Performance\\_Measures/PMBib](http://citd.scar.utoronto.ca/ArtsMgt/Performance_Measures/PMBib)

Homepage.html : il s'agit d'une base de données consultable incluant des articles et des liens menant à d'autres ressources pour l'évaluation des programmes d'arts et d'arts de la scène.

INDUSTRIE CANADA. *Performance Plus*. La page d'accueil <http://sme.ic.gc.ca> est conçue pour les petites et moyennes entreprises, mais les organismes peuvent s'en servir pour effectuer une analyse comparative de leurs coûts, de leurs profits et d'environ 30 autres indicateurs clés du rendement par rapport à ceux d'autres entreprises canadiennes oeuvrant dans des industries analogues.

## États-Unis

BRUDER, Kenneth A. Jr. Et Edward M. Gray. « Public-Sector Benchmarking: A Practical Approach », *Public Management*, septembre 1994.  
<http://www.icma.org/go.cfm?cid=1&qid=3&sid=101&did=115>

Center for What Works, n.d. <http://www.whatworks.org/index.html>  
 Le site renferme une introduction à l'analyse comparative et de nombreux liens pour les organismes du secteur bénévole et communautaire.

Eureka : la page d'accueil <http://www.eureka-communities.org> comprend la base de connaissances interactive Eureka, qui porte sur les pratiques exemplaires des organismes sans but lucratif. On peut s'y renseigner sur des centaines d'organismes américains les plus notables qui offrent des services communautaires : <http://www.eurekalearning.org/home.htm>.

KELLEY, Margie. « The Boston Ballet Finds Unexpected Benefits in Benchmarking », *Lessons Learned: Case Studies*, 1999.  
<http://arts.endow.gov/pub/Lessons/Casestudies/Boston.html>

LETTIS, Christine W, William P. Ryan et Allen Grossman. « Benchmarking: How nonprofits are adapting a business planning tool for enhanced performance », *The Grantsmanship Center Magazine*, hiver 1999.  
<http://www.tgci.com/magazine/99winter/bench1.asp>

NOT FOR PROFIT BENCHMARKING ASSOCIATION : <http://nfpbenchmarking.com>.

NPOWER. *Technology Literacy Benchmarks for Non-Profit Organizations*, 2001.  
<http://www.npowerseattle.org/tools/benchmarks%202.21.02.pdf>

OREGON PROGRESS BOARD : <http://www.econ.state.or.us/OPB/index.htm>.

USDA RURAL DEVELOPMENT OFFICE OF COMMUNITY DEVELOPMENT. *A Guide to Implementation and Benchmarking for Rural Communities*, 1998.  
<http://www.ezec.gov/Pubs/benchmark.pdf>  
Guide d'accompagnement : <http://www.ezec.gov/About/bmsguide.pdf>.

### **Royaume-Uni/Commonwealth**

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, Royaume-Uni. *Best practice benchmarking*. 1995.  
<http://www.dti.gov.uk/mbp/bpqt/m9jc00001/m9jc000011.html>

EVANS, Anne. *Avoid These Ten Benchmarking Mistakes*, Benchmarking Link-up Australia, 1997. [http://www.volresource.org.uk/briefs/plan\\_ben.htm](http://www.volresource.org.uk/briefs/plan_ben.htm)

FRANCIS, Graham, Matt Hinton, Jacky Holloway et David Mayle. *A Role for Management Accountants in Best Practice Benchmarking*, 1998.  
<http://www3.open.ac.uk/oubs/download/WP982GrahamFrancis.pdf>

HOLLOWAY, Jacky, Graham Francis et Matt Hinton. *A Case Study of Benchmarking in the National Health Service*, 1999.  
<http://www3.open.ac.uk/oubs/download/wp993jackyholloway.pdf>

HOLLOWAY, Jacky, Matthew Hinton, David Mayle et Graham Francis. *Why Benchmark? Understanding the Processes of Best Practice Benchmarking*, 1997. <http://www3.open.ac.uk/oubs/download/WP978JackyHolloway.pdf>

## Formation des membres des conseils d'administration/directeur exécutif et outils d'évaluation organisationnelle

### Articles d'introduction et sites portails

About.com, site américain qui touche les organismes sans but lucratif (<http://nonprofit.about.com>), est géré par Stan Hutton et comporte de nombreux articles sur un large éventail de sujets, de même que des liens vers d'autres sites. Une section y est réservée à la formation des membres des conseils d'administration : <http://nonprofit.about.com/cs/helpforboards>.

Le site portant sur la gestion (<http://management.about.com>) traite des sujets suivants : administration/comptabilité, éthique des affaires, encadrement, information sur la compétitivité, résolution des conflits, consultants, services, cadeaux officiels, recrutement de cadres, renseignements sur le gouvernement, propriété intellectuelle et brevets, technologie de l'information, marketing et ventes, opérations, gestion de projets, gestion de la sécurité, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc.

Volunteer Service & Resource Project (VSRP) (2001, en cours). La page d'accueil du VSRP ([www.geocities.com/givestore/home.html](http://www.geocities.com/givestore/home.html)) comporte une liste exhaustive annotée (plus de 90 pages) de sites Web qui méritent d'être consultés : <http://www.geocities.com/givestore/weblinks.html>.

### Canada

AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA (ADRC) (<http://www.cca-adrc.gc.ca/tax/charities/menu-f.html>) enregistre les organismes admissibles au titre d'organismes de bienfaisance, fournit des conseils techniques sur le fonctionnement des organismes de bienfaisance et mène des activités touchant la conformité et la vérification. On peut se procurer auprès de l'ADRC de nombreux bulletins, guides et circulaires portant sur les modalités d'enregistrement des organismes et sur la conformité aux dispositions réglementaires.

BIALESCHKI, Deborah, et Karla Henderson. « Trends affecting nonprofit camps », *The Camping Magazine*, vol. 73, n° 2 (mars/avril 2000), p. 25-31.

BRADSHAW, William, et Peter Jackson. « Ralentir pour mieux accélérer : s'ils prennent le temps de réfléchir à leur rôle, les conseils d'administration arriveront sûrement à travailler plus rapidement. », *CA Magazine*, janvier/février 2001.  
[http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6385/la\\_id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6385/la_id/2.htm)

BRADSHAW, William A. « Les yeux grands fermés : les membres du conseil d'administration doivent-ils être les derniers informés en cas de problèmes? », *CA Magazine*, janvier/février 2001.  
[http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6359/la\\_id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6359/la_id/2.htm)

Centerpoint for leaders (<http://centerpointforleaders.org>) compte une bibliographie annotée et des outils d'évaluation organisationnelle et des ressources humaines (<http://centerpointforleaders.org/toolkit.html>).

CENTRE CANADIEN DE PHILANTHROPIE. Le Centre dispose d'un formulaire consultable permettant de repérer des articles parus dans son propre bulletin, *Front & Centre*, dont certains sont gratuits en ligne, ainsi que des articles provenant d'autres sources (<http://www.ccp.ca>). En outre, le Centre gère le site NonprofitsCan (<http://www.nonprofitscan.ca/>), qui comporte des liens menant à des articles parus chaque semaine dans la presse canadienne (<http://www.nonprofitscan.ca/newswire.asp>) au sujet d'organismes sans but lucratif; il comporte aussi une fonction de recherche donnant accès à une bibliographie des recherches sur le secteur bénévole et communautaire canadien, dont certaines sont accessibles en ligne (<http://www.nonprofitscan.ca/progress.asp>).

Charity Village (<http://www.charityvillage.com>) : ce supersite canadien qui s'adresse au secteur sans but lucratif comporte des milliers de pages de nouvelles, d'offres d'emploi, d'information et de ressources pour les dirigeants, les agents de dotation, les donateurs et les bénévoles. On y trouve des bases de données d'associations professionnelles, des groupes de discussion et d'innombrables articles sur divers sujets, dont bon nombre émanent de l'organisme pendant, *Canadian Fundraiser*. C'est aussi un bon endroit pour faire connaître ou trouver des emplois dans le secteur sans but lucratif :  
<http://www.charityvillage.com/careercentre/default.asp>. Le site comporte aussi un répertoire de consultants et autres fournisseurs de services qui peuvent répondre aux besoins en matière de gestion :  
<http://www.charityvillage.com/marketplace/consult.html>.

COMITÉ MIXTE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, commandé par la Bourse de Toronto et l'Institut canadien des comptables agréés. Page d'accueil :  
[http://www.jointcomgov.com/index.cfm/ci\\_id/8113/la\\_id/2.htm](http://www.jointcomgov.com/index.cfm/ci_id/8113/la_id/2.htm).

Formation des membres des conseils d'administration : formation, responsabilisation et gouvernance dans le secteur bénévole et communautaire du Canada. Considéré comme un site multiservices pour la responsabilité et la gouvernance améliorées, ce

site a été créé et est géré par Centraide Canada, de concert avec la Table ronde du secteur bénévole. <http://www.boarddevelopment.org>

HALPENNY, Heather. « A Survey of Available Online Training for Canadian Voluntary Boards », Master of Distance Education dissertation, Athabasca University, février 2001.

HOLLAND, Thomas P., et Douglas K. Jackson. « Strengthening Board Performance: Findings and Lessons from Demonstration Projects », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, n° 2 (hiver 1998), p. 121-134.

HUGH, Lindsay. « Resserrer le contrôle : les CA peuvent aider les conseils d'administration des OSBL à résoudre les problèmes d'autorité et de reddition de comptes », *CA Magazine*, décembre 1997.  
[http://www.camagazine.com/multimedia/camagazine/Library/FR/1997/Dec//f\\_d5.pdf](http://www.camagazine.com/multimedia/camagazine/Library/FR/1997/Dec//f_d5.pdf)

MURRAY, Victor. « Self-Assessment for Non-Profits », *Front & Centre*, vol. 1, n° 5 (septembre 1994), p. 10.

Not-For-Profit and Charity Law Pages, par *LawNow* ([www.extension.ualberta.ca/lawnow/nfp](http://www.extension.ualberta.ca/lawnow/nfp)) : ce site renferme des articles sur les responsabilités des conseils d'administration (p. ex. « But are we doing what we are supposed to? » par Laird Hunter, du cabinet d'avocats Worton & Hunter à Edmonton, en Alberta.

VOLUNTEER HAMILTON. TOTAL (Tools for Organizational Training, Assistance & Learning). Lien accessible à partir du site Web de Volunteer Hamilton (<http://www.volunteerhamilton.on.ca>) : <http://www.tnpr.ca/>.

Volunteer Service & Resource Project (VSRP) (2001, en cours). La page d'accueil du VSRP ([www.geocities.com/givestore/home.html](http://www.geocities.com/givestore/home.html)) comporte une liste exhaustive annotée (plus de 90 pages) de sites Web qui méritent d'être consultés : <http://www.geocities.com/givestore/weblinks.html>.

## États-Unis

Bibliographie exhaustive de résumés de rapports et d'articles de revue sur les conseils d'administration d'organismes sans but lucratif et sur la gouvernance de ces organismes (1998 jusqu'à 2000 inclusivement), par Jill Cook et David Renz, du Midwest Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri - Kansas City (<http://mwcnl.bsbpa.umkc.edu/research/RESEARCH.HTM>).

*Board Café*, coédité par CompassPoint Nonprofit Services et par le National Center for Nonprofit Boards, est un bulletin en ligne gratuit qui propose aux membres des conseils d'administration des idées qu'ils peuvent appliquer dans leur travail; on peut l'obtenir par courrier électronique toutes les deux semaines ([http://www.compasspoint.org/publications/board\\_cafe/index.html](http://www.compasspoint.org/publications/board_cafe/index.html)).

CLARE, Michael. *Organization Health Check*, adapté par Michael W. Duttweiler, Cornell Cooperative Extension. n.d.  
<http://www.cce.cornell.edu/admin/program/documents/health.htm>

CONHAIM, Wallys W. *Management Ressources*, mai/juin 2001.  
<http://www.infotoday.com/lu/lunew.htm>

Forums sur la gouvernance stratégique de John Carver ([www.carvergovernance.com/forum.htm](http://www.carvergovernance.com/forum.htm)). Forums de discussion en ligne permettant d'échanger de l'information, des idées, des trucs et le fruit des expériences au sujet de la théorie et de l'application de la gouvernance stratégique. M. Carver est l'auteur de plus de 150 articles et il a rédigé seul ou en collaboration avec d'autres auteurs trois livres et 13 monographies sur la gestion et la gouvernance; un résumé de certains de ses ouvrages se trouvent à l'adresse [www.carvergovernance.com](http://www.carvergovernance.com).

FROELICH, Karen A. « Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, n° 3 (septembre 1999), p. 246-268.

GOTTLIEB, Hildy. (dates diverses). Un conseiller, ReSolve Inc., comptant à son actif plusieurs articles qui portent sur le renforcement des capacités des conseils d'administration et qu'on peut consulter gratuitement en ligne :  
<http://www.help4nonprofits.com/H4NP.htm>.

HALL, Mary Stewart. *Core Competencies*. 1994. <http://www.mnpl.org/page/14>

HERMAN, Robert D, et David Renz. *What Is Not-For-Profit Organization Effectiveness? et Organizational Effectiveness: How Is It Achieved*, du Midwest Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri – Kansas City, 1999.  
<http://mwcnl.bsbpa.umkc.edu/research/RESEARCH.HTM>

HERTZLINGER, Regina E. « Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors », *Harvard Business Review* (1<sup>er</sup> juillet 1994).

Internet Nonprofit Center (INC) : cet organisme a élaboré une foire aux questions sur divers sujets traités aussi bien par des conseillers et des directeurs que par des universitaires (<http://www.nonprofits.org/npofaq>). Parallèlement, le babillard électronique ou Listserv (soc.org.nonprofit) :  
[http://groups.google.com/groups?oi=djq&as\\_ugroup=soc.org.nonprofit](http://groups.google.com/groups?oi=djq&as_ugroup=soc.org.nonprofit) est maintenant

pris en charge par le moteur de recherche Google, et l'on peut consulter ses archives au moyen de recherches effectuées par mots clés.

Internet Resources for Nonprofits : il s'agit d'un site créé par la United Cerebral Palsy Association, Greater Utica (N.Y.) Area, qui offre un vaste ensemble de liens annotés sur divers sujets, dont les ressources pour les conseils d'administration et les fiduciaires, ainsi que la gestion et le leadership ([www.ucp-utica.org/uwlinks/directory.html](http://www.ucp-utica.org/uwlinks/directory.html)).

Learning Institute for Nonprofit Organizations, University of Wisconsin : cet organisme gère un site (<http://www.uwex.edu/li/learner/sites.htm>) qui contient des liens menant à des ressources dans les domaines suivants : formation des membres des conseils d'administration et gouvernance, diversité culturelle, fondations, collecte de fonds et élaboration de demandes de subvention, moyens de faire connaître votre organisme sans but lucratif dans Internet, dons et philanthropie, mise sur pied d'un organisme sans but lucratif, marketing, emploi sans but lucratif, mesure des résultats, publications (électroniques et imprimées), entrepreneuriat social/entreprise sans but lucratif, alliances stratégiques, planification stratégique/planification de programmes, ressources bénévoles/centres d'apprentissage en matière de services, et autres liens et ressources présentant un intérêt pour les organismes sans but lucratif.

LEWIS, Andrew. *Nonprofit Organizational Assessment Tool*, University of Wisconsin Extension et Learning Institute for Nonprofit Organizations, disponible en ligne : <http://www.uwex.edu/li/learner/assessment.htm>.

Liens utiles concernant la gestion, par le Balanced Scorecard Institute : <http://www.balancedscorecard.org/links/index.html>.

MASAOKA, Jan. « Board Committee Job Descriptions », *Board Café*, 9 février 1999. [http://www.compasspoint.org/publications/board\\_cafe/bc9902.html](http://www.compasspoint.org/publications/board_cafe/bc9902.html)

MASAOKA, Jan. « Should boards have committees, and if so, which ones? », *Board Café*, 12 janvier 1999. [http://www.compasspoint.org/publications/board\\_cafe/bc9901.html](http://www.compasspoint.org/publications/board_cafe/bc9901.html)

Minnesota Organization Development Network (<http://www.mnodn.org>) : cet organisme offre des liens menant à la collection Carter McNamara de ressources gratuites pour le développement organisationnel (<http://www.mnodn.org/resorces.htm#anchor402796>) et des listes d'organismes de développement organisationnel, des textes pertinents et des liens menant à d'autres sites.

MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH (MSH) (2000). *Managing Your Organization's Finances*, avec des extraits de *Le management* et *Le Guide des responsables des programmes de planification familiale*, Management Sciences for Health : <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=1.0.html&module=finance&language=English/>.

National Center for Nonprofit Boards (maintenant appelé Board Source) (<http://www.boardsource.org>) est un organisme américain sans but lucratif qui se consacre uniquement au renforcement des conseils d'administration et des organismes sans but lucratif. Il est doté d'un centre d'information pour les conseils, auquel on peut s'adresser gratuitement pour obtenir des renseignements sur des sujets qui touchent les conseils d'administration. Il possède aussi un site fournissant des réponses à des questions courantes à propos de la gouvernance des organismes sans but lucratif (<http://www.boardsource.org/QnATop.asp>), un formulaire électronique qu'on peut utiliser pour poser des questions et des guides gratuits (p. ex. *The Board's Role in Public Relations and Communications*) : <http://www.ncnb.org/>.

Not-for-Profit Leadership Program (offert à la Seattle University) : les participants à ce programme ont affiché des rapports sur les pratiques exemplaires à l'intention des conseils d'administration (<http://www.mnpl.org/best/boards>).

Non Profit Management Solutions Inc.  
<http://www.nonprofitmgt solutions.com/resources.html>

RAPPAPORT, Stephen D. *Achieving Operational Efficiency in the Not-For-Profit Sector: Management and Technology Strategies*, 1999. Réimprimé et contenant une nouvelle préface, mai 2001, pour la Clark Foundation.

REID MOOMAUGH AND ASSOCIATES. (1998 et diverses dates). Brefs articles sur le développement organisationnel : <http://www.improve.org/articles.html>.

SOCIAL ENTREPRENEURS. « Five Business Trends Every Human Service Organization Should Understand a Primer for Survival and Leadership », *Social Entrepreneurs*, mai 1997. [http://socialent.aztech-cs.com/resources/articles/five\\_business/](http://socialent.aztech-cs.com/resources/articles/five_business/)

TEMKIN, Terrie. « Mama said never put all your eggs in one basket: Boards, strategic thinking, & the need for diversified revenue », *Nonprofit World*, vol. 19, n° 4 (juillet/août 2001), p. 8-12.

## **Royaume-Uni/Commonwealth**

ANHEIER, Helmut K. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach, Civil Society Working Paper 1*, janvier 2000.  
<http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>

Business Open Learning Archive, site élaboré par Chris Jarvis, Brunel University, Osterley Campus, Middlesex, Royaume-Uni (<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola>) : on y trouve des articles et des liens menant à des ressources pour l'analyse d'entreprises et l'excellence, la comptabilité, les concepts et les activités reliés aux systèmes, le pouvoir et la gestion, la structure et la culture organisationnelles, etc.

Charity Commission of England and Wales (<http://www.charity-commission.gov.uk>) : cet organisme offre de nombreuses circulaires et fiches de renseignements sur divers sujets liés à la gestion et au droit.

Department of Trade & Industry, Royaume-Uni. (en cours) Site « Management Best Practice » (<http://www.dti.gov.uk/mbp/index.html>). Consulter en particulier les publications, outils et guides concernant les pratiques exemplaires : <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpvt/bpvt.html>.

National Council for Voluntary Organisations (NCVO), Royaume-Uni : le Council offre un certain nombre de documents sur la mise sur pied de conseils d'administration et sur l'amélioration de la gouvernance, notamment la série « Fact Files » : <http://www.ncvo-vol.org.uk/Asp/search/microsites/main.aspx?siteID=3&slID=32>.

Social Science Information Gateway (SOGIG) : on y trouve des liens menant à des revues, des établissements, des documents de travail, d'autres sites portails, etc., notamment dans le domaine de la gestion : <http://www.sosig.ac.uk/roads/subject-listing/World-cat/mangen.html> et de la gestion organisationnelle : [www.sosig.ac.uk/roads/subject-listing/World-cat/orgman.html](http://www.sosig.ac.uk/roads/subject-listing/World-cat/orgman.html).

## **Formation des membres des conseils d'administration (incluant le directeur exécutif) et outils d'évaluation organisationnelle -- Guides**

### **Canada**

CENTRAIDE CANADA. *Formation des membres des conseils d'administration* : <http://www.boarddevelopment.org/>

COMMUNITY LITERACY OF ONTARIO. *Online Workshop on Board and Staff Relationships and Responsibilities*, 1999. <http://www.nald.ca/FULLTEXT/manual/manual.pdf>

DELOITTE & TOUCHE. *The Effective Not-for-Profit Board: Governance of Not-for-Profit Organizations*. Canada, DeloitteTouche Tohmatsu International, 1995.

DELOITTE & TOUCHE. *Taxation of Charities*. Canada, DeloitteTouche Tohmatsu, 1998.

GILL, Mel. *Governance Effectiveness 'Quick Check'*, 2000. <http://www.ioq.ca/publications/quickcheck.pdf>

GILL, Mel. *Governance in the Voluntary Sector: Summary of Case Study Findings*. 2001. <http://www.ioq.ca/publications/Nonprofit-cases.pdf>

GILL, Mel. *Governance DO'S & DON'TS: Lessons from Case Studies On Twenty Canadian Non-profits, Final Report*, avril 2001. <http://www.iog.ca/publications/nonprofit-gov.pdf>

GINSLER AND ASSOCIATES, Inc. *The Non-Profit Organization Self-Evaluation Checklist*. n.d. <http://www.ginsler.com/html/free.htm>

MUTTART FOUNDATION. *Board Development, Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards, A Self-Guided Workbook*. Edmonton (Alberta). Pour information : [www.muttart.org](http://www.muttart.org).

PAQUET, Marion A. *Developing Cultural Boards That Work (DCB)*, 1999. [http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/dcb/dcb\\_home1.html](http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/dcb/dcb_home1.html)

TABLE RONDE SUR LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GESTION DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE. *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada*, février 1999. <http://vsr-trsb.net/pagvs/BookFR.pdf>

## États-Unis

BELL, Peter D. *Fulfilling the Public Trust: Ten Ways to Help Nonprofit Boards Maintain Accountability*. Washington, DC, National Center for Nonprofit Boards, 1993.

DRUCKER, Peter F. *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York, N.Y., Harper Collins, 1990.

GRANT THORNTON, s.r.l. *Serving on the Board of a Membership Organization*, 2001. <http://www.grantthornton.com/content/14566.asp>

GRANT THORNTON, s.r.l. *Serving on the Board of a Not-for-Profit Organization*, 2001. <http://www.grantthornton.com/content/14566.asp>

GRANT THORNTON, s.r.l. *Serving on the Board of a Social Service Organization*, 2001. <http://www.grantthornton.com/content/14566.asp>

KEARNS, Kevin P. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1996.

McKINSEY & COMPANY. (2001) *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*, préparé pour Venture Philanthropy Partners. Comprend 13 études de cas et une grille d'évaluation des capacités, ainsi qu'une liste de vérification et une description des points à évaluer et à instaurer dans sept grands secteurs de l'organisation. <http://www.venturephilanthropypartners.org>

McNAMARA, Carter. *Free Management Library's Free, On-Line Business and Management Development Program (the Free Micro-eMBA)*, 2000.  
[http://www.managementhelp.org/fp\\_progs/org\\_dev.htm](http://www.managementhelp.org/fp_progs/org_dev.htm)

WESTERN MICHIGAN UNIVERSITY. (diverses dates). Programme d'administration et de leadership dans le secteur des organismes sans but lucratif (<http://www.wmich.edu/nonprofit/index.html>) : articles, livrets, listes de vérification et sondages téléchargeables (distincts pour le personnel, le conseil d'administration et les cadres supérieurs) et accessibles à partir de la page de ressources ([http://www.wmich.edu/nonprofit/index\\_resources.html](http://www.wmich.edu/nonprofit/index_resources.html)).

### **Royaume-Uni/Commonwealth**

CommunityNet, Aoteorea (n.d.) *Online Community Development Resource Kit* : guide en ligne produit par la Nouvelle-Zélande qui contient des renseignements de base sur les pratiques de développement communautaire, la création de groupes communautaires, la planification et la gestion, les questions relatives à l'emploi, la tenue de réunions, la gestion financière, le financement, la tenue efficace de dossiers, les processus politiques et les soumissions, ainsi que les lois :  
<http://www.dia.govt.nz/businesses/cdg/index.html>.

GIBBS, Anthony. (1999) *What they don't tell you about working for a charity*. Livre utile rédigé par un consultant du Royaume-Uni (VolSector Management) et disponible en ligne (<http://members.aol.com/volsector/contents.htm>). Bien que certains règlements qui y sont exposés ne s'appliquent pas dans le contexte, la plupart des renseignements et des conseils sur les ressources humaines, la gouvernance, la responsabilisation, les contrats de travail et autres sujets sont tout à fait pertinents et peuvent constituer un bon point de départ pour les nouveaux membres des conseils d'administration et employés.

QUALITY STANDARDS TASK GROUP. *Self-Assessment Workbook: Measuring Success*. Septembre 2000. <http://www.ncvo-vol.org.uk/main/about/does/Self-Assessment.pdf>

ROCHESTER, Colin, et autres. *Handbook for Small Voluntary Organization*, Centre for Voluntary Organisation (maintenant appelé le Centre for Civil Society). Juin 1999.  
[http://www.lse.ac.uk/Depts/ccs/pdf/Handbook\\_for%20Small\\_Voluntary\\_Agencies.pdf](http://www.lse.ac.uk/Depts/ccs/pdf/Handbook_for%20Small_Voluntary_Agencies.pdf)

## Évaluation de la satisfaction des clients

### Canada

BROWN, Mark Graham. « Customer Satisfaction Measurement Mistakes », *Performance Magazine* (été 1998). <http://www.pbviews.com/index.asp>

SCHMIDT, Faye, et Teresa Strickland. *Sondages sur la satisfaction des clients : outil de mesures communes*, Réseau du service axé sur les citoyens, Centre canadien de gestion, décembre 1998. <http://www.ccmd-ccq.gc.ca> et [http://collection.nlc-bnc.ca/100/200/301/ccmd-ccq/ccsn-ef/tool\\_f.pdf](http://collection.nlc-bnc.ca/100/200/301/ccmd-ccq/ccsn-ef/tool_f.pdf)

SCHMIDT, Faye, et Teresa Strickland. *Sondages sur la satisfaction des clients : guide du gestionnaire*. Décembre 1998. [http://www.ccmd-ccq.gc.ca/research/publications/pdfs/guide\\_f.pdf](http://www.ccmd-ccq.gc.ca/research/publications/pdfs/guide_f.pdf)

### États-Unis

DÉPARTEMENT DE LA DÉFENSE. *DoD Performance Assessment Guide*, 1994, <http://www.dtic.mil/performance/paguide.html>. Il s'agit d'un progiciel basé sur DOS et de trois modules/guides de formation : *Quality and Productivity Self-assessment Guide for Defense Organizations*, *Guide for Setting Customer Service Standards* et *Guide for Developing Performance Measures*.

### Royaume-Uni/Commonwealth

DEPARTMENT OF ENVIRONMENT, TRANSPORT AND THE REGIONS. *User Satisfaction Performance Indicators: Guidance on Methods of Data Collection*, 2000 (<http://www.local.detr.gov.uk/research/bvpi.htm>). On y trouve un certain nombre de ressources pour l'élaboration et l'utilisation de sondages sur la satisfaction des clients, incluant des questionnaires-échantillons.

## Codes d'éthique, de responsabilité ou de pratiques exemplaires

### Articles d'introduction et sites portails

#### Canada

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES DIRECTEURS D'ASSOCIATION. *Partage des pratiques innovatrices*. Sur le site <http://www.csae.com>, on explique quelles sont les meilleures pratiques, on en donne des exemples, on traite de l'établissement d'objectifs et du choix

d'indicateurs, etc. et l'on cite des sources permettant d'en savoir davantage.  
[www.csae.com/client/csae/MemberLibrary.nsf/All/C8572C0B89BDCACF852569DE00724308?OpenDocument](http://www.csae.com/client/csae/MemberLibrary.nsf/All/C8572C0B89BDCACF852569DE00724308?OpenDocument)

## États-Unis

AVAGARA. *A Survey of Standards for Charitable Accountability*. 1999.  
<http://www.avagara.com/nonprof/accountability>

CENTER FOR STUDY OF ETHICS IN THE PROFESSIONS, Illinois Institute of Technology : la page d'accueil (<http://www.iit.edu/departments/csep>) renferme un vaste site portail : <http://csep.iit.edu/codes/codes.html>.

GRAY, Sandra Trice. « The Accountable Organization », « Asking Tough Questions », « Audit Your Ethics » et autres brefs articles, *Association Management Magazine*. La page « Issues » du site INDEPENDENT SECTOR fait état des ressources en matière d'éthique et de responsabilité, 2000.  
[http://www.independentsector.org/programs/leadership/accountability\\_resources.htm#Articles](http://www.independentsector.org/programs/leadership/accountability_resources.htm#Articles)

KASCHINS, Elizabeth (du Luther College, Decorah, Iowa). *Ethics in Fundraising: A Resource Guide and Selected Bibliography*. Bibliographie annotée préparée pour les membres de l'Association of Lutheran Development Executives :  
<http://www.alde.org/info/ethicsbib.html>.

MERCER, Eric. *The U.S. Nonprofit Organization's Public Disclosure Regulations Site: Links to Other NPO Accountability Resources Online*, 1999.  
<http://www.paperglyphs.com/publicaccess/accountability.html>

## Royaume-Uni/Commonwealth

ADAIR, Anthony. « Codes of Conduct Are Good for NGO's Too », *IPA Review*, vol. 51, n° 1 (mars 1999), p. 26.

ADAIR, Anthony. *A Code of Conduct for NGOs-A necessary Reform*. n.d.  
<http://www.iea.org.uk/record.jsp?type=article&ID=1>

ASHBY, Julian, et autres. *Codes of Practice for the Voluntary Sector*. 1997.  
<http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/pdf/spvol.pdf>

COMMONWEALTH ASSOCIATION FOR CORPORATE GOVERNANCE. *CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth – Towards global competitiveness and economic accountability*. 1999.  
<http://www.combinet.net/Governance/FinalVer/finlvndx.htm>

## Exemples de codes d'éthique pour les organismes du secteur bénévole et communautaire

### Canada

BÉNÉVOLES CANADA. *Le code canadien du bénévolat*. 2000.  
<http://www.volunteer.ca/volunteer/pdf/CodeEng.pdf>

CENTRAIDE CANADA. *Déclaration de principe concernant les droits des donateurs*. 1998. <http://www.unitedway.ca/francais/index.cfm?>

CENTRE CANADIEN DE PHILANTHROPIE (CCP). *Code d'éthique touchant la collecte de fonds et la responsabilité financière*, 2000, 2001.  
[http://www.ccp.ca/francais/code\\_francais.pdf](http://www.ccp.ca/francais/code_francais.pdf)

CONSEIL CANADIEN DES ŒUVRES DE CHARITÉS CHRÉTIENNES. *CCCC Standards of Organizational Integrity and Accountability*. n.d.  
<http://www.cccc.org/join/standard.htm>

CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE. *Document d'orientation relatif au Code d'éthique, CCCI*. 2000.  
[http://www.ccic.ca/f/007/pubs\\_ethics.shtml](http://www.ccic.ca/f/007/pubs_ethics.shtml)

FONDATION DE THE HOSPITAL FOR SICK CHILDREN. *The Hospital for Sick Children Foundation Ethical & Financial Accountability Code*. 1999.  
[http://www.sickkids.ca/foundation/custom/www\\_efa.asp?s=Who+We+Are&slD=620&ss=Ethical+%26+Financial+Accountability&ssID=749](http://www.sickkids.ca/foundation/custom/www_efa.asp?s=Who+We+Are&slD=620&ss=Ethical+%26+Financial+Accountability&ssID=749)

### États-Unis

ASSOCIATION OF FUNDRAISING PROFESSIONALS. *The Accountable Nonprofit Organization*. 1995. [http://www.nsfre.org/tier3\\_cd.cfm?folder\\_id=897&content\\_item\\_id=1072](http://www.nsfre.org/tier3_cd.cfm?folder_id=897&content_item_id=1072)

ASSOCIATION OF FUNDRAISING PROFESSIONALS. *Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice*. 1999.  
[http://www.afpnet.org/tier3\\_cd.cfm?folder\\_id=897&content\\_item\\_id=1068](http://www.afpnet.org/tier3_cd.cfm?folder_id=897&content_item_id=1068) ou  
[http://www.afpnet.org/content\\_documents/2002\\_AFP\\_Code\\_of\\_Ethics.pdf](http://www.afpnet.org/content_documents/2002_AFP_Code_of_Ethics.pdf)

ASSOCIATION OF FUNDRAISING PROFESSIONALS. *Principles of the E-Donor Bill of Rights*. n.d.  
[http://www.nsfre.org/tier3\\_cd.cfm?folder\\_id=867&content\\_item\\_id=1247](http://www.nsfre.org/tier3_cd.cfm?folder_id=867&content_item_id=1247)

CHARITIES REVIEW COUNCIL. *Charities Review Council of Minnesota Standards*. 1998. <http://www.crcmn.org/standards/index.htm>

MARYLAND ASSOCIATION OF NONPROFIT ORGANIZATIONS. *Standards For Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector*. 1998. <http://www.mdnonprofit.org/ethicbook.htm>

MINNESOTA COUNCIL OF NONPROFITS. *Principles and Practices for Nonprofit Excellence*. 1998. [http://www.mncn.org/info\\_principles.htm](http://www.mncn.org/info_principles.htm)

NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHARITY OFFICIALS. *The Charleston Principles: On Charitable Solicitations Using the Internet*. 2001. [http://www.nsfre.org/tier3\\_cd.cfm?folder\\_id=893&content\\_item\\_id=2324](http://www.nsfre.org/tier3_cd.cfm?folder_id=893&content_item_id=2324)

### **Royaume-Uni/Commonwealth**

AUSTRALIAN COUNCIL FOR OVERSEAS AID. *ACFOA Code of Conduct for Non Government Development Organisations*. 2000. [www.acfoa.asn.au](http://www.acfoa.asn.au)

## **Évaluation (généralités)**

### **Canada**

BOZZO, Sandra L., et Michael H. Hall. *A Review of Evaluation Resources for Non-Profit Organizations*. Centre canadien de philanthropie, Toronto, 1999. <http://www.nonprofitscan.ca/pdf/library/2971=gd44pdf.pdf>.

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION. <http://www.evaluationcanada.ca>. Livres et guides en ligne : <http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=6&ss=5&lang=fr>.

Canadian Evaluation Society Post-Secondary Evaluation-Related Courses. Liste des cours offerts dans les universités canadiennes relativement à l'évaluation (juin 2001), dressée par Sue Licari : <http://www.evaluationcanada.ca/BCB-CBK/CourseOutline081001.pdf>.

HALL, Michael H., Susan D. Phillips, Claudia Meillat et Donna Pickering. *Assessing Performance: Evaluation Practices & Perspectives in Canada's Voluntary Sector*. Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2003. <http://www.vserp.ca/pub/VserpReport.pdf>

### **États-Unis**

American Evaluation Association. Site : <http://www.eval.org>.

EVALTALK : Listserv (ou liste d'envoi électronique) sur les évaluations. Les utilisateurs doivent s'y inscrire et obtenir un mot de passe. Consulter le site <http://bama.ua.edu/archives/evaltalk.html> pour effectuer des recherches dans les archives et le site [www.eval.org/ListsLinks/ElectronicLists/evaltalk.html](http://www.eval.org/ListsLinks/ElectronicLists/evaltalk.html) pour connaître les modalités d'inscription.

EVALUATOR'S INSTITUTE. (<http://www.evaluatorsinstitute.com>). *Training in Evaluation*. Liste succincte des programmes américains de formation universitaire et professionnelle qu'on peut consulter sur le site de l'American Evaluation Association : <http://www.eval.org/Training/training.htm>.

## Articles d'introduction

### Canada

McCLINTOCK, Norah. « How Are You Doing? How Do You Know? », *Front & Centre*, vol. 7, n° 2 (mars 2001), p. 12-14.

MURRAY, Vic, et Kim Balfour. *Evaluating Performance Improvement in the Nonprofit Sector: Challenges and Opportunities*. 2000. <http://www.altruvest.org>

PEPITON, Barnett et David W. « Evaluating Early Intervention: Accountability Methods for Service Delivery Innovations », *Journal of Special Education*, vol. 33, n° 3 (automne 1999), p. 177.

### États-Unis

BERELOWITZ, Roy. « Metrics Visualization – Making Data Visual », *Performance Magazine* (automne 1998).  
[http://www.pbviews.com/pdfs/perform/Vol1\\_Issue3.pdf](http://www.pbviews.com/pdfs/perform/Vol1_Issue3.pdf)

BERELOWITZ, Roy. « Measures that Matter: Non-Financial Performance », *Performance Magazine* (automne 1998).  
[http://www.pbviews.com/pdfs/perform/Vol1\\_Issue3.pdf](http://www.pbviews.com/pdfs/perform/Vol1_Issue3.pdf)

BUREAU OF JUSTICE ASSISTANCE. *Electronic Roadmap for Evaluation*. 2001.  
<http://www.bja.evaluationwebsite.org/html/roadmap/index.html>  
ou <http://www.bja.evaluationwebsite.org/html/roadmap/textonly.html>

BOZZO, Sandra L. « Evaluation resources for nonprofit organizations: Usefulness and Applicability », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n° 4 (été 2000), p. 463-472.

COHEN, Jan. « You've got to know when to hold 'em, know when to fold 'em », *Nonprofit World*, vol. 17, n° 1 (janvier/février 1999), p. 9-11.

EDWARD, Deborah. *Evaluation: Patching It Together, Lessons Learned: Case Studies*. National Endowment for the Arts, 1998.  
<http://arts.endow.gov/pub/Lessons/Casestudies/Edward.html>

GREATER KALAMAZOO EVALUATION PROJECT. *Evaluation for Learning*. Il s'agit d'un bulletin publié avec le soutien de Greater Kalamazoo United Way, de la Irving S. Gilmore Foundation et de la Kalamazoo Foundation. Chacun des bulletins renferme des conseils et des liens menant à d'autres projets ou articles nouveaux : [http://www.wmich.edu/evalctr/eval\\_nsltr/evalnsltr.htm](http://www.wmich.edu/evalctr/eval_nsltr/evalnsltr.htm).

HOSPITAL COUNCIL OF WESTERN PENNSYLVANIA. *Program Evaluation Primer*. n.d. <http://www.hcwp.org>

LOW, Jonathan, et Tony Siesfeld. « Measures That Matter: Non-Financial Performance », *Performance Magazine* (automne 1998).  
[http://www.pbviews.com/pdfs/perform/Vol1\\_Issue3.pdf](http://www.pbviews.com/pdfs/perform/Vol1_Issue3.pdf)

MATTHEWS, Jan M., et Alan M. Hudson. « Guidelines for Evaluating Parent Training Programs », *Family Relations*, vol. 50, n° 1 (janvier 2001), p. 77-86.

## Royaume-Uni/Commonwealth

BOYD, Alan. *Evaluation for Health Improving the evaluation practice of voluntary organisations and their partners in the 'health' sector*, exposé présenté à la septième NCVO Researching the Voluntary Sector Conference. 2000.  
<http://www.ncvo-vol.org.uk/asp/search/ncvo/main.aspx?siteID=1&SID=18>

LOCKE, Mike. *Evaluating voluntary organisations: Trick or Treat?*, exposé présenté à la septième NCVO Researching the Voluntary Sector Conference. 2001.  
<http://www.ncvo-vol.org.uk/asp/search/ncvo/main.aspx?siteID=1>

## Sites portails

### Canada

Projet de recherche sur l'évaluation du secteur bénévole (PRESB), initiative conjointe des organismes suivants : Centre canadien de philanthropie, Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole, Centraide Canada, Bénévoles Canada, YMCA Canada, Fondation Max Bell et CCAF-FCVI Inc. (Fondation canadienne pour la vérification intégrée), Fondations communautaires du Canada et Fondations philanthropiques Canada. Le site comporte des bases de données sur les ressources

en matière de recherche et d'évaluation du PRESB ainsi que des liens avec des glossaires d'évaluation canadiens et internationaux. <http://www.vserp.org>

## États-Unis

AMERICAN COUNCIL FOR VOLUNTARY INTERNATIONAL ACTION. *InterAction Evaluation Resources: Tips & Best Practices*. n.d.  
<http://www.interaction.org/evaluation/tips.html>

EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER. *ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation* (<http://ericae.net>). Comprend un journal en ligne gratuit : *Practical Assessment, Research and Evaluation* (<http://ericae.net/pare/Home.htm>) et des liens menant à d'autres ressources et manuels en texte intégral (<http://ericae.net/ftlib.htm>).

ELWELL, Catherine Callow. *Electronic Resources For Evaluators*. n.d.  
<http://www.ag.ohio-state.edu/~pde/elecres3.htm>

Liens utiles. *BJA Evaluation Site*, Bureau of Justice Assistance :  
[http://www.bja.evaluationwebsite.org/html/useful\\_links](http://www.bja.evaluationwebsite.org/html/useful_links)

McNAMARA, Carter. « Evaluation Activities in Organizations », *Management Assistance Program for Nonprofits*. n.d.  
<http://www.mapnp.org/library/evaluatn/evaluatn.htm>

Measuring Impact. Page « NonProfit Pathfinder » du site INDEPENDENT SECTOR. On y trouve des liens, notamment « Measurement Tools and Publications », « Measuring Impact: An Annotated Bibliography » et « Books, Articles, Newsletters and Reports » :  
<http://www.independentsector.org/pathfinder/impact/index.html>.

Mesure des résultats et évaluation de programmes. Répertoire de liens et de ressources d'information dans Internet qui présentent un intérêt pour les organismes sans but lucratif. Préparé par la United Cerebral Palsy Association, Greater Utica (N.Y.) Area : <http://www.ucp-utica.org/uwlinks/outcomes.html>.

Ressources. Centers for Disease Control and Prevention Evaluation Working Group :  
<http://www.cdc.gov/eval/resources.htm>.

Ressources en matière d'évaluation et de responsabilisation. Projet de collaboration du Southern Region Program et du Staff Development Committee. n.d.  
<http://www.ca.uky.edu/agpsd/soregion.htm>

Ressources et liens. Wisconsin Community Assistance Program :  
<http://www.wiscap.org/resourceslinks.htm>.

Ressources pour l'évaluation de programmes. National Violence Against Women Prevention Research Center : <http://www.nvaw.org/research/resources.shtml>.

SAWHILL, John, et David Williamson. « Measuring what matters in nonprofits », *The McKinsey Quarterly*, vol. 2 (mai 2001), p. 96-107.

SCHIEMANN, William A., et John H. Lingle. « Seven Greatest Myths of Measurement », *Perform Magazine* (printemps 1998).  
<http://www.pbviews.com/resources/frameworks/frameworks.asp>

STOUT, William D. « A new way to evaluate your organization's performance: Measure your use of time », *Nonprofit World*, vol. 19, n° 4 (juillet/août 2001), p. 28-31.

### **Royaume-Uni/Commonwealth**

SEFTON, Tom, et Liz Richardson. *Evaluating small scale community projects: can the circle be squared?*, exposé présenté à la septième NCVO Researching the Voluntary Sector Conference. 2001. <http://www.ncvo-vol.org.uk>

WAINWRIGHT, Susan. *Measuring the impact of the voluntary sector*, exposé présenté à la septième NCVO Researching the Voluntary Sector Conference. 2001.  
<http://www.ncvo-vol.org.uk>

## **Guides**

### **Canada**

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Évaluation quasi-expérimentale*, Évaluation et développement des données, Politique stratégique, janvier 1998. <http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/edd/QEEx.html>

GOEREE, Ron. *Évaluation des programmes de traitement de la schizophrénie : une perspective économique médicale*, 1994. <http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/santementale/pubs/evaluation/index.html>

VAN Marris, Barb, et Braz King. *Evaluating Health Promotion Programs*. The Centre for Health Promotion, University of Toronto, 1998.  
<http://www.thcu.ca/infoandresources/publications/Eval.Master.ConfirmedAug30-02.pdf>

## États-Unis

ADMINISTRATION ON CHILDREN, YOUTH AND FAMILIES. *The Program Manager's Guide to Evaluation*. 1998. [http://www2.acf.dhhs.gov/acf\\_site\\_index.html](http://www2.acf.dhhs.gov/acf_site_index.html)

ATKINSON, Anne, Michael Deaton, Richard Travis et Terry Wessel. *Program Planning and Evaluation Handbook: A Guide for Safe and Drug-Free Schools and Communities Act Programs*, 2<sup>e</sup> éd. (décembre 1999). <http://www.jmu.edu/cisat>

BOND, Sally L., Sally E. Boyd, Kathleen A. Rapp, Jacqueline B. Raphael et Beverly A. *Taking Stock: A Practical Guide to Evaluating Your Own Programs* Horizon Research, Inc. 1997. <http://www.horizon-research.com/publications/stock.pdf>

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. *Practical Evaluation of Public Health Programs Workbook*. n.d. <http://www.phppo.cdc.gov/phtn/Pract-Eval/workbook.asp>

Community Tool Box, Evaluating Community Programs and Initiatives, University of Kansas ([http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/part\\_1010.htm](http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/part_1010.htm)). Comprend :  
 – NAGY, Jenette, et Stephen B. Fawcett, éd. (1999a). *A Framework for Program Evaluation: A Gateway to Tools*, dans *Community Tool Box*, adapté de *Recommended Framework for Program Evaluation in Public Health Practice*, par Bobby Milstein, Scott Wetterhall et le CDC Evaluation Working Group :  
[http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/sub\\_section\\_main\\_1338.htm](http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/sub_section_main_1338.htm).

DATTA, Lois-ellin. *Case Study Evaluations*, U.S. General Accounting Office (GAO), Transfer paper 10.1.9. 1990. <http://www.gao.gov/special.pubs/pe1019.pdf>

InnoNet (n.d.) (<http://www.innonet.org>). Ce site offre de nombreuses ressources, notamment des articles sur les méthodes d'évaluation et d'enquête, comme les groupes de réflexion (<http://www.innonet.org/resources/overview.cfm>). On y trouve aussi des liens vers d'autres publications sur les évaluations et l'efficacité (<http://www.innonet.org/resources/publications.cfm>), entre autres *The KIDS COUNT Network Self-Assessment Tool* (liste de vérification de 29 pages servant à évaluer les points forts des organismes dans divers domaines : collecte et analyse de données, communications et diffusion d'information, analyse des politiques, mobilisation communautaire et viabilité financière, pour les projets concernés) (<http://www.innonet.org/innonetworking/kidscount.pdf>). En outre, on peut y effectuer une évaluation interactive pour laquelle des conseillers en gestion évaluent bénévolement le programme, les plans d'évaluation ou budgétaires de l'organisme (<http://www.innonet.org/workstation/about.cfm>).

McNAMARA, Carter. 1999. « Evaluations », dans *Free Management Library*. Comprend des listes de vérification et des liens concernant des articles sur l'évaluation des organismes sans but lucratif : promotion des efforts, conseils d'administration (auto-évaluation), chef de direction (par le conseil d'administration), satisfaction des clients

(mesure), rendement des employés, pratiques financières, pratiques de financement, rendement du groupe, pratiques de gestion des ressources humaines, questions juridiques, planification, communications organisationnelles, rendement de l'organisme, pratiques de planification, programmes (objectifs, processus, résultats, etc.), résultats des ventes, auto-évaluations, formation et perfectionnement :

<http://www.managementhelp.org/evaluatn/evaluatn.htm>; listes de vérification :

[http://www.mapnp.org/library/org\\_eval/uw\\_list.htm](http://www.mapnp.org/library/org_eval/uw_list.htm).

MEASUREMENT GROUP. 2001. *Evaluation & Research Tools*. Le site renferme de nombreux formulaires et manuels d'instruction pour la tenue de dossiers sur les programmes de formation et d'intervention concernant les services de santé et les services sociaux, bien que la plupart soient orientés vers les programmes de réduction ou de traitement du VIH/SIDA (<http://www.themeasurementgroup.com/evalbtn.htm>), en particulier les « General Purpose Instruments » conçus par le Measurement Group pour l'évaluation transsectorielle des modèles innovateurs de soins reliés au VIH/SIDA : (<http://www.themeasurementgroup.com/modules.htm>).

MURASKIN, Lana D. *Understanding Evaluation: The Way to Better Prevention Programs*. 1993. <http://www.ed.gov/PDFDocs/handbook.pdf>

NATIONAL SCIENCE FOUNDATION. 1997. *User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations*, publié sous la direction de Joy Frechtling et de Laure Sharp, Directorate for Education and Human Resources, Division of Research, Evaluation and Communication, National Science Foundation. <http://www.ehr.nsf.gov/EHR/REC/pubs/NSF97-153/start.htm>

Program Development and Evaluation, University of Wisconsin - Extension Department. Nombreuses ressources offertes gratuitement pour la planification et la réalisation des évaluations ([http://www1.uwex.edu/topics/Nonprofit\\_organization\\_information.cfm](http://www1.uwex.edu/topics/Nonprofit_organization_information.cfm)).

TAYLOR-POWELL, Ellen, Boyd Rossing et Jean Geran. *Evaluating Collaboratives: Reaching the Potential*. Juillet 1998. [http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658\\_8.pdf](http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658_8.pdf)

TAYLOR-POWELL, Ellen, Sara Steele et Mohammad Douglah. *Planning a Program Evaluation*, University of Wisconsin Cooperative Extension, juillet : [http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658\\_1.pdf](http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658_1.pdf) et fiche de travail : [http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658\\_1W.pdf](http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658_1W.pdf).

TRUTKO, John, Burt S. Burtnow, Erica Chan et Michelle Cenker. *A Guidebook to the Responsible Fatherhood Project Participant Management Information*, préparé pour les Offices of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation and Child Support Enforcement du département américain de la santé et des services sociaux, 1999 : <http://fatherhood.hhs.gov/guidebook99/index.htm>.

W.K. KELLOGG FOUNDATION. *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook 1998* : <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf>.

WISLER, Carl. *Designing Evaluations*. U.S. General Accounting Office (GAO), Transfer Paper 10.1.4, 1991 : [http://www.gao.gov/policy/10\\_1\\_4.pdf](http://www.gao.gov/policy/10_1_4.pdf).

### **Royaume-Uni/Commonwealth**

DRYSDALE, Jacky, et Rod Purcell. *A Training Manual for the Evaluation Of Community Development Projects*. University of Glasgow, mai 1999. <http://www.scdc.org.uk/oneday/start.htm>

LEARNING TECHNOLOGY DISSEMINATION INITIATIVE. *Evaluation Cookbook*. <http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/contents.html>

ROOTMAN, Irving, Michael Goodstadt et autres. 2001. *Evaluation in health promotion: Principles and perspectives*, WHO Regional Publications. Série européenne, n° 92, World Health Organization. Disponible en six fichiers pdf : <http://www.who.dk/docpub/documents/hltprom.htm> ou [http://prevention-dividend.com/en/tools/Evaluation in Health Promotion.htm](http://prevention-dividend.com/en/tools/Evaluation_in_Health_Promotion.htm).

TERRITORY HEALTH SERVICES. « Planning and Evaluating a Health Promotion Project », chap. 4 de *Public Health Bush Book*, vol. 1 : *Strategies & Ressources*. Territory Health Services, Northern Territory Government, Australie, 1999 : [http://prevention-dividend.com/en/tools/Planning\\_and\\_Evaluating.pdf](http://prevention-dividend.com/en/tools/Planning_and_Evaluating.pdf) ou [http://www.nt.gov.au/nths/healthdev/health\\_promotion/bushbook/volume1/ch4.html](http://www.nt.gov.au/nths/healthdev/health_promotion/bushbook/volume1/ch4.html).

## **Gestion financière et mesures de contrôle**

**Consulter également la rubrique ci-dessus « Comités de vérification » et le répertoire des programmes de formation.**

### **Canada**

BARR, David W. 2000. *Business Planning for Cultural Organizations (BPCO): A Comprehensive Tool for Cultural Managers*, module de formation pour le Cultural Management Institute, University of Waterloo : [http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/bzp/bzpl\\_home1.html](http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/bzp/bzpl_home1.html).

BOARD DEVELOPMENT PROGRAM OF ALBERTA COMMUNITY DEVELOPMENT. *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards: A Self-Guided Workbook*. The Muttart Foundation. Disponible au Resource Centre for Voluntary Organizations, Grant MacEwan College, Edmonton, 2000 : <http://www.rcvo.org/index.html>.

COWPERTHWAIT MEHTA. 1996-2000. Cabinet de comptables de Toronto offrant de nombreux courts articles tirés de *The Not-for-Profit Administrator* et portant notamment sur la compréhension des états financiers annuels, le contrôle interne, la budgétisation, mettre à profit les vérifications annuelles, la gestion financière en période d'incertitude, la gestion du changement, les signes d'avertissement d'ordre financier, les avantages et les coûts du statut d'organisme de charité. Archivés aux adresses suivantes :  
<http://www.187gerrard.com/financial/index.htm> et  
<http://www.187gerrard.com/governance/index.htm>.

Église Unie du Canada. *Financial Handbook for Congregations 2003*.  
<http://www.united-church.ca/mtf/handbooks.shtm>)

GRANGER, Alix (M.A.), et Margaret Vrabel (C.G.A.). *Financial Management for Community Groups*. Vancouver Volunteer Centre, 3102, rue Main, Vancouver, (Colombie-Britannique).

## États-Unis

AuditNet. AuditNet Virtual Library, site portail menant à d'autres sites utiles, 2001 :  
[http://www.auditnet.org/auditnet\\_virtual\\_library.htm](http://www.auditnet.org/auditnet_virtual_library.htm).

BRINCKERHOFF, Peter C. « The 10 Biggest Mistakes People Make on Their Financial Projections », *Nonprofit World*, vol. 17 (2) (mars-avril 1994).  
<http://www.uwex.edu/li/>

BRINCKERHOFF, Peter C. « How to Save Money Through Bottoms-Up Budgeting », *Nonprofit World*, vol. 19 (1) (janvier/février 1996).

DELOITTE & TOUCHE. *Taxation of Charities*. DeloitteTouche Tohmatsu, août 1998.

Département de la santé et des services à la famille, État du Wisconsin. (n.d.). *Financial Management Handbook for Human Service Agencies* :  
[http://www.dhfs.state.wi.us/Grants/FinHandbook/Financial\\_handbook.htm](http://www.dhfs.state.wi.us/Grants/FinHandbook/Financial_handbook.htm).

FINANCIAL MANAGEMENT TRAINING CENTER. (en cours).

<http://www.exinfm.com/training/index.html>

Programme de formation en ligne créé par Matt H. Evans (CPA, CMA, CFM) et offert gratuitement à moins de vouloir obtenir des crédits. Modules téléchargeables concernant l'évaluation du rendement financier, la planification financière et l'établissement de prévisions, l'analyse du budget des investissements, la gestion de la trésorerie, etc., et autres cours à venir. On peut télécharger tout le cours en un seul fichier Word condensé : [www.exinfm.com/training/zipcourses.zip](http://www.exinfm.com/training/zipcourses.zip).

GRANT THORNTON, s.r.l. *Not-for-Profit Investment Policy Guide*. 2000.  
<http://www.grantthornton.com/content/87324.asp>

KAHAN, Stuart. « Outsourcing Nonprofits' Financials », *The Practical Accountant*, vol. 33, n° 5 (mai 2000), p. 53-55.

KAPLAN, James M. *Kaplan's AuditNet Resource List (KARL)*. Liste annotée de sites d'information utiles, dernière édition (V2001, n° 9, 1<sup>er</sup> septembre) : <http://www.auditnet.org/docs/ar1.pdf>.

KEATING, Elizabeth K, et Peter Frumkin. *Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation*. Document de travail n° 4, The Hauser Center for Nonprofit Organizations et The Kennedy School of Government, Harvard University (août). Téléchargeable gratuitement à partir de la Social Science Research Network Electronic Paper Collection. 2000. [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=254278](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=254278)

MANAGEMENT ASSISTANCE PROGRAM FOR NON-PROFITS. *Basic Guide to Non-Profit Financial Management*. [http://www.mapnp.org/library/finance/np\\_fnce/np\\_fnce.htm#anchor1606174](http://www.mapnp.org/library/finance/np_fnce/np_fnce.htm#anchor1606174)

MASAOKA. Janvier (n.d.). « Financial Management », série de 23 questions courantes disponible sur le site FAQ de l'Alliance for Nonprofit Management : [http://www.allianceonline.org/faqs/fm\\_main.html](http://www.allianceonline.org/faqs/fm_main.html) et auprès de l'organisme CompassPoint (Bay Area) : [http://search.genie.org/genie/ans\\_result.lasso?cat=Financial+Management](http://search.genie.org/genie/ans_result.lasso?cat=Financial+Management).

McNAMARA, Carter. *Guide to Non-Profit Financial Management*. The Management Assistance Program for Nonprofits 1999 : [http://www.mapnp.org/library/finance/np\\_fnce/np\\_fnce.htm](http://www.mapnp.org/library/finance/np_fnce/np_fnce.htm).

McNAMARA, Carter. Meeting #10: Finances and Taxes, partie du Nonprofit Organization Development Program (appelé de façon informelle le Nonprofit Grassroots MBA), 2000 : [http://www.mapnp.org/library/mgmnt/mba\\_crse/fnance.htm](http://www.mapnp.org/library/mgmnt/mba_crse/fnance.htm).

Module #8: Managing Your Nonprofit's Finances and Taxes," partie du Free Management Library's On-Line Nonprofit Organization Development Program : [http://www.managementhelp.org/np\\_progs/fnc\\_mod/fnance.htm](http://www.managementhelp.org/np_progs/fnc_mod/fnance.htm).

MERCER, Eric. *Critical Issues in Financial Accounting Regulation for Nonprofit Organizations*. Recueil en ligne des règlements fédéraux et d'État qui s'appliquent aux organismes américains sans but lucratif, 1999. *Nonprofit Organizations*, 1999. <http://www.muridae.com/nporegulation/accounting.htm>

NONPROFIT FINANCIAL CENTER. La page d'accueil (<http://www.nonprofitfinancial.org/index.htm>) mène à des articles en ligne : <http://www.nonprofitfinancial.org/main/info/guides.htm>.

NONPROFIT QUARTERLY. « The When and Why of Outsourcing Your Financial Management », *The Nonprofit Quarterly*, vol. 8, n° 1 (avril 2001).

TRIBBLE, Gary J. Policies for Financial Accountability. 2000. <http://www.nonprofits.org/npofaq/18/58.html>

UNIVERSITY OF CALIFORNIA (Santa Cruz Campus Controller's Office). *Financial Controls TIP SHEET*. 1999. <http://www.ucsc.edu/finaff/cc/tips/control.htm>

WILSON, Earl, Susan Kattelus et Leon Hay. 2001. *Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*, 12<sup>e</sup> éd. (McGraw-Hill/Irwin). Certaines ressources pour étudiants sont gratuites, par exemple des diapositives en PowerPoint pour chacun des chapitres (<http://www.mhhe.com/business/accounting/wilson12e>).

WOMEN'S BUSINESS CENTER, INC. *Internal Financial Controls for a Small Business*. 1999. <http://www.onlinewbc.gov/docs/finace/InternalControls.html>

WORLD BANK GROUP. *FINANCIAL RECORDS Reference Model and Assessment Tools*. 2000. [http://wbln0018.worldbank.org/archives/learning.nsf/434450dc9d18b47585256625004a9567/9f0ad27b3ad102df85256a02007276d2/\\$FILE/Tool%204.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/archives/learning.nsf/434450dc9d18b47585256625004a9567/9f0ad27b3ad102df85256a02007276d2/$FILE/Tool%204.pdf)

WESTERN MICHIGAN UNIVERSITY (dates diverses). Programme d'administration et de leadership dans le secteur des organismes sans but lucratif (<http://www.wmich.edu/nonprofit/index.html>) : articles, livrets, listes de vérification et sondages téléchargeables (distincts pour le personnel, le conseil d'administration et les cadres supérieurs) et accessibles à partir de la page de ressources ([http://www.wmich.edu/nonprofit/index\\_resources.html](http://www.wmich.edu/nonprofit/index_resources.html)).

## **Royaume-Uni/Commonwealth**

BARATA, Kimberly, Cain Piers et Dawn Routledge. *Principles and Practices in Managing Financial Records: A Reference Model and Assessment Tool*. International Records Management Trust Rights and Records Institute & the World Bank Group, 2001. <http://www.irmt.org/download/DOCUME%7E1/DEVELO%7E1/RESEAR%7E1/mf sr.pdf>

Business Open Learning Archive, site élaboré par Chris Jarvis, Brunel University, Osterley Campus, Middlesex, Royaume-Uni (<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola> : on y trouve des articles et des liens menant à des ressources pour l'analyse d'entreprises et

l'excellence, la comptabilité, les concepts et les activités reliés aux systèmes, le pouvoir et la gestion, la structure et la culture organisationnelles, etc.

CHARITY COMMISSION OF ENGLAND AND WALES. 2001. *CC8 - Internal Financial Controls for Charities*. <http://www.charity-commission.gov.uk/>

SOCIAL SCIENCE INFORMATION GATEWAY. *The Financial Management*. n.d. <http://www.sosig.ac.uk/roads/subject-listing/World-cat/finman.html>

## Bases et évaluations (incluant leurs répercussions)

### Canada

ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION. *Evaluation and Reporting Guidelines for Trillium Grantees*. 2000. <http://www.trilliumfoundation.org>

ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION. *Program Guidelines 2001-2002*. 2001. <http://www.trilliumfoundation.org/OTF-English/new/index.htm>

### États-Unis

BERGER, Renee A. *Phase One Evaluation: Community Foundations Initiative on Management Assistance*, équipes de travail, pour la David and Lucile Packard Foundation, 2000. <http://www.geofunders.org/>

CARSON, Emmett D. « On Foundations and Outcome Evaluation », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 3 (septembre 2000), p. 479-481.

COMMUNITY WEALTH VENTURES, INC. *Venture Philanthropy 2001: The Changing Landscape*. 2001. <http://venturephilanthropypartners.org/learning/reports/report2001/report2001.html>

DE VITA, Carol J, et Cory Fleming. *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. Mai 2001. [http://www.urban.org/pdfs/building\\_capacity.pdf](http://www.urban.org/pdfs/building_capacity.pdf)

EASTERLING, Doug. « Using Outcome Evaluation to Guide Grant Making: Theory, Reality, and Possibilities », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 3 (septembre 2000), p 482-486.

EASTERLING, Doug, et Nancy Baughman Csuti. *Using Evaluation to Improve Grantmaking: What's Good for the Goose is Good for the Grantor*. Mars 1999. <http://www.thecoloradotrust.org/pdf/publications/EvaltoImprove1999.pdf>

FRUMKIN, Peter. « Grantmaker, Know Thyself: The Case for Open and Honest Evaluation in Philanthropy », dans *Evaluating for Success Four Experts Answer Your Questions about Grant Evaluation*, pour la Philanthropy Roundtable, Washington, DC, 1999. <http://www.philanthropyroundtable.org>

GILOTH, Rober, et William Phillips. 2000. *Getting Results: Outcomes Management and the Annie E. Casey Foundations Jobs Initiative*. <http://www.aecf.org/initiatives/jobsinitiative/index.htm>

GREENE, Stephen G. « Getting the Basics Right: Grant makers seek effective ways to improve charities' operations ». *The Chronicle of Philanthropy*, vol. 3, mai 2001. <http://www.geofunders.org/main>

HERNANDEZ, Georgiana, et Mary G. Visher. *Creating a Culture of Inquiry: Changing methods—and minds—on the use of evaluation in nonprofit organizations*. 2001. [http://www.irvine.org/pdfs/Creating\\_a\\_Culture.pdf](http://www.irvine.org/pdfs/Creating_a_Culture.pdf)

KIBBE, Barbara D. *Lessons Learned from 15+ Years of Grantmaking to Support the Organizational Effectiveness of Grantees*. Mars 2000. <http://www.geofunders.org>

NEWMAN, Audrey. *Built to Change: Catalytic Capacity-Building in Nonprofit Organizations*. Avril 2001. <http://www.geofunders.org>

## Prévention des fraudes

### Canada

COWPERTHWAIT MEHTA. 1996-2000. Cabinet de comptables de Toronto offrant de nombreux courts articles tirés de *The Not-for-Profit Administrator* et portant notamment sur la compréhension des états financiers annuels, le contrôle interne, la budgétisation, mettre à profit les vérifications annuelles, la gestion financière en période d'incertitude, la gestion du changement, les signes d'avertissement d'ordre financier, les avantages et les coûts du statut d'organisme de charité. Archivés aux adresses suivantes :

<http://www.187gerrard.com/financial/index.htm> et

<http://www.187gerrard.com/governance/index.htm>.

DOUGLAS, Stuart, et Kim Mills. « Nonprofit fraud: What are the key indicators? », *Canadian FundRaiser*, vol. 16, août 2001.

<http://www.charityvillage.com/cv/charityvillage/ires.asp>

MOULTON, Gary, et Kevin Wilson. « Nonprofit fraud: Focus on segregation of duties and good reporting procedures », *Canadian FundRaiser*, 20 septembre 2000. <http://www.canadianfundraiser.com/index.html?CFID=420&CFTOKEN=2868280>

PERSAUD, Sam, et Alister Mason. « Finance and Audit Committees can play a key role both in detecting fraud and in preventing it », *Canadian FundRaiser*, 11 octobre 2000.  
<http://www.canadianfundraiser.com/index.html?CFID=420&CFTOKEN=2868280>  
9

## États-Unis

BEASLEY, Mark S, Douglas R. Carmichael et John F. Burke. « Boards of Directors and Fraud », *CPA Journal*, vol. 68, n° 4 (avril 1998), p. 56-58.

BEEK, Craig M, W. Max Rexroad, Linda M. Leinicke et Joyce A. Ostrosky. « The CPA As Sleuth: Working the Fraud Beat », *Journal of Accountancy*, vol. 187, n° 4 (avril 1999), p. 20-23.

CASE, John. « Open-Book Management: The Nonprofit Application », *The Nonprofit Quarterly*, vol. 8, n° 1 (avril 2001).

COGGINS, Paul E. « Enhancing Efforts to Prevent Fraud in Higher Education », *Community College Journal of Research & Practice*, vol. 24, n° 8 (septembre 2000), p. 657-66.

DÉPARTEMENT DE LA SANTÉ ET DES SERVICES À LA FAMILLE. *Financial Management Handbook for Human Service Agencies*. n.d.  
[http://www.dhfs.state.wi.us/Grants/FinHandbook/Financial\\_handbook.htm](http://www.dhfs.state.wi.us/Grants/FinHandbook/Financial_handbook.htm)

DONEY, Lloyd. « Nonprofits aren't immune to computer crime », *Nonprofit World*, vol. 19, n° 2 (mars/avril 2001), p. 30-33.

GHANNAM, Jeffrey. « Charity starts at home for nonprofits », *ABA Journal*, vol. 86 (2000), p. 72.

GOEHNER, Del. « Protecting your organization against financial misuse », *Nonprofit World*, vol. 17, n° 4 (juillet/août 1999), p. 38-39.

GREENBERG, Daniel. « Trusting Your Employees: How Else Would You Want to Lead Your Organization? », *The Nonprofit Quarterly*, vol. 8, n° 1 (avril 2001).

INCAPRERA, James, et Joyce Lambert. « Protect your organization from desktop publishing fraud », *Nonprofit World*, vol. 18, n° 6 (novembre/décembre 2000), p. 34-35.

MESSINA, Frank M. « Common-Sense Approached to Fraud Awareness, Prevention, Detection », *Nonprofit World*, vol. 15, n° 4 (juillet/août 1997), p. 36-38.

NONPROFIT RISK MANAGEMENT & INSURANCE SERVICES.

<http://www.nonprofitrisk.org>. Cet organisme produit de nombreux guides et articles portant sur les moyens de réduire le plus possible les risques de poursuites.

THOMAS, C William, et Juan Alejandro. « Fraud-Related Audit Issues », *The CPA Journal*, vol. 71, n° 8 (août 2001), p. 62-64.

WELLS, Joseph T. « So That's Why it's Called a Pyramid Scheme », *Journal of Accountancy*, vol. 190, n° 4 (octobre 2000), p. 91-94.

## Indicateurs

### Canada

HARDI, Peter, et Terrence Zdan. *Assessing Sustainable Development: Principles in Practice*, pour le Sustainability Institute, 1997. <http://iisd.ca/pdf/bellagio.pdf>

INSTITUT INTERNATIONAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. *Measurement and Indicators for Sustainable Development*. <http://iisd.ca/measure/default.htm> : on trouve sur ce site un guide d'introduction sur les indicateurs, les principes de Bellagio, l'évaluation environnementale intégrée et les rapports d'évaluation, etc., ainsi qu'une liste de publications.

CONSEIL CANADIEN DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL. *Social indicators Launchpad*. Liens menant à des douzaines de sites permettant de mesurer les interventions communautaires : <http://www.ccsd.ca/francais/liens/>.

### États-Unis

AMERICAN COLLEGE OF MENTAL HEALTH ADMINISTRATION. *2001 Interim Report: Five National Accrediting Organizations Reach Consensus On Performance/Outcome Indicators for Behavioral Health*. [http://www.acmha.org/files/acmha\\_20.pdf](http://www.acmha.org/files/acmha_20.pdf)

ASPEN INSTITUTE. Measures for Community Research, base de données sur les mesures servant à évaluer les résultats considérés comme importants par des responsables d'initiatives communautaires, des décideurs, des bailleurs de fonds pour des programmes et des spécialistes des domaines de recherche pertinents (développement des collectivités, développement des jeunes, développement économique, éducation, emploi, logement et quartiers, sécurité du quartier, services sociaux). Elle comporte des descriptions des principaux instruments de collecte de données, par exemple les instruments de sondage, les protocoles d'entrevue, les guides d'auto-évaluation; dans bien des cas, on peut télécharger sans frais les instruments. <http://www.aspenmeasures.org>

Compendium of Assessment and Research Tools. Il s'agit d'une base de données qui renseigne sur les instruments permettant de mesurer les caractéristiques des programmes de développement des jeunes. Elle comprend des descriptions des instruments de recherche, des outils, des rubriques et des guides utiles aux personnes qui veulent se renseigner sur divers sujets : efficacité de l'apprentissage axé sur les services, écoles et collectivités sûres et sans drogue et autres activités de développement des jeunes à l'école. <http://cart.rmcdenver.com>

GREATER KALAMAZOO EVALUATION PROJECT. *Evaluation for Learning*. Il s'agit d'un bulletin publié avec le soutien de Greater Kalamazoo United Way, de la Irving S. Gilmore Foundation et de la Kalamazoo Foundation. Chacun des bulletins renferme des conseils et des liens menant à de nouveaux projets et ressources concernant les indicateurs : [http://www.wmich.edu/evalctr/eval\\_nsltr/evalnsltr.htm](http://www.wmich.edu/evalctr/eval_nsltr/evalnsltr.htm).

HART, Maureen. *Sustainable Measures*. <http://www.sustainablemeasures.com>. Indicateurs servant à mesurer les progrès accomplis sur plusieurs plans : économie durable, environnement et société. Documents de formation, dont un guide et une base de données sur les indicateurs qu'on peut consulter.

KINGSLEY, G. Thomas, rédacteur en chef. *Building and Operating Neighborhood Indicator Systems: A Guidebook*, National Neighborhood Indicators Partnership, The Urban Institute, 1999. [www.urban.org/nnip/pdf/guidebk.pdf](http://www.urban.org/nnip/pdf/guidebk.pdf)

National Neighborhood Indicators Partnership. <http://www.urbaninstitute.org/nnip/index.htm>. Projet issu de la collaboration du Urban Institute et de partenaires locaux, qui vise à parfaire le développement et l'utilisation de systèmes d'information de quartiers pour la prise de décisions locale et le développement des collectivités. Les pages réservées aux publications comprennent des ouvrages et des guides, tels que *Neighborhood Indicators: Taking Advantage of the New Potential*, par G. Thomas Kingsley (document de travail, Chicago, IL: American Planning Association, octobre 1998); *Catalog of Administrative Data Sources*, par Claudia J. Coulton, avec la collaboration de Lisa Nelson et de Peter Tatian (département américain du logement et du développement urbain, octobre 1997). Les sources sont groupées en huit catégories : économie, éducation, environnement, logement et développement physique, ressources communautaires et participation, santé, sécurité et services sociaux; *Building and Operating Neighborhood Indicator Systems: A Guidebook*, (G. Thomas Kingsley, rédacteur en chef. National Neighborhood Indicators Partnership Report. Washington, D.C., Urban Institute, mars 1999).

OREGON PROGRESS BOARD. Nombreuses publications : <http://www.econ.state.or.us/OPB/index.htm>.

## Modèles logiques

### Canada

PORTEOUS, Nancy L, Barbara J. Sheldrick et Paula J. Stewart. *Program Logic Model, A Program Evaluation Tool*. 1997. <http://www.uottawa.ca/academic/med/epid/excerpt.htm>

### États-Unis

HERNANDEZ, Mario. « Using Logic-Models and Program Theory to Build Outcome Accountability », *Education & Treatment of Children*, vol. 23, n° 1 (février 2000), p. 24.

## Recherches sur les résultats et mesure des résultats

### Articles d'introduction et sites portails

#### États-Unis

Measurement Resource Network, de United Way of America. Renseignements sur la façon de commander le guide de l'organisme et plusieurs articles.  
<http://national.unitedway.org/outcomes>

PEEBLES, Jason. « The Future of Psychotherapy Outcome Research: Science or Political Rhetoric? », *Journal of Psychology*, vol. 134, n° 6 (novembre 2000), p. 659.

PLANTZ, Margaret, Martha Taylor Greenway et Michael Hendricks. « Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector », *New Directions For Evaluation: Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*. Automne. <http://national.unitedway.org/outcomes/ndpaper.htm>

VOGT, Jean A. « Five Steps to Start Measuring Your Outcomes », *Nonprofit World*, septembre/octobre 1999.

VOGT, Jean A. « Is Outcome Measurement Dead? », *Nonprofit World*, juillet/août 1999.

VOGT, Jean A. « Using Your Outcome Measurement System », *Nonprofit World*, janvier/février 2000.

UNITED CEREBRAL PALSY ASSOCIATION (Greater Utica (N.Y.) Area). *Outcome Measurement and Program Evaluation*. Répertoire en ligne de liens et de ressources Internet qui peuvent intéresser les organismes sans but lucratif. <http://www.ucp-utica.org/uwlinks/outcomes.html>

## Guides et ressources

### États-Unis

COLLINS, Michael. *Using Software Systems to Measure Nonprofit Program Outcomes: Assessing the Benefits and Barriers for Strategic Management*. 1998. [http://pages.prodigy.net/michael\\_collins/Outcomes\\_IT.htm](http://pages.prodigy.net/michael_collins/Outcomes_IT.htm)

UNITED WAY OF AMERICA. *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. 1996. <http://national.unitedway.org/outcomes/pgmomres.htm>

UNITED WAY OF AMERICA. *Achieving and Measuring Community Outcomes: Challenges, Issues, Some Approaches*. Avril 1999. <http://www.national.unitedway.org/outcomes>

## Études et commentaires

### Canada

BOZZO, Sandra L, et Michael H. Hall. *A Review of Evaluation Resources for Nonprofit Organizations*. Mars 1999. <http://www.ccp.ca>

LEGOWSKI, Barbara, et Terry Albert. *Document de travail sur les résultats et la mesure du secteur bénévole de la santé au Canada*, 1999. <http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/voluntarysector/>

TORJMAN, Sherri. *Are Outcomes the Best Outcome?* 1999. <http://www.caledoninst.org/outcomes.pdf>

### États-Unis

FINE, Allison H, Colette E. Thayer et Anne T. Coghlan. « Program Evaluation Practice in the Nonprofit Sector », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n° 3 (printemps 2000), p. 331-339.

HOEFER, Richard. « Accountability in Action?: Program Evaluation in Nonprofit Human Service Agencies », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n° 2 (hiver 2000), p. 167-177.

HOGAN, Cornelius. *The Power of Outcomes: Strategic Thinking to Improve Results for Our Children, Families, and Communities*. Juin 2001.  
<http://www.nga.org/cda/files/1999OUTCOMES.pdf>

JAMES BELL ASSOCIATES. *Agency Experiences with OUTCOME MEASUREMENT: Survey Findings*. 2000. <http://national.unitedway.org/outcomes>

LOHMANN, Roger A. « Has the time come to reevaluate evaluation? or, who will be accountable for accountability? », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n° 1 (automne 1999), p. 93-101.

MORLEY, Elaine, Elisa Vinson et Harry P. Hatry. *Outcome Measurement in Nonprofit Organizations: Current Practices and Recommendations*. Février 2001.  
<http://www.independentsector.org/programs/research/outcomes.pdf>

NONPROFIT SECTOR RESEARCH FUND. 2001. « Measuring Outcomes: How State-of-the-Art Evaluation Practices Can Help Nonprofits », *Research Highlights*, n° 17, Aspen Institute, Washington, DC, mai 2001.

POOLE, Dennis L, Jill K. Davis, Jane Reisman et Joan E. Nelson. « Improving the Quality of Outcome Evaluation Plans », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n° 4 (été 2001), p. 405-421.

POOLE, Dennis L, Joan Nelson, Sharon Carnahan, Nancy G. Chepenik et Christine Tubiak. « Evaluating Performance Measurement Systems in Nonprofit Agencies: The Program Accountability Quality Scale (PAQS) », *American Journal of Evaluation*, vol. 21, n° 1 (hiver 2000), p. 15-26.

ROWCLIFFE, Pippa, et Greg Tolliday. « The 'Who' of Evaluation », *Making Waves*, été 2000. <http://www.cedworks.com>

UNITED WAY OF AMERICA. 1999. *Achieving and Measuring Community Outcomes: Challenges, Issues, Some Approaches*. Il y est fait mention des principaux défis qu'ont dû relever 12 organismes Centraide qui voulaient obtenir et mesurer des résultats dans la collectivité. On y décrit également les principaux enjeux reliés à chacun des défis et certaines des approches qu'utilisent actuellement ces organismes. <http://national.unitedway.org/outcomes>

WHITE HOUSE. *UNLEVEL PLAYING FIELD: Barriers to Participation by Faith-Based and Community Organizations in Federal Social Service Programs*. 2001.  
<http://www.whitehouse.gov/news/releases/2001/08/20010816-3-report.pdf>

WILSON, James Q. *How Do We Know We Are Doing Good*. 1999.  
<http://www.hudson.org>

## Afrique du Sud

Community Development Resource Association. « Measuring Development – Holding Infinity », *Annual Report*. 2001. <http://www.cdra.org.za>

## Évaluation participative ou habilitante

### Articles d'introduction et sites portails

#### États-Unis

AMERICAN EVALUATION ASSOCIATION. *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation*, n.d.  
<http://www.stanford.edu/~davidf/empowermentevaluation.html>

Goshen College, Department of Sociology, Social Work & Anthropology. Liens menant à des sites de recherche sur l'action participative : une ressource en matière de recherches pour les étudiants et les spécialistes.  
<http://www.goshen.edu/soan/soan96p.htm>

MOBLEY, Catherine. « Toward a New Definition of Accountability », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 26, n° 1 (avril 1997), p. 75.

WHISTON, Susan C. « Accountability through action research: Research methods for Practitioners », *Journal of Counseling & Development*, vol. 74, n° 6 (juillet/août 1996), p. 616.

#### Royaume-Uni/Commonwealth

Participatory Monitoring & Evaluation, site créé par by Will Allen et hébergé par le Massey University's Natural Resource Management Programme.  
[http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/par\\_eval.html](http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/par_eval.html)

## Guides

#### Canada

SANTÉ CANADA. *Guide d'évaluation de projet : une démarche participative*, 1996.  
<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/ressources/guide/presentation.htm>

## États-Unis

RESULTS MAPPING LABORATORY, du Pacific Institute for Research and Evaluation à Chapel Hill, en Caroline du Nord. Dirigé par Barry Kibel; *Outcome Engineering Toolbox, and User Manual* (2000) : indique aux bailleurs de fonds les réalisations de programmes ou d'organismes. <http://www.pire.org/resultmapping/Flrst%20page.htm>

## Qualité, gestion de la qualité totale et amélioration continue

### Canada

PEALOW, Jim. « Les associations peuvent-elles devenir des organismes de haute performance », *Association Magazine*, juin/juillet 2000.  
<http://www.associationmagazine.com/client/csae/AM.nsf/Articles/6EB3CA2217BA20A285256A760053C159?OpenDocument>

### États-Unis

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. La page d'accueil (<http://www.apqc.org>) contient de nombreuses publications, dont certains résumés sont disponibles en ligne, par exemple *Achieving Organizational Excellence Through the Performance Measurement System*, American Productivity & Quality Center Consortium Benchmarking Study, Best Practice Final Report, 1999.

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE. *Measure What Matters: Aligning Performance Measures With Business Strategy*, Consortium Learning Forum, Best Practice Report, 2000. Résumé : <http://www.apqc.org/pubs/summaries/CMMEASWHAT.pdf>.

Curious Cat Management Improvement Connections : <http://www.curiouscat.net/guides>.

Continuous Improvement and Quality Links :  
<http://www.doa.state.nc.us/improve/links.htm>

DUTTWEILER, Michael W. Criteria for Programs of High Impact and Quality. Cornell Cooperative Extension, 1997. <http://www.cce.cornell.edu/admin/program/>

GRAHAM-WINDHAM SERVICES FOR FAMILIES AND CHILDREN. Ressources Internet concernant les chefs de file en matière de qualité :  
<http://www.loebigink.com/qnet/resources.htm>

HUNTER, John. *Online Quality Resource Guide*. Ressources pour la gestion de la qualité totale : <http://deming.eng.clemson.edu/onlineq.html>.

- INTEGRATED QUALITY DYNAMICS, INC. *TQM: Definition of Total Quality Management*. n.d. [http://www.iqd.com/hoshin\\_def.htm](http://www.iqd.com/hoshin_def.htm)
- ISMAEL, Dambolena, et Larry Meile. « Quality Resources on the Internet », *Center for Quality of Management Journal*, hiver 1996. <http://www.cqm.org/journal/index.html>
- LEE, Thomas H. « Afterword to Think Globally, Act Locally », *Center for Quality of Management Journal*, hiver 1999. <http://cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp10900>
- LEE, Thomas, Shoji Shiba et Robert Chapman Wood. « Think Globally, Act Locally », *Center for Quality of Management Journal*, hiver 1999. <http://cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp10800>
- MAZUR, Glenn. *Dictionary of TQM Terms*. University of Michigan. <http://www.mazur.net/tqm/tqmterms.htm>
- PACKARD, Thomas. « TQM and Organizational Change and Development », tiré de *Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice*. Burton Gummer and Philip McCallion, éd. Albany (NY), Rockefeller College Press, 1995. <http://www.improve.org/tqm.html>
- Panorama Business Views : <http://www.pbviews.com>.
- PATON, R., J. Foot, et autres. « What Happens when Nonprofits Use Quality Models for Self-Assessment », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n° 1 (automne 2000), p. 21-34.
- QUINN, Doris. *Continuous Quality Improvement: An Introductory Course on Quality Management*. Vanderbilt University. <http://mot.vuse.vanderbilt.edu/mt322>
- ROCKWELL, Kay, et Claude Bennett. *Targeting Outcomes of Programs (TOP)*. Il y est question d'une hiérarchie à sept paliers qui intègre l'évaluation de programmes au processus d'élaboration des programmes. <http://deal.unl.edu/TOP/english/index.html>
- SPATH, Patrice. « Taking Account of Quality », *Health Forum Journal*, vol. 44, n° 4 (juillet/août 2001), p. 10-15.
- TEBBE, Donald. *The Changing Definition of Excellence*. 1996. The Centre for Excellence in Nonprofits (San Jose, California). <http://www.cen.org>

## Royaume-Uni/Commonwealth

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *From Quality to Excellence*. Guide en ligne comportant plusieurs chapitres : <http://www.dti.gov.uk/quality>.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *The quality gurus: What can they do for your company?*. 1998. <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpqt/m9ja00001/m9ja000011.html>

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *Total quality management and effective leadership*. 1995. <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpqt/m9ja91001/m9ja910011.html>

QUALITY STANDARDS TASK GROUP, NCVO. 1999. *Summary of Findings and Agenda for Action* and the *Summary of the Quality Survey*. <http://www.ncvo-vol.org.uk/asp/search/ncvo/main.aspx?siteID=1&SID=18>

QUALITY STANDARDS TASK GROUP, NCVO. 1999-2001. *QSTG Newsletter[s]*. Mai 1999 jusqu'à la fin d'août 2001. On peut télécharger tous les bulletins à partir de l'adresse suivante : <http://www.ncvo-vol.org.uk/Asp/search/microsites/main.aspx?siteID=3&SID=29&subSID=173>

QUALITY ASSURANCE IN THE NORTH EAST [UK] PROJECT. <http://www.sbvda.org>  
La page consacrée aux ressources (<http://www.sbvda.org/html/resources/rindex.htm>) contient un certain nombre de listes de vérification et de manuels pouvant être téléchargés en fichiers MS Word condensés et auto-décompressables, tels que « Benchmarking » : <http://www.sbvda.org/html/downloads/benchmarking.exe>.

SOCIAL SCIENCE INFORMATION GATEWAY. Site portail sur la gestion de la qualité totale, comprenant des liens menant à des revues, des établissements, des documents de travail, d'autres sites portails, etc. : [www.sosiq.ac.uk/roads/subject-listing/World-cat/tqman.html](http://www.sosiq.ac.uk/roads/subject-listing/World-cat/tqman.html).

## Systèmes de tenue de dossiers

### États-Unis

By the book, LLC. Entreprise du Colorado (<http://www.bythebook.com>) qui produit des logiciels de gestion permettant aux églises et organismes sans but lucratif de toutes tailles de gérer les dossiers des membres et des donateurs. Ses programmes et manuels Roll Call et Honor Roll sont gratuits.

INFORMATION SOLUTIONS GROUP. 2000. *Managing Records as the Basis for Effective Service Delivery and Public Accountability in Development: An Introduction to Core Principles for Staff of the World Bank and its Partners*. Juillet. Produit pour la World Bank et pour International Records Management Trust.  
[http://wbln0018.worldbank.org/archives/learning.nsf/434450dc9d18b47585256625004a9567/b14f3cd1c0ecc1cb852568a5005d3057/\\$FILE/Core%20Principles.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/archives/learning.nsf/434450dc9d18b47585256625004a9567/b14f3cd1c0ecc1cb852568a5005d3057/$FILE/Core%20Principles.pdf)

KELLY, Kristine L, Theresa Pardo et Alan Kowlowitz. *Practical Tools for Electronic Records Management and Preservation*. Center for Technology in Government, University à Albany, SUNY, 1999.  
[www.ctg.albany.edu/resources/pdfrwp/mfa\\_toolkit.pdf](http://www.ctg.albany.edu/resources/pdfrwp/mfa_toolkit.pdf)

TechSoup, site offrant des articles gratuits sur l'utilisation de la technologie de l'information par les organismes sans but lucratif, des études de nouveaux logiciels, des groupes de discussion, des fiches de travail (p. ex. sur l'évaluation organisationnelle de la technologie, du matériel informatique, de la connectivité Internet, des réseaux locaux, sur la création de sites Web, ainsi que sur l'évaluation préliminaire de bases de données, de la formation, de logiciels de comptabilité, du personnel de soutien de la technologie), etc. <http://www.techsoup.org>

WORLD BANK GROUP. *Records Management Assessment Toolkit for Project Managers*. 2000.  
<http://wbln0018.worldbank.org/archives/learning.nsf/ContentOnly/DC24DF36D30FA13F852568A5005D3058>

## Gestion axée sur les résultats ou sur le rendement

### Articles d'introduction et sites portails

#### Canada

MORFITT, George L., et autres. 1998. *Enhancing Accountability for Performance in the British Columbia Public Sector: A Progress Report to the Legislative Assembly*. Auditor General of British Columbia. Victoria, Imprimeur de la Reine, janvier 1998. Ancienne adresse : <http://www.bcauditor.com/AuditorGeneral.htm>.

#### États-Unis

DYER, Barbara. 1996. *The Oregon Option: Early Lessons from a Performance Partnership on Building Results-Driven Accountability*. The Public's Work for The Alliance for Redesigning Government of the National Academy of Public Administration. <http://aspe.hhs.gov/progsys/oregon/lessons.htm>

FISHER, Richard. « An Overview of Performance Measurement », *Public Management*. Septembre 1994. <http://www.icma.org/go.cfm?cid=1&gid=3&sid=101&did=111>

HATRY, Harry, Craig Gerhart et Martha Marshall. 1994. « Eleven Ways to Make Performance Measurement More Useful to Public Managers », *Public Management*. Septembre. <http://www1.icma.org/main/topic.asp?tpid=18&hsid=1>

NATIONAL PERFORMANCE REVIEW. (dates diverses). *Vice-President Gore's National Partnership for Reinventing Government*. On trouve à l'adresse suivante d'innombrables articles sur l'analyse comparative de même que sur la gestion axée sur les résultats et la gestion de la qualité : <http://govinfo.library.unt.edu/npr/index.htm>; certains articles se trouvent aussi à l'adresse : <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/rego>. *Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement*, par Al Gore : <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.pdf>.

POPOVICH, Mark G. 1996. *Toward Results-Oriented Intergovernmental Systems: An Historical Look at the Development of the Oregon Option Benchmarks*. The Public's Work for The Alliance for Redesigning Government of the National Academy of Public Administration. <http://aspe.hhs.gov/progsys/oregon/history/intro.htm>

## **Sites portails concernant les initiatives axées sur les résultats/rendement**

### **Canada**

SCHACTER, Mark. *Means ... Ends ... Indicators: Performance Measurement in the Public Sector; IOG Policy Brief No. 3*. 1999. <http://www.ioq.ca/publications/policybrief3.pdf>

SCHACTER, Mark. *Results-Based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper*. 1999. [http://www.ioq.ca/publications/rbm\\_report.pdf](http://www.ioq.ca/publications/rbm_report.pdf)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, mars 2000. [http://www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.html)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. Divers portails offrant des « Renseignements sur la responsabilisation » et portant sur la « Gestion axée sur les résultats » : [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/acc-resp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/acc-resp_f.asp) et [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.html).

## États-Unis

AuditNet. Ressources pour la mesure du rendement et la gestion des ressources.  
<http://www.auditnet.org/perfres.htm>

DÉPARTEMENT DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Assisting Performance Measurement Initiatives in Health and Human Services Programs.  
<http://aspe.os.dhhs.gov/progsys/perfmeas>

RENNEKAMP, Roger A. *Planning for Performance: Developing Programs that Produce Results*. Août 1999. <http://www.ca.uky.edu/agpsd/plan1.pdf>

SCHILDER, Diane. *Overview of Results-Based Accountability: Components of RBA*. n.d. <http://www.gse.harvard.edu/~hfrp/pubs/onlinepubs/overviewrba.html>

SCHILDER, Diane, Anne Brady et Karen Horsch. *Resource Guide of Results-Based Accountability Efforts: Profiles of Selected States*. 1997.  
<http://www.gse.harvard.edu/~hfrp/pubs/onlinepubs/efforts/rbalay.pdf>

TIPPING, Michael. « New Views of Performance: A practical approach to measuring and managing performance », *Performance Magazine*, automne 1999.  
<http://www.pbviews.com/news/newsletter/newsletter.asp>

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. Nombreuses publications :  
<http://www.gao.gov/new.items/gpra/gpra.htm>.

WATSON, Sara. *Implementing Results-Based Decisionmaking: Advice from the Field*. 2001. <http://www.nga.org/cda/files/1999WELFAREBARRIERS.pdf>

ZIGON PERFORMANCE GROUP. Liens menant à des sites qui touchent l'évaluation et la mesure du rendement (de nombreux autres sites sont orientés vers le rendement des employés). <http://www.zigonperf.com/resources/links.html>

## Guides

### Canada

Alberta Treasury. *Measuring Performance: A Reference Guide*. Septembre 1996.  
<http://www.treas.gov.ab.ca/publications/measuring/measupgu> ou  
<http://www.treas.gov.ab.ca/publications/measuring/measupgu/pfmguide.pdf>

ENVIRONNEMENT CANADA. *Guide du gestionnaire de la mise en œuvre de la gestion axée sur le rendement*. n.d. <http://www.ec.gc.ca/introec/docs/managers.pdf>

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Guide des gestionnaires pour la prestation de services de qualité (Guide XIII)*, 1996. [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/opepubs/TB\\_O/13QG\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/opepubs/TB_O/13QG_f.html)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, août 2001. [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools\\_outils/rmaf\\_crgar\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rmaf_crgar_f.asp)

## États-Unis

DÉPARTEMENT DE LA DÉFENSE (n.d.). *DoD Performance Assessment Guide. DoD Performance Assessment Guide*, 1994, <http://www.dtic.mil/performance/paguide.html>. Il s'agit d'un progiciel basé sur DOS et de trois modules/guides de formation : *Quality and Productivity Self-assessment Guide for Defense Organizations*, *Guide for Setting Customer Service Standards* et *Guide for Developing Performance Measures*.

DURCH, Jane S, Linda A. Bailey et Michael A. Stoto, éd. *Improving Health In The Community: A Role for Performance Monitoring*. 1997. <http://www.nap.edu/catalog/5298.html>.

FRIEDMAN, Mark. 1997. *A Guide to Developing and Using Performance Measures in Results-based Budgeting*, préparé pour *The Finance Project*, disponible auprès du Prevention Dividend Project: *Thinking with Clarity: Investing with Vision* : <http://prevention-dividend.com/en/tools/Friedman> ou [http://prevention-dividend.com/en/tools/Friedman/Friedman\\_files/Mark\\_Friedman.pdf](http://prevention-dividend.com/en/tools/Friedman/Friedman_files/Mark_Friedman.pdf).

LINER, Blaine, Harry P. Hatry, et autres. *Making Results-Based State Government Work*. Avril 2001. <http://www.urban.org/pdfs/results-based-stategovt.pdf>

STOTO, Michael A. Annexe B, *Methodological Issues in Developing Community Health Profiles and Performance Indicator Sets*. Document visible page par page (<http://books.nap.edu/books/0309055342/html/360.html>). Résumé : <http://www.nap.edu/readingroom/books/improving>.

## Gestion du risque et responsabilité des administrateurs

– Consulter également les rubriques ci-dessus « Comités de vérification » et « Prévention des fraudes » et la rubrique ci-dessous « Sélection préalable ».

## Canada

AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA (<http://www.ccradarc.gc.ca/charities>) enregistre les organismes admissibles au titre d'organismes de bienfaisance, fournit des conseils techniques sur le fonctionnement des organismes de bienfaisance et mène des activités touchant la conformité et la vérification. On peut se

procurer auprès de l'ADRC de nombreux bulletins, guides et circulaires portant sur les modalités d'enregistrement des organismes et sur la conformité aux dispositions réglementaires, que les administrateurs et les directeurs doivent connaître parce qu'il y est fait mention de changements dans la façon dont on compte interpréter ou appliquer certaines dispositions législatives et lignes directrices, ce qui peut donner lieu à l'établissement de pénalités ou à l'annulation de l'enregistrement.

ASSOCIATION D'ÉDUCATION JURIDIQUE COMMUNAUTAIRE. *Non-Profit Organizations in Manitoba: Directors' Liabilities*. 1998. <http://www.acjnet.org/francais/>

BELL, John P, et Marion Hoffer. *Vicarious Liability of Non-Profit and Charitable Organizations*. Education and Public Law Group, exposé présenté à la Coalition Of Ontario Voluntary Organizations. 2000. <http://www.ginsler.com/html/free.htm>

BOURGEOIS, Donald J. *The Law of Charitable and Non-profit Organizations*. 2000.

CARTER & ASSOCIATES. (années diverses). *CharityLaw.ca*. Articles sur des questions juridiques présentant un intérêt pour les organismes de charité et les organismes sans but lucratif au Canada comme à l'étranger, par Terrance S. Carter. Tirés des bulletins *Charity Law Bulletin* et *Church & the Law Update*. <http://www.charitylaw.ca>

LEPOFSKY, Ron, et Thomas Adler. « E- Accountability: Why network security is an executive function », *CMA Management*, novembre 2000. <http://www.managementmag.com/2000%5F11/nov%2De%2Daccnt.pdf>

NYP, Gary. « National Privacy Legislation », *Front & Centre*, vol. 8, n° 4 (juillet 2001), p. 1-3.

PASKELL-MEDE, Mindy. « Administrateurs, attention! : questions cruciales à poser avant d'accepter un poste d'administrateur de société », *CA Magazine*, janvier/février 2001. [http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6361/la\\_id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6361/la_id/2.htm)

REHNBY, Nadene. *Volunteers & the Law: A guide for volunteers, organizations and boards, 2000 Edition*. 2000. <http://www.publiclegaled.bc.ca/volintro.htm>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. (diverses années)  
 Nombreuses publications pouvant être téléchargées à partir de : [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/siglist\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/siglist_f.html), dont :  
*Cadre de gestion intégrée du risque; politique sur la gestion des risques; Politique sur la surveillance active; Pratiques exemplaires de gestion des risques – Conclusions coordonnées des firmes PMN et de KPMG; Pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public, au niveau international; Étude sur les meilleures pratiques canadiennes en matière de gestion des risques; Risque, innovation et valeurs – Examen des tensions.*

WILKINSON, Doug. « Understanding E-commerce Risks and Basic Security Measures », *Front & Centre*, vol. 7, n° 5 (septembre 2000), p. 19.

## États-Unis

ALLIANCE FOR NONPROFIT MANAGEMENT. Foire aux questions concernant la gestion des risques : [http://www.allianceonline.org/faqs/rm\\_main.html](http://www.allianceonline.org/faqs/rm_main.html).

ARRIGO, Marie. « Warning: Use of the Internet may be hazardous to your organization's Health », *Nonprofit World*, vol. 18, n° 5 (septembre/octobre 2000), p. 6-10.

BALDA, Janis Bragan. « The liability of nonprofits to donors », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 5, n° 1 (automne), p. 19-36.

COWPERTHWAIT MEHTA. 1996-2000. Cabinet de comptables de Toronto offrant de nombreux courts articles tirés de *The Not-for-Profit Administrator* et portant sur divers sujets, p. ex. l'évaluation et la gestion des risques, la responsabilité des administrateurs, le contrôle interne, les organismes de charité et les activités politiques, la *Loi sur les fiduciaires* de l'Ontario. Archivés aux adresses suivantes :

<http://www.187gerrard.com/financial/index.htm> et  
<http://www.187gerrard.com/governance/index.htm>.

FRANCIS, Ross. « Risk Management: It's for Everyone to Learn », *The Leader Magazine*, février 1996. <http://www.scouts.ca/inside.asp?cmPageID=186>

MCNAMARA, Carter. « Risk Management », *The Management Assistance Program for Nonprofits*. 1999. [http://www.mapnp.org/library/risk\\_mng/risk\\_mng.htm](http://www.mapnp.org/library/risk_mng/risk_mng.htm)

NONPROFIT WORLD. « Seven easy ways to get into legal trouble », *Nonprofit World*, vol. 18, n° 6 (novembre/décembre 2000), p. 9.

U.S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE (Office of Policy). *An Audit Quality Control System: Essential Elements*. 1993. <http://www.gao.gov/special.pubs/p0416.pdf>

RUIZ, Rosemarie. « Are you fulfilling your financial trust? », *Nonprofit World*, vol. 17, n° 1 (janvier/février 1999), p. 22-23.

## Royaume-Uni/Commonwealth

CHARITY COMMISSION OF ENGLAND & WALES. *CC3 - Responsibilities of Charity Trustees*. 1996. <http://www.charity-commission.gov.uk>

LEAZES, Francis J., Jr. « 'Pay now or pay later': training and torts in public sector human services », *Public Personnel Management*, vol. 24 (juin 1995), p. 167-80.

## Sélection préalable

### Canada

ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY. 1997. *En parler... Agir maintenant!* Guide s'adressant aux clubs et associations de sport et portant sur la prévention des abus et du harcèlement, sur l'élaboration de politiques et de procédures, sur les relations avec les médias, etc.  
<http://www.hockeycanada.ca/f/develop/speakout/index.html>

BC Scouts Branch. *Tips and Techniques for Interviews and Reference Checks*. n.d.  
<http://www.bc.scouts.ca/interview.html>

BÉNÉVOLES Canada. Didacticiel pour la sélection préalable des bénévoles.  
<http://www.volunteer.ca/volcan/frn/content/screening/screening.php?display=3,2,3>

BÉNÉVOLES CANADA. L'Ontario Screening Initiative, coordonnée par Bénévoles Canada, offre un certain nombre de ressources qu'on peut télécharger à partir du site : <http://www.volunteer.ca/volcan/frn/iwork/screening.php?display=3,2,3#>.

MINISTRY OF SMALL BUSINESS, TOURISM AND CULTURE (Colombie-Britannique). Sport and Community Development Branch. *SportSafe: The Volunteer Screening Model*. n.d. [http://www.sport.gov.bc.ca/pubs/sportsafe/ss\\_volun.htm](http://www.sport.gov.bc.ca/pubs/sportsafe/ss_volun.htm)

SCOUTS CANADA. *Comment protéger vos enfants contre le mauvais traitement*. n.d.  
<http://www.scouts.ca/inside.asp?cmPageID=371>

### États-Unis

COSTELLO & SONS INSURANCE BROKERS. « Sexual Abuse Checklist ». n.d.  
[http://www.costelloandsons.com/np/types/sexual\\_abuse/faq.asp](http://www.costelloandsons.com/np/types/sexual_abuse/faq.asp)

ELLIS, Susan J. « The Process for Completing Audit », *Volunteer Management Audit guidebook*. 1992. <http://www.energizeinc.com/art/avolm.html>

HAWTHORNE, Nan, et Bernadette Jones. *Sample Volunteer Program Procedural Manual*. 2000. [www.cybervpm.com/program\\_development/proman.htm](http://www.cybervpm.com/program_development/proman.htm)

HAWTHORNE, Nan, et Bernadette Jones. *Screening Volunteers*. 2000.  
<http://www.avaintl.org/networks/cybervpm.html/screen.htm>

PATTERSON, John C. « Criminal History Record Checks », *Community Service Brief*, n.d. [http://www.nonprofitrisk.org/csb\\_crim.htm](http://www.nonprofitrisk.org/csb_crim.htm)

### **Royaume-Uni/Commonwealth**

SMITH, David R. *Safe from Harm: A Code of Practice for Safeguarding The Welfare of Children in Voluntary Organisations in England and Wales*. 1993.  
<http://www.homeoffice.gov.uk/acu/harm.htm>

## **Petits organismes, principales ressources**

### **Canada**

CENTRAIDE CANADA. *Formation des membres des conseils d'administration*.  
<http://www.formationca.org/index.cfm>

GRANGER, Alix (M.A.), et Margaret Vrabel (C.G.A.). *Financial Management for Community Groups*. The Vancouver Volunteer Centre, 3102, rue Main, Vancouver (Colombie-Britannique).

ÉGLISE UNIE DU CANADA. *Financial Handbook for Congregations 2003*.  
<http://www.united-church.ca/mtf/handbooks.shtm>

MUTTART Foundation. *Board Development, Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards, A Self-Guided Workbook*. Edmonton (Alberta). [www.muttart.org](http://www.muttart.org)

VOLUNTARY SECTOR KNOWLEDGE NETWORK. Spécialement conçu pour les gestionnaires d'organismes sans but lucratif disposant de peu de ressources ou représentant de petites collectivités, il traite de sept sujets : développement du leadership et de la gouvernance, stratégies de collecte de fonds, outils de gestion financière, méthodes de responsabilisation et d'évaluation, approches en matière de relations publiques et évaluation de la technologie de l'information et des communications. Les spécialistes peuvent aussi participer à des groupes de discussion avec d'autres gestionnaires dans le domaine et établir des contacts avec des conseillers ayant des connaissances spécialisées. [www.vskn.ca](http://www.vskn.ca)

### **États-Unis**

MANAGEMENT ASSISTANCE PROGRAM FOR NON-PROFITS. *Basic Guide to Non-Profit Financial Management*.  
[http://www.mapnp.org/library/finance/np\\_fnce/np\\_fnce.htm#anchor1606174](http://www.mapnp.org/library/finance/np_fnce/np_fnce.htm#anchor1606174)

## Vérification sociale

### Canada

CABAJ, Mark. *Developing a 'Social Accountability' Framework for Rural 'Capacity Building' Organizations*, préparé pour la conférence sur la responsabilité sociale de la Foundation for Rural Living, 5 juin 2001.  
<http://www.frl.on.ca/frl/PrioritiesAndHighlights/SocialAccountability/WorkshopDocument.pdf>

DAWSON, Elsa. « The Relevance of Social Audit for Oxfam GB », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 13 (octobre 1998), p. 1457-1469.

DOW, Warren, et Roy Crowe. *What Social Auditing Can Do for Voluntary Organizations*, article de synthèse pour Volunteer Vancouver, 1999.  
<http://www.vancouver.volunteer.ca>

HILL, Wan Ying, Ian Fraser et Philip Cotton. « Patients' voices, rights and responsibilities: On implementing social audit in primary health care », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 13 (octobre 1998), p. 1481-1497.

MILES, Victoria. « La vérification des engagements : chronique d'une banque », *CMA Management*, juin 2000.  
<http://www.managementmag.com/2000%5F06/june%5Fauditing.pdf>.

PERRYMAN, Gavin, et John Talbot. *Social Auditing for Voluntary Organizations*. Vancouver, Perryman Publications, 1998.

VANCITY. Les rapports annuels de l'organisme englobent des rapports de vérification sociale. *VanCity's 1997 Social Report*, et *Guided by values, The VanCity Social Report 1998/99*. <http://www.vancity.com/socialreport>

### Royaume-Uni/Commonwealth

CBS Network Social Audit Programme, Community Business Scotland Network (incluant John Pearce). On y trouve les rubriques suivantes : Social Audit Information Sheet; Social Audit spreadsheet summarised; Social Accounting and Audit: What is it? History and Current Practice of Social Accounting and Audit; Social Auditing Glossary; Social Auditing Bibliography. [www.cbs-network.org.uk/SocAuditing.html](http://www.cbs-network.org.uk/SocAuditing.html)

CLARK, George. *Social Auditing – feedback control for organisations*. The Caledonia Centre for Social Development, 2000. <http://www.aledonia.org.uk/social2.htm>

PEARCE, John, Peter Raynard et Simon Zadek. *Social Auditing for Small Organizations: the Workbook*. Londres, New Economics Foundation, 1997. Achat possible sur le site : <http://www.neweconomics.org>.

QUALITY STANDARDS TASK GROUP. *Summary of Findings and Agenda for Action et Summary of the Quality Survey*. 1999. <http://www.ncvo-vol.org.uk/asp/search/ncvo/main.aspx?siteID=1>

SETSAP. 1999. Plusieurs documents rédigés par le Social Economy Transnational Social Auditing Programme, NICDA Social Economy Agency, dont : *Overview: The Principles and Ethos of Social Auditing; Social Auditing and Social Economy; History of Social Auditing et Developments in Social Auditing in Britain and Northern Ireland*. Bibliographie et répertoires d'organismes ayant été soumis à une vérification sociale de la part de la République d'Irlande, du Royaume-Uni et d'autres pays, ainsi que des programmes de formation; certaines pages se trouvent à l'adresse [www.setsap.fsnet.co.uk/page2.html](http://www.setsap.fsnet.co.uk/page2.html) et peuvent être téléchargées à partir du site : <http://www.setsap.fsnet.co.uk/page20.html>.

ZADEK, Simon, C. Gonella, A. Pilling et V. Terry. *Making Value Count: Contemporary Experience in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting*. 1998. <http://www.zadek.net/mvc.pdf>

## Méthodes d'enquête

### Canada

STEPHENSON, Mary Sue. *Research Methods Resources on the WWW*. n.d. [http://www.slais.ubc.ca/resources/research\\_methods/default.htm](http://www.slais.ubc.ca/resources/research_methods/default.htm)

### États-Unis

CDC EZ-Text, progiciel gratuit et guide des Centers for Disease Control & Prevention, qui aident à créer, à gérer et à analyser des bases de données qualitatives semi-structurées (p. ex. réponses écrites (ou transcrites) à des questionnaires : <http://www.cdc.gov/hiv/software/ez-text.htm>).

Creative Research Systems (Resources for Survey Researchers). Didacticiels concernant les plans d'enquête et leur portée, ainsi qu'un outil de calcul de la taille des échantillons : [www.surveysystem.com/resource.htm](http://www.surveysystem.com/resource.htm).

ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation, par l'Educational Resources Information Center (<http://ericae.net>). Comprend des liens menant à des ressources et à des guides en texte intégral offerts gratuitement pour l'évaluation, la recherche et l'analyse statistique.

LITKOWSKI, Kenneth. *Using Structured Interviewing Techniques*. U.S. General Accounting Office (GAO), Transfer paper 10.1.5, 1991.  
<http://www.gao.gov/special.pubs/pe1015.pdf>

MOTULSKY, Harvey J. *Analyzing Data with GraphPad Prism*, GraphPad Software Inc., San Diego CA. Guide d'introduction à la statistique offert gratuitement, 1999.  
<http://www.graphpad.com>

POLLAND, Ronald Jay. *Essentials of Survey Research and Analysis: A Workbook For Community Researchers*. Pour l'Adolescent Pregnancy Prevention Grant, Duval County Health Department, Floride, 1999.  
<http://www.tfn.net/%7Epolland/qbook.html>

Program Development and Evaluation (University of Wisconsin) - Extension Department. Nombreuses ressources offertes sans frais pour la planification et l'utilisation d'évaluations : <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/index.html>. Comprend des fiches d'information, des manuels et des modèles sur les sujets suivants : conception de questionnaires, questions dirigées, échantillonnage, collecte de données d'évaluation (aperçu des sources et des méthodes), collecte de données d'évaluation (observation directe), analyse de données quantitatives, sondage auprès de membres de groupes communautaires (utilisation des résultats), collecte de données d'évaluation (sondages), collecte de données d'évaluation (questionnaires de fin de session), modèles pour l'utilisation des résultats de sondages auprès de membres de groupes communautaires.

RobertNiles.com. Statistics Every Writer Should Know :  
<http://www.robertniles.com/stats>.

TROCHAIM, Bill. *Bill Trochim's Center for Social Research Methods*, par un professeur de la Cornell University. Site exhaustif sur la réalisation de recherches et guides d'introduction aux diverses méthodes d'enquête, didacticiels sur les méthodes statistiques et liens menant à des ressources connexes. 1999.  
<http://trochim.human.cornell.edu>

Zoomerang ([www.zoomerang.com](http://www.zoomerang.com)). Permet aux utilisateurs de concevoir, de réaliser et d'analyser de simples sondages d'évaluation en ligne.

## Annexe 2. Répertoire des ressources pour la formation en gestion financière et la gestion des organismes sans but lucratif

**Mise en garde** : La valeur ou la qualité des programmes indiqués dans la liste que voici n'ont pas été validées. Cela vaut tout particulièrement pour les cours offerts par des organismes non accrédités.

### Programmes universitaires canadiens

Les deux répertoires qui suivent peuvent servir de points de départ.

*Répertoire national des programmes de formation en gestion du secteur bénévole* (juin 2000), produit par la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique, Santé Canada. Répertoire des cours et des programmes offerts par les établissements d'enseignement accrédités, par des organismes bénévoles nationaux et par des établissements non accrédités. [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbénévole/pdf/repertoire\\_national.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbénévole/pdf/repertoire_national.pdf)

*Répertoire des séances de formation en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire* : on peut le consulter sur le site Web du Regroupement des organisations nationales bénévoles. Il porte principalement sur les possibilités de formation en leadership offertes par les organismes bénévoles et par les établissements d'enseignement. La formation couvre la gestion et la responsabilité financières. Il a été produit par l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. Il a été affiché au début de 2003. [http://www.nvo-onb.ca/projects\\_initiatives/nli/On-Line\\_Inventory/tofc\\_f.shtml](http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nli/On-Line_Inventory/tofc_f.shtml)

### Programmes universitaires canadiens menant à un diplôme ou à un grade en gestion d'organismes sans but lucratif ou bénévoles

Baccalauréat ès études appliquées des organismes sans but lucratif  
 Mount Royal College  
 4825 Richard Road SW, Calgary, Alberta, T3E 6K6  
 Téléphone : (403) 240-6111      Télécopieur : (403) 240-6698  
 Page d'accueil : [www.mtroyal.ab.ca](http://www.mtroyal.ab.ca)  
[http://www.mtroyal.ab.ca/Calendar/applied\\_degrees/BANPSpd.htm](http://www.mtroyal.ab.ca/Calendar/applied_degrees/BANPSpd.htm)

Administration des services à la personne, programme de deux ans menant à un diplôme

Sheridan College of Applied Arts and Technology

1430 Trafalgar Road, Oakville, Ontario L6H 2L1

Téléphone : (905) 845-9430      Télécopieur : (905) 815-4027

Page d'accueil : [www.sheridanc.on.ca](http://www.sheridanc.on.ca)

[http://www.sheridanc.on.ca/programs01\\_02/hsa/index.html](http://www.sheridanc.on.ca/programs01_02/hsa/index.html)

Gestion des services à la personne, programme d'un an menant à un diplôme Nova

Scotia Community College, Annapolis Valley Campus

50 Elliott Road, Lawrencetown, NS B0S 1M0

Téléphone : (902) 825-3491      Télécopieur : (902) 825-2285

Adresse élect. : [avadmissions@nsc.ca](mailto:avadmissions@nsc.ca)

[http://www.nsc.ca/Learning\\_Programs/Programs/Human\\_Services.asp](http://www.nsc.ca/Learning_Programs/Programs/Human_Services.asp)

Études interdisciplinaires en gestion d'organismes sans but lucratif et bénévoles

Centre for Voluntary Sector Studies, Faculty of Business

Université Ryerson

350 Victoria Street, Toronto, Ontario, Canada M5B 2K3

Téléphone : (416) 979-5000, poste 6739      Télécopieur : (416) 979-5294

Adresse élect. : [cvss@acs.ryerson.ca](mailto:cvss@acs.ryerson.ca)

<http://www.ryerson.ca/~cvss/isnvsm1.html>

Gestion dans le secteur sans but lucratif, programme de certificat

Mohawk College of Applied Arts & Technology

P.O. Box 2034, Hamilton, Ontario, Canada L8N 3T2

Téléphone : (905) 575-2404 / (519) 759-7200

<http://www.mohawkc.on.ca/cecat/>

Gestion d'organismes sans but lucratif

Centre for Applied Management

Lethbridge Community College

3000 College Drive South, Lethbridge, Alberta, T1K 1L6

Téléphone : (403) 320-3200      Sans frais : 1 (800) 572-0103

Télécopieur : (403) 320-1461

Site Web : <http://www.lethbridgecollege.ab.ca/dept/nonprofit/nonforprofit/index.htm>

<http://www.lethbridgecollege.ab.ca/dept/nonprofit/nonforprofit/courseschedule.htm>

Programme de gestion et de leadership dans le secteur sans but lucratif

Simon Fraser University

Programmes des secteurs sans but lucratif et bénévole, études permanentes

Simon Fraser University, Harbour Centre

515 West Hastings Street, Vancouver, BC V6B 5K3

Télécopieur : (604) 291-5098

Page d'accueil : <http://www.sfu.ca/cstudies/bus/nonprofit/index.htm>

Programme de leadership dans le secteur sans but lucratif  
 Henson College, Dalhousie University,  
 6100 University Avenue, Halifax, Nova Scotia, B3H 3J5  
 Téléphone : (902) 494-2526      Télécopieur : (902) 494-6875  
 Adresse élect. : [Henson-info@Dal.CA](mailto:Henson-info@Dal.CA)

Programme de certificat comprenant de brefs cours dans les domaines suivants :  
 direction et gestion d'organismes sans but lucratif, planification stratégique et  
 opérationnelle, gestion financière, évaluation de programmes, marketing et relations  
 publiques, gestion des ressources humaines, collecte de fonds et développement des  
 ressources. <http://www.dal.ca/~henson/nonprofit/index.html>

Programme de gestion et de leadership dans le secteur sans but lucratif Schulich  
 School of Business, Université York, Toronto  
 Pièce 318, Schulich School of Business  
 Université York  
 4700, rue Keele, Toronto (Ont. ) M3J 1P3  
 Téléphone : (416) 736-5092      Télécopieur : (416) 736-5762  
 Adresse élect. : [NMLP@schulich.yorku.ca](mailto:NMLP@schulich.yorku.ca)  
 Page d'accueil : <http://www.schulich.yorku.ca/nmlp.nsf>

Programme de politiques publiques et d'économie sociale  
 School of Policy Studies, Queen's University, Kingston (Ont.) K7L 3N6  
 Téléphone : (613) 533-2159      Télécopieur : (613) 533-2135  
 Adresse élect. : [policy@qsilver.queensu.ca](mailto:policy@qsilver.queensu.ca)  
 Ce programme est relié au programme de maîtrise en administration publique. Des  
 séminaires spéciaux sont également offerts l'été aux étudiants diplômés d'autres  
 universités. Page d'accueil : <http://policy.queensu.ca/sps/ThirdSector>

Programme de gestion dans le secteur bénévole  
 Registrar's Office, Grant MacEwan College, PO Box 1796, Edmonton AB T5J 2P2  
 Téléphone : (780) 497-5268  
<http://www.business.gmcc.ab.ca/vsm/default.html>

Programme de gestion dans le secteur bénévole  
 Niagara Centre for Community Leadership  
 Niagara College, P.O. Box 1005, 300 Woodlawn Road, Welland Ontario L3B 5S2  
 Téléphone : (905) 735-2211, poste 7603      Télécopieur : (905) 736-6006  
 Campus satellites ou séminaires à St. Catharines et à Niagara Falls; à Fort Erie, on  
 offre des cours d'une journée par semaine à raison de huit semaines dans les  
 domaines suivants : leadership, gestion du personnel et des bénévoles, gouvernance  
 du conseil, technologie dans le secteur bénévole, financement, marketing, planification  
 et administration. [www.communityleadership.net](http://www.communityleadership.net)

## Programmes universitaires canadiens de perfectionnement professionnel en gestion d'organismes bénévoles

*Répertoire national des programmes de formation en gestion du secteur bénévole* (juin 2000), produit par la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique, Santé Canada. Répertoire des cours et des programmes offerts par les établissements d'enseignement accrédités, par des organismes bénévoles nationaux et par des établissements non accrédités. [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbénévole/pdf/repertoire\\_national.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbénévole/pdf/repertoire_national.pdf)

*Répertoire des séances de formation en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire* : on peut le consulter sur le site Web du Regroupement des organisations nationales bénévoles. Il porte principalement sur les possibilités de formation en leadership offertes par les organismes bénévoles et par les établissements d'enseignement. La formation couvre la gestion et la responsabilité financières. Il a été produit par l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. Il a été affiché au début de 2003. [http://www.nvo-onb.ca/projects\\_initiatives/nli/On-Line\\_Inventory/tofc\\_f.shtml](http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nli/On-Line_Inventory/tofc_f.shtml)

Le Coady International Institute, St. Francis Xavier University (Nouvelle-Écosse), offre à l'intention des femmes un certificat d'une durée de quatre semaines : leadership en développement communautaire, réparti en modules (philosophies et théories du développement : éducation des adultes; organisation communautaire; questions liées au genre et développement; techniques de gestion de programmes); planification de programmes (incluant la budgétisation) (gestion de programmes; vérification et évaluation; leadership organisationnel) et planification stratégique (leadership efficace; théorie organisationnelle; relations humaines; gestion financière).

Coady International Institute

St. Francis Xavier University

PO Box 5000, Antigonish, NS B2G 2W5

Téléphone : (902) 867-3953      Télécopieur : (902) 867-3907

Adresse élect. : [mtoogood@stfx.ca](mailto:mtoogood@stfx.ca)

[http://www.stfx.ca/institutes/coady/text/programs\\_educational\\_certificate\\_women.html](http://www.stfx.ca/institutes/coady/text/programs_educational_certificate_women.html)

Cultural Management Programs, Division of Continuing Studies, University of Victoria (cours offerts sur place et à distance)

University of Victoria, PO Box 3030 STN CSC, Victoria, BC V8W 3N6

Téléphone : (250) 721-8462      Télécopieur : (250) 721-8774

Adresse élect. : [crmp@uvcs.uvic.ca](mailto:crmp@uvcs.uvic.ca)

<http://www.uvcs.uvic.ca/crmp/welcome.htm>

Institut de développement communautaire  
 Université Concordia, 7141, rue Sherbrooke Ouest, CC-326, Montréal (Qc) H4B 1R6  
 Téléphone : (514) 848-3956      Télécopieur : (514) 848-4598  
 Adresse élect. : [instdev@alcor.concordia.ca](mailto:instdev@alcor.concordia.ca)  
 L'Institut est ouvert la semaine pendant l'été et offre des douzaines d'ateliers.  
[http://www.concordia.ca/cont\\_ed](http://www.concordia.ca/cont_ed)

Niagara Centre for Community Leadership  
 Niagara College, P.O. Box1005, 300 Woodlawn Road, Welland, ON L3B 5S2  
 Téléphone : (905) 735-2211, poste 7603      Télécopieur : (905) 736-6006  
 Campus satellites ou séminaires à St. Catharines et à Niagara Falls; à Fort Erie, on  
 offre des cours d'une journée par semaine à raison de huit semaines dans les  
 domaines suivants : leadership, gestion du personnel et des bénévoles, gouvernance  
 du conseil, technologie dans le secteur bénévole, financement, marketing, planification  
 et administration.  
<http://www.communityleadership.net>

Programme de leadership dans le secteur sans but lucratif, Henson College  
 Dalhousie University, 6100 University Avenue, Halifax, Nova Scotia, B3H 3J5  
 Téléphone : (902) 494-2526      Télécopieur : (902) 494-6875  
 Adresse élect. : [Henson-info@Dal.CA](mailto:Henson-info@Dal.CA)  
 Brefs cours offerts dans les domaines suivants : direction et gestion d'organismes sans  
 but lucratif; planification stratégique et opérationnelle, gestion financière, évaluation de  
 programmes, marketing et relations publiques, gestion des ressources humaines,  
 collecte de fonds et développement des ressources.  
<http://www.dal.ca/~henson/nonprofit/index.html>

Programme de perfectionnement des cadres  
 Schulich School of Business, Université York, Toronto  
<http://www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/executivedevelopment.nsf/allwebdocuments/executive+development>  
 Plusieurs cours de deux jours sont offerts sur des thèmes de programme, notamment  
 l'Executive Program in Leadership: Compete to Win.

Études interdisciplinaires en gestion d'organismes sans but lucratif et bénévoles  
 Centre for Voluntary Sector Studies, Faculty of Business,  
 University of Ryerson, Toronto (Ont.)  
<http://www.ryerson.ca/~cvss/isnvsm1.html>  
 Certificat offert en téléapprentissage : <http://ce-online.ryerson.ca/de>.

## Sites portails et autres répertoires de cours de gestion d'organismes sans but lucratif ou bénévoles et programmes d'administration et de comptabilité en milieu universitaire au Canada

Association des collèges communautaires du Canada : il est possible d'effectuer des recherches par programme dans tous les collèges communautaires du Canada, à l'aide de mots clés : [http://www.accc.ca/francais/colleges/banque\\_de\\_programmes.cfm](http://www.accc.ca/francais/colleges/banque_de_programmes.cfm) (p. ex. « administration des affaires » : 13 programmes dans quatre collèges; « services communautaires » : un programme dans un collège).

Association des universités et collèges du Canada, *Répertoire des universités canadiennes* ([http://www.aucc.ca/index\\_t\\_f.html](http://www.aucc.ca/index_t_f.html)) : permet d'effectuer des recherches par secteur de programme ou par mot clé (p. ex. « organisation et services communautaires »). Les recherches peuvent se limiter à une province ou à un type de diplôme.

Association des universités de l'Atlantique. Cours universitaires à distance.  
<http://www.dal.ca/~aau/>

BETCHERMAN, Gordon et autres. *The Voluntary Sector in Canada: Literature Review and Strategic Considerations for a Human Resource Sector Study*. 1999.  
Contient en annexe un répertoire des programmes de formation.  
<http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=455>

Campus Program Canada, répertoire en ligne avec liens menant aux programmes universitaires canadiens : <http://www.campusprogram.com/canada/index.html>.

Canadian Centre for Social Entrepreneurship, School of Business, University of Alberta (Edmonton). Site site portail (Social Entrepreneurship Hub) contenant des liens qui mènent à des programmes de gestion d'organismes sans but lucratif et à d'autres ressources : <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/seh/main.htm>.

Cours de gestion dans le secteur sans but lucratif :  
<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/seh/nonprofit.htm>.

Charity Village. The Learning Institute, répertoire des centres de formation universitaire, 2001. <http://www.charityvillage.com/cv/learn/index.asp>

Educational Directories Unlimited, Inc. 2001. *GRADSCHOOLS.COM*; comprend : écoles d'études supérieures en administration des affaires (MBA) au Canada : [http://www.gradschools.com/listings/Canada/bus\\_admin\\_canada.html](http://www.gradschools.com/listings/Canada/bus_admin_canada.html); écoles d'études supérieures en administration publique et politiques publiques au Canada : [http://www.gradschools.com/listings/Canada/pubpol\\_canada.html](http://www.gradschools.com/listings/Canada/pubpol_canada.html); Excite (2000), programmes de MBA : [http://www.excite.ca/business/business\\_education/mba\\_programs](http://www.excite.ca/business/business_education/mba_programs).

International Centre for Distance Learning (CDL). 2001. Possibilité d'effectuer des recherches sur les établissements offrant des cours d'enseignement à distance, par pays, par genre d'établissement ou par grade. <http://icdl.open.ac.uk/provider.ihtml>

Learning Resource Centre, un programme du Grant MacEwan College offert conjointement avec le programme de gestion du secteur bénévole du College. Site portail concernant la gestion du secteur bénévole, qui contient des listes et des liens menant à la plupart des universités et collèges canadiens offrant une formation en gestion d'organismes sans but lucratif : <http://www.lrc.macewan.ca/>.

Open Learning Agency (Burnaby, C.-B.). Baccalauréat en administration des affaires (gestion du secteur publique) : <http://www.ola.bc.ca/bcou/programs/bobaps.html>  
ou grade en gestion : <http://www.ola.bc.ca/bcou/programs/boba.html>.  
Adresse élect. : [student@ola.bc.ca](mailto:student@ola.bc.ca), ou communiquer avec les services aux étudiants : (604) 431-3300, ou encore composer le numéro sans frais : 1 (800) 663-9711.  
4355 Mathissi Place, Burnaby, BC V5G 4S8

Répertoire des ressources en matière d'éducation au Canada :  
<http://www.canlearn.ca/index.cfm?langcanlearn=FR>.

Site d'information sur les programmes de MBA. 2001. [www.mbainfo.com](http://www.mbainfo.com)

Société canadienne d'évaluation. *Cours de niveau postsecondaire reliés à l'évaluation*. Liste des cours universitaires canadiens reliés à l'évaluation (juin 2001), établie par Sue Licari : <http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=6&ss=6&lang=an>.

World Wide Learn. 1999. World Wide Learn: The World's Directory of Online Courses, Online Learning, and Online Education, Calgary. Comprend :  
Programmes de gestion en ligne menant à un grade :  
[www.worldwidelearn.com/business-degrees.htm](http://www.worldwidelearn.com/business-degrees.htm);  
Cours et enseignement en ligne dans le domaine de la gestion :  
[www.worldwidelearn.com/business-courses.htm](http://www.worldwidelearn.com/business-courses.htm);  
Programmes de MBA en ligne : [www.worldwidelearn.com/online-mba.htm](http://www.worldwidelearn.com/online-mba.htm).

## Établissements offrant des programmes de MBA

Site d'information sur les programmes de MBA (<http://www.mbainfo.com>).

Centre for Innovative Management, Athabasca University  
301 Grandin Park Plaza, 22 Sir Winston Churchill Ave, St Albert AB, T8N1B4, Canada  
Téléphone : (403) 459-1144 Télécopieur : (403) 459-2093  
Téléphone : 1 (800) 561-4650 Page d'accueil : <http://www.athabascau.ca>

Faculté d'administration, Université de Moncton  
 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1A 3E6 Canada  
 Téléphone : (506) 858-4446 Télécopieur : (506) 858-4093  
 Page d'accueil : <http://www.umoncton.ca>

Faculté d'administration, Université d'Ottawa  
 136, rue Jean-Jacque Lussier, pièce 245, C.P. 450, Station A  
 Ottawa (Ontario) Canada K1N 6NF  
 Téléphone : (613) 562-5731 Télécopieur : (613) 562-5912  
 Page d'accueil : <http://www.uottawa.ca>

Henley MBA Program, CGA-Ontario  
 240 Eglinton Av. East, Toronto, Ontario, Canada  
 Téléphone : (416) 322-6520 (poste : 359) Télécopieur : (416) 322-6481  
 Page d'accueil : via <http://www.cga-canada.org>

Management Programs Division, Royal Roads University (exigence : 33 semaines de cours à Victoria)  
 2005 Sooke Rd, Victoria, BC, Canada, V9B 5Y2  
 Téléphone : (250) 391-2505 Sans frais : 1 (877) 778-6227  
 Télécopieur : (250) 391-2610 Page d'accueil : <http://www.royalroads.ca>

Queen's MBA Program, Queen's University  
 Macintosh-Corry B118, Kingston, Ontario, K7L3N6, Canada  
 Téléphone : (613) 545-2302 Télécopieur : (613) 545-6281  
 Page d'accueil : <http://www.queensu.ca>

## **Programmes collégiaux menant à un diplôme en gestion financière au Canada**

Collège algonquin des arts appliqués et de la technologie  
 Campus principal : 1385, avenue Woodroffe, Nepean (Ontario) K2G 1V8  
 Téléphone : (613) 727-4723 Télécopieur : (613) 727-7684  
 Autres campus situés à Hawkesbury, Kanata, Pembroke, Perth et Ottawa.  
 Page d'accueil : [www.algonquincollege.com](http://www.algonquincollege.com)

British Columbia Institute of Technology  
 3700 Willingdon Avenue, Burnaby, BC, V5G 3H2  
 Téléphone : (604) 434-5734 Télécopieur : (604) 434-6243  
 Page d'accueil : [www.bcit.ca](http://www.bcit.ca)

First Nations Financial Management:

Cambrian College of Applied Arts and Technology  
1400 Barrydowne Road, Sudbury, Ontario, P3A 3V8

Téléphone : (705) 566-8101 Sans frais : (800) 461-7145 Télécopieur : (705) 524-7329  
Page d'accueil : [www.cambrianc.on.ca](http://www.cambrianc.on.ca)

Mount Royal College

4825 Richard Road SW, Calgary, Alberta, T3E 6K6

Téléphone : (403) 240-6111 Télécopieur : (403) 240-6698

Page d'accueil : [www.mtroyal.ab.ca](http://www.mtroyal.ab.ca)

Nunavut Arctic College

PO Box 160, Iqaluit, Nunavut, X0A 0H0

Téléphone : (819) 979-4114 Télécopieur : (819) 979-4118

Page d'accueil : [www.nac.nu.ca](http://www.nac.nu.ca)

## Programmes canadiens offerts autrement qu'en milieu universitaires

*Répertoire national des programmes de formation en gestion du secteur bénévole* (juin 2000), produit par la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique, Santé Canada. Répertoire des cours et des programmes offerts par les établissements d'enseignement accrédités, par des organismes bénévoles nationaux et par des établissements non accrédités. [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbénévole/pdf/repertoire\\_national.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbénévole/pdf/repertoire_national.pdf)

*Répertoire des séances de formation en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire* : on peut le consulter sur le site Web du Regroupement des organisations nationales bénévoles. Il porte principalement sur les possibilités de formation en leadership offertes par les organismes bénévoles et par les établissements d'enseignement. La formation couvre la gestion et la responsabilité financières. Il a été produit par l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. Il a été affiché au début de 2003. [http://www.nvo-onb.ca/projects\\_initiatives/nli/On-Line\\_Inventory/tofc\\_f.shtml](http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nli/On-Line_Inventory/tofc_f.shtml)

Association canadienne des directeurs d'association (SDCA). La SCDA offre dans Internet cinq cours fondés sur les compétences en gestion d'associations : 1) direction, changement, stratégie et structure; 2) services aux membres; 3) activités de fonctionnement I (soutien au fonctionnement – inclut la comptabilité financière et la comptabilité de gestion); 4) activités de fonctionnement (produits et services); 5) faits nouveaux liés à la gestion d'associations.

<http://www.csae.com/client/csae/CSAEHome.nsf/web/AME+Program!OpenDocument&showenfrancais&rand=2>

CMA Canada, association des comptables en management accrédités (<http://www.cma-canada.org>). Cette association offre des cours de perfectionnement professionnel en ligne aux personnes qui ne sont pas membres (p. ex. tableau de bord équilibré, réaménagement de la fonction financière, gestion stratégique des coûts, analyse de la rentabilité de la clientèle). <http://www.cma-canada.org/CMACAN/CMAContent.asp?WebPageID=9&CategoryID=3>

Charity Village. The Learning Institute, répertoire et listes de courts ateliers et activités de perfectionnement professionnel : <http://www.charityvillage.com/cv/learn/index.asp>. Commission de la fonction publique (CFP). *Répertoire de cours et services, avril 2001 – mars 2003*. Ottawa, Formation et perfectionnement Canada, Commission de la fonction publique, 2001.

Conseillers : peuvent fournir des programmes de formation individuels et certains d'entre eux animent des séminaires et des ateliers pour bon nombre d'organismes en même temps. On les trouve dans les sources que voici :

- *Pages jaunes*, sous la rubrique « Administration-Conseillers »;
- répertoire des conseillers et d'autres fournisseurs de services que tient Charity Village : <http://www.charityvillage.com/marketplace/consult.html>;
- répertoire établi par l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : <http://www.vsi-isbc.ca/eng/registry.cfm>;
- répertoire établi chaque année par le Centre canadien de philanthropie;
- Association canadienne des conseillers en management (<http://www.camc.com/home.asp>) : elle offre un outil de recherche permettant de trouver un conseiller (de même que son propre programme de formation et d'accréditation pour les conseillers en gestion);
- la plupart des centres de bénévoles et bureaux de Centraide tiennent des listes de conseillers qui offrent des services de formation, parfois de concert avec eux ([http://www.volunteer.ca/volunteer/vol\\_centres.htm](http://www.volunteer.ca/volunteer/vol_centres.htm) : liste de la plupart des centres de bénévoles; <http://www.unitedway.ca/francais/index.cfm> : renseignements sur les 125 bureaux canadiens de Centraide.

Management Advisory Service, programme offert gratuitement par le Volunteer Centre of Toronto, 2001. <http://www.volunteertoronto.on.ca/mas/mas1.htm>

Regroupement des organisations nationales bénévoles. Répertoire des séances de formation en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire. Il porte principalement sur les possibilités de formation en leadership offertes par les organismes bénévoles et par les établissements d'enseignement. La formation couvre la gestion et la responsabilité financières. Il a été produit par l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. [http://www.nvo-onb.ca/projects\\_initiatives/nli/On-Line\\_Inventory/tofc\\_f.shtml](http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nli/On-Line_Inventory/tofc_f.shtml)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). *Cadre de formation relative à la FIS*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2001.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/sigs/FIS-SIF/tl-lf/framework/FISTraFra\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/sigs/FIS-SIF/tl-lf/framework/FISTraFra_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Cours « Finance », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2001.

[http://www.edu.psc-cfp.gc.ca/tdc/learn-apprend/fin/index\\_f.htm](http://www.edu.psc-cfp.gc.ca/tdc/learn-apprend/fin/index_f.htm)

## **Programmes américains d'enseignement à distance en gestion d'organismes sans but lucratif ou en administration des affaires**

American Management and Business Administration Institute. 2001. Programme en ligne. Cambridge, MA. <http://www.ambai.org>

Association Management 101 Online, cours de trois heures (cumulatives) offert aux États-Unis (Floride) par le Harris Management Group à l'intention des gestionnaires et des membres des conseils d'administration. Contenu : histoire et impact des associations en Amérique; terminologie, documents et processus utiles au bon fonctionnement des associations; relations avec les conseils d'administration, les comités et les bénévoles; influence des associations sur le gouvernement; mobilisation, recrutement et maintien en fonction des membres; réduction des risques et de la responsabilité; assurances et finances; tendances et ressources concernant la gestion des associations et réussite professionnelle. <http://www.hmg.learnsomething.com>

Case Western Reserve University: <http://www.cwru.edu/msass/mandelcenter/index.html>  
Enseignement offert par Internet et par courrier électronique aux organismes sans but lucratif, ateliers et cours en gestion d'organismes sans but lucratif et collecte de fonds au moyen de stratégies de financement éducatives (Suffern, NY) : Financial Management Training Center (<http://www.exinfm.com/training/index.html>). Programme de formation en ligne créé par Matt H. Evans (CPA, CMA, CFM) et offert gratuitement à moins de vouloir obtenir des crédits. Modules téléchargeables concernant l'évaluation du rendement financier, la planification financière et l'établissement de prévisions, l'analyse du budget des investissements, la gestion de la trésorerie, etc., et autres cours à venir. On peut télécharger tout le cours en un seul fichier Word condensé : [www.exinfm.com/training/zipcourses.zip](http://www.exinfm.com/training/zipcourses.zip).

Certificat de la George Mason University en gestion d'organismes sans but lucratif :

<http://www.gmu.edu/departments/npmp> ou

<http://www.gmu.edu/departments/mpa/npmp.htm>.

Indiana University-Purdue University-Indianapolis, Center on Philanthropy, certificat en gestion d'organismes sans but lucratif : <http://www.philanthropy.iupui.edu>.

Institute for Nonprofit Organization Management (<http://www.inom.org>), University of San Francisco. Cet organisme offre un certificat en gestion d'organismes sans but lucratif : <http://www.inom.org/ed/index.html>.

Institute for Nonprofit Management, « université » en ligne pour la gestion d'organismes sans but lucratif, établie à Dallas et à Centreport (Texas). Série de cours d'enseignement individuel en gestion, offerts dans le cadre de l'éducation permanente : <http://www.inpm.pdx.edu/>.

Learning Institute for Nonprofit Organizations, projet de collaboration entre la University of Wisconsin Extension et la Society for Nonprofit Organizations : <http://www.uwex.edu/li>.

Nonprofit Management "University" de l'International Alliance of Grant and Nonprofit Management Consultants. <http://www.iaogwanc.org/npmu/progover.asp>

Real Life Accounting for Non-Accountants ([www.reallifeaccounting.com/default.asp?affilcode=wwl](http://www.reallifeaccounting.com/default.asp?affilcode=wwl)). « The Basics for Non-Accountants in 20 Hours or Less... », petit cours facile de comptabilité en autodidacte (cours inscrit sur la liste du WorldWideLearning Directory établi à Calgary) : <http://www.worldwidelearn.com/accounting-courses.htm#online>.

Regis University, maîtrise en gestion d'organismes sans but lucratif : <http://www.regis.edu/spsgrad>.

University of Massachusetts Amherst. Programme de certificat en ligne concernant les notions élémentaires de la gestion des arts : <http://www.umass.edu/aes> ou <http://www.umass.edu/contined/online.html>.

University of Illinois, Chicago Great Cities Institute. Certificat en gestion d'organismes sans but lucratif : <http://www.uic.edu/cuppa/gci/programs/profed/online>.

University of Maryland. Maîtrise en gestion : <http://www.umuc.edu/prog/gsmtdist/dist-ed.html>.

## **Sites portails sur les cours de gestion d'organismes sans but lucratif ou bénévoles et sur les programmes de perfectionnement professionnel aux États-Unis**

Minnesota Organization Development Network. Programmes didactiques de développement organisationnel (Organization Development). n.d. [http://www.mnodn.org/about\\_OD/OD\\_progs.htm](http://www.mnodn.org/about_OD/OD_progs.htm)

MIRABELLA, Roseanne M., et Naomi B. Wish. *Nonprofit Management Education: Current Offerings In University Based Programs*. Seton Hall University, 2001. <http://pirate.shu.edu/~mirabero/Kellogg.html>

REHNBORG, Sarah Jane. Avec des révisions du Virtual Volunteering Project of the RGK. Center for Philanthropy and Community Service, LBJ School of Public Affairs, University of Texas, Austin. *Resources For Volunteer Managers: Courses in Volunteer Management at Institutions of Higher Education* (États-Unis seulement). 2001. <http://www.serviceleader.org/training/courses.html>

### **Manuels de comptabilité et de gestion financière utilisés dans les cours universitaires de gestion d'organismes sans but lucratif et d'administration publique**

ANTHONY, Richard N., et David W. Young. *Management control in nonprofit organizations*, 6<sup>e</sup> éd. Homewood (IL), Irwin/McGraw-Hill, 1999.

ANTHONY, Robert. *Essentials of Accounting*, 4<sup>e</sup> éd. Reading (MA), Addison-Wesley, 1988.

BLAZEK, Jody. *Financial Planning for Nonprofit Organizations*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1996.

BRYCE, Herrington. *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*, 3<sup>e</sup> éd. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1992.

ENGSTROM, J. H., et L.E. Hay. *Essentials of Accounting for Governmental and Not for profit Organizations*, 5<sup>e</sup> éd. Homewood (IL), Irwin/McGraw-Hill, 1999.

FINKLER, Steven A. *Financial Management for Public, Health and Not-for-Profit Organizations*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2000.

GARNER, C. William. *Accounting and Budgeting in Public and Non-Profit Organizations: A Manager's Guide*. San Francisco, Jossey-Bass, 1991.

GROSS, Malvern J. Jr, Richard F. Larkin et John H. McCarthy. *Financial and Accounting Guide for Not- for-Profit Organizations*, 6<sup>e</sup> éd. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1995.

HALLER, Leon. *Financial Resource Management for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, Inc., 1982

HAY, Leon E. *Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*. Homewood (IL), Richard D. Irwin, Inc., 1980.

- HENKE, Emerson. *Introduction to Nonprofit Organization Accounting*, 2<sup>e</sup> éd. Boston, Kent Publishing, 1985.
- HERZLINGER, Regina E., et Denise Nitterhouse. *Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations*. Cincinnati (OH), South Western Publishing Co., 1994.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Financial Reporting for Non-Profit Organizations*. Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 1980.
- JOHNSON, Sandra L. *Understanding College and University Financial Statements*. Washington, DC, Association of Governing Boards of Colleges and Universities, 1994.
- LYNN, Edward S, et Robert J. Freeman. *Fund Accounting: Theory and Practice*, 2<sup>e</sup> éd. Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1983.
- MAUTZ, Robert K. *Financial Reporting for Nonprofit Organizations*. New York, Garland Publishing, Inc., 1994.
- McMILLAN, Edward J. *Budgeting and Financial Management for Not-for-Profit Organizations*. Washington, D.C., American Society of Association Executives, 1994.
- NORVELLE, Joan. *Introduction to Fund Accounting*, 4<sup>e</sup> éd. Tucson (AZ), Thoth Books, 1991.
- SHIM, Jae K., et Joel G. Siegel. *Financial Management for Nonprofits*. New York, McGraw-Hill, 1997.
- WACHT, Richard F. *Financial Management in Nonprofit Organizations*. Atlanta, Georgia State University Business Press, 1991.
- ZIEBELL, Mary T, et Don DeCosta. *Management Control in Nonprofit Organizations*. San Francisco, Toronto, Harcourt Brace Jovanovich, 1991.

## **Documentation sur les ressources en matière de formation en gestion et d'aide à la gestion**

- BERGER, Renée A. *Phase One Evaluation: Community Foundations Initiative on Management Assistance*, équipes de travail, pour la David and Lucile Packard Foundation, 1999. <http://www.geofunders.org/main/resources/cfi.pdf>

- BROWN, L. David, et Archana Kalegaonkar. « Addressing Civil Society's Challenges: Support Organizations as Emerging Institutions », *IDR Reports*, vol. 15, n° 2, Institute for Development Research, 1999. <http://www.jsi.com/idr/pubs.htm>
- BUBELIS, Paul. *Management Assistance and Ontario Environmental Non-Profits: A Preliminary Analysis*. The Sustainability Network, 1997. <http://sustain.web.net>
- Building Bridges Between Practice and Knowledge in Nonprofit Management Education, projet d'une durée de quatre ans exécuté par la W.K. Kellogg Foundation. <http://www.centerpointinstitute.org/Bridges/index.htm>
- CAMINO, Linda, et Katheryn W. Heidrich. *Voices of Wisdom: Knowledge and Experience from Practitioner-Academic Teams in the Building Bridges Initiative*, document présenté à ARNOVA en novembre 2000 pour la Building Bridges Initiative. 2001. <http://www.centerpointinstitute.org/Bridges/Papers&Reports/Voices%20of%20Wisdom.pdf>
- CARGO, Russell A. « Made for Each Other: Nonprofit Management Education, Online Technology, and Libraries », *Journal of Academic Librarianship*, janvier, vol. 26, n° 1, p. 15-20, janvier 2000.
- CONNOR, Joseph A., Stephanie Kadel-Taras et Diane Vinokur-Kaplan. « The Role of Nonprofit Management Support Organizations in Sustaining Community Collaborations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n° 2, hiver 1999.
- COOPER, Mike, et Darlene Fraser. « Voluntarism at its Best », *LawNow*, août/septembre 2001. <http://www.extension.ualberta.ca/lawnow/nfp/261-best.htm>
- CUVLER, David M., et Laurence G. Pathy. *The Study for CHARITABLE EXCELLENCE: A Status Report on Capacity Building*, incluant les annexes. Janvier 2000. Disponible sur le site du Centre canadien de philanthropie : <http://www.ccp.ca/information/documents/cp164e.pdf> et <http://www.ccp.ca/information/documents/cp164e-app.pdf>.
- DAVID AND LUCILE PACKARD FOUNDATION. *Interim Evaluation Report on the David and Lucile Packard Foundation's Community Foundations Initiative on Management Assistance*, 2000. <http://www.geofunders.org/main/resources/cfi.pdf>
- FLETCHER, Kathleen. *Teaching Nonprofit Management Online: Instructors' Experiences and Lessons Learned*, document présenté à la conférence d'ARNOVA en 1998. 1998. <http://www.futureu.com/fletcherarnova98.html>

- GRANT, Ruth. *A Report on the Feasibility of a National Centre for Not-for-Profit Boards*, document préparé pour le Centre canadien de philanthropie et la *Kahanoff Foundation*, mai 1996. Auparavant disponible en ligne : <http://www.ccp.ca/information/documents/grantrep.htm>.
- KATSILOUDES, Marios I., et Victoria Tischio. « Critical thinking in nonprofit management education », *Human Systems Management*, vol. 20, n° 1, p. 47-57. 2000.
- KATTELUS, Susan, David Clifford, Bruce Warren et Peggy Wiencek. *Assessing Management Capacity in Washtenaw County Nonprofit Organizations*. Institute For The Study of Children, Families & Communities, Ypsilanti (Michigan), 2001. <http://www.emich.edu/public/iscfc/nprofitrept.pdf>
- LARSON, R. Sam, et Sonia Barnes. *The Builders Study - Building Philanthropy and Nonprofit Academic Centers: A View from Ten Builders*, mai 2001, document préparé pour la *Building Bridges Initiative*. <http://www.centerpointinstitute.org/Bridges/Papers&Reports/BuildersStudy.pdf>
- LARSON, R. Sam, et Robert F. Long. *Nonprofit Management Centers: Moving Beyond the Periphery*, document présenté à ARNOVA en novembre 1998, pour la Building Bridges Initiative, 1998. <http://www.centerpointinstitute.org/Bridges/Papers&Reports/NonprofitManagementCenters.pdf>
- LARSON, R. Sam, et Mark I. Wilson. *Building Bridges Initiative Cluster Evaluation: Survey of Nonprofit Management Students*, mars 2001, document préparé pour la Building Bridges Initiative. <http://www.centerpointinstitute.org/Bridges/Papers&Reports/BBISurveyRev2.pdf>
- LEWIS, Andy, et Katie Burnham. *Converting Knowledge to Practice - The Learning Institute for Nonprofit Organizations*, document préparé pour la conférence d'ARNOVA, 1999. <http://www.uwex.edu/li/arnova.doc>
- MIRABELLA, Roseanne M, et Naomi B. Wish. « Educational Impact [of] Graduate Nonprofit Degree Programs: Perspectives of Multiple Stakeholders », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, n° 3, p. 329-340, printemps 1999.
- MIRABELLA, Roseanne M, et Naomi Bailin Wish. « The "Best Place" Debate: A Comparison of Graduate Education Programs for Nonprofit Managers », *Public Administration Review*, vol. 60, n° 3, p. 219-229, mai/juin 2000.
- NETTING, F. Ellen, Frank G. Williams, Kathryn Hyer. « Resource centers: A foundation's strategy to support nonprofit grantees », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, n° 3, p. 261-274, printemps 1998.

- NEWMAN, Audrey. *Built to Change: Catalytic Capacity-Building in Nonprofit Organizations*, rapport libre soumis à la David and Lucile Packard Foundation et au Nature Conservancy, avril 2001.  
<http://www.geofunders.org/main/resources/AN%20sabbatical%20report.pdf>
- NYP, Gary. « Good Advice Doesn't Have to Cost a Fortune », *Front & Centre*, vol. 7, n° 4, p. 1, 6-7, juillet 2000.
- PETERS, Jeanne, Timothy Wolfred, Mike Allison, Cristina Chan, Jan Masaoka et Genevieve Llamas. *Daring to Lead: Nonprofit Executive Directors and Their Work Experience*, CompassPoint Nonprofit Services, San Francisco. 2001.  
[http://www.compasspoint.org/temp/research\\_reports/Daring.pdf](http://www.compasspoint.org/temp/research_reports/Daring.pdf)
- PINDER, Jeanne B. *Big Business: Helping the Helpers*, The New York Times, 18 novembre 1998.
- SMITH, John Palmer. *Nonprofit Management Education in the United States*, présenté à la conférence sur la Building Bridges Initiative de la W.K. Kellogg Foundation, le 7 octobre 1999 à Buenos Aires, 1999.  
<http://www.centerpointinstitute.org/Bridges/Papers&Reports/JPSspeech.pdf>
- WISH, Naomi B., et Roseanne M. Mirabella. « Curricular variations in nonprofit management graduate programs », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, n° 1, p. 99-109, automne 1998.

## Ressources de la Table conjointe sur les moyens d'action

La Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) était une des sept tables conjointes qui réunissent le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). L'objectif à long terme de l'ISBC consiste à renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire à relever les défis de l'avenir et à améliorer la relation entre ce secteur et le gouvernement fédéral afin de mieux servir les Canadiens.

### Développement des compétences et gestion des ressources humaines

Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC) [www.hrvs-rhsbc.ca](http://www.hrvs-rhsbc.ca)

L'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA): Un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire et Compétences en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire [www.nvo-onb.ca](http://www.nvo-onb.ca)

### Recherche et partage d'information

La capacité de servir : Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)

L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB) [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca) (2004)

Le projet d'étude comparative sur le secteur des organismes sans but lucratif de l'Université Johns Hopkins [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca) (2004)

L'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP) [www.donetbenevolat.ca](http://www.donetbenevolat.ca)

### Capacité sur le plan des politiques

Stages et bourses en élaboration de politiques: Renforcer les capacités d'élaboration des politiques publiques – un lien entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada [www.cvsrd.org](http://www.cvsrd.org) et <http://publicadmin.uvic.ca/cpss>

Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral: Un guide pour le secteur bénévole et communautaire [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca)

### Capacité financière

Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif [www.ccsd.ca](http://www.ccsd.ca)

Ressources en matière de responsabilisation et de gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca)

Répertoire des pratiques exemplaires en matière de financement et d'obtention des ressources des organismes du secteur bénévole et communautaire au Canada [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca)

Ces projets sont financés par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.

Pour obtenir plus de renseignements, visitez le site [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca).