



Centraide
du Grand Montréal

GRILLE D'ANALYSE ET D'APPRÉCIATION DE L'ACTION DES ORGANISATIONS

Au printemps 2017, Centraide adopte ses *Orientations stratégiques en développement social 2017-2021 pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Cette démarche de réflexion stratégique a permis de réaffirmer la volonté de Centraide d'**être un agent de changement** et de **collaborer avec des organisations performantes et pertinentes**. Que les investissements accordés aux organisations doivent être en adéquation avec ses orientations stratégiques en développement social.

En ce sens, Centraide valorise la rigueur de l'action et du leadership communautaire par l'entremise d'organisations qui répondent adéquatement aux critères de performance suivants :

1. avoir une pertinence sociale;
2. déployer des stratégies favorisant des solutions durables;
3. connaître et faire connaître les résultats;
4. agir en concertation;
5. se doter de pratiques de saine gestion et d'une gouvernance efficace.

GRILLE D'ANALYSE ET D'APPRÉCIATION DE L'ACTION DES ORGANISATIONS

CRITÈRES	CE QUI RÉFÈRE À LA DESCRIPTION SUIVANTE	ATTENTES	SEUILS À ATTEINDRE	SEUILS NON ACCEPTABLES
A une PERTINENCE SOCIALE dans sa communauté et s'inscrit dans les orientations de Centraide	La stratégie 2017-2021 de Centraide vise à soutenir des organismes performants dans leur lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. En cohérence avec ses orientations, Centraide a convenu de mettre de l'avant les fondements de son action selon quatre champs d'actions qui visent au continuum de services en réponse aux besoins des personnes et des communautés : - soutenir la réussite des jeunes; - assurer l'essentiel; - briser l'isolement social; - bâtir des milieux de vie rassembleurs. Centraide entend par situation de pauvreté le fait de ne pas avoir les ressources nécessaires pour accéder à des conditions de vie qui permettent, non seulement de satisfaire les besoins essentiels, mais également de participer pleinement à la société. La pertinence sociale fait référence à la mission des organismes et à leur volonté de s'occuper de problèmes réels ou en émergence dans leur milieu en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.	1. L'organisme connaît les BESOINS SOCIAUX dans son milieu et se tient à l'affût des nouveaux besoins et des solutions qui peuvent émerger.	1.1 Démontre et illustre sa connaissance des caractéristiques socio-économiques des populations visées de leur évolution. 1.2 Démontre qu'il met en œuvre les moyens pour être à jour quant aux besoins des clientèles visées, à l'évolution des problématiques et de leurs solutions.	Faible connaissance ou une connaissance uniquement empirique des problématiques vécues ou besoins des clientèles visées.
		2. Il répond à ces besoins en offrant des services qui sont en COHÉRENCE avec sa mission et les enjeux de lutte à la pauvreté du quartier ou du territoire à l'intérieur duquel il évolue.	2.1 Exprime clairement la raison d'être de l'organisme et sa finalité, sa mission. 2.2 Démontre que sa mission s'incarne dans ses activités, que ses principaux programmes visent sa réalisation et qu'il s'adapte à l'évolution des problématiques et des besoins. 2.3 Revoit et actualise sa mission, ses orientations stratégiques et ses objectifs en réponse aux enjeux actuels auxquels sont confrontés les personnes et le milieu.	- Ne démontre pas clairement comment ses programmes et ses activités répondent aux besoins identifiés et à sa mission. - Ne s'assure pas que ses activités soient accessibles au moment où les clientèles visées sont disponibles, dans des lieux adéquats et qu'il fournit les équipements nécessaires à la réalisation de ses activités.
		3. Il utilise les moyens nécessaires pour rejoindre et desservir les personnes ciblées et assurer leur ACCÈS à ses activités.	3.1 Démontre que ses horaires, ses tarifs, et ses diverses politiques favorisent l'accès à ses activités en fonction des besoins des clientèles visées. 3.2 Démontre qu'il s'assure que ses locaux et ses équipements favorisent l'accès à ses activités. 3.3 Démontre qu'il met en œuvre des stratégies de communication, de démarchage qui rejoignent les personnes visées et qui facilitent leur participation.	Ne démontre pas qu'il rejoint et qu'il cherche à rejoindre et à intéresser toutes les personnes susceptibles de bénéficier de ses activités et à faciliter leur participation.

GRILLE D'ANALYSE ET D'APPRÉCIATION DE L'ACTION DES ORGANISATIONS

CRITÈRES	CE QUI RÉFÈRE À LA DESCRIPTION SUIVANTE	ATTENTES	SEUILS À ATTEINDRE	SEUILS NON ACCEPTABLES
Déploie des STRATÉGIES D'INTERVENTION qui favorisent des solutions durables	Centraide croit aux capacités des personnes à participer à la définition et à la mise en œuvre de solutions aux problématiques qu'elles vivent. Les stratégies d'intervention concernent les approches, les façons de faire des organismes. ▪ L'entraide fait référence au développement de liens de soutien entre les personnes favorisant ainsi la solidarité et l'amélioration de leurs conditions de vie. ▪ L'empowerment fait référence aux moyens mis de l'avant pour amener les personnes et les groupes à développer leur plein potentiel, leurs capacités d'agir sur leur vie et à participer pleinement à la société. L'inclusion fait référence à la capacité des organismes à refléter la diversité de la population de leur territoire et d'adapter leurs pratiques de manière à favoriser la pleine participation des personnes confrontées à des obstacles dans leur intégration sociale. En ce sens, la diversité ethnoculturelle occupe un rôle de premier plan.	4. L'organisme offre ses activités dans la perspective de favoriser le développement de l'AUTONOMIE et du pouvoir d'agir (EMPOWERMENT) chez les personnes desservies.	4.1 Démontre qu'il encourage et soutient le développement des personnes par l'acquisition de connaissances et d'habiletés et favorise le renforcement de l'estime de soi. 4.2 Décrit clairement les cheminements qu'il propose aux personnes afin de leur permettre d'acquérir un plus grand pouvoir d'agir. (Renvoi aux notions d'empowerment individuel et collectif.)	▪ Préconise une approche centrée sur l'offre de services où les personnes sont vues comme des clients d'une prestation ayant une participation minimale dans le cadre des activités ou programmes.
		5. Il favorise le développement d'un sentiment d'APPARTENANCE et d'une expérience de PARTICIPATION CITOYENNE.	5.1 Démontre qu'il offre aux personnes des occasions et des moyens de participer activement au fonctionnement et au développement de l'organisme (à titre de participant, de bénévole ou de salarié). 5.2 Décrit clairement comment les participants développent des connaissances et des habiletés lui permettant de s'impliquer dans son milieu.	▪ Favorise presque exclusivement des services de type occupationnel comme stratégie d'action.
		6. Il intègre à ses activités des stratégies d'ENTRAIDE tant entre les participants qu'entre pairs.	6.1. Démontre qu'il met en œuvre des moyens ou stratégies qui favorisent la création de réseaux d'entraide et de soutien entre les personnes (relations entre pairs, mentorat, jumelage et autres).	▪ Faible recours aux stratégies d'intervention privilégiées par Centraide dans les activités et programmes de l'organisme.
		7. Il offre ses activités à partir d'une APPROCHE INCLUSIVE, au sein de l'organisme et dans ses relations avec la communauté, en particulier en ce qui concerne les personnes des diverses communautés ethnoculturelles.	7.1 Décrit clairement la diversité démographique de son territoire, notamment en ce qui concerne les personnes particulièrement vulnérables en lien avec sa mission. 7.2 Décrit clairement ses stratégies, ses politiques et ses pratiques en matière d'inclusion et de gestion de la diversité. 7.3 Démontre qu'il rejoint des personnes et dispose d'une équipe qui reflète la diversité, notamment ethnoculturelle, du milieu.	▪ Faible représentation de la diversité du milieu dans la participation aux activités et la structure organisationnelle, particulièrement au chapitre de la diversité ethnoculturelle. ▪ Peu ou pas d'efforts d'adaptation des pratiques à la réalité des personnes confrontées à des obstacles d'intégration.

GRILLE D'ANALYSE ET D'APPRÉCIATION DE L'ACTION DES ORGANISATIONS

CRITÈRES	CE QUI RÉFÈRE À LA DESCRIPTION SUIVANTE	ATTENTES	SEUILS À ATTEINDRE	SEUILS NON ACCEPTABLES
Se donne les moyens de CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE LES RÉSULTATS qu'il atteint auprès des personnes	Centraide s'intéresse, au-delà du volume d'action et du nombre de personnes rejointes, aux résultats que les organismes atteignent en fonction de leurs objectifs en matière d'intervention. Les résultats de leur intervention se définissent comme des changements observés auprès des personnes ou des bienfaits qu'elles en retirent.	8. L'organisme détermine des OBJECTIFS d'intervention précis auprès des personnes en termes quantitatifs et qualitatifs.	8.1 Décrit clairement la finalité recherchée, les objectifs mesurables de chacun de ses programmes d'intervention et actions ainsi que les moyens privilégiés pour les atteindre. 8.2 Définit ses objectifs en matière de changements ou de bienfaits pour les participants et de fréquentation.	- Aucune évaluation ou intention d'évaluer les programmes d'intervention. - Ne définit pas la finalité recherchée et les changements attendus avant l'action. - Formulation d'objectifs uniquement en termes d'activités à tenir, d'actions à poser, de services à rendre ou de fréquentation visée.
		9. Il met en œuvre un PROCESSUS D'ÉVALUATION de ses programmes d'intervention.	9.1 Démontre qu'il dispose d'un mécanisme formel d'évaluation de ses programmes d'intervention lui permettant de décrire ses résultats auprès des participants. 9.2 Présente des résultats qui témoignent de l'atteinte, ou non, de ses objectifs de programmes d'intervention.	Évaluation basée uniquement sur des statistiques de fréquentation et de satisfaction.
		10. Il analyse et utilise ses résultats afin d'en dégager des APPRENTISSAGES lui permettant de mieux comprendre les besoins de sa clientèle et, au besoin, de réviser ses pratiques ou son action.	10.1 Démontre qu'il analyse périodiquement ses résultats d'intervention et en tire des leçons dans une perspective d'amélioration de ses services. 10.2 Identifie les apprentissages réalisés grâce à l'évaluation des activités d'intervention et programmes.	- Incapacité de décrire le résultat de ses activités d'intervention et programmes en termes de changements obtenus pour les participants rejoints. - Faible analyse des résultats dans une perspective d'amélioration ou d'adaptation des activités d'intervention ou programmes.
		11. Il PRÉSENTE ses résultats dans les documents qu'il produit et les diffuse (tel le rapport d'activités).	11.1 Démontre qu'il produit et diffuse des documents présentant ses résultats d'intervention.	Ne fait pas part clairement de ses résultats à ses membres ou à Centraide.

GRILLE D'ANALYSE ET D'APPRÉCIATION DE L'ACTION DES ORGANISATIONS

CRITÈRES	CE QUI RÉFÈRE À LA DESCRIPTION SUIVANTE	ATTENTES	SEUILS À ATTEINDRE	SEUILS NON ACCEPTABLES
Agit en CONCERTATION avec les intervenants de sa communauté, dans une perspective de DÉVELOPPEMENT SOCIAL	Centraide croit qu'en participant aux processus de mobilisation¹ dans leur communauté locale, sous-régionale ou régionale, les organismes renforceront leur apport au développement social. À cette fin, Centraide reconnaît et soutient le rôle central joué par les tables locales de développement social (concertation intersectorielle et multiréseaux)² - La concertation fait référence aux interactions constantes d'un organisme avec d'autres acteurs sociaux. Ces interactions peuvent se traduire de différentes façons : partage d'informations et d'expertises, collaboration ponctuelle et partenariats, participation aux tables de concertation intersectorielles et multiréseaux de leur milieu. - Le développement social vise l'amélioration de la capacité globale d'une communauté de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, de résoudre des problématiques sociales.	12. Il a une bonne CONNAISSANCE de sa communauté et des acteurs de développement social qui y œuvrent.	12.1 Décrit clairement les principaux enjeux liés au développement social et les priorités d'action dans sa communauté. 12.2 Décrit clairement les principaux intervenants et acteurs sociaux de son milieu, les mécanismes de concertation existants ainsi que les autres mécanismes formels ou informels présents dans son milieu.	- Faible connaissance des intervenants sociaux et autres acteurs de son milieu, de leur rôle, des enjeux territoriaux et de la dynamique de développement social. - Peu de partenariats, de collaborations intersectorielles ou autres stratégies de mise en commun de ressources, d'expertise, etc.
		13. Il développe des relations de COLLABORATION ET DE PARTENARIAT avec les autres acteurs de son milieu dans une perspective de complémentarité.	13.1 Décrit clairement la nature de ses relations avec les autres acteurs de développement social de son milieu ainsi que les résultats obtenus (références mutuelles, échange d'information, mise en commun de ressources ou d'expertise, etc.). 13.2 Démonstre en quoi il se distingue et complémentaire des autres intervenants / acteurs de son milieu.	- Approche de développement ne tenant pas compte de l'offre actuelle disponible sur le territoire pour les populations visées. - Faible connaissance des priorités de son milieu et faible contribution au développement social du milieu.
		14. Il PARTICIPE aux lieux de planification et d'action qui sont liés au développement social dans sa communauté dans le but de développer et d'agir selon une VISION COLLECTIVE .	14.1 Décrit clairement sa contribution à l'élaboration d'une vision globale et d'un plan d'action de développement social local ainsi qu'à la mise en œuvre de projets ou d'actions concrètes de développement social dans son milieu. 14.2 Démonstre qu'il participe activement aux lieux de planification et d'action en développement social de sa communauté ou explique son absence.	L'organisme parvient difficilement à expliquer sa présence ou à expliquer sa faible participation, aux lieux de concertation sectoriels et intersectoriels les plus pertinents à l'exercice de son rôle.
		14 a) Il collabore avec Centraide dans l'atteinte de buts communs de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.	14a) L'organisme établit avec Centraide un lien basé sur les principes de bonne foi, de diligence et de confiance ainsi qu'une relation de collaboration continue dans le respect mutuel.	- L'organisme n'a pas été en mesure d'instaurer ou de maintenir avec Centraide un lien basé sur les principes de bonne foi, de diligence et de confiance. - Une relation de collaboration continue dans le respect mutuel n'est plus présente.

¹ Pour Centraide, un processus de mobilisation est l'art de regrouper différents secteurs (partenaires) d'une communauté qui ont la volonté d'agir et d'évoluer ensemble pour mener une démarche d'organisation continue (toujours en mouvement) mais qui demeure axée sur la réalisation d'un rêve commun : l'amélioration de la qualité de vie. Centraide reconnaît en ces processus, une solution collective et nécessaire de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

² Une concertation intersectorielle et multiréseaux interpelle des acteurs de différents secteurs d'activités (familles, jeunes, femmes, immigrants, aînés, sécurité alimentaire, etc.) provenant de différents milieux (réseau communautaire, municipal, de l'éducation, de la santé et des services sociaux, le secteur privé, etc.).

GRILLE D'ANALYSE ET D'APPRÉCIATION DE L'ACTION DES ORGANISATIONS

CRITÈRES	CE QUI RÉFÈRE À LA DESCRIPTION SUIVANTE	ATTENTES	SEUILS À ATTEINDRE	SEUILS NON ACCEPTABLES
Se dote de pratiques de saine GESTION et d'une GOVERNANCE efficace.	Centraide souhaite financer des organismes ayant des pratiques reconnues en matière de gestion et de gouvernance. La gestion réfère aux outils, procédures et pratiques qui permettent à l'organisme de prévoir et mettre en œuvre son développement, ses activités, l'utilisation de ses ressources, l'évaluation de ses résultats et le contrôle de sa situation financière. La gouvernance concerne l'ensemble des règles et outils qui permettent de répartir le pouvoir et les responsabilités, de définir le rôle des instances et leur imputabilité ainsi que d'assurer une participation dynamique de la communauté à la vie associative de l'organisme.	15. Il affiche une bonne SANTÉ FINANCIÈRE et veille à se doter des ressources nécessaires à son fonctionnement, son développement et sa pérennité.	15.1 Démontre des efforts réels pour maintenir une diversité de ses sources de financement et, au besoin, améliorer sa situation financière. 15.2 Commente et justifie (ou explique sa situation financière, notamment en ce qui concerne ses résultats financiers annuels et son bilan). 15.3 Démontre qu'il utilise les fonds alloués par Centraide aux fins pour lesquelles ils ont été octroyés. 15.4 Démontre qu'il planifie ses besoins à moyen et long terme.	■ Incapacité de justifier sa situation financière au regard d'un non-respect des règles d'allocation de Centraide. ■ Ne peut démontrer qu'il utilise les fonds alloués par Centraide aux fins pour lesquelles ils ont été octroyés.
		16. Il gère ses RESSOURCES humaines (salariées et bénévoles), matérielles et financières de façon à réaliser au mieux sa mission.	16.1. Décrit clairement les systèmes administratifs mis en place pour assurer la saine gestion des ressources humaines, des fonds et des équipements à sa disposition. 16.2. Décrit clairement ses pratiques touchant le recrutement, le soutien et l'encouragement du bénévolat au sein de l'organisme.	■ Gestion peu ou pas formalisée, faiblesse des outils de gestion qui nuisent au développement ou au fonctionnement de l'organisme. ■ Allocation des ressources incohérente avec la planification et les priorités de l'organisme.
		17. Il planifie l'ensemble de ses ACTIVITÉS et s'assure d'en rendre compte annuellement à ses membres .	17.1. Démontre qu'il produit un plan d'action qui présente ses objectifs, les résultats souhaités, ses activités, ses échéanciers et ses méthodes d'évaluation. 17.2. Démontre qu'il produit un rapport d'activités qui traduit ses résultats, en lien avec son plan d'action, ainsi que ses perspectives et sa vision d'avenir. 17.3. Dépose son plan d'action et son rapport d'activités annuels lors de l'assemblée annuelle de ses membres.	■ Plans d'action et rapports d'activités qui présentent principalement des listes d'activités, des objectifs strictement quantitatifs ou des statistiques de fréquentation. ■ Rapport d'activités qui n'est pas arrimé au plan d'action. ■ Faible diffusion du plan d'action et du rapport d'activités annuels auprès des membres.
		18. L'organisme a clairement défini les rôles et responsabilités de ses INSTANCES ainsi que ses règles de GOVERNANCE .	18.1. Décrit clairement les rôles du C.A., des diverses instances et de la direction de façon claire et fonctionnelle. 18.2. Démontre qu'il dispose d'un plan de recrutement, d'accueil et de formation des administrateurs. 18.3. Démontre qu'il tient à jour ses règlements généraux, ses politiques, sa liste de membres et ses procès-verbaux.	■ Situation de crise qui perdure, paralyse son fonctionnement ou entrave la capacité de l'organisme à réaliser sa mission. ■ Vacances fréquentes, prolongées ou très faibles / très fort roulement au sein du conseil d'administration. ■ Faible délégation, faible participation aux instances ou faible partage du pouvoir au sein de l'organisme.
		19. Il anime sa VIE ASSOCIATIVE pour permettre la participation active des citoyens et des participants à la prise de décision.	19.1 Démontre qu'il met en place des lieux de consultation et de participation accessibles à l'ensemble de ses membres et leur fournit l'information nécessaire à leur participation. 19.2 Démontre qu'il est appuyé par un « membership » significatif en regard de sa mission. (nombre de membres et présences aux assemblées générales.	■ Membership fermé à certaines clientèles non justifiable ou membership non représentatif de la communauté desservie ou faible nombre de membres. ■ Faible participation des membres aux instances et aux activités.