



Canadian Evaluation Society  
Société canadienne d'évaluation

## Concours d'études de cas 2016

### Cas pour la ronde préliminaire

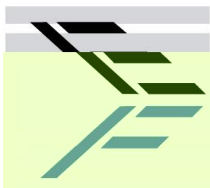
### Programme de normes – Imagine Canada

Le 6 février 2016

La demande de propositions du présent document a été préparée  
étudiants.

(SCÉ), le Fonds de la Société  
FSCÉÉ) ou Imagine  
Canada, ou de tout autre commanditaire de la compétition ou  
partenaire de prestation de services du programme.

Nous remercions Imagine Canada de nous avoir généreusement  
concours de 2016. Nous remercions également Cathy Barr, Vice-  
présidente, intégration de la mission organisationnelle, Imagine  
Canada, de nous avoir fourni son expertise dans le  
développement de ce cas.



Canadian Evaluation Society  
Educational Fund

Fonds de la Société canadienne  
d'évaluation pour l'éducation

# Introduction

2016 de

la SCÉ et du FSCÉÉ !

Voici le scénario pour la présente ronde :

-conseils a été invitée à répondre à la demande de propositions (DP) ci-Canada qui a été officiellement inauguré en 2012.

Le but du programme est de contribuer à renforcer le secteur de la bienfaisance et à but non lucratif en accréditant les organismes qui font preuve de conformité aux normes : la gouvernance du conseil, la responsabilité financière et transparence, la collecte de fonds éthique, la gestion du personnel, et la participation des bénévoles.

Imagine Canada souhaite faire faire une évaluation du programme pour examiner les tion pourrait être amélioré

logique du programme, une suggestion de méthodologie, une mat

cinq compétences en évaluation que vous exploiterez.<sup>1</sup>

La section 2.2 de la DP décrit de façon plus détaillée les exigences de la proposition. Les critères présentés à la section 2.3. Selon ces critères, les trois propositions ayant reçu les meilleures évaluations seront retenues.

Nous attendons avec impatience votre proposition de la journée.

*Voici les membres du groupe de travail sur le Concours d'études de cas pour étudiants de la SCE et ceux du sous-comité de sélection de cas : Bea Courtney, Brian McGowan, Patricia King, Kathryn Radford, Petra Lolić, Marla Steinberg et Sharon Margison.*

---

<sup>1</sup> Vous trouverez une liste de compétences en évaluation sur le site Web de la SCE, sous Programmes de titres professionnels. Version française : [http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=11&\\_lang=fr](http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=11&_lang=fr); version anglaise : [http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=11&\\_lang=EN](http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=11&_lang=EN).

## Règlements

1. La personne-
2. Les équipes pourront commencer à étudier le cas une fois que leur personne-ressource leur aura envoyé le document.
3. officielles.
4. La proposition doit être soumise par voie électronique sur le même site Web **au plus tard 5 heures et 30 minutes** après le téléchargement initial du document.
5. Les entraîneurs ne doivent pas communiquer avec leur équipe une fois que le document à étudier a été téléchargé et distribué aux membres de
6. Les juges ne doivent pas pouvoir identifier les m  
astucieux et non révélateur, comme *Nobles Consultants*. De plus, elles **ne doivent pas** à elles  
la rédaction de votre proposition.
7. **pas** le mot « évaluation » ou une variante de celui-ci dans le nom de votre équipe car des choix de noms similaires pourrait être source de confusion pour les juges.
8. Votre présentation doit être enregistrée sous la forme **[nom de votre équipe].pdf** (p. ex., Nobles\_consultants.pdf). La soumission doit être enregistrée sous un seul fichier de format **PDF** (pas de fichier compressé ou plusieurs documents).
9. semaines pour évaluer et déterminer les trois meilleures propositions. Toutes les équipes recevront de la rétroaction.

## Questions ou problèmes

Pour communiquer avec les organisateurs le jour même du concours, veuillez envoyer un courriel à [casecomp@evaluationcanada.ca](mailto:casecomp@evaluationcanada.ca) suivantes :

Nom	Numéro de téléphone	Heures de disponibilité (HNE)
<b>Patti King</b> (demandes de renseignements en anglais)	709-746-2875	8 h à 18 h
<b>Kathryn Radford</b> (demandes de renseignements en français)	613-558-6457	8 h à 18 h

**Amusez-vous bien et bonne chance!**

# Demande de propositions

## Imagine Canada – Programme de normes

Le 6 février 2016

### 1.0 Profil du programme

#### 1.1 À propos d'Imagine Canada

[Imagine Canada](#) est un organisme de bienfaisance enregistré qui souhaite renforcer les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif canadiens afin de mieux

monde. Fondé en janvier 2005, Imagine Canada travaille avec les organismes de bienfaisance, le Centre canadien de philanthropie et le Regroupement des organisations nationales bénévoles. Ses trois grands objectifs sont :

1. de renforcer la voix collective du secteur des organismes de bienfaisance et sans but lucratif;
2. de promouvoir le développement mutuel, et;
3. de renforcer la capacité de réussir du secteur.

que les organismes ca

Imagine Canada compte présentement un effectif de 1 250 organismes de bienfaisance et sans but lucratif et son travail est supervisé par les 16 membres du conseil d'administration. Imagine Canada fournit des conseils stratégiques sur les meilleures façons de soutenir le travail des organismes de bienfaisances et sans but lucratif au Canada.

Imagine Canada

le service des organismes de

suivants :

Adhésion Les organismes qui sont membres profitent des avantages suivants :

- i) de participer à la discussion de questions prioritaires;
- ii) de bénéficier de services de conseil, , et;
- iii) de bénéficier de services de conseil, , et;

Stratégie pancanadienne de mobilisation

questions sectorielles clés.

Politiques publiques Imagine Canada rassemble les organisations de bienfaisance afin de permettre au secteur de défendre ses intérêts avec force et cohésion et de

Développement des connaissances Contribue à informer les organismes du  
recherche.

Entreprises généreuses Ce programme reconnaît les entreprises qui sont des

communautaires et se font les championnes en soutenant au moins un projet  
communautaire.

Programme de normes

critères dans cinq doma

## **1.2 Le Programme de normes d'Imagine Canada**

### **Contexte**

Après les Pays-Bas, le secteur de bienfaisance et sans but lucratif au Canada est le deuxième plus grand au monde. Avec environ 170 000 organismes membres, le secteur représente 106 milliards de dollars ou 8,1 % du PIB canadien, dépassant les secteurs de l'automobile ou de la fabrication. Le secteur emploie 2 millions de personnes et environ 13 millions de bénévoles donnent de leur temps à des organismes sans but lucratif, avec plus de la moitié d'entre eux (54 %) entièrement gérés par des bénévoles.

Imagine Canada croit que les organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens ont une responsabilité d'être :

- Innovateurs;
- transparents et responsables;
- éthiques;
- bien gouvernés;
- inclusifs, et;
- collaboratifs.

Le but du Programme de normes est de renforcer la confiance du public dans le secteur de bienfaisance et sans but lucratif en accréditant les organismes qui démontrent une capacité à assumer ces responsabilités. Ce programme de Code d'éthique d'Imagine Canada (toujours en place, mais qui sera éliminé d'ici la fin

de 2016) ajouté à une vaste consultation et collaboration avec d'autres organismes, de 2008 à 2010. a contribué à l'élaboration du Programme de normes.

2011 et lancé publiquement en 2012, le Programme de normes regroupe trois ensembles de normes déjà élaborées par d'autres parties prenantes. Le Conseil RH pour le secteur communautaire (de 2005 à 2013) avait créé un ensemble de normes en matière de ressources humaines pour les organismes sans but lucratif, Bénévoles Canada avait un ensemble de normes pour les organismes et Imagine Canada détenait aussi des normes pour cerner la conduite éthique dans les levées de fonds et dans les procédures des organismes sans but lucratif. En plus des normes de conduite adressées par ces codes, deux autres domaines prioritaires à traiter ont été soulevés, soit les pratiques de la gouvernance et de la bonne gestion financière.

### ***Objectifs et composantes du programme***

Le Programme de normes a trois objectifs principaux :

1. Aider les organismes de bienfaisance et sans but lucratif du Canada à améliorer leurs pratiques dans cinq domaines fondamentaux :
  - a) la responsabilité financière et transparence;
  - b) la collecte de fonds;
  - c) la gestion du personnel, et;
  - d) la participation des bénévoles.
2. Améliorer la transparence des organismes de bienfaisance et sans but lucratif dans ces cinq domaines fondamentaux.
3. Renforcer la confiance du public envers chaque organisme de bienfaisance et sans but lucratif et envers le secteur dans son ensemble.

. Vous trouverez une liste complète des normes et des indicateurs correspondants pour chacun des domaines fondamentaux dans le [Guide du Programme de normes](#) que vous pouvez consulter sur le site des organismes qui souhaitent démontrer

Le travail de fond sur le Programme de normes a commencé en 2006 et a compris de

bienfaisance et sans but lucratif canadiens. Dans le cadre du travail de développement, Imagine Canada a organisé un Forum sur les normes en 2010. Au cours de ces consultations, il est devenu évident que pour que le programme soit considéré comme sur des données probantes et validée.

En conséquence, chaque norme spécifie une condition qui doit être remplie et identifie la qui seront utilisées pour vérifier la conformité. Les deux normes indiquées à la Figure 1 sont des exemples de conditions qui doivent être rencontrées et des actions nécessaires pour démontrer la conformité. D'autres sources de données, en plus de celles données dans la Figure 1, peuvent comprendre, par exemple, les processus documentés, les propositions du conseil ou des comités, les procès-verbaux ou les rapports du conseil d'administration, toutes autres politiques, et des déclarations ou descriptions.

### **Figure 1 : Exemples de normes et les données à l'appui qui sont requises**

#### ***Normes de gouvernance du conseil d'administration : exigences A21***

Les procès-verbaux

*Preuves à l'appui : Un exemple d'un procès-verbal d'une réunion tenue au cours des 12 derniers mois  
Description de la façon dont les procès-verbaux et les politiques sont enregistrées et conservées*

#### ***Normes de collecte de fonds : exigences C2***

L'organisme ne vend pas sa liste de donateurs. S'il loue sa liste de donateurs, l'échange ou la communique sous une autre forme à un autre organisme, il doit se conformer au *Code de déontologie et aux normes de pratique de l'Association canadienne du marketing* et enlever de la liste le nom des

*Preuves à l'appui : Politique en matière de listes de donateurs*

*Source: Guide du Programme de normes, Imagine Canada*

Souvent, la norme et les données à l'appui requises sont les mêmes, quelle que soit la taille de l'organisme. Dans certains cas il y a une différence, en reconnaissance du fait que les petits organismes gérés par des bénévoles n'ont pas les mêmes politiques et procédures que des grands organismes qui ont des millions de dollars à leur disposition. Le Guide du Programme de normes identifie trois niveaux, en fonction du nombre d'employés et des dépenses annuelles de l'organisme (page 2 du [Guide](#)).



**Tableau : 1 Les trois niveaux**

Niveau de normes	Taille de l'organisme
<b>Niveau 1</b>	Organismes ayant jusqu'à 5 employés ETP <b>et</b> jusqu'à 2 millions de dollars en dépenses annuelles. <sup>1</sup>
<b>Niveau 2</b>	Organismes ayant jusqu'à 50 employés ETP <b>et</b> jusqu'à 10 millions de dollars en dépenses annuelles. <sup>2</sup>
<b>Niveau 3</b>	Organismes ayant plus de 50 employés ETP <b>ou</b> plus de 10 millions de dollars en dépenses annuelles.

<sup>1</sup> Les organismes sans personnel sont dispensés des normes liées à la gestion du personnel.  
<sup>2</sup> À l'exclusion des organismes respectant les critères du niveau 1.

**Dépenses annuelles :** Utilisez vos dépenses de fonctionnement moyennes au cours des 3 dernières années, y compris les dons versés à des donataires reconnus. Les organismes de bienfaisance doivent utiliser le montant déclaré à la ligne 5100 de leur Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010).

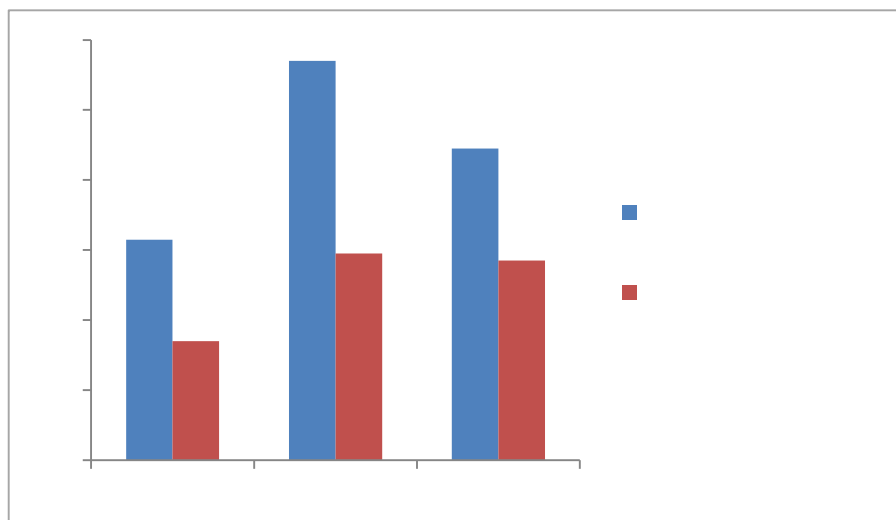
**Employés :** Tous les employés rémunérés par l'organisme, que ce soit à temps plein, à temps partiel, à contrat à durée déterminée, à salaire ou à taux horaire.

**ETP :** Équivalent temps plein. Utilisez le nombre moyen d'employés ETP travaillant à votre organisme durant les 3 dernières années. La définition de l'emploi à temps plein peut varier d'un organisme à l'autre, mais il est généralement défini comme ayant entre 35 et 40 heures de travail par semaine, 52 semaines par année.

Source: Guide du Programme de normes, Imagine Canada

Au milieu de l'année 2015, 150 des 266 organismes qui faisaient partie du programme avaient complété le processus d'accréditation. La répartition par niveau est indiquée dans la figure suivante.

**Figure 2: Répartition par niveau des participants dans le Programme de normes**



Source: Données administratives 2015 (mi-année), Imagine Canada

## **Accréditation**

Tout organisme peut profiter des normes pour contrôler et améliorer ses pratiques. Les organismes qui souhaitent démontrer publiquement (page suivante) normes en affichant le Sceau (page suivante) doivent demander une accréditation et soumettre une demande qui inclut tous les éléments de preuve figurant dans le Guide (voir des exemples à la Figure 1). Pour compléter le processus d'accréditation, la plupart des organismes doivent compter de 6 à 12 mois à partir du moment de leur inscription dans le programme, accéder à la demande en ligne et au soutien du programme.

Le coût de l'accréditation varie en fonction du revenu annuel (organisme et du temps qu'il faut). Il existe six niveaux de frais (chiffre d'affaires annuel de moins de 500 000 \$, à plus de 25 millions \$). Une fois qu'un organisme souhaite poursuivre l'accréditation, il débourse une redevance mensuelle pour accéder aux services de soutien du programme (par exemple des entraîneurs bénévoles d'organismes agréés, un outil d'analyse de données, des exemples de politiques et procédures) et le formulaire de demande en ligne. (pour plus de détails voyez le barème des frais à la page 2 du [Guide du Programme de normes](#))

L'accréditation est un élément essentiel du Programme de normes et il contribue à maintenir la rigueur et la crédibilité du processus d'accréditation. Une demande d'accréditation est examinée séparément par un panel de trois pairs-examineurs bénévoles, qui se réunissent ensuite pour discuter et prendre une décision sur la demande. Depuis 2012, il y a eu 12 comités de pairs engageant un total de 95 pairs-examineurs bénévoles. Ils ont contribué plus de 1 700 heures à l'évaluation de 178 applications. Ces bénévoles ont tous une expertise dans au moins un des domaines des normes requises et viennent de partout à travers le Canada.

Le symbole ci-dessous (page suivante) vise à indiquer que l'organisme agréé est digne de confiance et un chef de file dans son domaine. L'accréditation peut être financée par des bailleurs de fonds (soient des donateurs individuels, des entreprises ou des administrations publiques). Les organismes agréés ont indiqué à Imagine Canada qu'ils se sont joints au programme pour améliorer leur crédibilité et leur fiabilité globale. Ils souhaitent également mettre en valeur le Sceau de confiance auprès de ceux qui les appuient. Enfin, ils ont indiqué que le processus leur a permis d'identifier et de réduire leurs risques organisationnels et d'améliorer la gouvernance de leur conseil. Suite à leur accréditation, les organismes ont noté que leur organisme est devenu un exemple à suivre, ainsi que plus professionnel et crédible. Après la première accréditation, les organismes sont tenus

de répéter le processus à tous les cinq ans afin de pouvoir continuer à utiliser le Sceau de confiance.



### ***Le Sceau de confiance d'Imagine Canada***

*Les organismes agréés sont autorisés à utiliser le sceau de confiance d'Imagine Canada (dont l'image est montrée ici) pour une période de cinq ans, à condition qu'ils paient les frais de licence annuels et démontrent leur conformité aux normes en soumettant un rapport à cet effet tous les ans.*

### **1.3 Parties prenantes, gouvernance et ressources**

En plus d'Imagine Canada, les parties prenantes immédiates pour le Programme de normes sont les commanditaires du programme (Great West Life, Canada-Vie, London Life, la Fondation Lawson, EY et KCI Ketchum Canada), les organismes agréés et ceux qui souhaitent recevoir une accréditation. Les organismes qui participent directement au Programme en bénéficient car ils renforcent leur gouvernance, leurs opérations, leur responsabilisation, leur transparence et leur crédibilité. Ainsi, Imagine Canada et le secteur dans son ensemble sont avantagés par l'amélioration des activités des organismes et la réduction des risques sont aussi un avantage pour les bailleurs de fonds, les bénévoles, les utilisateurs de services et les communautés en général.

Le conseil d'administration est responsable du Programme de normes et nomme les membres bénévoles à un Conseil des normes. Ce conseil est chargé de superviser le Programme de normes. Le travail du conseil comprend la recommandation de politiques et de procédures pour le programme au Canada, des révisions aux normes, la nomination des membres des comités d'examen par les pairs, la revue et les décisions concernant les plaintes au sujet du programme et de ses participants, et le partage de conseils sur les questions actuelles et émergentes liées au programme. Au niveau du personnel, le programme est sous la responsabilité de la Vice-présidente, intégration de la mission organisationnelle. Présentement, trois personnes travaillent à temps plein sur le programme.

### **1.4 Difficultés initiales rencontrées**

Lorsque le Programme de normes a été mis à l'essai en 2011, 400 organismes agréés étaient inscrits au programme en 2015. Toutefois, cet objectif n'a pas été atteint car seulement 266 organismes se sont joints au programme à ce jour. Parmi ceux-ci, 150 organismes ont terminé le processus et ont été agréés. Les premières accréditations ont été remises au printemps 2012. Aussi, 51

organismes ont commencé le processus mais se sont retirés l'accréditation. Ceux qui se sont retirés ont invoqué les raisons suivantes :

un processus trop long et coûteux;

;

;

Canada;

le fait que les organismes atteignent déjà une bonne performance dans les cinq , et;

En ce qui concerne le processus, il est parfois difficile pour les pairs-examineurs bénévoles de respecter la vision du programme et de trouver un juste équilibre dans l'application rigoureuse du processus sans toutefois être trop exigeants quant à leurs demandes de détails de la part des organismes.

### ***1.5 Modèle logique du programme***

## **2.0 Portée du mandat**

### ***2.1 Services d'évaluation requis***

Imagine Canada recherche une équipe -conseils pour entreprendre une évaluation du Programme de normes pour traiter des éléments suivants :

1. ;
2. La manière dont le processus souhaite obtenir une accréditation et comment ce processus pourrait être amélioré, et;
3. Comment faire pour augmenter de manière importante la participation au Programme de normes.

### ***2.2 Exigences relatives aux propositions***

-conseils

:

1. Un aperçu de votre compréhension du Programme de normes et des exigences de évaluation;
2. sous-  
une influence significative sur l'atteinte des résultats escomptés du programme;
3. , incluant  
approche et les méthodes de collecte des données;
4. indicateurs par question  
indicateur est lié à quelle question;
5. Les difficultés méthodologiques prévues et comment vous proposez de les surmonter, et;
6. cinq compétences  
proposition.

pour compléter cette évaluation. Cependant, le comité ne demande pas que les soumissionnaires présentent un budget dans le cadre de cette proposition.

Les propositions **doivent** respecter les spécifications techniques suivantes :

Un maximum de **(12) pages** couverture et la table des matières. **Les textes dépassant 12 pages, ce qui comprend les annexes, ne seront pas lus et aucune note ne leur sera attribué;**

Papier de dimension standard (8.5 x 11);

Taille minimale de la police du texte : 12 points;

Les marges doivent mesurer 1 pouce (haut, bas, à gauche et à droite de la page), et;

Pour les tableaux et les figures, la taille minimale de la police est de 10 points, et les marges doivent être de moins de 1 pouce.

## 2.3 Critères d'évaluation

Les soumissions seront évaluées selon les critères suivants :

Critères	Pondération
<b>Compréhension de l'exigence :</b> demande de propositions).	10%
<b>Modèle logique :</b> Clarté, exhaustivité et pertinence du modèle proposé ainsi que clarté et pertinence des 3 à 5 facteurs qui sont susceptibles sur l'atteinte des résultats escomptés du programme.	15%
<b>Méthodologie :</b> Pertinenc	20%
<b>Matrice d'évaluation :</b> et pertinence et faisabilité des indicateurs de résultats du programme.	25%
<b>Difficultés et stratégie d'atténuation :</b> Clarté et pertinence de	10%
<b>Compétences pour la pratique de l'évaluation au Canada :</b> Clarté et pertinence des compétences cernées.	5%
<b>Innovation :</b> Idées novatrices.	5%
<b>Proposition :</b> Qualité de la proposition (rédaction et format).	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>