

reflexion

stratégique



*Comment découvrir « de belles opportunités
brillamment déguisées en difficultés insurmontables »*

W. Gordon

Rédacteur principal
PIERRE LANDRY, M.B.A, Adm. A, CMC
Conseiller en gouvernance et saine gestion



CENTRE QUÉBÉCOIS DE SERVICES AUX ASSOCIATIONS

4545, avenue Pierre-De Coubertin

C.P. 1000, Succursale M

Montréal (Québec) Canada H1V 3R2

Info@associationsquebec.qc.ca

www.associationsquebec.qc.ca

Dans le présent document, le générique masculin, sauf indication contraire, est utilisé sans discrimination et à la seule fin d'alléger le texte.

© Tous droits réservés. Ce document ne peut être reproduit dans son intégralité.

Par ailleurs, des extraits peuvent l'être en mentionnant la source.

Pour commander :

Téléphone : **514 252-3126**

info@associationsquebec.qc.ca • www.associationsquebec.qc.ca/boutique

ISBN 978-2-9811229-1-9

Dépot légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010.

Dépot légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2010 - 05.

Réflexion stratégique, mai 2010.

Graphisme et impression : Atelier d'imprimerie du Regroupement loisir et sport du Québec

Téléphone : 514 252-3136 ou 1 800-932-3735 poste 3136.

Conception graphique : Irina Beche

Préface

Le **Centre québécois de services aux associations** ⁽¹⁾ est fier de rendre disponible cette publication destinée aux gestionnaires des organismes sans but lucratif.

Fort de nombreuses demandes de référence portant sur un sujet toujours d'actualité de la gestion, celui de la planification stratégique, le *Centre* a fait appel à un gestionnaire chevronné, pour réaliser l'écriture d'une publication « non savante », crédible et accessible, portant sur **Une démarche de réalisation de sa propre Réflexion stratégique.**

Il est vite apparu aux différentes personnes mettant en commun leurs idées en vue de cette future publication, que l'ouvrage devait comporter une section théorique présentant tous les éléments constitutifs et utiles à une planification stratégique, jumelée à une section très pratique permettant la mise en application des concepts énoncés; finalement il apparaissait tout aussi utile d'y inclure des instruments pouvant faciliter l'appropriation des concepts et des idées, pour leur traduction efficace en énoncés concrets.

PIERRE LANDRY, MBA, Administrateur agréé, Conseiller en management certifié et Conseiller en gouvernance et saine gestion, s'est révélé être la personne toute désignée pour assurer la rédaction de cet ouvrage. Avec son parcours professionnel reconnu au sein d'associations, son bagage de consultant, de directeur général et de président

de multiples organismes sans but lucratif, Pierre met dans cet ouvrage sa vaste expérience, son expertise et ses conseils à la disposition de la communauté associative.

Caractérisé par les valeurs d'ÉCHANGE, de PARTAGE et d'ENTRAIDE qui l'anime, le *Centre* est heureux de contribuer à la transmission des connaissances de Pierre sur la planification stratégique.

Reconnaître également dans cet ouvrage différents travaux des contributions passées des Dulude (DBSF), Gravel et Malenfant, entre autres, ne saurait être complet sans leur adresser la gratitude que nous entretenons envers ces gens d'ici qui, par leurs écrits et travaux spécifiques pour le milieu associatif, contribuent à l'avancement des connaissances de notre « petit monde » de la gestion associative francophone, auquel vient aujourd'hui s'ajouter Landry.

Nous invitons d'ailleurs toute personne intéressée par la gestion d'association et désireuse de promouvoir l'avancement des connaissances et compétences de ses collègues, à imiter le geste de Pierre et à contacter le *Centre*, pour la mise en œuvre de d'autres publications de langue française destinées aux organismes d'ici.

François A. Hamel, MBA, Adm.A.
Directeur général
Centre québécois de services aux associations

(1) Une initiative du Regroupement des organismes nationaux de loisir et de sport du Québec



Centre | ÉCHANGE
QUÉBÉCOIS DE | PARTAGE
SERVICES AUX | ENTRAIDE
ASSOCIATIONS

réaliser sa propre

reflexion

stratégique



Rédacteur principal **PIERRE LANDRY**, M.B.A, Adm. A, CMC
Conseiller en gouvernance et saine gestion

Réaliser sa propre réflexion stratégique

Vous vous apprêtez à démarrer un exercice de planification stratégique et vous vous êtes procuré la présente trousse. En la voyant, vous vous êtes peut-être dit : « Ouf ! il y a du stock là-dedans et ça va être de l'ouvrage !!! »

Dans les quelques lignes qui suivent, nous vous proposons un guide d'utilisation de la trousse (le guide du guide) afin que vous puissiez profiter pleinement des outils et en tirer le meilleur parti pour votre organisation, en tenant compte de votre familiarité (ou non) avec ce genre d'exercice.

La trousse comprend trois outils principaux :

- Le **Guide** se veut un outil pédagogique (analogie avec un guide pédagogique) qui tente d'expliquer le *Quoi* et le *Pourquoi* d'une telle démarche en termes accessibles et conviviaux.
- Le **Cahier de bord** s'apparente à un cahier d'exercice et sera normalement votre principal outil de travail, puisqu'il vous permettra de consigner, au fur et à mesure de l'avancement de vos réflexions, vos analyses et constatations. À la fin, il demeurera le document témoin de toute votre démarche et l'outil de référence pour le suivi de l'implantation de votre plan d'action.
- La **Boîte à outils** constitue un complément au Cahier de bord en ce qu'elle met à votre disposition une panoplie de modèles, grilles, exemples de démarches, etc. vous évitant d'avoir à « réinventer la roue ».

L'objectif de rédaction de la trousse était de pouvoir convenir à **divers utilisateurs et organisations**. Elle rassemble du matériel et de conseils issus d'une pratique auprès de plusieurs OSBL. D'aucuns y trouveront « plus qu'il n'en faut », tandis que d'autres y chercheront, sans les trouver, des contenus plus avancés. Il ne s'agit pas d'un travail de doctorat en administration !!

Bien que les outils contiennent les mises en garde nécessaires, nous avons cru utile de vous permettre de vous situer face au matériel et, ce faisant, de vous guider quelque peu dans l'ampleur du matériel qui vous est offert.

Voici donc un petit test sans prétention, pour vous situer un peu mieux devant ce matériel.

- 1 Quelle est la taille de votre association?**
 de 0 à 100 membres compter 10 pts
 de 100 à 500 membres 15 pts
 de 500 à 1000 membres 20 pts
 1000 et plus 25 pts
- 2 Votre association existe depuis :**
 moins de 10 ans 10 pts
 entre 10 et 20 ans 15 pts
 20 ans et plus 20 pts
- 3 Le conseil d'administration actuel est en place depuis :**
 moins d'un an 10 pts
 moins de 2 ans 15 pts
 plus de 2 ans 20 pts
- 4 La direction actuelle est en place depuis :**
 moins d'un an 10 pts
 moins de 2 ans 15 pts
 plus de 2 ans 25 pts
- 5 En sus d'un directeur, votre organisation compte**
 aucun autre cadre 05 pts
 un autre cadre 10 pts
 plus de deux autres cadres 25 pts
- 5a Question « boni »**
 Au moins un des cadres a plus de 5 années d'ancienneté dans cette organisation ajouter 10 pts
- 6 Un des membres de la direction a une **formation** en gestion 15 pts**
- 7 Un des membres de la direction a une **expérience** en gestion 15 pts**
- 7a Question « boni »**
 Au moins un cadre a une expérience en **gestion d'association** 10 pts
- 8 Votre directeur ou un cadre a déjà participé à un exercice de planification stratégique 15 pts**
- 9 Votre organisation a déjà procédé à une planification stratégique 20 pts**
- 10 Votre organisation fait régulièrement l'évaluation de ses programmes et activités 10 pts**
- 11 Votre organisation a déjà procédé à des sondages de satisfaction de ses membres 10 pts**
- 12 Votre organisation a déjà procédé à des études, analyses comparatives de ses services 10 pts**

RÉSULTATS DU QUIZZ ET PROFILS

Pour entrer dans la métaphore du chasseur présentée plus loin dans le *Guide*) nous avons attribué à vos résultats des « personnalités » d'animaux sympathiques que l'on peut observer dans la forêt.

HIBOU ? RENARD ? CHEVREUIL ?

Au total de **55 et moins**, nous avons accolé le profil **HIBOU**.

Non, ne soyez pas déçu le hibou sent simplement le besoin d'observer davantage avant de repérer sa proie et de foncer sur elle, ce qu'il fait très efficacement et sans bruit !!!

Votre organisation est plus petite et elle a, ainsi que vous-même, moins d'expérience dans cet exercice.

Nous vous recommanderons donc de lire avec plus d'attention le *Guide* avant d'aborder le *Cahier de bord* afin de bien vous familiariser avec le processus. *La Boîte à outils* pourra vous être utile à condition de ne pas « doubler » les exercices.

À ceux dont le résultat (sans tricher!) se situe entre **55 et 140**, nous avons accolé le profil **RENARD**.

Votre organisation est déjà plus structurée, ou encore, vos dirigeants ont déjà une familiarité avec le processus; vous pourrez alors aller un peu plus vite dans l'exercice, en vous rappelant que le renard est rapide certes et a beaucoup de « nez », mais qu'il doit revenir parfois sur ses pas pour être passé un peu vite !!!!

Nous vous suggérons de regarder en parallèle le *Guide* et le *Cahier de bord*, en prêtant attention aux conseils et pièges qui y sont soulignés par des pictogrammes.

Nous attirons votre attention sur la lecture de l'épilogue à propos du changement dans les organisations, que vous pourriez avoir tendance à trouver superflu; tout l'exercice que vous vous apprêtez à faire conduira à des changements !!!

À ceux dont le résultat se situe au-delà de **140**, nous avons accolé le profil **CHEVREUIL**.

Votre organisation est bien structurée, a une certaine histoire, a peut-être déjà procédé soit à un exercice complet, ou du moins a déjà beaucoup d'information à colliger.

Une certaine familiarité avec la démarche vous permettra d'avancer rapidement. Le *Cahier de bord* sera votre principal instrument de travail et la référence au *Guide* et à la *Boîte à outils* se situera en complément.

Un survol des conseils et pièges sera pertinent, car le chevreuil a mauvaise vue, même s'il a un flair et une ouïe extraordinaires. Attention donc, car « l'enfer est dans les détails ».

Vous êtes maintenant en mesure d'utiliser votre trousse! Et rappelez-vous que les grands chefs ont aussi été des apprentis.

Nous vous souhaitons une réflexion constructive pour votre organisation.

C

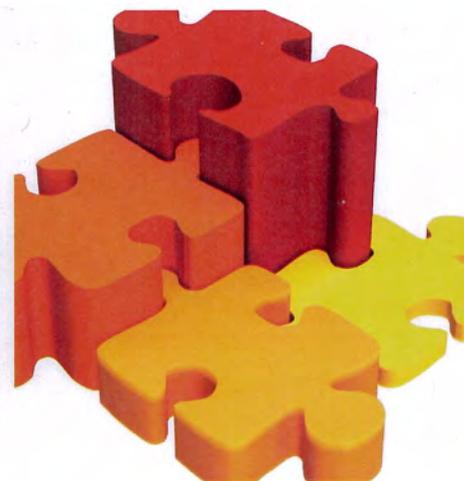
O

O



Centre **ÉCHANGE**
QUÉBÉCOIS DE **PARTAGE**
SERVICES AUX **ENTRAIDE**
ASSOCIATIONS

le guide
reflexion
stratégique



Rédacteur principal **PIERRE LANDRY**, M.B.A, Adm. A, CMC
Conseiller en gouvernance et saine gestion

Table des matières : Guide

INTRODUCTION	3
--------------------	---

L'OBJET DU GUIDE : *Le guide, le cahier de bord, la boîte à outils*

Auteur et auteurs de référence

CHAPITRE 1 : La planification stratégique, c'est QUOI au juste ?	7
---	----------

CHAPITRE 2 : Le POURQUOI ?	14
---	-----------

2.1 Les objectifs qui mènent à cet exercice	14
--	-----------

2.2 Gouvernance	16
------------------------------	-----------

2.3 Les OSBL : des organisations complexes	17
---	-----------

CHAPITRE 3 : Le QUAND? DURÉE?	19
--	-----------

CHAPITRE 4 : Le COMMENT? Apprendre à lire	20
--	-----------

4.1 Décisions préalables	21
---------------------------------------	-----------

4.1.1 Instances concernées et étapes d'approbation	21
--	----

4.1.2 Contenus à considérer : un exercice d'équilibre	22
---	----

4.1.3 Durée et choix du moment	23
--------------------------------------	----

4.1.4 Encadrement	23
-------------------------	----

4.2 Étapes du processus	24
--------------------------------------	-----------

4.2.1 Mission, vision, valeurs	24
--------------------------------------	----

4.2.2 Bilan interne (forces et faiblesses)	25
--	----

4.2.3 L'environnement (occasions et menaces)	27
--	----

4.2.4 Analyse de la situation (ou problématique) et « Fit » stratégique	29
---	----

4.2.5 Examen de divers scénarios du déploiement du choix stratégique	30
---	----

4.2.6 La mise en œuvre : Élaboration des plans d'action et mobilisation	31
---	----

*Vous vous demandez
peut-être ce que
veulent dire les icônes
en marge de ce guide de
gestion ?*



Conseil



**Avertissement/
Prudence**

CHAPITRE 5 : Diffusion et communication	34
CHAPITRE 6 : Évaluation du processus et intégration au cycle de gestion	35
CONCLUSION	36
ÉPILOGUE : Réflexion stratégique et changement	37
ANNEXES :	
1 - La planification stratégique du Regroupement Loisir et Sport du Québec	42
2 - Schéma résumé de la démarche inspirée de M. Porter	43
3 - Les instances concernées par le plan stratégique vs le plan opérationnel	46
4 - Facteurs contextuels et structurels et la stratégie d'entreprise	47
5 - Analyse comparative de trois approches en évaluation de performance	48
RÉFÉRENCES ET LECTURES SUGGÉRÉES	49

Ce document ne peut-être reproduit dans son intégralité.

Par ailleurs, des extraits peuvent l'être en mentionnant la source.

Introduction

Au sujet du **CENTRE QUÉBÉCOIS DE SERVICES AUX ASSOCIATIONS**

Le **Centre** est une initiative du Regroupement des organismes nationaux de loisir et de sport du Québec. Issu du mandat gouvernemental de services que le Regroupement a reçu en 1974 pour servir les organismes nationaux de loisir et de sport du Québec et conscient de l'importance du rôle qu'il joue pour ces organismes, le Regroupement a, au fil du temps, rendu disponible certains services à des organismes associatifs de différents secteurs d'activités au Québec; ces organismes composent plus des 2/3 de son membership actuel d'associations membres.

Tout en conservant son mandat gouvernemental, son *Plan stratégique de développement* l'a amené à élargir sa **VISION**, identifiant le milieu associatif québécois comme clientèle qu'il entend servir. À ces fins, le mandat du **Centre** est :

- ***Appuyer la progression du développement professionnel des gestionnaires des organismes membres, tout en contribuant à améliorer l'efficacité de ces organismes.***

Les services mis en place sont en mesure de contribuer à ce que le **Centre** soit :

- ***un Centre d'expertise en Saine gestion;***
- ***un Centre de services administratifs, professionnels et techniques;***
- ***un Centre de formation;***

- ***un Centre offrant de la consultation;***
- ***un Centre traitant de tous les aspects de la gestion associative.***

Les différents produits et services que le **Centre** rend disponibles, visent les associations et les différents intervenants œuvrant au sein des associations : le personnel cadre, professionnel, technique, de secrétariat et parfois même, les bénévoles. Ces produits et services outillent le personnel des associations dans l'exercice de leurs fonctions. Ils supportent les décideurs dans leurs orientations et décisions, afin de contribuer au succès de leur organisme et du milieu associatif au Québec.

Ses stratégies d'interventions privilégient des collaborations avec d'autres organismes du milieu associatif du Québec ou du domaine privé, afin de mettre en commun des produits et services et ainsi, éviter de réinventer la roue; ces stratégies :

- ***favorisent les rapports entre les individus;***
- ***font vivre l'esprit d'entraide par l'échange de « comment faire » et le partage du « savoir-faire » des expériences et des compétences;***
- ***privilégient la mise en place d'un environnement et des conditions favorisant la mobilisation.***

Les orientations issues de cette réflexion constituent le matériel de référence essentiel du présent *Guide*, que nous ne reprendrons pas ici, sauf pour l'énoncé de mission qui fonde la raison d'être du *Guide*.

MISSION DU REGROUPEMENT :

« **FACILITER** les processus d'affaires de ses membres dans le but de les **ASSISTER** dans la réalisation de leur mandat ».

Cette « facilitation » peut prendre diverses formes, soit d'ordre matériel, tels équipements physiques, locaux, etc. mais peut aussi être d'ordre « intellectuel » tel du conseil, de la formation, etc.

L'OBJET DU GUIDE

Le présent *Guide* constitue une des premières manifestations de ce type d'appui.

Le Centre considère qu'une des premières façons de « faciliter le processus d'affaire des membres » est de les aider à se situer et à se définir comme organisation dans l'environnement en rapide évolution où les organisations vivent.

Les économies mondialisées, les communications instantanées, l'émergence de nouvelles économies, la retraite massive des « baby boomers », et l'urgence d'assurer leur relève, le nouveau choc pétrolier, voilà autant de situations qui affectent aussi bien les organisations bénévoles que l'entreprise privée, et qui peuvent constituer aussi bien des « occasions » que des « menaces » pour les associations, et qui peuvent nécessiter de revoir les façons de faire.

Toutefois, il ne s'agit pas de changer pour changer, pour « faire nouveau ». S'il faut réviser nos façons de faire ou nos manières d'être, c'est pour être plus efficaces, plus **pertinents** par rapport à notre raison d'être (mission)

dans cet environnement changeant, et par rapport aux enjeux auxquels nous faisons face.

ORIENTATION DES CONTENUS

À prime abord, l'idée de se livrer à un exercice de planification stratégique peut sembler rébarbative à certains. Et c'est avec cette préoccupation constante que le Centre a voulu offrir à ses membres un outil pratique pour les accompagner dans une telle démarche.

Les outils qui suivent se veulent très pratiques et ont été utilisés avec succès auprès de nombreux OSBL par le rédacteur qui œuvre dans ce milieu depuis une trentaine d'années.

Le référentiel est celui d'une école classique en gestion et les modèles sont tirés d'auteurs connus et réputés, mais adaptés à la réalité d'un OSBL.

Nous n'avons pas voulu entrer plus que nécessaire dans ces modèles théoriques, ni surtout dans les débats entre telle ou telles écoles de pensée. Ce n'est pas l'objet de ces outils.

Les outils s'adressent à des personnes « livrées à elles-mêmes », dans une fonction de gestion et dont ce n'est pas la première vocation ou formation.

Le but est donc d'instrumenter, d'accompagner et de démystifier.

... le but est donc
d'instrumenter, d'accompagner,
et de démystifier ...

LES OUTILS

À prime abord, nous avons imaginé un seul document, qui soit un manuel extrêmement pratique, regroupant les questions à se poser et une façon de « compiler » ou de faire parler les résultats.

Nous nous sommes rendu compte que cette façon de faire serait peut-être trop « crue » et ne permettrait pas de bien saisir ce qu'on essaie de faire.

Donc, nous vous présentons trois documents qui se complètent l'un et l'autre et qui devraient fournir un accompagnement complet mais sans obliger l'utilisation complète des trois outils pour réussir sa démarche.

Ce sont donc, le *Guide* et ses compagnons, le *Cahier de bord* et la *Boîte à outils*. Le *Guide* veut à la fois donner la vue d'ensemble du processus et également permettre à l'utilisateur « d'aller un peu plus loin » et d'approfondir l'exercice par des références et lectures complémentaires.

Le *Cahier de bord* qui accompagne le *Guide* se veut un instrument pratique, un manuel relativement détaillé qu'une personne peut suivre à la lettre en vue de produire un exercice tout à fait convenable, en l'absence de ressources externes. Il est évident qu'on y retrouvera les étapes dont nous parlerons dans ce guide, mais cette fois avec force détails et exemples.

Le *Cahier de bord* constituera, comme son nom l'indique, aussi la mémoire de la démarche, à laquelle on voudra se référer une fois l'exercice complété, ou lors de l'évaluation ultérieure avant d'entamer une nouvelle démarche.

Pour la personne déjà quelque peu familière avec ce genre d'exercice, le *Cahier de bord* pourra pratiquement être utilisé seul, ou avec la *Boîte à outils*.

La *Boîte à outils* vise à faciliter la vie de tous en fournissant littéralement des modèles de documents, grilles de présentation ou encore d'activités types à effectuer.

LE RÉDACTEUR

Pierre Landry, m.b.a
Administrateur agréé et Conseiller en
Management Certifié (CMC)

« Ayant passé quelque trente années de ma vie professionnelle dans le monde des OSBL, que ce soit à titre de directeur général de deux Ordres professionnels, consultant à mon compte auprès de quelque dizaines d'organisations sans but lucratif, et bénévole comme membre de conseils, la rédaction de ce guide constituait une occasion d'effectuer une synthèse de ce que j'y ai appris ».

« Mon intérêt pour ce projet fut évident dès le point de départ; il me donnait l'occasion de rassembler le fruit de plusieurs expériences d'animation d'un processus de planification stratégique avec des organismes bénévoles et de tenter de guider, et accompagner des personnes « livrées à elles-mêmes » dans un exercice dont on ne devine pas toujours l'issue. »

Voir notes biographiques complètes dans les références.

... ce sont
donc, le *Guide*,
ses compagnons :
le *Cahier de bord*
et la *Boîte à outils* ...

... le *Cahier de bord*
constituera, ... la mémoire
de la démarche ...

LES PRINCIPAUX AUTEURS EN RÉFÉRENCE

MICHAEL E. PORTER

Professeur réputé et spécialiste de politique industrielle et de stratégie d'entreprise. En tant que professeur associé à Harvard, il a créé dans les années '80, un cours intitulé : « Analyse de l'industrie et de la concurrence ». Consultant en stratégie, il est auteur de nombreux livres et articles sur le sujet.

Nous avons été, comme plusieurs consultants, vivement intéressés par le modèle développé par M. Porter, pour l'entreprise privée ou commerciale; le modèle d'analyse (SWOT) est d'ailleurs devenu une approche répandue et encore utilisée aujourd'hui.

Nous en avons dérivé un modèle d'analyse pour les OSBL que nous avons eu l'occasion d'utiliser à plusieurs reprises et avec succès, dans des contextes divers et même en pays étrangers; c'est ce modèle qui vous est présenté dans les pages suivantes.

TAÏEB HAFSI, CHRISTINE DEMERS ET J.M. TOULOUSE

Les travaux de Michael E. Porter ont fortement marqué le développement stratégique des entreprises et la formation dispensée par les écoles de gestion dès les années '90. Ils ont donné lieu à de nombreux écrits : critiques, commentaires et discussions.

Nous avons pour notre part été particulièrement intéressés par les travaux d'analyse et écrits des professeurs Hafsi, Demers, Séguin et Toulouse de l'école des HEC Montréal (voir références).

Leurs travaux et écrits ont, non seulement beaucoup approfondi et enrichi « le modèle Porter », mais le complètent en portant le regard sur le

résultat de toute réflexion stratégique, soit : l'introduction du changement dans les organisations, les barrières au **changement** et ses conditions de succès.

MINTZBERG, HENRY

Afin de ne pas être « accusés » de complaisance, nous avons fait allusion à quelques reprises à Henry Mintzberg, professeur éminent en stratégie de McGill et qui a le don de remettre en question les « dogmes » courants ou à la mode en matière de gestion. Notre objectif n'étant pas d'entreprendre des discussions d'intellectuels du domaine, nous nous sommes contentés de reprendre ses écrits les plus positifs et pertinents aux OSBL, comme « Crafting strategy ».

... modèle d'analyse...
utilisé à plusieurs reprises
et avec succès ...

DOCUMENTATION ISSUE D'AUTRES AUTEURS ET CONSULTANTS

Nous avons mis à profit également des travaux moins connus mais tout aussi utiles pour notre propos tels que les travaux de **Malenfant en Gouvernance**, ainsi que des modèles et exercices issus d'ateliers donnés par la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA), et par des groupes comme CSF, DBSF et Gravel.

Nous avons accordé une place importante aux travaux de **Bernard Brault** et au concept et modèle de *Saine Gestion*, modèle structuré d'analyse des organisations et adopté comme tel par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (OAAQ).

Ces travaux et exercices, dans la mesure où ils pouvaient faciliter le travail et la compréhension de l'exercice, ont été incorporés au document jugé le plus pertinent dans la « trilogie : *Guide, Cahier de bord, Boîte à outils* » et identifiés comme tel.

Chapitre 1

LE QUOI : LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE, C'EST QUOI AU JUSTE ?

La planification stratégique, c'est un peu comme aller à la chasse pour la première fois avec un guide.

Alors que vous ne distinguez rien de particulier dans les boisés que vous parcourez, il « voit » les traces de divers animaux.

Tout semble clair devant ses yeux! Il sait décoder les moindres indices : « une telle bête est passée ici il y a un certain temps; il s'agissait d'un vieux mâle... ou... d'une jeune femelle. »

L'exercice de planification stratégique vous apprendra, par analogie à « lire » et décoder l'environnement de votre organisation, à faire l'inventaire de vos ressources (vos armes), et à tester les capacités et limites de cette organisation dans cet environnement.

Vous deviendrez ce chasseur futé et attentif aux « signes sur les murs. »

... vous deviendrez
ce chasseur futé et attentif aux
« signes sur les murs. » ...

DE LA PLANIFICATION À LA PLANIFICATION DITE STRATÉGIQUE

PLANIFICATION OU RÉFLEXION STRATÉGIQUE.

Dernière née des fonctions de gestion de l'école classique, la planification est venue, en fait, compléter les actes fondamentaux des gestionnaires (Planifier, Organiser, Décider, Contrôler) ou **PODC**.

Bien que l'école classique l'ait toujours placée au début du processus de gestion, ce n'est que récemment que les organisations en ont raffiné l'utilisation.

La **planification** a toujours été plus ou moins présente dans toutes les organisations. Toutefois, elle s'est d'abord particulièrement bien appliquée aux domaines « comptables », soit aux domaines où les mathématiques peuvent s'appliquer, tels les domaines de production de biens où des stocks chiffrables étaient en jeu et où on tente d'établir un équilibre entre la demande et la production (l'offre) d'un bien.

Un exemple souvent cité au Québec, est celui d'Hydro-Québec qui, vers les années 70, cherchait à prévoir la demande en électricité pour les années '90 et 2000. Hydro avait alors développé de savants modèles mathématiques pouvant prendre en compte l'évolution démographique, l'utilisation de plus en plus généralisée d'appareils ménagers, de plus en plus nombreux, etc. C'est de ce type de démarche qu'a découlé la mise en chantier de grands travaux pour satisfaire la demande anticipée, l'exportation, etc.



En utilisant l'exemple d'Hydro, nous illustrons du même coup la principale faiblesse des premiers efforts de la planification, erreur que l'on fait encore allègrement dans beaucoup d'organisations : soit de projeter en avant des données historiques en n'y apportant que quelques ajustements minimes prévisibles.

Cette situation qu'on décrit souvent comme le « *incremental thinking* » se caractérise par un report en avant des données historiques avec des ajustements de %; ex : nous avons eu X membres dans le passé, l'évolution à la hausse a été de 5 % par année, dans trois ans, nous aurons donc le nombre de membres actuels plus 5 % par année.

Ce type de modèle ne permet pas d'incorporer de nouvelles variables comme l'impact de nouvelles formes d'énergie, des modifications du comportement des consommateurs, etc.

Cette façon de faire s'est révélée utile dans la mesure où nous vivions dans des sociétés « fermées » et relativement « imperméables » aux grands mouvements mondiaux, mais se révèle un moins bon prédicateur lorsque nous nous trouvons comme maintenant dans des sociétés ouvertes soumises aux influences mondiales tant aux plans économique que social.

... une planification
est stratégique... quand elle
a des impacts majeurs
sur l'organisation ...

LA PLANIFICATION DITE STRATÉGIQUE

Popularisée dans les années '80 par Michael Porter, la **planification stratégique** est venue tenter de combler les lacunes de la planification classique. Pour paraphraser Porter, nous avons coutume de dire qu'une planification est **stratégique** dans la mesure où elle incorpore dans son analyse des dimensions **externes** à l'organisation. Nous ajoutons qu'elle sera stratégique quand elle aura des impacts majeurs sur l'organisation.

En effet, les travaux de Porter attirent l'attention des gestionnaires sur des aspects externes tels que la concurrence et le macro-environnement.

Porter suggère en effet, et c'est l'origine des fameuses analyses **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunity, **T**hreats) de procéder à une analyse mettant en face à face, tant les forces de l'organisation, que les pressions de l'environnement (concurrence et tendances lourdes).

Les premiers écrits de Porter attiraient d'abord l'attention de l'organisation sur la concurrence. Son message ressemblait un peu à ceci : « Si vous n'avez pas le temps ou les ressources pour effectuer de savantes analyses de l'évolution de l'environnement, prenez au moins le temps d'examiner votre concurrence et de détecter quelles en sont les stratégies; vous y apprendrez des choses intéressantes et importantes pour vous et votre entreprise. »

Dans le domaine des associations, nous avons toujours une réaction un peu amusée quand on aborde la notion de concurrence... et pourtant, c'est un exercice extrêmement intéressant, utile et révélateur ! En effet, la concurrence n'est pas toujours « adverse » !!

Pour paraphraser Porter, on pourrait dire que le second message était quelque chose comme : « Si vous avez un peu de temps et que j'ai piqué votre curiosité, je vous offre une grille de réflexion ».

Porter, proposait alors la démarche suivante (notre résumé): voir schéma de la démarche « Porter » en annexe 2.

- Énoncé de **mission** : s'il n'existe pas, à définir; s'il existe déjà, est-ce qu'on le garde tel quel?
- **Bilan interne** : le bilan des forces et faiblesses de notre organisation.

Question : avons-nous la capacité d'assumer notre mission?

- **Bilan externe** : concurrence immédiate, tendances lourdes de l'environnement aux plans démographique, économique, etc.

Comment ces tendances affectent l'ensemble des organisations et comment ces mêmes tendances nous affectent par rapport à nos concurrents?

Question : Est-ce que notre mission est toujours pertinente dans cet environnement?

- Recherche d'une **Orienta-tion stratégique** : de l'analyse des bilans, on élabore des scénarios desquels découle un choix stratégique approprié.
- **Plan d'action** : un plan d'action sur un horizon de trois à cinq ans vient concrétiser l'implantation du choix stratégique.

Aujourd'hui, on attache encore plus d'importance à la formulation de l'énoncé de **mission** et à son ajustement par rapport à l'environnement, parfois même à sa reformulation complète.

La **Vision** que nous avons de notre organisation de même que les **valeurs** que nous privilégions ont également pris beaucoup d'importance dans l'exercice. (Plus de détail au chapitre 4).

Enfin, les plans de long terme et de court terme avec indicateurs de performance, se sont beaucoup raffinés, et sont liés beaucoup plus étroitement aux activités quotidiennes des organisations, ex. : tableaux de bord et évaluation des dirigeants.

MISES EN GARDE

Il est fini le temps où l'exercice de planification consistait à aller passer quelques jours dans un endroit de retraite (en général luxueux) et d'où on ressortait avec des idées géniales et mirobolantes qu'on ne prenait pas le temps de coucher sur papier et qu'on avait vite oubliées.





Une planification stratégique réussie doit en effet tenter d'éviter les deux excès suivants :

La « SUR » VISION

Soit de s'abstraire si bien du quotidien qu'on en fait un exercice très intéressant et philosophique... mais qui plane et demeure à « 23 000 pieds d'altitude ».

La « SOUS » VISION



Soit, au contraire, d'avoir tellement de difficultés à se décoller des préoccupations quotidiennes qu'on n'arrive pas à dégager une vision. On aboutit généralement simplement à ce que nous avons appelé « l'incremental thinking ».

Dans les deux cas, on débouche sur un résultat peu utile, soit par manque d'appui sur la réalité, soit par manque de vision.

D'autres motifs de succès mitigé tiennent à l'implication plus ou moins grande des dirigeants dans l'exercice. **On fait l'exercice avec la tête mais le cœur n'y est pas... ou on fait l'exercice avec des résultats décidés à l'avance.**



Autre motif d'insuccès : le manque d'implication des divers acteurs de l'organisation, employés cadres, bénévoles dans l'exercice; la mise en application devient alors très difficile, voire impossible.



Enfin, si l'exercice est « réglé d'avance », vise à faire sauter des têtes ou « doit arriver » à des conclusions précises, nous déconseillons vivement de gaspiller temps et ressources, mais plutôt de procéder

aux changements avec transparence. On a souvent fait porter à des soi-disant exercices stratégiques l'odieuse de décisions déjà prises.

La planification stratégique, « à la Porter », possède ses mérites propres mais ne constitue pas une panacée.

De nouvelles écoles de pensée ont repris et ont poussé la pensée stratégique dans diverses directions.

- *La réingénierie des procédés*, qui consiste essentiellement à se poser la question de l'existence même de l'organisation actuelle, et où on se demande comment poursuivre la mission fondamentale avec des moyens différents.
- *L'approche de qualité totale*, ainsi que *l'approche client* visent également à cerner ce que constitue l'essentiel des activités de l'organisation en la tournant résolument sur le client.
- *L'approche qualité* a elle-même donné préséance à l'approche **Six Sigma**, voir l'article paru dans la revue Association en mai 2003 sur le sujet.

Il est clair aussi que la tendance actuelle consiste à accorder beaucoup plus d'importance aux **résultats** éventuels, et donc à la capacité d'une telle planification de se traduire dans des plans réalistes et réalisables.

Henry Mintzberg, après avoir développé son propre modèle d'analyse par rapport à l'école classique, et critiqué l'approche de planification qu'il trouve trop rigide et qui semble proposer une façon trop « figée » d'envisager l'avenir, nous propose la notion de **réflexion** stratégique.

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

L'approche de Mintzberg met en évidence probablement l'élément un peu rébarbatif de la planification stratégique «classique». En effet, celle-ci semble donner à entendre qu'elle se déroule un peu en parallèle de la réalité et, qu'à cause de cela, elle demeure plus ou moins en parallèle également dans son implantation.

Il y a également cette impression de séquence de réalisation entre planification et action, ce qui peut paraître donner lieu à une sorte d'immobilisme; la planification semble statique et peu capable d'adaptation en cours d'exécution.

La notion de «*crafting strategy*» donne tout le sens de l'incorporation, au fur et à mesure du déroulement de la stratégie, de nouveaux éléments qui, à leur tour, peuvent devenir si importants qu'ils vont modifier le cours du déroulement même de la stratégie.

Mintzberg compare l'exercice de formulation de stratégie au travail d'un artisan potier qui à partir d'une matière première – de la glaise, va la pétrir, la façonner en fonction de l'état de la matière brute elle-même, de la créativité de l'artisan, des goûts (en évolution) des clients éventuels, des autres produits disponibles, etc. On peut reconnaître dans cette analogie les principaux éléments d'une planification stratégique classique.

Voir article cité dans les références.

La stratégie peut donc être **formulée**, suite à un exercice de planification stratégique, comme elle peut être **émergente**. « Les stratégies sont à la fois des plans pour le futur mais qui incorporent des « traditions » du passé » (Mintzberg).

La notion de réflexion stratégique désigne donc pour nous davantage une attitude mentale qu'un modèle. La réflexion stratégique est constante et continue au fur et à mesure que l'action se déroule.

Mais la lecture de la réalité, à l'aide d'une vision stratégique, vient nuancer (actualiser) continuellement l'évolution du plan d'action jusqu'au point où, parfois les éléments tactiques vont réorienter le déploiement de la stratégie.

L'attitude de réflexion stratégique implique donc d'**être proactif** et à l'affût des « signes », cela implique également de bien décoder ces signaux de façon appropriée et significative pour son organisation.

La réflexion stratégique passe donc aussi à travers des individus ayant des valeurs propres, qui vont imprégner la stratégie et l'action de leur vision et de leur manière d'être, de diriger, d'agir.

Réfléchir stratégiquement c'est une manière d'être, mais c'est aussi l'habileté à **lire les évidences** et à en tirer les leçons appropriées.

Toutefois, nous continuons de croire qu'un exercice complet de planification stratégique mené à intervalle régulier permet ce temps d'arrêt, pour réfléchir et poser un regard un peu détaché sur notre organisation.

... la réflexion
stratégique est constante
et continue au fur et à mesure
que l'action se déroule ...
... réfléchir stratégiquement...
c'est aussi l'habileté à lire les
évidences et à en tirer les
leçons appropriées ...

PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

La planification peut être stratégique lorsqu'elle a comme conséquence des changements importants et fondamentaux pour l'organisation.

Elle est opérationnelle lorsqu'elle traite de la mise en place des programmes, processus et actions touchant la mise en œuvre. Voir tableau en annexe 3.

La planification stratégique peut constituer une première étape dans un plan de développement organisationnel en ce qu'elle permet de mieux connaître sa propre organisation, en orienter le développement et en le concrétisant dans un plan d'action. Toutefois, à partir d'un processus assez similaire, le plan de développement organisationnel cherche à rétablir ou à établir des bases nouvelles pour la vie de l'organisation.

La planification stratégique permet, comme le développement organisationnel, d'orienter les ressources de l'organisation en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels (et résultats) recherchés et non l'inverse.

APPLICATION AUX ASSOCIATIONS

Un certain nombre de préjugés ont la vie tenace et nous voulons nous assurer que le lecteur peut saisir l'intérêt et le bien fondé d'exercer sa vision stratégique dans une association.

En effet, on a tendance à penser que cet exercice est réservé aux grosses organisations commerciales, aux très grandes associations ou aux situations de crise.

La réflexion et la vision stratégique s'exercent un peu comme les aptitudes et les habiletés des guides de chasse qui «voient», «entendent», «sentent» des choses apparemment insaisissables pour le commun des mortels. Pourtant ces signes sont évidents pour qui sait les décoder.

C'est un peu l'objet du présent guide que de vous inviter à cet exercice et à vous le rendre le plus convivial possible, ce sera l'objet du chapitre 4.

On trouvera ci-après, en addendum à ce chapitre un certain nombre de définitions et d'expressions et commentaires reliés aux concepts de planification et de stratégie.

... la planification
stratégique peut constituer une
première étape dans un plan de
développement organisationnel ...

... permet... d'orienter les ressources de
l'organisation en fonction des objectifs
stratégiques et non l'inverse ...

... ces signes sont évidents pour
qui sait les décoder ...

Addendum au chapitre 1

« La planification est un processus de détermination d'objectifs et de choix des moyens pour les atteindre » dit le dictionnaire (*petit Robert*).

« Savoir planifier, c'est, à partir des faits et de leurs inter relations, visualiser et structurer les activités managériales en vue d'atteindre des objectifs et de là, des résultats futurs » Grener et Monteil.

La planification constitue donc essentiellement un exercice d'**anticipation** dans une perspective de vision **globale**.

« En matière de Saine Gestion, la planification est, par définition, un exercice d'anticipation d'événements futurs ou de situations prévisibles pouvant avoir une influence significative sur l'organisation. Cette fonction désigne un effort raisonnable d'anticipation des événements par l'établissement de scénarios et par l'étude des impacts ou de l'analyse des **risques** liés à la prise de décision »; réf : *Cadre de Saine Gestion* (p.105).

La notion de stratégie quant à elle, évoque en général une vision guerrière où les armées établissent des plans en vue d'attaquer ou contrer les attaques ennemies.

Le langage des écoles de gestion a tendance à utiliser également ce type de langage : on va parler de bataille de prix, de guerre de marché, d'offensive de pénétration, etc.

Chez les Chinois, le mot *stratégie* désigne littéralement *l'Art de la guerre*.

La notion de stratégie, utilisée également abondamment dans le monde du sport, a quelque peu perdu cette connotation militaire, mais évoque toujours des plans afin, soit de profiter d'une « faiblesse » des adversaires, soit de contrer une faiblesse ou encore profiter d'un avantage inattendu.

... la planification
est... un exercice
d'anticipation d'événements...
pouvant avoir une influence
significative sur
l'organisation ...

Pascale et Athos, dans leur petit bouquin célèbre *The art of Japanese management*, illustrent quant à eux, une préoccupation pour les ressources « rares » de l'organisation : « *Strategy is the plan or course of action leading to the allocation of a firm's scarce resources, over time, to reach identified goals* ».

Chapitre 2

LE POURQUOI ?

2.1

LES OBJECTIFS QUI MÈNENT À CET EXERCICE

L'exercice de planification stratégique vise en général un ou plusieurs des objectifs suivants :

1.

Se donner l'occasion de prendre du **recul**, retrouver les **valeurs et fondements** qui sont à la base de l'existence de l'organisation, et recentrer l'organisation.

Commentaire : il arrive souvent que dans le tourbillon des activités courantes de l'organisation, on en arrive à « oublier » les grands buts de notre organisation, sa raison d'être fondamentale, sa Mission.

L'exercice de réflexion stratégique donne justement l'occasion de réfléchir sur cette raison d'être fondamentale, de la « revisiter » pour soit se recentrer, soit la questionner, voire la modifier pour se rendre plus pertinent par rapport à l'environnement changeant.

Nous avons eu l'occasion de constater que dans le monde des OSBL en particulier, la quête continue des moyens financiers via les commandes, subventions, événements, finissent par atteindre la raison d'être même de l'organisation, qui finit par perdre de vue son identité propre.

2.

Développer une vision plus **globale** de notre organisation au cœur de son environnement.

Commentaire : au quotidien, centrés sur les opérations, les finances, la gestion courante, on en arrive à perdre de vue l'environnement où on évolue.

Des changements importants dans la situation de nos « clients », des modifications dans leurs attitudes, leurs valeurs, leurs besoins ne nous atteignent pas.

Même certaines situations à l'intérieur même de notre organisation nous échappent subtilement; les choses changent et évoluent graduellement.

Mais de façon fondamentale, absorbés que nous sommes dans notre quotidien, on ignore ces signes.

Il faut redécouvrir cette vision des choses qui nous entourent ainsi que la situation réelle de notre organisation au centre de ces choses, voir l'écosystème dans lequel navigue notre organisation.

La lecture de certains chapitres du Macroscopie de Joël De la Rosnay est toujours d'actualité dans cette recherche d'une « vision ».

... prendre
du recul, retrouver les
valeurs... à la base de
l'existence de l'organisation ...

... développer une vision
de notre organisation
au cœur de son
environnement ...

3.

Faire face à des changements brutaux et assurer la **survie** : continuité et pérennité de l'organisation.

Une réflexion stratégique peut s'imposer pour faire face à des modifications qui touchent notre organisation de façon fondamentale. Situation économique désastreuse, changements rapides dans la gestion, législation modifiée rapidement. Ce sont des cas extrêmes qui peuvent exiger ce qu'on appelle des «turn around strategies», soit des virages à 180 degrés.



Ce genre de virage stratégique exige qu'on s'appuie non seulement sur une quantité d'information mais sur les bonnes informations et les bonnes lectures de réalité; soit des informations pertinentes et bien analysées de façon structurée.

4.

Développer des orientations de moyen et long termes (3 à 5 ans); se doter d'un plan de travail **réaliste** et d'une organisation administrative, **capable** de répondre aux objectifs visés.

Même dans le cours normal des opérations, on peut vouloir se doter d'un plan qui nous permet de « voir en avant » notre développement et permettre à tous les acteurs d'être « focussés » sur des objectifs communs, tout en étant conscient des capacités (ressources) de notre organisation.

*L'exercice peut aider à la prise de décisions de la part du Conseil : **Les décideurs sont mieux renseignés, d'où de meilleures décisions et une utilisation plus efficace des ressources.***

5.

Mobiliser toute l'organisation vers des objectifs communs, connus et acceptés.

Aider l'organisation à obtenir un consensus quant aux priorités qui se rapportent le plus aux besoins et désirs des membres, en tenant compte de l'état de la situation.

*Ce type d'exercice comporte, dans son déroulement même, une occasion pour une équipe de valider ses points de vue, de développer une vision commune et le cas échéant, de « réinventer » l'organisation. **Une volonté de développement organisationnel devrait être précédée d'un exercice de réflexion stratégique.***

À titre d'exemple, les objectifs poursuivis par le Regroupement Loisir et Sport du Québec lors de son exercice récent :

- déceler les enjeux;
- établir de priorités + affectation des ressources;
- évaluer la satisfaction des membres (clients);
- évaluer l'efficacité opérationnelle.

... faire
face à des changements
brutaux et assurer la survie ...
... se doter d'un plan de
travail réaliste ...
... mobiliser toute
l'organisation ...



2.2 GOUVERNANCE

En sus de ces motivations positives, il faut rappeler quelques éléments de gouvernance qui demandent à ce qu'un conseil d'administration, qui est le « **gardien** » de l'organisation et de son patrimoine, veille à la « protéger », ce qui exige un effort d'anticipation au-delà de la gestion courante, afin entre autres, d'**anticiper les risques** pour la dite organisation.

On considère que le conseil d'administration de **toute** organisation exerce ou doit exercer les cinq rôles fondamentaux suivants (détails dans l'addendum), soit :

- **adopter un processus de planification/réflexion stratégique;**
- **s'assurer de la gestion des risques;**
- **embaucher, encadrer et superviser le « top management »;**
- **adopter un plan de communication;**
- **s'assurer de l'intégrité des systèmes de contrôle interne.**

L'adoption d'un processus de planification stratégique est considérée comme un des rôles les plus importants d'un conseil, puisqu'il conditionne l'ensemble des actions qui en découlent.

Ex. on veut être plus « marketing », cela va exiger certaines qualités dans le leadership; cela va engendrer des enjeux différents donc des risques nouveaux, etc.

... anticiper et gérer
les risques ...

... l'adoption d'un processus
de planification stratégique...
conditionne l'ensemble
des actions ...

Il y a donc aussi un lien étroit entre l'exercice de planification et l'identification des risques que rencontre toute organisation, même un OSBL.

À lire sur le sujet : Malenfant (ouvrage en référence), ainsi que Morency et Simard dans *Organisations et Territoires* (printemps-été 2003).

Également : Johanne Turbide dans la revue *Gestion*, printemps 2005 à propos de reddition de compte et d'imputabilité (voir référence).

2.3

LES OSBL : DES ORGANISATIONS COMPLEXES

Enfin les OSBL, contrairement à ce qu'on croit généralement dans le monde de la gestion, sont des organisations complexes; Mintzberg, dans sa typologie des organisations classe ce type d'organisation dans les «bureaucraties professionnelles» considérées dans ses modèles parmi les organisations les plus complexes à gérer.

Et ce n'est pas parce qu'elles sont de petites tailles qu'elles sont faciles à gérer.

Les motifs de cette complexité tiennent principalement aux éléments suivants : d'une part, elles sont des rassemblements de personnes regroupées sur la base de leur **intérêt commun**; d'autre part, ce sont des organisations en général très politisées qui visent la promotion des intérêts de leurs membres ou d'une cause.

Enfin, ce sont des organisations qui comptent pour une grande partie de leur travail sur des **bénévoles**, lesquels ne se gèrent pas de la même façon que du personnel rémunéré. Tout directeur d'OSBL peut ajouter de nombreux exemples à cette

assertion!!! **La continuité** est particulièrement difficile à gérer compte tenue du roulement des bénévoles et du nombre restreint de permanents

Il est donc particulièrement important de procéder à intervalle régulier à une revue des capacités organisationnelles, à une réévaluation des conditions de pratique dans le domaine, à une mobilisation vers des objectifs communs acceptés et choisis.

... les OSBL
sont des organisations
complexes ...

L'exercice de planification stratégique constitue une telle manière de procéder régulièrement à une mise à jour des grandes orientations et objectifs de l'organisation. **Le conseil, en tant que gardien de la mission et de la gouvernance de l'organisation aura aussi avantage à incorporer un tel exercice de façon récurrente dans son «cycle» de gestion.**

On trouvera dans l'addendum qui suit, quelques commentaires et réflexions complémentaires.



Addendum au chapitre 2

QU'EST CE QU'UNE ORGANISATION? SELON L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

L'organisation est un système (complexe) possédant une mission, œuvrant dans un environnement donné, qui, à l'aide de ressources et activités spécifiques, transforme les dites ressources en produits (services ou événements) destinés à des clientèles pour en tirer un bénéfice (financier ou autre).

LES 5 PRINCIPAUX RÔLES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Selon le comité sur la gouvernance corporative de la bourse de Toronto, paru en décembre '94 et qui fait encore école aujourd'hui).

1. Le CA adopte un processus de planification stratégique:

Placé sous la gouverne du chef de direction, adopté, validé et suivi par le conseil.

2. Il s'assure de la gestion des risques, soit :

- identification des principaux risques;
- mise en place de plans alternatifs (de contingence);
- mise en place de mécanismes de surveillance (vigie);
- gérer le risque en gouvernance signifie que le conseil comprenne bien les divers aspects des opérations de l'organisation et les risques qu'impliquent ces opérations.

3. Il embauche, encadre et supervise la direction

En vertu du principe de délégation du conseil au management, l'embauche du chef de la direction revêt donc une très grande importance.

L'identification d'objectifs (en fonction du plan stratégique adopté) permettra un suivi et une évaluation équitable et de développer des plans de relève pour les officiers supérieurs.

4. Il adopte un plan de communication

5. Il s'assure de l'intégrité des systèmes de contrôle interne.

Chapitre 3

LE QUAND ? DURÉE ?

CLIMAT



La planification stratégique s'effectue idéalement dans un climat serein et non en période de crise. Il est possible qu'une situation préoccupante pour l'organisation (Relève ? Changement organisationnel majeur ?) soit à l'origine de la démarche; toutefois **il faut éviter d'entreprendre cet exercice dans un climat de conflit et de tiraillement interne.**



Il faut donc jusqu'à un certain point savoir « planifier » le processus et de l'insérer au bon moment dans le cycle de vie de l'organisation. Lorsque le processus de planification stratégique fait partie du processus régulier de gestion de l'association, les conflits ou tiraillements internes sont presque inexistants.

DURÉE ET PARTIES CONCERNÉES



Il est important de pouvoir tirer partie de tous les avis et de susciter l'adhésion de la majorité des « stakeholders » ou parties prenantes et concernées.

Et qui sont les parties concernées?

- les dirigeants, conseil et direction;
- les employés ou du moins les employés-clé;
- les bénévoles (les Sages);
- les clients (sondages satisfaction !);
- certains fournisseurs, comme les maisons de formation;
- des partenaires;
- le grand public, le cas échéant.

Face à cette énumération, on se rend compte qu'il s'agit d'un exercice qui peut prendre un certain temps.

Donc prévoir du temps : si on veut aller chercher des idées et ensuite susciter une adhésion, prévoir une durée d'environ 6 mois.

Il y a toutefois un équilibre (arbitrage) à faire entre la durée de consultation et le momentum de l'exercice; il peut être difficile de conserver l'implication des intéressés au-delà de cette durée.

À ÉVITER ABSOLUMENT

Au risque de se répéter, si l'exercice est « réglé d'avance », et « doit arriver » à des conclusions précises, nous conseillons vivement de ne pas gaspiller temps et ressources, mais de plutôt procéder aux changements avec transparence.



Chapitre 4

COMMENT ? APPRENDRE À LIRE...

LA MÉTAPHORE DU CHASSEUR

L'exercice de réflexion stratégique constitue pour nous une forme d'apprentissage à... une forme de lecture !!!!

Nous allons nous expliquer par une analogie ou une métaphore, que nous appelons la métaphore du chasseur.

Si vous étiez comme moi un non chasseur, et que vous accompagniez un véritable chasseur ou guide de chasse, vous ne tarderiez pas à vous rendre compte que ce chasseur a développé une capacité de « lecture » de la forêt.

Vous ne remarquez pas comme moi, les petites branches cassées ou grignotées, les feuilles broutées, les empreintes plus ou moins récentes sur le sol, les excréments plus ou moins récents etc ... bref, notre chasseur « lit » le sentier et la forêt de façon presque magique.

Et il vous dira que tels et tels gibiers sont passés ici hier ou ce matin, il vous dira non seulement de quel gibier il s'agit, mais sa taille, presque son âge, sexe, etc.

En fait, cette analogie vise simplement à vous dire qu'il n'y a rien de magique, et que finalement toute l'information est devant nos yeux, mais que notre guide de chasse a **appris à observer, à décoder cette abondante information.**

La réflexion stratégique, c'est la même chose.

Nous sommes tellement absorbés par nos opérations, par le quotidien, que nous ne prenons pas souvent le temps de « lever les yeux » et de regarder autour de soi.

... occasion de regarder
notre organisation
d'un peu plus loin
« avec un microscope » ...

L'occasion de la planification stratégique est cette occasion qui nous est fournie de regarder notre organisation d'un peu plus loin « avec un microscope » dirait Joël de la Rosnay. C'est aussi l'occasion de regarder le voisinage plus ou moins éloigné et de voir comment les choses se déroulent autour de nous, sous nos yeux ou presque.

... toute l'information est
devant nos yeux
à décoder ...

On a coutume de dire, « tout est écrit sur les murs » pourvu qu'on prenne le temps de regarder.

Dans la section qui suit, nous allons décrire une méthode pour « **apprendre à lire** » notre organisation et ce qui l'entoure et surtout être capable d'en tirer des informations pertinentes.

4.1 DÉCISIONS PRÉALABLES

4.1.1

Instances concernées et étapes d'approbation :

Il existe un certain nombre de conditions de succès pour mener un tel exercice, dont notamment :

- L'enthousiasme des gestionnaires et «l'engagement» du conseil d'administration.

Ce projet, idéalement mené par la direction, devrait susciter un certain intérêt et l'enthousiasme de la part du conseil : on doit sentir son engagement dans la démarche.

Ceci se traduira normalement par l'adoption d'une résolution de départ à l'effet d'entreprendre une telle démarche, accompagnée d'un plan de travail et d'un mandat (voir exemples dans la boîte à outils).

L'intérêt manifesté peut prendre la forme de l'engagement d'un membre du conseil dans la démarche elle-même, (i.e comité de coordination). Enfin, chaque réunion du conseil au cours de la durée de l'exercice, devrait comporter un item de suivi.

Enfin, il est important qu'une forme « d'approbation » plus formelle ait lieu lors de l'analyse de situation et lorsque qu'on dégagera la ou les grandes orientation(s).

*Enfin, le conseil sera impliqué bien évidemment après le dépôt du plan final **qu'il adoptera**, et qui devrait constituer dès lors, son principal outil de gouvernance.*

... l'enthousiasme
des gestionnaires et
«l'engagement» du conseil
d'administration ...

... l'implication d'un
nombre optimal
de personnes ...

- L'engagement d'un comité de coordination restreint (2 - 3 personnes)

En vue d'une plus grande efficacité et afin de conserver la démarche sur ses rails, nous recommandons la constitution d'un petit groupe de travail avec le directeur général pour coordonner les travaux, «tenir l'agenda» et faire continuellement la liaison entre la démarche et les hautes instances de l'organisation. Cette façon de faire peut faciliter l'adhésion des autres membres de l'organisation et bénévoles, et assure que toute la responsabilité ne repose pas uniquement sur les épaules du directeur général.



- L'implication d'un nombre optimal de personnes ou de représentants du personnel, des bénévoles, des « anciens », de clients, voire fournisseurs (i.e : maisons de formation).



Bien sûr, il est souhaitable que le plus grand nombre de points de vue possible soit pris en compte dans une telle démarche, ce qui explique souvent la durée. L'expression de points de vue divergents doit être non seulement permise mais encouragée. L'adhésion au plan éventuel en sera renforcée.



Par contre, une certaine prudence s'impose en ce sens, qu'il y a lieu de cibler les personnes ou groupes pertinents à consulter en fonction, soit de leur apport à la démarche (ex : les anciens et sages qui gravitent autour de l'organisation), soit en fonction de leur éventuelle implication dans la mise en œuvre, ex : les employés.



Il faut mesurer et établir très tôt dans la démarche, l'ampleur de ces consultations et les buts recherchés, qui peuvent parfois prendre une ampleur démesurée et très « time consuming ». Certains groupes peuvent se sentir frustrés de ne pas avoir été impliqués, ce qui influencera leur adhésion future au plan. La communication la plus limpide doit être établie au point de départ avec les groupes concernés, dont l'implication et la contribution doivent être définies dès lors.



Idéalement, le plan d'ensemble du processus devrait être communiqué à tous dès le début, et des points d'information tenus autour des différentes étapes. L'exercice de planification stratégique constitue une excellente occasion de communication et de mobilisation; le processus est aussi important que le résultat formel.

4.1.2

CONTENUS À CONSIDÉRER : UN EXERCICE D'ÉQUILIBRE

Les résultats à atteindre ainsi que la taille de l'organisation peuvent déterminer l'ampleur et la profondeur de l'exercice (consultations, sondages, etc...).

Il existe ordinairement dans l'organisation une certaine quantité d'information écrite ou verbale dont on devra tenir compte dès le début du processus, et donc, **un certain « bilan » de cette information, de sa qualité, de sa fiabilité doit être fait au départ** avant de procéder à une recherche d'information supplémentaire ou complémentaire.

Au départ, (étapes Mission et Bilan) **il sera utile de prendre connaissance ou reprendre contact avec les lettres patentes, la constitution de l'organisation, son évolution, ses rapports annuels (5 dernières années), etc.**

Dès lors, on sentira peut être le besoin de compléter cette information par des entrevues, sondages, recherches, rencontres de divers interlocuteurs et groupes concernés par notre activité. Ces groupes seront en général « flattés » et heureux de contribuer à l'exercice. C'est en général lors de la « revue » de l'environnement que des données comparatives seront utiles, documentation générale sur le domaine, statistiques etc... qui demanderont un certain effort de recherche et analyse.

Encore ici, il faut être vigilant et aller chercher la bonne information (pertinente et utile) plutôt que la quantité. Il est facile de se laisser entraîner dans des démarches longues et coûteuses du moins en temps et énergie pour des apports parfois marginaux. La notion d'équilibre est ici très importante.

Se rappeler de la règle du 20-80 où on peut en général prendre de bonne décisions avec 80% de l'information, alors que le dernier 20% sera coûteux à obtenir et finalement n'aura pas une influence déterminante sur la décision.

4.1.3 DURÉE ET CHOIX DU MOMENT



Nous suggérons un exercice de durée moyenne (ni trop court, ni trop long). Compte tenu des nombreuses instances d'une association (c.a., comités, assemblée générale, etc.) et de l'implication de beaucoup de personnes, il faut que le processus puisse toucher un peu toutes les instances, ce qui demande du temps. Par ailleurs, il faut aussi « voir le bout » de l'exercice, soit soutenir l'intérêt des groupes concernés.

Il est probable que vous aimerez démarrer l'exercice lors d'une session d'une journée, idéalement à l'extérieur de vos locaux, accompagnés des principales personnes que vous souhaitez impliquer dans la démarche. Cette session va donner le ton et l'agenda de l'ensemble de la démarche. Vous trouverez dans la boîte à outils (session de démarrage) des suggestions pratiques pour la conduite de cette rencontre. Ce groupe pourra être rencontré à nouveau (validation) à la mi-temps et certainement à la fin de l'exercice.



Un horizon temps d'environ six mois avec un groupe de travail restreint et ponctuel, donne ordinairement de bons résultats.



Donc, planifier un calendrier réaliste compte tenu des items précédents et de la disponibilité d'un temps de qualité, surtout chez les bénévoles. Le choix du moment de l'exercice, dans le cadre des activités de l'organisation, doit en faciliter l'exécution, qui, comme nous l'avons déjà mentionné, doit se dérouler dans un climat serein et donc exempt des turbulences dues à des agendas trop chargés.

4.1.4 ENCADREMENT

Avons-nous les ressources internes pour guider le processus ou devra-t-on prévoir un accompagnement externe?

Et si oui de quelle nature? Clef en main, accompagnateur coach?

Il pourra être opportun de s'adjoindre à cette étape les services d'un « guide », d'un conseiller. Le conseiller pourra faciliter l'encadrement du processus (étape/compréhension). Il pourra animer certaines rencontres, permettant aux dirigeants de se placer en observateurs.

Le conseiller externe pourra apporter une certaine vision au niveau de l'analyse de l'environnement, laquelle peut faire défaut à l'interne. Selon son expertise, cet accompagnateur, peut apporter une contribution au contenu de l'analyse de l'environnement, par exemple, au niveau des analyses comparatives.

Un accompagnateur externe, si utile soit-il, doit pouvoir « s'effacer » et s'assurer de l'appropriation de la démarche et de ses résultats par les instances de l'organisation.



4.2

ÉTAPES DU PROCESSUS

ATTITUDE : VISER HAUT / DEMEURER CONCRET

Apparemment contradictoires, ces deux extrémités sont néanmoins les clés d'un exercice réussi.

Il est important, dans l'exercice, d'avoir l'occasion d'énoncer tout haut ses rêves et visions à propos de l'organisation. Nous disons parfois « soyons audacieux et évoquons un peu nos rêves... la réalité prendra bien la relève assez vite.

Par ailleurs, il faut aussi que l'exercice « atterrisse » en un plan d'action précis, quantifiable avec des « vraies » ressources, des responsables, des échéances... et des indicateurs d'évaluation!

4.2.1

MISSION, VISION, VALEURS

Un énoncé de mission devrait comprendre les éléments suivants :

- Présenter la nature de l'organisation (ex : OSBL)
- Ce qu'il cherche à faire (but très général),
ex : protéger le public, faire la promotion de...
- Auprès de qui? (clientèle, localisation),
ex : les jeunes de Mt-Tremblant

- Avec quels moyens ou comment il va s'y prendre?
ex. : formation, encadrement
- et selon quelles valeurs?

... « soyons
audacieux et évoquons
un peu nos rêves »

... un énoncé de mission...
« should be long enough
to cover the essential,
but, short enough
to be exciting »

Les valeurs ou principes qu'il privilégie

Un énoncé de mission a avantage à être le plus court possible, et ne peut entrer dans aucune description détaillée. Un consultant international, Mr Ku disait : « *It should be long enough to cover the essential, but, short enough to be exciting* »

Un bel exemple : Honda dont la mission tient à une ligne : « *Produire des petits moteurs de grande qualité dans un souci pour l'écologie !!!* ».

Délibérer sur un énoncé de mission, une vision de moyen/long terme pour l'organisation, ainsi que sur les valeurs qui nous animent, constitue une étape cruciale et fondamentale pour amorcer cet exercice.



Les enjeux actuels et prévisibles, ainsi que l'horizon (portée) de l'exercice feront aussi partie de cette étape.

Afin de vous aider dans cet exercice, voir le *Cahier de bord* (1 - Mission) à propos des questions que vous devriez vous poser, ainsi que la *Boîte à outil* (2.1) qui vous suggère un exercice à cet effet.

VISION

L'exercice de vision consiste à essayer de « porter » notre mission dans un futur raisonnable. Ex : Comment voyons nous notre organisation dans 5 ou 10 ans ?

- La vision, c'est le complément de la Mission = prolongement au futur
- Vision = rêve vers le futur
- Vision = grande image (claire) sans paramètres précis
- Vision = travail de l'artiste = image futuriste = inspirante
- Vision = effet mobilisateur et rassembleur = repère

VALEURS

De plus en plus, lors de la réflexion stratégique, les gens se penchent sur les valeurs de leur organisation; soit les valeurs traditionnelles de l'organisation, soit les valeurs jugées importantes par les dirigeants et employés.

Cet exercice qui fait partie du « bloc » Mission-vision et valeurs doit être pris au sérieux parce que les valeurs qu'on va mettre de l'avant, il faut pouvoir les vivre concrètement, (vivre avec), les habiter entièrement.

Donc attention aux grandes phrases creuses et aux rêves éveillés.



4.2.2

BILAN INTERNE (FORCES ET FAIBLESSES)

Aussi appelé environnement interne, l'exercice vise à vérifier l'état des diverses composantes de l'organisation afin d'en dresser un état de situation (bilan) et ultimement à répondre à une question :

«Avons-nous les moyens nécessaires en vue d'accomplir notre mission ?»

Le bilan interne procède ordinairement par l'analyse des fonctions d'entreprise et des fonctions de gestion en vue d'en dégager un état des forces et faiblesses de l'organisation.

... comment
voyons-nous notre
organisation dans 5 ou 10 ans ?...

... avons-nous les moyens
nécessaires en vue d'accomplir
notre mission ? ...

Votre organisation a certainement de grandes forces (qualités, valeurs, ressources, etc.) mais a certainement aussi des zones plus fragiles. De façon froide et un peu détachée, il faut passer en revue ce qu'on fait de bien et de moins bien.

Il est utile de revoir les grandes fonctions de toute organisation, et d'analyser ses forces et ses faiblesses, en gardant à l'esprit de toujours tenter d'établir un ordre d'importance entre elles.

Un exercice de vérification objectif et sans complaisance de nos « capacités » doit être conduit qui mène à un portrait réaliste des ressources dont nous disposons pour accomplir la mission que nous nous sommes donnée.



L'utilisation des concepts de fonctions de **gestion** et de fonctions **d'entreprise** permet une revue rigoureuse et détaillée de l'organisation.

Bien sûr qu'une toute petite organisation ne sentira pas le besoin d'examiner toutes ces fonctions dans le détail, mais ces notions fournissent une sorte de liste aide-mémoire.

Nous allons donc maintenant reprendre une à une, les grandes fonctions de toute organisation et les analyser en terme de forces et ses faiblesses.

Fonctions d'entreprise (voir lexique)

On distingue en général, dans toute organisation, les quatre grandes fonctions suivantes :

- Une fonction de **Production** de nos services
(*Cahier de bord* : 2.1.1)
- Une fonction **Finance** – administration
(*Cahier de bord* : 2.1.2)
- Une fonction **Ressources humaines** -
les membres / les bénévoles / les permanents
(*Cahier de bord* : 2.1.3)
- Une fonction **Marketing/communication**
(*Cahier de bord* : 2.1.4)

Rappelons qu'une fonction existe sans qu'il y ait nécessairement un titulaire, une direction, à sa tête; il suffit qu'il y ait des activités qui cadrent dans cette typologie pour que la fonction existe en plus ou moins grande importance.

Dans le *Cahier de bord*, (section 2) nous élaborons les questions à se poser à propos de ces diverses fonctions pour détecter ce qu'elles comprennent et en apprécier l'activité.

Fonctions de gestion (voir lexique)

De la même manière, le système de gestion doit être examiné et pour ce faire nous analyserons les fonctions de gestion (P.O.D.C.) dans l'ordre suivant :

- **Planification** : existe-t-il des traces d'exercices d'anticipation, budgets, etc., (*Cahier de bord* 2.2.1);
- **Organisation** : est-ce qu'il existe une forme de coordination des personnes, des ressources matérielles, etc., (*Cahier de bord* 2.2.2);
- **Direction et décision** : qui prend les décisions et comment les décisions sont-elles prises? (*Cahier de bord* 2.2.3);
- **Contrôle** : existe-t'il des modes d'évaluation et de suivi des résultats, financiers et autres? Politiques et procédures visant la protection du patrimoine? (*Cahier de bord* 2.2.4).

À propos de **chacune** de ces fonctions, on tentera de dégager quelle est notre **PLUS** grande force ainsi que notre **PLUS** grande faiblesse (**un maximum de deux ou trois par fonction est recommandé**).



Une fois les fonctions de gestion examinées, on tentera d'en dégager les plus grandes forces et faiblesses; de façon semblable, on procédera avec les fonctions d'entreprise. Et enfin on combinera les deux et on tentera de dégager des tableaux synthèse qui illustrent un processus « d'entonoir » qui nous oblige progressivement à dégager un **bilan synthèse compréhensible de notre organisation**.



Comme il s'agit en général d'un processus collectif, chacun prend progressivement conscience de l'ensemble de l'organisation et de ses capacités réelles. Les participants acquièrent progressivement une vision plus globale et partagée de leur organisation, que celle qu'ils ont de leur entité de travail, équipe, ou département.

On peut concevoir que cette forme de « work in progress » permettra, lorsque les orientations générales seront prises, de les comprendre, et d'être en mesure d'en « peser » le poids sur les capacités de l'organisation, et de critiquer positivement le bien fondé d'une telle orientation.

4.2.3 L'ENVIRONNEMENT (OPPORTUNITÉS ET MENACES) (voir annexe 2)

Comme nous l'avons déjà mentionné à quelques reprises, le modèle proposé attache beaucoup d'importance à l'examen de l'environnement de l'organisation. En effet, ce n'est pas parce qu'une entreprise existe depuis 100 ans ou qu'elle fabrique les meilleures chaussures au monde qu'elle n'est pas menacée !!

Comme l'exercice s'applique à un OSBL, il y aura peut-être lieu de distinguer les occasions favorables et menaces qui confrontent l'organisation, de celles qui confrontent les membres, et **qui peuvent devenir à leur tour des « occasions » de services !!**

Nous allons donc maintenant tourner notre regard vers l'extérieur de notre organisation pour y détecter les enjeux (positifs = occasions favorables, négatifs = menaces).

En utilisant notre « Macroscopie », nous allons répéter l'exercice en élargissant de plus en plus notre champ de vision.

L'ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT

Au sujet de l'environnement immédiat, ***on va se poser des questions un peu inhabituelles, comme de se demander si des groupes exercent des pressions sur notre organisation?***

Quelles sont les principales pressions et défis qui s'exercent sur l'organisme et à l'opposé, quelles sont les occasions favorables et alliances possibles ?

M. Michael Porter nous invite à examiner les pressions provenant en particulier des quatre groupes suivants:

Nos **clients**, nos membres en l'occurrence. Les pressions en provenance des membres peuvent être sur la qualité de nos services, sur leur coût, accessibilité, etc. Un sondage qualité auprès d'eux peut se révéler très utile à cet égard.

... ce n'est pas
parce qu'une entreprise
existe depuis 100 ans ou
qu'elle fabrique les meilleures
chaussures au monde
qu'elle n'est pas
menacée !!...

Les **fournisseurs** peuvent aussi bien être des fournisseurs de biens, mais aussi des fournisseurs de services ou bien des maisons de formation de nos membres, etc. Leurs pressions peuvent être matérielles mais aussi d'ordre politique, psychologique.

Des « produits » **substituts** aux nôtres : des produits ou services substitués aux nôtres peuvent exercer des pressions sur notre organisation (ex : accès à la musique par téléchargement vs le disque).

De **nouveaux** « intrants » ou **joueurs** dans notre domaine. Les nouveaux joueurs peuvent être des individus, des organisations, des technologies qui arrivent sur le marché (ex : Aldo vs l'artisan fabriquant de chaussure traditionnelle).

L'idée de « faire le tour du jardin » qui nous entoure est une première façon de s'exercer à la « lecture » de l'environnement. On pourra y détecter des menaces inattendues, des concurrences inattendues, comme aussi des occasions sous forme de partenariats, collaborations ponctuelles. Comme nous l'avons déjà écrit, toute concurrence n'est pas adverse.

Mais au-delà, on y détectera peut-être des pistes de nouvelles approches, de solutions novatrices permettant d'améliorer notre prestation de services.

L'ENVIRONNEMENT GLOBAL

Relevons encore notre « Macroscopie » d'un cran et examinons ce qu'il est convenu d'appeler les tendances lourdes, les « mega trends » dans notre environnement.

Les tendances lourdes affectent tous les joueurs, mais de manière différente. Une tendance lourde peut être une occasion pour un groupe comme une menace pour un autre; c'est ici que le bilan que nous avons tracé de notre organisation prend tout son sens.

Par exemple, la tendance démographique du vieillissement des populations constitue un fardeau pour les services de santé, mais une opportunité pour les propriétaires de maison d'hébergement.

Porter nous suggère d'examiner les grandes tendances suivantes : voir cahier de bord (section 3).

• Les occasions et menaces au **plan légal?**
Ex : législation, réglementation

• Les occasions et menaces au **plan social?**
Nouvelles valeurs (émergentes)

• Les occasions et menaces au **plan démographique?**
Ex : Ethnicité ? Vieillesse

• Les occasions et menaces au **plan économique**

• Les occasions et menaces aux **plans techniques ou technologiques**

... toute
concurrence
n'est pas adverse...

...une tendance lourde
peut être
une occasion ...

Pour certaines organisations on sentira le besoin de décliner la grande tendance en sous tendances pour en faire une analyse plus fine. Ou au contraire, on passera très rapidement sur une tendance lourde qui a peu d'incidence sur notre organisation.

Ce diagramme permet d'autre part de bien placer en perspective les éléments positifs dégagés et de mettre en face à face les **forces et les occasions**, délimitant ainsi le terrain sur lequel devrait se bâtir la stratégie de l'organisation.



Encore ici, l'idée n'est pas de réussir à tous prix, à trouver quelque chose à chaque sujet, mais cette revue permettra de sentir laquelle ou lesquelles de ces tendances est à surveiller et à incorporer sur « l'écran radar » de notre plan d'action éventuel.

Pour ces diverses tendances, on trouvera beaucoup d'informations sur les sites gouvernementaux, analyses, et recherches existantes.

On suggère de repasser chaque tendance et de tenter d'y détecter soit, une occasion ou un défi sinon une menace. (Voir section 3, du *Cahier de bord*).

4.2.4 ANALYSE DE LA SITUATION (OU PROBLÉMATIQUE) ET « FIT » STRATÉGIQUE

Au cours des dernières étapes, nous aurons accumulé devant nous, une information appréciable sur notre propre organisation.

Comme nous le verrons dans le *Cahier de bord*, l'utilisation d'un diagramme sur lequel nous croisons l'axe « des forces et faiblesses » verticalement avec un axe des « occasions et menaces », horizontalement, permet d'une part de synthétiser toute cette information à quelques éléments jugés essentiels, d'où l'appellation de **problématique**.

... mettre en
face à face les forces
et les occasions, délimitant ainsi
le terrain sur lequel devrait
se bâtir la stratégie de
l'organisation ...

Nous pourrons alors :

- mettre nos « forces » en perspective;

- apprécier nos zones de faiblesse;

- réaliser les occasions favorables en tenant compte des défis;

- réexaminer l'énoncé de mission que nous nous sommes donné;

- revoir la vision que nous poursuivons.

Tout en tenant compte de l'environnement que nous avons appris à lire.

Cette analyse devrait nous mener à combiner nos forces avec certaines opportunités et donner lieu à un assemblage cohérent que Porter appelle le « fit » stratégique.

- Nos perspectives sont-elles suffisamment ambitieuses?
- Avons-nous découvert des occasions favorables inexploitées et qui correspondent précisément à certaines de nos forces?
- Comment nos ressources peuvent coïncider avec des occasions favorables détectées?



- Comment adopter des stratégies de défense par rapport à nos faiblesses?
- Ou encore : nos concurrents pourraient-ils dans certaines circonstances devenir des alliés et partenaires?



Cette étape d'analyse et les conclusions qu'on en tire ont intérêt à être partagées par le niveau le plus élevé de l'organisation, puisque la détermination de l'orientation stratégique globale de l'organisation devrait découler de cette étape.

Le modèle proposé par Allaire et Firsirotu, (annexe 4) dans lequel on reconnaît l'influence de Porter, apporte un éclairage intéressant en ce qu'il met en face à face les stratégies **souhaitables** (issues de l'exercice stratégique), confrontées aux capacités organisationnelles (ressources et valeurs) pour finalement dégager une stratégie **réalisable**.

Poursuivrons-nous nos activités de la même manière?

Au contraire devrions-nous changer plus ou moins radicalement nos façons de faire? Ou encore envisager un changement de cap rapide?

Voici pour illustrer, des options de choix stratégiques qui ont été examinés par les dirigeants du Regroupement Loisir et Sport du Québec lors de leur exercice :

- poursuivre le virage « clientèle »;
- consolider les marchés actuels;
- conquérir de nouveaux marchés;
- dynamiser et moderniser la gestion.

4.2.5

EXAMEN DE DIVERS SCÉNARIOS DU DÉPLOIEMENT DU CHOIX STRATÉGIQUE

Donc, suite à un consensus important sur l'état de situation précédent, on se retrouvera devant des options ou scénarios qui pourront ressembler à quelque chose comme :

- statu quo;
- profiter d'une occasion de développement assez immédiate;
- préparer notre organisation en vue d'un éventuel développement;
- ou au contraire, se replier (défense) par rapport à un environnement hostile;
- ou même plus : sabrer dans des développements récents peu « rentables » et se concentrer sur nos forces et développer une stratégie de « niche ».

Une mise en garde s'impose : « **Les grandes stratégies génériques n'existent pas vraiment; ce sont des métaphores ou des repères à l'imagination; la stratégie réelle s'invente jour après jour** » (Mintzberg).





LE COMMENT DE LA STRATÉGIE, SON IMPLANTATION.

À cette étape, il y a lieu d'être créatif et *ne pas craindre d'évoquer plus d'un scénario, qu'on passera ensuite « au crible » des informations captées au cours des étapes précédentes*, en ligne avec la mission et l'orientation stratégique globale retenue.

Nous aimons utiliser ici le concept de « fenêtre stratégique » utilisé par la NASA dans le lancement de fusées ou navettes. Le concept évoque bien cette notion de mission (l'objectif ultime) que nous poursuivons avec nos ressources mais aussi en *profitant d'un moment propice qu'il faut savoir attendre et utiliser pertinemment*.

À force de brasser les options, on en vient à percevoir cette fenêtre stratégique, ses contours, ses risques, ses conditions de succès.

Ce sont les éléments qui constitueront les matériaux du développement du plan d'action.

« La stratégie (d'entreprise) doit en priorité discerner et définir les buts et objectifs à long terme de l'entreprise et les moyens (plans) à mettre en œuvre en vue de les atteindre ainsi que les allocations nécessaires » Grener et Monteil.

4.2.6

LA MISE EN ŒUVRE : ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION ET MOBILISATION.

Nous abordons ici en fin de compte l'aboutissement de tout l'exercice. Or, il arrive parfois qu'après avoir réfléchi, analysé, soupesé des scénarios, on ne se rende pas « au bout de l'exercice », qui consiste à « faire atterrir » la stratégie choisie, ce qui veut dire dresser un plan concret de réalisations et mobiliser les acteurs. « *On réfléchit et planifie beaucoup mais on plante peu !* ».

Le temps est donc venu de prévoir la mise en place concrète du scénario choisi, de faire une place à des activités nouvelles et d'établir l'ordre, la préséance et le « poids » relatif des activités « nouvelles » par rapport aux activités existantes.

QUELLE SORTE DE PLAN? Voir lexique

Il peut être utile de rappeler ici que le plan **stratégique**, contenant les orientations et aspects opérationnels généraux, de moyen terme (3 - 5 ans) doit être adopté par une haute instance de l'organisation, soit en général par le conseil d'administration.

Il s'agit d'un item de communication intéressant pour une assemblée générale, à moins que des changements importants dans la nature de l'organisation requièrent expressément l'adoption par cette instance.

La confection du plan d'action **général** relève de l'autorité de la direction générale pour être approuvé par le conseil.

Le plan **d'action** annuel détaillé (qui précise les moyens, ressources, échéancier, responsabilité, etc.), relève de la direction générale qui le partage avec le conseil.

Enfin, les plans **opérationnels** relèvent des cadres et du personnel concernés.



ÉLÉMENTS ESSENTIELS D'UN PLAN

On verra dans le *Cahier de bord* et la *Boîte à outils* à quoi peut ressembler un plan d'action.

PROGRAMMES

L'établissement de grands **programmes** véhiculant chacun des grands pans du scénario choisi est ordinairement une façon de « mettre de l'ordre » dans la myriade des activités d'une organisation.

Personnellement, nous aimons et suggérons un plan d'action structuré en grands programmes (3 - 4 au plus); ex : le programme éducation, le programme marketing, etc., à la tête desquels on trouvera un objectif général (contribuant à la mise en œuvre de la stratégie) et possiblement 2 ou 3 objectifs spécifiques (sous-objectifs).

Cette façon de faire permet de mettre de l'ordre dans les activités décrites et de les rattacher à l'objectif auxquels ils contribuent.

DES OBJECTIFS CLAIRS

En vue d'atteindre la finalité du plan stratégique, un certain nombre d'actions et activités doivent être mises en place; nous avons suggéré ci-haut de les ranger dans des programmes. Mais ces programmes doivent être « guidés »; ils le seront par l'établissement d'objectifs.

« Un objectif, c'est la description claire et précise de résultats spécifiques et mesurables que la personne (ou une entité) s'engage à avoir produit pour une date spécifique.

Un objectif correctement formulé devrait comprendre les sept critères suivants :

- il s'agit d'un **résultat spécifique** et non une activité ou un vœu pieux;
- il sera **mesurable**, donc il sera possible de déterminer son degré de réalisation;
- il aura une **date d'échéance** (de réalisation);
- il sera **réaliste et réalisable** (mais ambitieux);
 - il sera « **contrôlable** » par la personne (ou l'entité responsable);
 - il sera **compatible** avec (contribuera à) la mission de l'organisation et de l'entité chargée de le réaliser. » * (source : DBSF).

... le plan
doit prévoir dès
sa conception, un certain
nombre d'indicateurs
de résultats ...

DES INDICATEURS DE RÉSULTATS

Comme on vient d'en faire mention dans l'élaboration d'un objectif, le plan doit prévoir **dès sa conception**, un certain nombre d'indicateurs de résultats; on verra dans le *Cahier de bord* des formulations qui peuvent être utiles et pratiques à l'usage.

Il arrive que les plans contiennent peu d'indicateurs ou des indicateurs trop vagues qui rendent l'évaluation ultérieure de la réalisation du (des) plan(s) difficile voire impossible; et comme on « attache » souvent l'évaluation de la direction et du personnel cadre à l'avancement du plan, cette évaluation devient elle-même aléatoire et facilement inéquitable.

On trouvera en annexe 5, un tableau comparatif de diverses méthodes d'évaluation.



ÉCHÉANCES, RESSOURCES ET RESPONSABILITÉS

Le plan d'action comprendra bien sûr des échéances de réalisation ou de mise en œuvre des activités.



Nous voulons cependant attirer l'attention ici sur des dimensions souvent absentes, soit la ressource (comité, \$, personnes, entité) qui sera nécessaire pour l'accomplissement de l'activité et enfin la personne (ou entité) responsable.



Donc, bien distinguer ressource, exécution et responsabilité.

Une condition essentielle de succès : la mobilisation des membres de l'organisation.

Nous avons fait référence tout au cours de la description du processus à l'importance de tenir « les parties concernées » informées de la démarche, de ses grandes étapes, et de les impliquer lorsque possible et pertinent de le faire. Est-il ***besoin d'ajouter que les membres de l'organisation constituent un « auditoire » à tenir bien informé... la rumeur remplace vite l'information manquante !***



Encore ici, on a vu des planifications stratégiques exécutées par les hautes instances et sans informer ou impliquer ceux qui seront éventuellement les acteurs de la mise en œuvre. Il n'est pas surprenant dans ces situations de rencontrer la fameuse « résistance au changement » (voir épilogue).

« Générer des organisations mobilisées pour réaliser des objectifs choisis, est la plus difficile des tâches; elle implique un travail long et patient, dont les résultats sont toujours fragiles ».

« Des personnes qui coopèrent restent la clé de succès de toutes les entreprises; cela suppose que ces personnes conçoivent tout en réalisant, qu'elles bénéficient de leurs « créations » et qu'elles deviennent les vrais « propriétaires » de l'action de l'entreprise ».

« Plus il y a d'incertitude, plus le leadership est nécessaire, pour rassurer et maintenir l'effort collectif ».

... « plus il y a d'incertitude, plus le leadership est nécessaire, pour rassurer et maintenir l'effort (collectif) » ...

« L'avantage concurrentiel est une construction créative, elle prend de l'ingéniosité, de l'ordre (plan), de la persistance, de la perspicacité, une communauté libre et démocratique, un leadership éclairé et... BEAUCOUP DE TEMPS ET DE TRAVAIL » *

** Propos tirés d'une présentation pour la journée des MBA en mai 07 à HEC Montréal*

Dans le contexte déjà évoqué où une planification est dite stratégique lorsqu'elle introduit des changements majeurs dans l'organisation, les propos précédents devraient nous inciter à comprendre et à tenir compte de la sensibilité des membres de l'organisation au changement et particulièrement aux changements qui les touchent de façon immédiate. ***Il faut non seulement tenir compte, mais mobiliser positivement vers les objectifs recherchés; une communication adéquate est essentielle.***



Chapitre 5

DIFFUSION ET COMMUNICATION

PROCESSUS ET COMMUNICATION



L'exercice même (processus) de réflexion stratégique est donc en lui-même un exercice de communication. **Il est important d'impliquer les différentes parties prenantes, à l'interne comme à l'externe**, d'aller chercher leur input mais aussi d'offrir une rétroaction en diffusant au fur et à mesure les constatations, et résultats des analyses au cours même de l'exercice.



Il ne faut pas craindre de diffuser auprès des partenaires et groupes consultés les résultats cités plus haut, ce qui constituera une forme de remerciement pour leur contribution et pavera parfois la voie à des collaborations inattendues.

Que l'exercice mène à des orientations, changements plus ou moins grands, un fait demeure : c'est un exercice qui peut être rassembleur s'il permet à la plupart de se recentrer sur l'essentiel de ce qu'est l'organisation.

Un exercice de planification stratégique réussi est celui qui va entraîner l'adhésion d'une majorité dans son sillage. Il importe donc de ne pas négliger la diffusion de ce dernier. La planification stratégique est un important et puissant véhicule de communication souvent négligé.

Enfin, il ne faut pas oublier les « publics » externes, organismes de subvention, commanditaires, partenaires ponctuels et réguliers dans la diffusion du plan. Bien sûr, il faudra veiller à utiliser les outils appropriés pour ces divers publics. Il y a même dans certains cas des occasions de relations publiques en lien avec la diffusion de la planification.

Selon la constitution de l'organisation, il y a possiblement des entités extérieures, gouvernement, instances, partenaires qu'il y a lieu d'informer ou qui doivent l'être dans une perspective de « reddition de compte » et ou de transparence.

... un exercice de planification stratégique réussi va entraîner l'adhésion d'une majorité dans son sillage ...

Rappelons les questions essentielles de base de préparation de sa communication :

- Qui parle à qui ? Émetteur vs récepteur?
- De Quoi ? Soit le contenu, le sujet?
- Pourquoi ? Le but recherché?
- Quand ? Le moment de la communication?
- Où ? Dans quel cadre, contexte?

Chapitre 6

ÉVALUATION DU PROCESSUS ET INTÉGRATION AU CYCLE DE GESTION

ÉVALUATION DU PROCESSUS MÊME



Il sera utile dès la fin de l'exercice de procéder à une évaluation du processus suivi, des zones d'amélioration possibles, des irritants soulevés par le processus même, voire des insatisfactions. Voir section 2.8 de la Boîte à outils.

Évaluation annuelle et intégration d'un processus de planification au cycle de gestion de l'organisation

Pour l'organisation qui a déjà procédé à cet exercice, commence en fait l'étape la plus importante pour le développement d'une pensée stratégique, soit :

Assurer le suivi du plan d'action

L'organisation pourra se doter d'un mécanisme de suivi :

- soit par un comité du c.a. du genre comité de gouvernance;
- soit par le c.a. lui-même, qui :
 - a) révisé régulièrement l'avancement du plan d'action;
 - b) analyse les causes et conséquences reliées à l'avancement ou non tel que prévu; et

c) qui incorpore au fur et à mesure de nouvelles données.

Un tel exercice devrait être fait idéalement aux trois mois, réalistement au six mois et très certainement à **tous les ans**.

... l'étape
la plus importante
pour le développement
d'une pensée stratégique: assurer
le suivi du plan d'action...

...le processus même affiche
la vitalité de
l'organisation ...

Il importe que le conseil d'administration incorpore dans ses processus, la revue systématique au moins annuellement de l'avancement des objectifs visés, fasse les correctifs nécessaires dans l'évolution du plan et s'assure que l'exercice soit réamorcé avant que le plan actuel soit terminé.

En effet, le bénéfice de cet exercice lorsqu'il est répété est d'incorporer l'évaluation du plan en cours, au fur et à mesure de son déploiement et à plus forte raison à la fin du cycle qui se termine, des motifs de succès, et l'analyse des problèmes rencontrés.

Mais pourtant, malgré un suivi rigoureux, il sera utile, à tous les trois ou cinq ans, de décider de «rebâtir l'organisation » à partir de ses fondements. De plus, l'exercice répété d'examiner « les signes sur les murs », d'en repérer la signification pour son organisation, aura permis de stimuler sa réflexion stratégique et de conserver une vision pour son organisation, vision qui permettra constamment de parer au changement, aux conflits potentiels. Le processus même affiche la vitalité de l'organisation.



Conclusion

Notre objectif en préparant ce document a été de transmettre de la façon la plus conviviale possible les rudiments d'un exercice de planification stratégique, et ce à partir de notre formation, lectures et expérience acquise auprès d'OSBLs au cours de plusieurs années, et en cherchant à être le plus proche possible d'une **pratique de gestion terrain**.

Nous l'avons déjà mentionné, il ne s'agit pas ici d'un document livresque cherchant à rassembler, analyser et comparer des écoles de pensée sur le sujet.

Par ailleurs, tout en cherchant à garder le focus sur l'objet du document, soit le **processus même de planification stratégique**, nous n'avons pas hésité à entrouvrir quelques fenêtres sur des écoles de pensée, auteurs etc, pour le lecteur qui voudrait « aller plus loin ».

C'est ainsi que nous n'avons abordé que très légèrement, mais de façon indispensable, la question du **changement** et de la **transformation** des organisations qui devient un corollaire à l'exercice de planification.

Nous avons aussi « flirté » avec le développement organisationnel qui aurait pris à lui seul un grand chapitre. Mais nous en avons fait mention puisque souvent la planification stratégique en constitue le premier pas pour beaucoup d'organisations.

Nous avons de même mis en évidence l'importance de la communication, qui constituerait un guide à elle seule, parce qu'elle constitue un volet négligé de certains exercices que nous avons connus.

Nous espérons que ce document – le premier d'un trio avec le *Cahier de bord* et la *Boîte à outils*, fera œuvre utile et pourra aider le gestionnaire d'un OSBL « livré à lui-même » face à cet exercice parfois rébarbatif, mais si intéressant.

Épilogue

RÉFLEXION STRATÉGIQUE ET CHANGEMENT :

UNE RÉFLEXION SUR LA CAPACITÉ DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

Au terme de l'exercice que nous venons de décrire, et même si vous avez opté pour une stratégie essentiellement de *statu quo*, votre organisation aura déjà changé, ne serait-ce que par la connaissance plus pointue que vous aurez de votre organisation et de son environnement.

Inéluctablement, vous êtes déjà orientés dans un processus de changement; changements subtils et progressifs dans certains cas, changements radicaux et rapides pour d'autres; mais une seule option sera devant vous : le changement.

« On peut dire qu'un changement est stratégique lorsqu'il modifie la performance de l'organisation en modifiant soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement de même que nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs) et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation. » Hafsî, Séguin, Toulouse, dans *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2000.

Nous avons trouvé utile de joindre ci-après quelques extraits issus du livre de **Hafsî et Demers** : *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* (voir titre dans les références).

Après avoir exploré les différents facteurs qui conditionnent la capacité de changement des organisations, soit :

- le contexte de l'organisation, (chap. 3);
- les caractéristiques démographiques et psychologiques des dirigeants, (chap. 4 et 5);
- la structure, (chap. 6);
- la culture, (chap. 7);
- les dimensions humaines (les personnes), (chap. 8).

... au terme
de l'exercice que nous
venons de décrire...
votre organisation
aura déjà changé ...

Les auteurs proposent (chap. 9) **un modèle d'évaluation de la capacité globale de changement** d'une organisation.

Quant à nous ici, nous aimerions nous concentrer sur les personnes et la dite « résistance au changement ». Nous avons trouvé dans ce livre, et dans les propos des auteurs une véritable compréhension de cette espèce de boîte noire qu'on appelle : LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT et dans laquelle on entasse pêle-mêle nos préjugés, nos émotions, quelques éléments de rationalité et de soi-disant connaissances en gestion.

Afin de situer la suite des propos, voici cette citation des auteurs en page 297.

«Philosophiquement, spirituellement, autant que physiquement, le changement est insupportable pour les êtres humains ».

Les auteurs n'ont pas eu crainte d'attaquer les préceptes reçus sur la façon « d'affronter et de surmonter le changement ». Encore faut-il savoir en quoi consiste cette crainte du changement. Ils ont en quelque sorte « démonté » les rouages de cette boîte noire et les exposent d'une manière toute simple et avec clarté tout en étant appuyé sur des données issues de la psychologie et de la sociologie.

Donc voyez vous-même : (p. 260 et suivante) (les soulignés sont de nous).

PROPOSITION 1

« Les comportements sont souvent orientés vers la recherche d'expériences plaisantes. Comme le **changement n'est jamais plaisant**, il n'est acceptable que s'il est soutenu par un effort de formation approprié et rapide, et accompagné par des récompenses adéquates aux efforts qu'exige l'instauration de nouvelles pratiques. »

PROPOSITION 2

« Les besoins actifs (présents) au moment où le changement est entrepris sont déterminants pour le comportement. »

PROPOSITION 3

« Les expériences passées, en matière de **relation entre performance et satisfaction**, sont cruciales pour la compréhension du comportement. »

PROPOSITION 4

« **Les frustrations sont une source importante, et à court terme inévitable, de résistance de la part des personnes. Mieux on les comprend et plus on est en mesure de les réduire et donc de diminuer la résistance au changement.** »

... « philosophiquement,
spirituellement, autant
que physiquement,
le changement est insupportable
pour les êtres humains » ...

Poursuivons avec Hafsi et Demers sur la crainte du changement (p. 297 et suivantes)

« Le changement n'est pas plus nouveau que la vie, mais il peut être aussi insaisissable et aussi surprenant qu'elle. Nous venons au monde à la suite de la plus extraordinaire des transformations et une fois là nous continuons à subir le double miracle de notre transformation physique et psychique, d'une part, et de celle du monde qui nous sert de refuge et d'arène, d'autre part. Notre mémoire nous rappelle constamment que le monde n'est plus le même et, pour la plupart d'entre nous, essoufflés par le tourbillon de la vie, nous regrettons qu'il en soit ainsi. »

« Philosophiquement, spirituellement, autant que physiquement, le changement est insupportable pour les êtres humains. C'est peut-être même pour cela que nous sommes tous, au fond, heureux de penser qu'il doit exister un autre monde où le maître est incontesté, où la compétition n'est pas nécessaire, où le changement n'est pas requis, où tout est plus tranquille. En attendant, il faut bien se faire à l'idée que le **changement, c'est la vie**. Il est probable que la vie ne soit intéressante qu'à cause de cela. »

« La nécessité du changement et son lien indissoluble avec la vie sont à la fois à la source de toute la créativité des êtres humains, donc de leur contribution à la permanence du changement, et à la source de leurs problèmes avec le changement et la résistance qu'ils lui opposent. »

« **Il ne faut pas être surpris de voir les personnes résister au changement. Il faut seulement se rendre compte que cela ne veut pas dire qu'elles ne changeront pas.** Il faut plutôt travailler à créer les conditions qui vont les aider à surmonter les épreuves d'une adaptation qu'elles feraient de toute manière.

Et enfin quelques propositions pour « gérer » la résistance au changement, soit gérer notre propre comportement comme gestionnaire (p. 305 et suivantes).

« Selon nous, la bonne gestion est celle qui **évite le changement radical**, c'est-à-dire celle qui rend constamment possible le changement progressif.

Pour rendre possible le changement progressif, voici ce qu'il faut faire :

1. Gérer constamment la **structure organisationnelle** pour qu'elle ne soit pas une source de rigidité, tout en facilitant et en ordonnant l'action quotidienne. Rien dans les connaissances actuelles ne permet de faire cela de manière systématique. L'expérimentation constante, des ajustements prudents et l'expérience passée des gestionnaires sont les clés de cette gestion.
2. Gérer constamment la **volonté de coopérer**, par la gestion permanente des systèmes de motivation, dont la rémunération et les promotions. Cette gestion suppose une attention particulière aux personnes clés de l'organisation et à leur capacité à faire le travail.
3. Gérer en permanence et avec soin le **recrutement**, notamment le recrutement des personnes clés, en tenant compte des caractéristiques démographiques et psychologiques des personnes recrutées, mais pas seulement de ces personnes. Il faut prendre en considération le profil du collectif des dirigeants de l'organisation.
4. Gérer en permanence et avec soin la **relation avec l'environnement**, ce qui demande de comprendre ce qui se passe dans l'environnement et de diffuser cette compréhension partout à travers l'organisation.

... il ne faut
pas être surpris de voir les
personnes résister au changement.
Il faut seulement se rendre
compte que cela ne veut
pas dire qu'elles ne
changeront pas ...

5. Élaborer constamment des **réponses modérées** aux changements de l'environnement et faciliter le débat organisationnel sur ces réponses et sur leurs répercussions sur le fonctionnement actuel de l'organisation.
6. Finalement, **concevoir un système de gestion permanente des effets du changement** sur les personnes de l'organisation. Le principe de base est que le changement ne doit pas modifier de manière injuste les rapports entre les personnes de l'organisation ou la répartition des charges et bénéfices qui surviennent. »

ET EN FINALE, QUELQUES PAROLES DE SAGESSE ...

« Pour éviter que le changement soit radical, la conception que nous avons du rôle et de l'évaluation des dirigeants doit changer. On ne doit pas penser à eux comme à des héros, mais comme à des gens qui contribuent à une démarche historique, permanente, voire éternelle. Ni les bénéfices ni les blâmes ne doivent être excessifs. Au contraire, on jugera la personne par sa capacité à construire patiemment, même si les résultats doivent finalement être obtenus par d'autres.

De même, aucun résultat ne devra être crédité (ou débité) exclusivement à ceux qui ont la chance (ou la malchance) d'être là ».

Annexes

- 1 - La planification stratégique du Regroupement Loisir et Sport du Québec**
- 2 - Schéma résumé de la démarche inspirée de M. Porter**
- 3 - Les instances concernées par le plan stratégique et le plan opérationnel**
- 4 - Stratégie souhaitable vs la stratégie réalisable (Allaire et Firsirotu)**
- 5 - Analyse comparative de trois approches en évaluation de performance**

Annexe 1

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU REGROUPEMENT LOISIR ET SPORT DU QUÉBEC

1 Notre origine

- Organisme privé sans but lucratif;
- Fondé en 1974, pour le bénéfice des organismes nationaux de loisir et de sport;
- Issu de la Confédération des loisirs du Québec (1946), descendant de la Confédération otéjiste provinciale, de la Confédération des sports du Québec (1969) et la Fédération québécoise du plein air (1972).

4 Notre mission

- Faciliter les processus d'affaires de ses membres, dans le but de les assister à la réalisation de leur mandat. (complétée par 5 façons de faire et 6 principes)

7 Notre principe directeur

- Une philosophie de développement basée sur l'application du concept « ajout de valeur » aux services offerts et rendus aux membres.

8 Nos orientations stratégiques

- Le développement d'une culture organisationnelle basée sur une approche marketing – proactive – de communication;
- Le développement de relations qui contribuera à faire de nos membres, des clients et des partenaires d'affaires satisfaits;
- Le développement d'un réseau de fournisseurs;
- L'amélioration constante de notre efficacité organisationnelle interne dans un souci de service aux membres/clients.

9 Nos axes de développement

- Les outils, produits et services reliés aux membres :
 - aux Technologies de l'information;
 - à la gestion des Ressources humaines;
- Les pratiques Marketing – Communication du Regroupement.

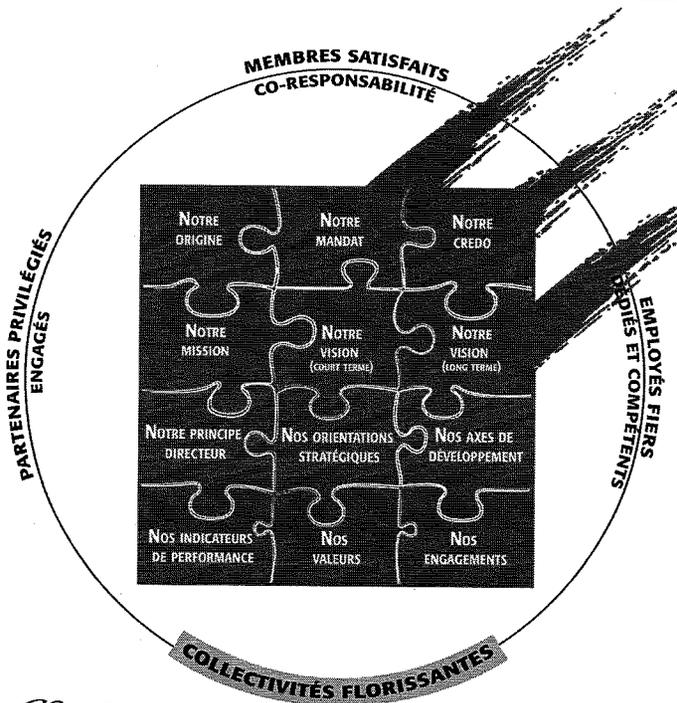
10 Nos indicateurs de performance

- 7 indicateurs.

FACILITER • ASSISTER

2 Notre mandat gouvernemental

- Offrir des services administratifs, professionnels et techniques aux organismes nationaux unidisciplinaires et pluridisciplinaires de loisir et de sport, y compris l'hébergement des sièges sociaux.



11 Nos valeurs

- Nous sommes un organisme « associatif »;
- Nous ne dévions pas de nos orientations stratégiques;
- Nous agissons en fonction des marchés/besoins/membres;
- Nous mesurons notre réussite à la satisfaction de nos membres;
- Nous avons l'esprit d'entreprise, nous fonctionnons avec un minimum de bureaucratie et un souci constant de productivité;
- Nous sommes rapides dans nos pensées et nos actions;
- Nous sommes sensibles aux besoins de nos membres et de nos employés;
- Nous fondons notre réussite sur des employés dédiés, compétents et loyaux, qui accordent une importance particulière au travail en équipe permettant de dépasser les limites individuelles.

3 Notre credo

- Faire toujours plus et mieux pour vous !

Faire	Conseiller, concevoir, créer, entreprendre, innover, rendre disponible
Toujours	Fiabilité, disponibilité, constance
Plus	Variété, attentions particulières, flexibilité
Et mieux	Compétitivité, expertise, qualité
Pour vous	Nos membres

5 Notre vision

- Dans 5 à 7 ans, la réalisation de nos objectifs nous positionne ainsi:

- Le Regroupement est reconnu par ses membres comme le centre indispensable d'expertise en Saine Gestion, en services et en produits. (complétée de 4 réalisantes)

- Dans 8 à 15 ans, la réalisation de nos objectifs nous positionne ainsi:

- Notre organisme est La référence, Le leader éclairé, Le centre national d'expertise en Saine Gestion, en services et en produits des organismes sans but lucratif au Québec. (complétée de 2 réalisantes)

12 Nos engagements envers

NOS MEMBRES

- Donner un service professionnel;
- Offrir des services qui rencontrent les attentes de ses membres;
- Être à l'écoute de ses membres pour anticiper leurs besoins de nouveaux services et répondre à leurs attentes;
- Prôner la consommation interne de services.

NOTRE PERSONNEL

- Respecter chaque employé;
- Reconnaître la compétence de chacun et encourager l'initiative;
- Faciliter la formation et le perfectionnement de chaque employé;
- Assurer un cadre de travail sain et sécuritaire;
- Développer une attitude entrepreneuriale.

NOS FOURNISSEURS

- Favoriser le développement de relations stables, toujours à la recherche de solutions développées en partenariat et porteuses pour chaque partie.

NOTRE MANDANT GOUVERNEMENTAL

- Le Regroupement se considère comme le « fiduciaire » d'une contribution financière importante venant de l'État québécois, par le mandat qu'il accepte du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, pour les organismes nationaux de loisir et de sport membres; le Regroupement collabore étroitement à l'atteinte des objectifs poursuivis par ce dernier.

Annexe 2

SCHÉMA RÉSUMÉ DE LA DÉMARCHE INSPIRÉE DE M. PORTER ET ADAPTÉE AU DOMAINE ASSOCIATIF (ANALYSE SWOT)

1 MISSION, VISION, VALEURS

2 BILAN INTERNE : LES FORCES ET FAIBLESSES (S.W) DE NOTRE ORGANISATION

« Avons-nous les moyens nécessaires à la poursuite de notre mission? »

3 ENVIRONNEMENT : LES OCCASIONS ET MENACES (O.T)

3.1- L'Environnement immédiat

Pressions des clients, fournisseurs, concurrents?

3.2- L'Environnement global

Est-ce que nous pouvons identifier des occasions (opportunités) ou des menaces dans les grandes tendances légales, sociales, démographiques, économiques?

4 PROBLÉMATIQUE : ANALYSE DES FAITS RECUEILLIS ANTÉRIEUREMENT

5 LE « FIT » STRATÉGIQUE

Adéquation entre une orientation stratégique et les ressources

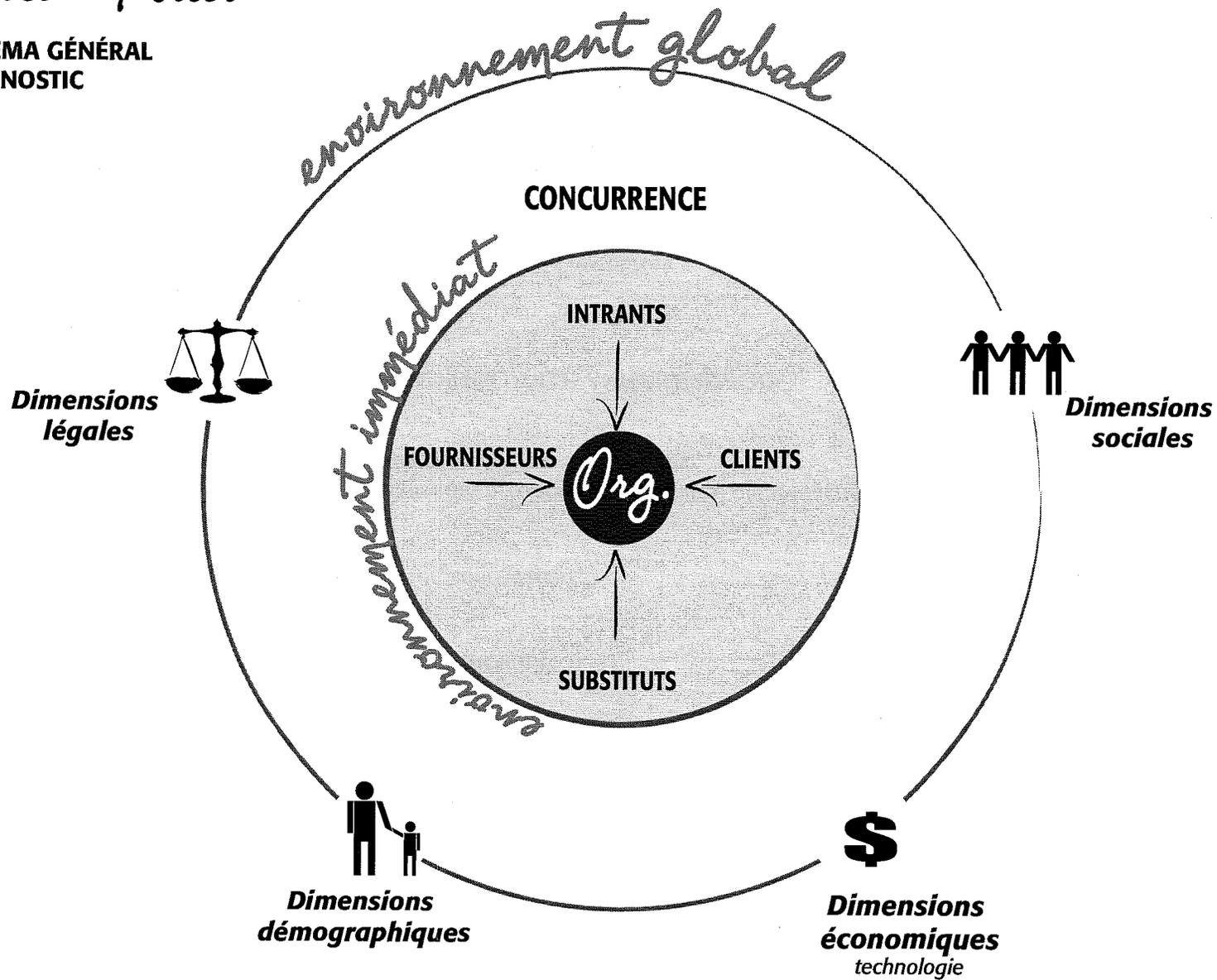
6 SCÉNARIOS DE DÉVELOPPEMENT

Analyse de divers scénarios de développement et choix stratégique

7 LA MISE EN ŒUVRE : PLAN(S) D'ACTION ET MOBILISATION

Modèle « Porter »

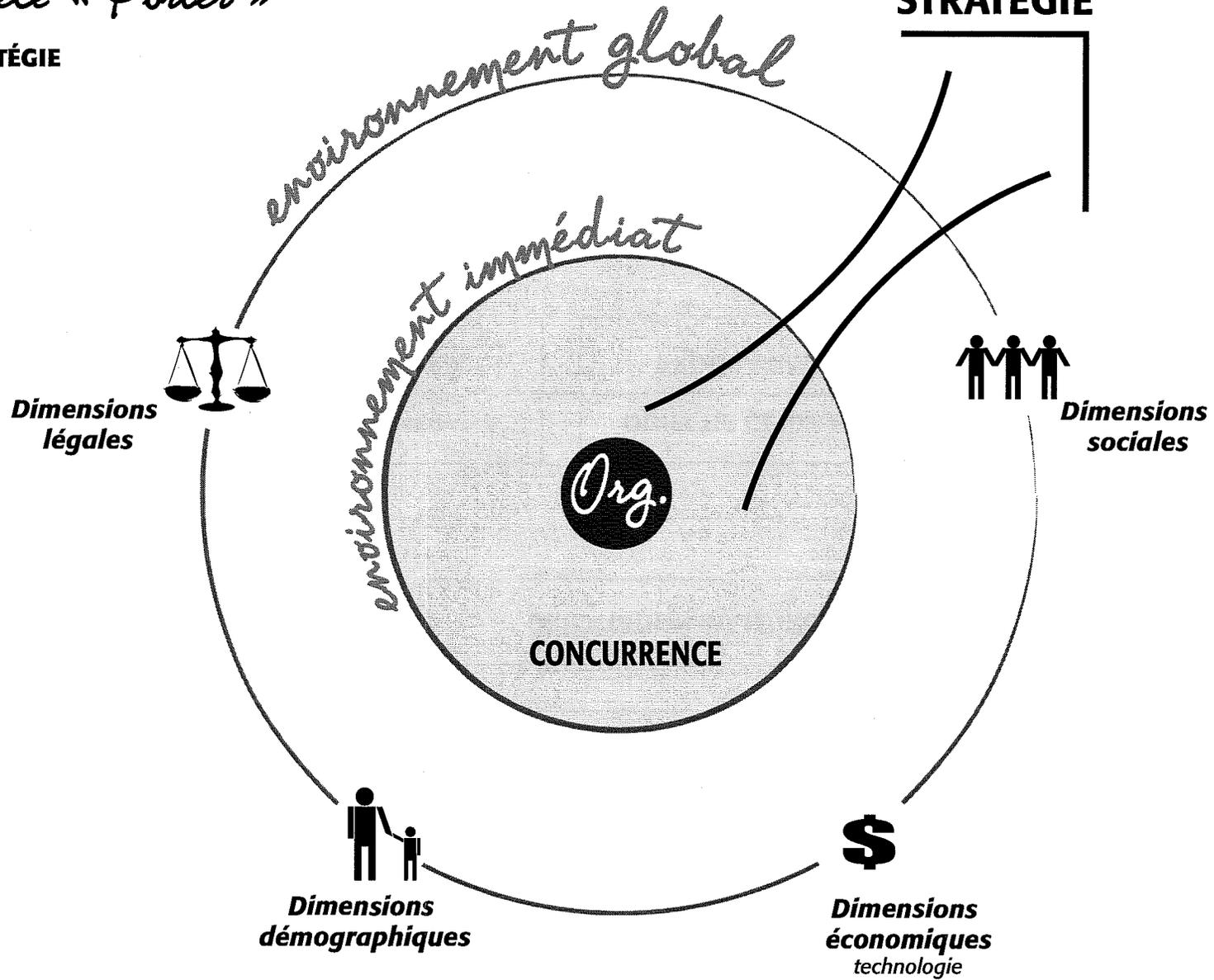
SCHÉMA GÉNÉRAL
DIAGNOSTIC



Modèle « Porter »

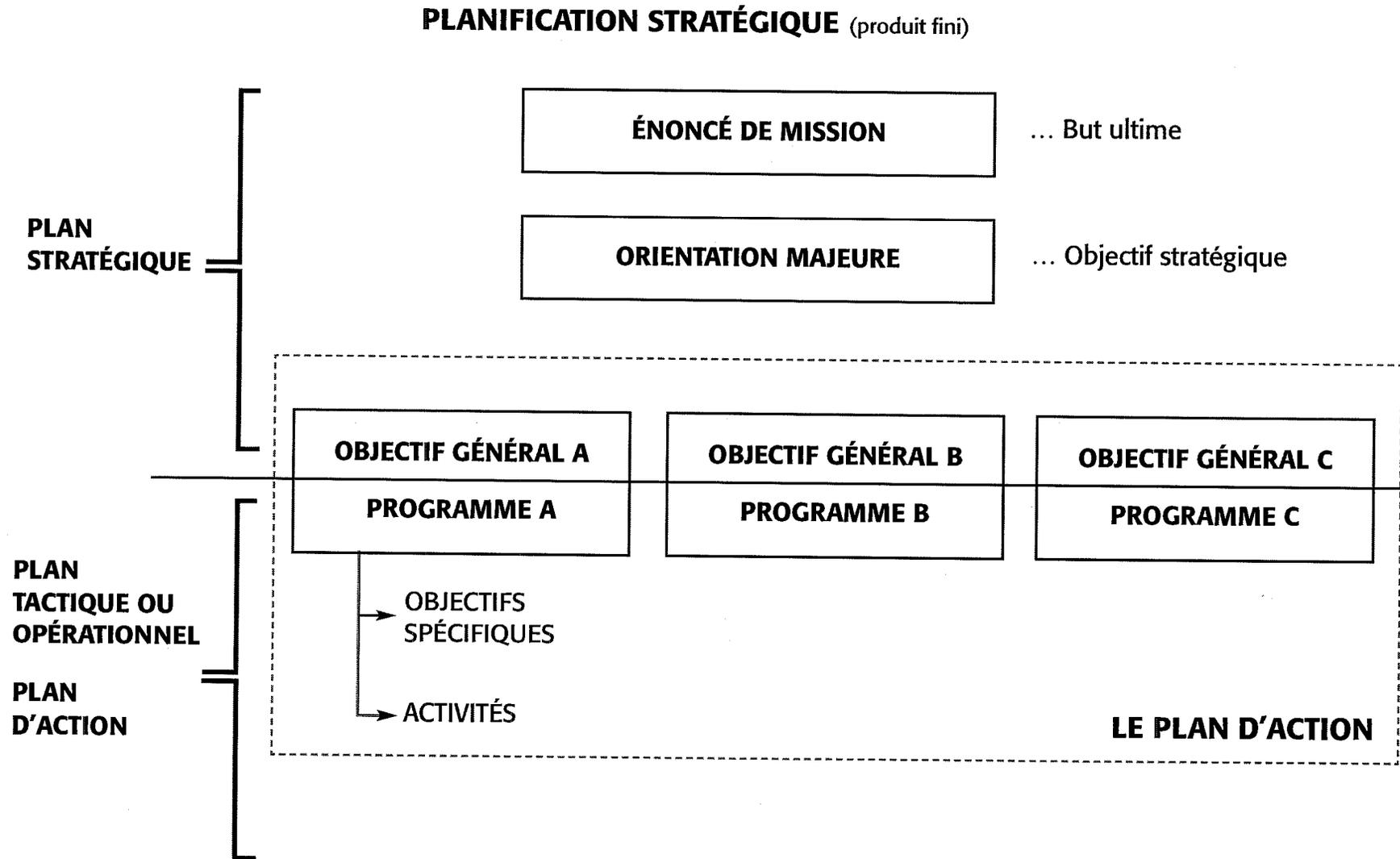
STRATÉGIE

STRATÉGIE



Annexe 3

LES INSTANCES CONCERNÉES PAR LE PLAN STRATÉGIQUE VS LE PLAN OPÉRATIONNEL



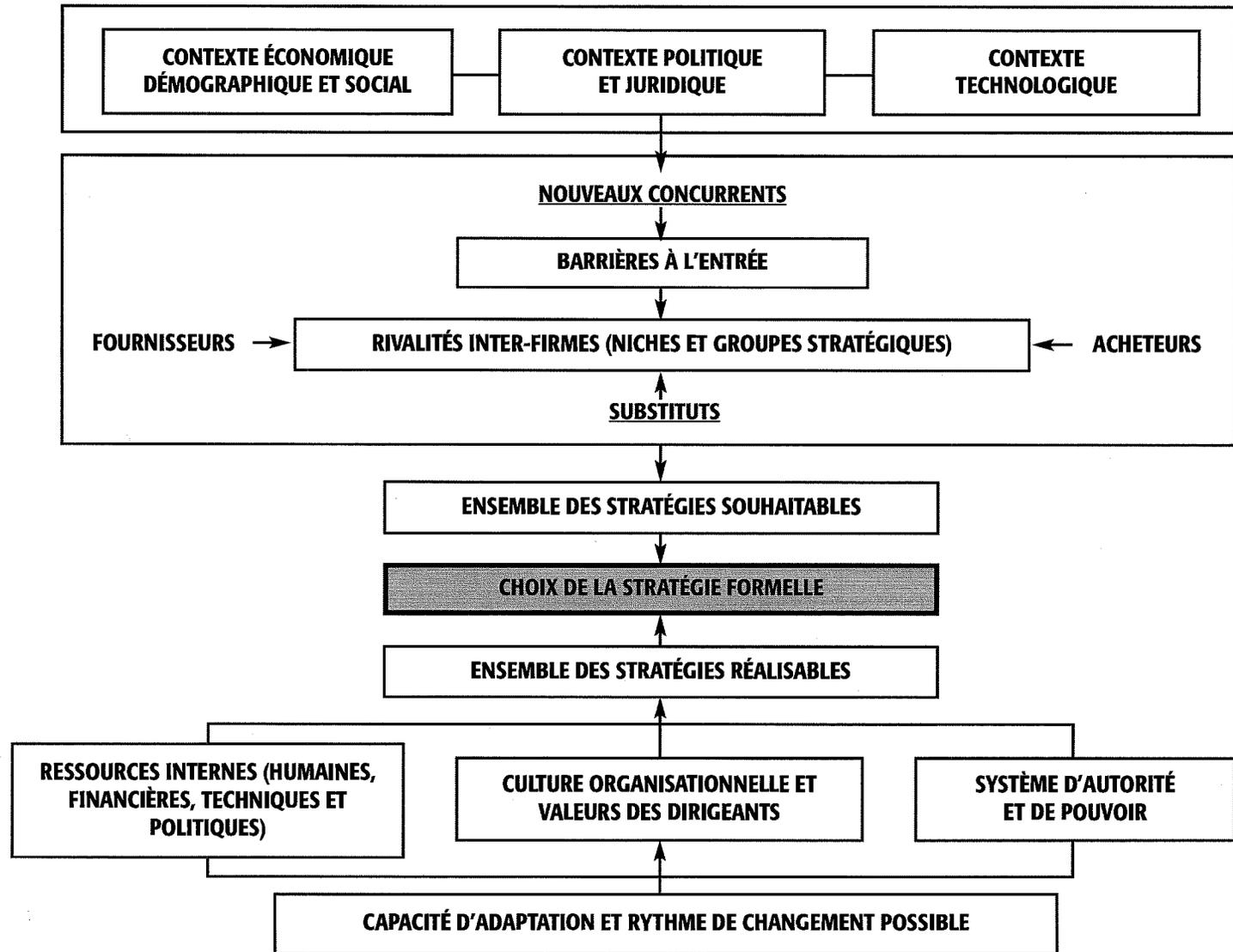
Annexe 4

FACTEURS CONTEXTUELS ET STRUCTURELS ET LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

FACTEURS
CONTEXTUELS
PRÉSENTS ET À VENIR
TELS QUE COMPRIS
PAR L'ORGANISATION

FACTEURS
STRUCTURELS
PRÉSENTS ET À
VENIR TELS
QUE COMPRIS
PAR L'ORGANISATION

FACTEURS
INTERNES
TELS QUE
COMPRIS PAR LES
DIRIGEANTS
DE L'ORGANISATION



Annexe 5

ANALYSE COMPARATIVE DE TROIS APPROCHES EN ÉVALUATION DE PERFORMANCE

	TABLEAU DE BORD (Balanced Score Cards – Kaplan et Norton)	CADRE DE SAINTE GESTION (Ordre des administrateurs agréés du Québec)	GESTION PAR OBJECTIFS
FINALITÉ	Permettre aux organisations de gérer et de mesurer leur performance dans une optique à long terme	Permettre aux organisations de mesurer la conformité de leurs pratiques de gestion à un ensemble de principes et de normes dits de saine gestion	Permettre aux organisations de gérer et de mesurer leur performance sur la base de leurs objectifs stratégiques et opérationnels
CRITÈRES	<ul style="list-style-type: none"> • Les finances • La perception des clients • Les processus internes • Les avancées en matière d'innovation et d'apprentissage 	<p>6 principes de saine gestion font office de critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La transparence • La continuité • L'efficacité • L'équité • L'équilibre • L'abnégation <p>Ils mient en relation avec les 5 fonctions de gestion (planification organisation, direction, contrôle et coordination)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs stratégiques de l'organisation • Les objectifs stratégiques et opérationnels des diverses fonctions de l'organisation (ex. : finances, ressources humaines, mise en marché...)
FONDEMENTS	La gestion stratégique	Dimensions légales et éthiques	La gestion stratégique
INDICATEURS DE PERFORMANCE	Une liste non exhaustive d'indicateurs est proposée par les concepteurs	Un ensemble de normes font office d'indicateurs	À être déterminés par chaque organisation
ADAPTABILITÉ À DES OSBL ET À DES PETITES ENTREPRISES	Cette méthode peut être utilisée par toute organisation peu importe sa taille; les OSBL peuvent y avoir recours moyennant une adaptation des indicateurs de performance	Cette méthode peut être utilisée par toute organisation peu importe sa nature et sa taille	Cette méthode peut être utilisée par toute organisation peu importe sa nature et sa taille
UNE CONDITION PRÉALABLE QUELLE QUE SOIT LA MÉTHODE UTILISÉE			
Une mission , une vision et des objectifs stratégiques clairs, communiqués et partagés par toutes les parties intéressées.			

Références et lectures suggérées

BRAULT, Bernard, *Exercer la saine gestion, Fondements, pratique et audit*, Publications CCH, Montréal, 2002, 332 p.

BRAULT, Bernard, *Le cadre de saine gestion : un modèle intégré de gouvernance*, Publications CCH, Montréal, 2007.

DE ROSNAY, Joël, *Le macroscopie, vers une vision globale*, Éditions du Seuil, 1975.

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

DULUDE, Normand, "La planification stratégique", *Conférence de la Section du Québec de la Société canadienne des directeurs d'associations*, Montréal, janvier 2006.

GRAVEL, Nicole, *Trousse de développement organisationnel ; La réalisation du plan de développement*, troisième édition, 2002.

HAFSI, Taïeb, DEMERS, Christiane, *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Les Éditions Transcontinentales, 1997, 322 p.

HAFSI, Taïeb, SÉGUIN, Francine, TOULOUSE, Jean-Marie, *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2^e édition, Les Éditions Transcontinentales, 2000, p. 603-606.

LABIE, Marc, « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bord ? », *Revue Gestion*, volume 30, numéro 1, printemps 2005, p. 78-87.

LANDRY, Pierre, *Revue Inter-Action*, publiée par le Centre pour l'avancement des associations du Québec (CEPAQ), volume 7, numéro 4, mai 1996.

LAPIERRE, Laurent, et al., *Imaginaire et leaderships*, Québec Amérique, 1992.

Références et lectures suggérées

LECLAIR, Christopher, *Le Guide de planification stratégique des administrateurs d'OSBL*, Société canadienne des directeurs d'association, 2002, 56 p.

MALENFANT, Roméo, *Un processus de gouvernance pour un conseil d'administration plus dynamique et une permanence plus efficace*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 1996, 302 p.

MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

MORENCY, Marc-André, SIMARD, Jeanne, "La responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau consensus canadien", *Organisations et territoires*, volume 12, numéro 2, printemps-été 2003, p. 101 et suivantes.

PASCALE, Richard T., ATHOS, Anthony G., *The Art of Japanese Management*, Warner Books, 1981.

PITCHER, Patricia, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Québec Amérique, 1994.

PORTER, Michael E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

Regroupement des organismes nationaux de loisir et sport du Québec, *Faciliter les affaires, Plan stratégique*, 2008, 20 p.

SIMARD, Jeanne, MORENCY, Marc-André, "Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications en gestion", *Organisations et territoires*, volume 11, numéro 2, printemps-été 2002.

Transformer l'organisation, 2002, collection Racine du Savoir, Revue Gestion.

TURBIDE, Johanne, « La gouvernance dans les organisations à but non lucratif : mieux comprendre la pratique avant de réglementer », *Revue Gestion*, volume 30, numéro 1, printemps 2005, p. 55-62.

Petit lexique

FONCTIONS DE GESTION (ÉCOLE CLASSIQUE) (PODC)

PLANIFIER

« Constitue, par définition, un exercice d'anticipation d'événements futurs ou de situations prévisibles pouvant avoir une influence significative sur l'organisation. Cette fonction désigne un effort raisonnable d'anticipation des événements par l'établissement de scénarios et par l'étude des impacts ou de l'analyse des risques liés à la prise de décision », réf. : *Cadre de saine gestion* (p.105).

La planification en Saine Gestion *

On entend par « planification » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'anticipation d'événements, l'évaluation de scénarios, l'étude d'impact et l'évaluation des risques.

- Entreprendre, réaliser, procéder, communiquer un exercice de planification;
- Mettre à jour des plans tels que : plan d'action, plan stratégique, budget, s'assurer que les hypothèses du budget sont réalistes;
- Recommander, approuver les plans, les budgets, etc.

ORGANISER

L'organisation en Saine Gestion*

On entend par « organisation » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'atteinte d'objectifs par la mobilisation des personnes en milieu de travail, des ressources informationnelles, mobilières et financières, par la mise en place d'un cadre de gestion exprimant les règles et les valeurs de fonctionnement, par la conception de processus,

de politiques, de moyens, de méthodes, et par la délégation et la répartition du pouvoir de décision.

- Mettre en œuvre, développer, concevoir, établir, réviser, recommander, approuver des politiques, des systèmes et des procédures de gestion;
- Assigner, répartir, mobiliser, allouer des ressources nécessaires au maintien ou au fonctionnement de cette structure, de cette configuration ou de cet agencement;
- Combiner, disposer, ordonnancer des tâches et des processus, etc.

DIRIGER / DÉCIDER

La direction en Saine gestion*

Diriger, c'est décider au nom d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne, des actions à prendre pour atteindre les objectifs visés en utilisant les ressources et les moyens prévus lors de l'exercice de planification.

Diriger, c'est aussi mettre en œuvre de façon cohérente les ressources et les talents de chacun et coordonner l'exécution des travaux pour assurer le respect des objectifs et des échéanciers.

- Décider, déléguer, négocier et entreprendre toute action en tenant compte des principes fondamentaux de Saine Gestion;
- Autoriser, approuver, consulter, trancher, agir dans le but de remplir la mission de l'entité organisationnelle.

CONTRÔLER

Le contrôle en Saine Gestion*

On entend par « contrôler », toutes les actions et inactions visant, sans s'y limiter, la détection, l'évaluation et la correction éventuelle des écarts entre les actions planifiées et celles effectivement réalisées. Actions prises par rapport aux objectifs, aux procédures visant la détection d'irrégularités et aux mesures de protection du patrimoine de l'organisation.

- Vérifier, l'existence et le respect des politiques, directives et règles internes;
- Vérifier, prévenir, assurer et entreprendre toute action jugée nécessaire pour assurer la protection du patrimoine et le respect des politiques et directives de l'organisation;
- Auditer, interroger, questionner, valider, mesurer.

*Source : Ordre des Administrateurs agréés, modèle et normes de Saine Gestion

FONCTIONS D'ENTREPRISE

PRODUCTION

Le fait de produire des biens matériels et d'assurer des services; l'ensemble des activités, des moyens qui permettent de créer des biens matériels ou d'assurer des services.

RESSOURCES HUMAINES

Activités, politiques et procédures visant le recrutement, l'embauche, l'encadrement, la rémunération des personnes à titre d'employés d'une organisation. Coordination des ressources externes bénévoles.

FINANCES

Activités, politiques et procédures visant pour une entreprise à se procurer et à contrôler l'utilisation des moyens financiers, nécessaires au fonctionnement de l'organisation en vue de la production de biens ou services.

MARKETING / COMMUNICATION

L'art d'entrer en relation avec un marché (Koetler)!!!

Activités, politiques et procédures visant la promotion de l'offre de biens ou services produits par une organisation

PLANS

Plan Stratégique

- de moyen / long terme (3-5 ans)
- met en cause toutes les dimensions de l'organisation
- prend en considération l'environnement de l'organisation
- implique une décision prise par les hautes instances de l'organisation (conseil et directeur général)
- implique le contrôle (suivi) stratégique du déploiement du plan par ces mêmes instances

Plan d'action

- de court terme (1 an)
- découle du plan stratégique
- fixe des objectifs, identifie les actions et activités
- identifie et attribue les ressources (\$ et RH) pertinentes
- fixe les modes d'évaluation et indicateurs d'atteinte des résultats
- est ordinairement préparé par la direction générale
- la direction générale rend compte de la mise en œuvre de son plan au conseil à intervalle régulier au cours de l'année

Plan opérationnel

- découle du plan d'action annuel;
- fixe de façon plus précise les activités des différents groupes ou départements de l'organisation;
- va ordinairement découper les activités et actions en séquences trimestrielles ou semestrielles;
- ordinairement préparé par les cadres et leur personnel;
- les cadres rendent compte régulièrement à la direction de la mise en œuvre de leur plan.

Plan d'affaires

- Constitue un amalgame du plan stratégique assorti des grandes lignes du plan d'action;
- souvent exigé au démarrage d'une entreprise pour des fins de financement;
- peut servir aussi comme outil de communication auprès de partenaires et employés en vue de concrétiser le plan stratégique.

Plan organisationnel

- Présentation très complète sur la manière dont on entend mener l'organisation en fonction des objectifs, valeur et culture d'entreprise;
- contient un modèle de « gouvernance »;
- et une description des différentes entités qui composent l'organisation, (ressources humaines, marketing, production, finances);
- et du type de relation que ces entités devraient entretenir entre-elles.

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Un plan de développement organisationnel c'est : un alignement de toutes les ressources et activités de l'organisme pour lui procurer un avantage concurrentiel en vue de satisfaire les besoins des membres, de

ses employés, par l'utilisation optimale de sa stratégie d'affaire, organisationnelle et de développement de ses ressources humaines.

MISSION :

Le but très général, la raison d'être fondamentale d'une organisation

OBJECTIF (SOURCE DBSF)

Description claire et précise de résultats spécifiques et mesurables que la personne (ou une entité) s'engage à avoir produit pour une date spécifique.

Un objectif correctement formulé devrait comprendre les sept critères suivants :

- il s'agit d'un résultat spécifique et non une activité ou un vœu pieu;
- il sera mesurable, donc il sera possible de déterminer son degré de réalisation;
- il aura une date d'échéance (de réalisation);
- il sera réaliste et réalisable (mais ambitieux);
- il sera « contrôlable » par la personne (ou l'entité responsable);
- il sera compatible avec (contribuera à) la mission de l'organisation et de l'entité chargée de le réaliser ».

Notes biographiques

Pierre Landry, MBA, Adm.A., CMC
Conseiller en gestion

Diplômé en travail social de l'Université Laval, Pierre Landry entreprend une première carrière dans le domaine de la santé, marqué par la réforme Castonguay Nepveu.

Devenu gestionnaire, il entreprend une formation à H.E.C. Montréal, où il obtient en 1986 une maîtrise en administration des affaires (MBA) avec concentration en marketing et gestion internationale.

Intéressé par le marketing de services, il joint en 1986, une société de conseils en communication Le Groupe NRJ inc. qui intervient dans le milieu de la santé et des ordres professionnels de la santé pour des mandats de réflexion stratégiques, plans de communication, et de formation en communication. Il en devient président en 1990.

Membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec depuis 1986, il y acquiert, en 1991, le titre de CMC (consultant en management certifié). En 1997, il suit une formation spécifique qui l'autorise à procéder à un audit de gestion qui atteste de la conformité aux principes de saine gestion de l'OAAQ.

De février 1997 à septembre 2004, il est à l'emploi de l'Ordre des Administrateurs agréés du Québec où il a tour à tour occupé le poste de directeur des services professionnels et celui de directeur général, entre avril 1999 et septembre 2004.

Depuis septembre 2004, il agit ponctuellement comme conseiller auprès de clients de type « associatif » et ordres professionnels, préoccupés de leur développement stratégique.

Il agit également comme formateur en matière de gouvernance auprès de conseils d'administrations. Il agit à ce titre depuis quatre ans pour le compte du Conseil interprofessionnel du Québec (regroupement des 45 ordres professionnels)

Il siège au conseil d'administration de la revue Gestion (HEC Mtl). Il agit aussi pour une deuxième année à titre de président du conseil de la Corporation Soreloise du Patrimoine Régional qui gère le Centre d'interprétation du patrimoine de Sorel.

Tour à tour, gestionnaire et conseiller d'associations, il a développé au fil des dernières 30 années, une expertise en stratégie et communication dans le milieu des organismes à but non lucratif; les questions de saine gestion, d'éthique, de stratégie et de gouvernance l'intéressent particulièrement.

Ste Anne de Sorel, avril 2010
 nrjcom04@yahoo.ca



Centre | ÉCHANGE
QUÉBÉCOIS DE | PARTAGE
SERVICES AUX | ENTRAIDE
ASSOCIATIONS

le cahier de bord

reflexion

stratégique



Rédacteur principal **PIERRE LANDRY**, M.B.A, Adm. A, CMC
Conseiller en gouvernance et saine gestion

Table des matières : Cahier de bord

RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Plan de réalisation - un rappel	3
---------------------------------------	---

1. MISSION, VISION ET VALEURS

1.1 Mission	4
1.2 Vision	4
1.3 Valeurs privilégiées	5

2. BILAN INTERNE

Rappel. Examen des forces et faiblesses	6
2.1. Fonctions d'entreprise	6
2.1.1 Production	6
2.1.2 Finances et administration	7
2.1.3 Les ressources humaines	8
2.1.4 Marketing, communications	9
2.2. Fonctions de gestion	11
2.2.1 Planification	13
2.2.2 Organisation	14
2.2.3 Direction et décision	15
2.2.4 Contrôle	16
Bilan interne/synthèse	17
Axe des forces et faiblesses	19

3. ENVIRONNEMENT

Rappel. Environnement, explications	20
3.1. Environnement immédiat	20
3.2. Environnement global	21
3.2.1 Occasions favorables et menaces (défis) au plan légal et réglementaire	21
3.2.2 Occasions favorables et menaces (défis) au plan démographique	21

Vous vous demandez peut-être ce que veulent dire les icônes en marge de ce guide de gestion ?



Conseil



Avertissement/
Prudence

3.2.3	Occasions favorables et menaces (défis) au plan social.....	22
3.2.4	Occasions favorables et menaces (défis) au plan économique.....	22
3.2.5	Occasions favorables et menaces (défis) au plan technique ou technologique.....	22
	Bilan environnement.....	23
	Axe des occasions favorables et menaces.....	24
4. PROBLÉMATIQUE ET « FIT STRATÉGIQUE »		
4.1	Croisement des forces et faiblesses face aux occasions et menaces.....	25
	Le «Fit» stratégique.....	26
5. OPTIONS / CHOIX		
	Examen d'options et choix.....	27
	Les « façons de faire » prioritaires.....	27
6. LA MISE EN ŒUVRE : PLANS D'ACTION ET MOBILISATION		
	Plan d'action, notion de programme et la mobilisation.....	28
7. DIFFUSION DU PLAN : QUAND? COMMENT? À QUI? DANS QUEL BUT?.....		
		30
8. ÉVALUATION DU PROCESSUS ET INTÉGRATION AU CYCLE DE GESTION.....		
		30
ANNEXE 1 :		
	SCHÉMA DE LA DÉMARCHE « PORTER ».....	31
ANNEXE 2 :		
	RESULTATS DE VOTRE PROPRE EXERCICE.....	32

*Ce document ne peut-être reproduit dans son intégralité.
Par ailleurs, des extraits peuvent l'être en mentionnant la source.*

Réflexion stratégique

PLAN DE RÉALISATION – UN RAPPEL

Pour celui ou celle qui a déjà parcouru le *Guide*, les grandes étapes du processus sont connues et on aura compris l'importance et le **POURQUOI** de telle ou telle activité.

Le *Cahier de bord* devrait permettre d'accompagner dans le **COMMENT** celui ou celle qui dirige l'exercice.

En fait, l'idée du *Cahier de bord* est de guider le **COMMENT** en étant le plus concret possible. Les références fréquentes à la *Boîte à outils* devraient faciliter encore davantage l'exercice.

La structure du *Cahier de bord* est calquée sur la section 4 du *Guide*, auquel on fera référence très sommairement en début d'étapes, mais sans remplacer ce dernier pour l'ampleur des explications.

Il permet aussi de consigner sa propre démarche de réflexion stratégique en une annexe détachable (annexe 2), ce qui permettra de s'y référer par la suite et de conserver les éléments du raisonnement qui nous a conduits à telle ou telle orientation ou décision.

1. MISSION, VISION ET VALEURS

1.1. MISSION

DÉFINITION :

Un but très général, le but ultime d'une organisation, presque impossible à atteindre (s'il est atteint, ce n'est plus une mission).

Rappel de 4.2.1 du Guide :

Un énoncé de mission devrait comprendre les éléments suivants :

- *présenter la nature de l'organisation, ex : OSBL;*
- *ce qu'elle cherche à faire (but très général),
ex. : protéger le public, faire la promotion de...;*
- *auprès de qui? (clientèle, localisation),
ex. : les jeunes de Mt-Tremblant;*
- *avec quels moyens ou comment elle va s'y prendre?
ex. : formation, encadrement;*
- *et selon quelles valeurs?
Les valeurs ou principes qu'elle privilégie.*

Et tout ceci dans une formulation aussi brève et concise possible.

EXEMPLE

Énoncé de mission d'Équiterre :

Équiterre est un **organisme sans but lucratif** voué à la **promotion de choix écologiques** socialement équitables par **l'action, l'éducation et la recherche** dans une perspective intégrant la **justice sociale**, l'économie solidaire et la défense de l'environnement... auprès de? Clientèle?

COMMENT BÂTIR UN ÉNONCÉ?

À la section 2.1 de la *Boîte à outils*,

On trouvera comment aborder l'animation d'une session d'élaboration de mission ainsi que deux grilles de réflexion (Gravel et DBSF).

Reporter votre énoncé aux pages 32 et suivantes.

1.2. VISION

Comment voyons-nous notre organisation dans 5 ans? dans 10 ans?

Rappel :

- La vision, c'est le complément de la mission = projection dans le futur
- Vision = rêve vers le futur
- Vision = grande image (claire) sans paramètres précis
- Vision = travail de l'artiste = image futuriste = inspirante
- Vision = effet mobilisateur et rassembleur = repère

EXEMPLE (tiré de l'exercice récent effectué par le Regroupement des organismes nationaux de loisir et sport du Québec) :

Le Regroupement est reconnu par ses membres comme **Le Centre indispensable d'expertise en saine gestion, en services et en produits**. Nos membres ont acquis la culture de s'adresser au Regroupement pour **tout besoin de soutien** à leur processus de gestion administrative, professionnelle ou technique.

Le personnel du Regroupement constitue une **équipe engagée et compétente** qui incarne l'intégrité et l'innovation; il a acquis la culture de répondre aux besoins de nos membres avec courtoisie, rapidité, efficacité et flexibilité.

La révision constante des objectifs visés et l'évaluation continue des résultats que nous obtenons nous permettent d'**ajuster nos produits, nos services et nos façons de faire aux besoins de nos membres**.

Notre dénomination sociale est modifiée pour mieux représenter ce que nous sommes devenus.

À la section 2.1 de la Boîte à outils,

On trouvera un exercice de projection en vue de dégager une vision pour l'organisation.

Reporter votre énoncé aux pages 32 et suivantes.

1.3. VALEURS PRIVILÉGIÉES

La plupart des organisations aujourd'hui aiment pouvoir annoncer au public ou à leurs clients, les valeurs qui les animent. Il s'agit aussi d'une façon d'orienter la conduite des membres de l'organisation.

Le respect de l'environnement et des pratiques en conséquence, sont à la mode.

Font partie de telles énumérations des valeurs telles que :

- le respect des clients;
- le respect des échéances;
- l'efficacité;
- l'intégrité et l'honnêteté;
- la transparence dans les rapports;
- la valorisation de la créativité, de l'innovation.

Nous réitérons notre mise en garde : il faut s'assurer que notre organisation est bel et bien en mesure de véhiculer et faire vivre les valeurs prônées.



EXEMPLE LES VALEURS

- nous sommes un organisme associatif = valeurs vécues collectivement!
- nous mesurons notre réussite à la **SATISFACTION** de nos membres;
- nous avons l'esprit d'entreprise, nous fonctionnons avec un minimum de bureaucratie et un souci constant de **PRODUCTIVITÉ**;
- nous sommes rapides dans nos pensées et nos actions;
- nous fondons notre réussite sur des employés impliqués, compétents et loyaux, qui accordent une importance particulière au travail en équipe permettant de dépasser les limites individuelles.

Reporter votre propre liste de valeurs aux pages 32 et suivantes.

2. BILAN INTERNE

RAPPEL DE 4.22 DU GUIDE

« Avons-nous les moyens nécessaires pour atteindre la mission? »

EXAMEN DES FORCES ET FAIBLESSES

L'utilisation des concepts de fonctions de **gestion** et de fonctions d'**entreprise** permet une revue rigoureuse et détaillée de l'organisation. Une toute petite organisation ne sentira pas le besoin d'examiner toutes ces fonctions dans le détail, mais ces notions fournissent une sorte de liste aide-mémoire.



À la fin de chaque section demandez-vous sans complaisance quelles sont vos deux ou trois plus grandes forces et quelles seraient vos plus grandes faiblesses.

2.1. FONCTIONS D'ENTREPRISE

Les quatre grandes fonctions d'une entreprise sont également importantes et devraient maintenir un certain équilibre entre elles; ce sont ordinairement :

- production de nos services;
- finances, administration;
- ressources humaines : les membres, les bénévoles, les permanents;
- marketing, communications.

2.1.1 PRODUCTION (vos constatations en page 33 et suivantes)

Une définition :

Le processus qui permet de produire des biens matériels et d'assurer des services; l'ensemble des activités, des moyens qui permettent de créer des biens matériels ou d'assurer des services.

On aura donc au préalable à identifier les principaux **produits** et **services** que nous offrons (identifier et décrire brièvement).

EXEMPLE

Un bulletin, de la formation, des services d'assurances, etc.

Alors la question, c'est :

« Comment arrivons-nous à produire nos services ? »

« Assemblage » des ressources (humaines/matérielles, financières, etc.).

- Temps? Échéances?
- Cadre : Installations? Équipements?
- Contrôle de qualité? Coordination?
- Personnes : Formation? Compétence? Coordination?
- Goulots d'étranglement? Cycles? Traitement des urgences?
- Comparaisons avec organisations du même domaine?

Est-ce que notre manière de « produire » le service est satisfaisante? Pour nous? Pour nos membres? Nos clients?

Un sondage sur la satisfaction de la clientèle peut être utile.
(voir section marketing).



EXEMPLE

Avec les ressources actuellement en place, nous avons réussi à « sortir » un certain nombre de produits intéressants, ex. : guides, formations.

Les zones d'amélioration possibles

Diminuer l'écart entre les attentes des membres ou clients et notre capacité de production.

2.1.2 FINANCES ET ADMINISTRATION

(vos constatations en page 33 et suivantes)

FINANCES

Une définition :

Activités, politiques et procédures visant pour une entreprise à se procurer les moyens financiers nécessaires au fonctionnement de l'organisation et à en contrôler l'utilisation, en vue de la production de biens ou services.

Situation financière générale de l'organisation?

EXEMPLE

Excellente : voir rapports annuels.

Évolution de la situation dans les derniers cinq ans?

EXEMPLE

Augmentation substantielle des membres et augmentation constante des budgets en conséquence.

Situation de « l'avoir » de l'organisation ?

EXEMPLE

Avons 25,000.00\$ en réserve.

Structure budgétaire :

- évolution de la composition des dépenses et des revenus?
- évolution des clientèles et des revenus?

Efficacité des systèmes de contrôle et comptabilité :

EXEMPLE

Il existe (ou il n'existe pas) un éventail de politiques et procédures qui semblent (ou ne semblent pas) également être appliquées.

EXEMPLE

Les équipements nécessaires, systèmes informatiques et équipements semblent d'un niveau approprié et sont mis à niveau régulièrement.

ADMINISTRATION

Existence de politiques et procédures décrivant le rôle des diverses instances?

EXEMPLE

Assemblée générale, conseil, direction, cadres
Structure de gouvernance

Existence de manuels décrivant ces rôles? Oui ou non? Forme d'encadrement?

EXEMPLE

Le personnel semble jouir des encadrements appropriés.

EXEMPLE

Toutefois, il semble exister certaines zones d'ambiguïté quant aux rôles de chacun(ne) et à l'attribution des mandats (rôles et responsabilités).

Délégation? Mandats

- Modes de délégation? Suivis? Contrôles?
- Modes de reddition de compte?
- Qui rend compte? de quoi? à qui?

Encadrement?**Relève dans les postes clés?****EXEMPLE****Les plus grandes FORCES :**

- finances saines et administration bien en contrôle;
- existence et application de politiques et procédures mises à jour régulièrement.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- Clarté des relations entre instances et zones de délégation.

2.1.3 LES RESSOURCES HUMAINES

(vos constatations en page 34 et suivantes)

Une définition

Activités, politiques et procédures visant le recrutement, l'embauche, l'encadrement, la rémunération des personnes à titre d'employés d'une organisation. Coordination des ressources externes bénévoles.

Personnel permanent

- Nombre suffisant?
- Compétence?
- Capacité de soutien et encadrement des bénévoles?

Bénévoles et partenaires

- Nombre, évolution?
- Implication?
- Disponibilité?
- Relève?

Membres :

Dans la mesure où nos membres constituent un « actif » pour notre organisation, il peut être utile de se poser les questions suivantes :

- Nombre et évolution du nombre de membres?
- Valeurs, attitudes et attentes?
- Mobilisation, relève?
- Fierté, appartenance, loyauté?
- Âge moyen, scolarité, répartition hommes/femmes?

EXEMPLE**Les plus grandes FORCES :**

- compétence et professionnalisme du personnel de la permanence;
- bénévoles de grande qualité et engagés.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- la reconnaissance du travail des bénévoles.

2.1.4 MARKETING, COMMUNICATIONS

(vos constatations en page 34 et suivantes)

Définition :

« L'art d'entrer en relation avec son marché » Koetler.

L'examen des éléments du marketing-mix qui suivent peut sembler ardu. Les études de satisfaction, par sondage et groupe de discussion (*focus-group*) peuvent être utiles.

Toutefois, avant de s'y aventurer, il sera utile de faire un peu de recherche sur divers sites des gouvernements qui produisent chaque année beaucoup d'études et analyses sur une pléiade de sujets et pour divers types d'organisations. L'examen des produits concurrents révèle souvent, à un coût (effort) modeste, des informations pertinentes.

Examen du marketing-mix ou les 4 « P ».

PRODUITS: Définition (production)
Attributs de ces produits ou services
Caractéristiques distinctives
Adéquation entre besoins (attentes) et services
Études de satisfaction?

EXEMPLE

En se référant au point précédent, on peut dire que les produits « existants » sont appréciés, mais qu'ils n'existent pas en quantité suffisante.

PRIX: Nos prix sont-ils compétitifs?
Rapport qualité / prix?
Prix autres que monétaires?
Prix psychologiques?

EXEMPLE

Le coût de la cotisation semble se comparer à celui d'autres associations. Les coûts de participation aux activités sont raisonnables? (Analyses comparatives? Voir « produits » des concurrents).

PLACE : Caractéristiques démographiques,
(MARCHÉ CIBLE) géographiques, économiques?
Ampleur? place de notre association dans ce « marché »?
Concurrence?
Mode d'accès?
Existe-t-il des besoins en attente?

PUBLICITÉ / Moyens de communication utilisés, efficacité?
COMMUNICATIONS: Évaluation continue des besoins, satisfaction?

EXEMPLE

Bien que les moyens de communication utilisés soient de belle qualité (forme et fond), les communications avec nos membres ne semblent pas les satisfaire.

La présence de notre association auprès des partenaires et collaborateurs semble adéquate, tandis que la présence auprès du grand public demeure déficiente.

Les plus grandes FORCES :

- quelques produits de grande qualité (forme et contenu);
- la présence publique de notre président.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- la communication avec les membres pourrait être améliorée : au plan de la quantité, de la variété des moyens utilisés, du vocabulaire et du langage;
- la documentation actuelle destinée au public au sujet de notre association est désuète ou inexistante;
- la présence de notre association auprès du grand public.

EXEMPLE DE BILAN INTERNE**FONCTIONS D'ENTREPRISE EN BREF (LE RÉSUMÉ DU RÉSUMÉ)**

Votre propre synthèse en page 35

+ (FORCES)**- (FAIBLESSES)****PRODUCTION DE SERVICES**

- | | | |
|----|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Documents professionnels | Rattrapage/Quantité ?? |
| 2. | Activités professionnelles | Écart face aux attentes des membres |

FINANCES, ADMINISTRATION

- | | | |
|----|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. | Situation financière | Cotisation vs inflation |
| 2. | Augmentation du budget via membership | |
| 3. | Politiques et procédures | Délégation et communication (interne) |

RESSOURCES HUMAINES

- | | | |
|----|-----------------------------|--|
| 1. | Postes tous comblés | Temps (?) disponible pour expertise en communication |
| 2. | Expertise/professionnalisme | Sur-qualité |
| 3. | Bénévoles engagés | Reconnaissance des bénévoles |

MARKETING, COMMUNICATIONS

- | | | |
|----|----------------------------------|------------------------------------|
| 1. | Beaux produits et manifestations | Quantité?? accessibilité |
| 2. | Accès aux membres | Documentation « publique » désuète |
| | | Vocabulaire/langage |

FONCTIONS DE GESTION

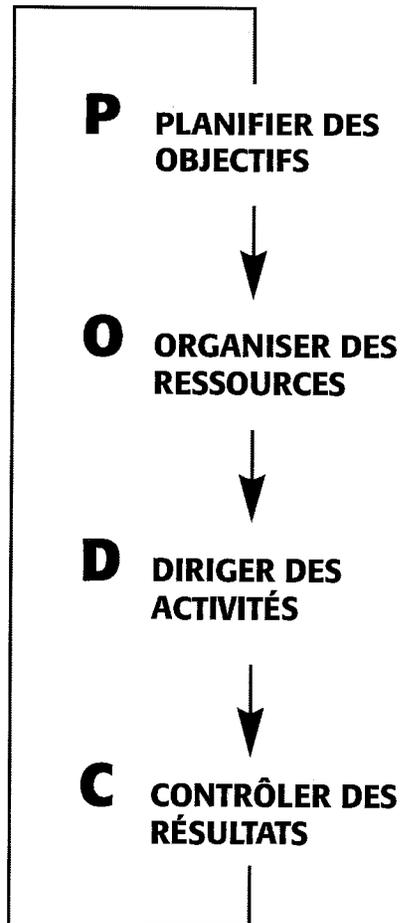
- PLANIFICATION :** Existe-t-il des traces d'exercices d'anticipation, budgets, etc.?
- ORGANISATION :** Existe-t-il une forme de coordination des personnes, des ressources matérielles, etc.?
- DIRECTION ET DÉCISION :** Qui prend les décisions et comment les décisions sont-elles prises?
- CONTRÔLE :** Existe-t-il des modes d'évaluation et de suivi des résultats, financiers et autres?
Politiques et procédures visant la protection du patrimoine?

À propos de **chacune** de ces fonctions, on tentera de dégager quelles sont notre PLUS grande force ainsi que notre PLUS grande faiblesse (un maximum de deux ou trois par fonction est recommandé).

Nous vous proposons ci-après un certain nombre de questions à propos des sujets à examiner dans chacune de ces fonctions.

Pour l'organisation qui souhaite aller plus loin, on trouvera dans la *Boîte à outils*, section 2.2, des grilles permettant une analyse très détaillée du système de gestion : structure, fonctions, etc.

LE PROCESSUS DE GESTION



0. Connaissance de notre situation actuelle et passée, et de notre environnement
1. Mission de l'organisme (buts et raison d'être)
2. Définition de nos objectifs (que faisons-nous, pour qui et pourquoi?)
3. Établissement de nos stratégies d'action
4. Structuration de l'organisme (organigramme et définitions de tâches)
5. Coordination de la structure (réseau d'autorité et de communications)
6. Définition et application du leadership
7. Climat de travail à instaurer - motivation à soutenir - créativité à susciter
8. Sélection, entraînement et formation
9. Coordination et évaluation des ressources
10. Établissement des normes et critères d'évaluation
11. Mesure de la performance
12. Mesure des écarts entre les résultats et les objectifs visés
13. Correction des écarts

2.2.1 PLANIFICATION

(vos constatations en page 36 et suivantes)

Rappel :

« Cette fonction désigne un effort raisonnable d'anticipation des événements par l'établissement de scénarios et par l'étude des impacts ou de l'analyse des risques liés à la prise de décision »,
réf.: Cadre de Saine gestion (page 105).

Les étapes et considérations en planification :

- A) Objectifs
Marche à suivre
Partage des responsabilités
- B) Obstacles
Points de contrôle
- C) Planification - stratégique
- opérationnelle

Existe-t-il des traces d'exercices d'anticipation?

(L'établissement d'un budget annuel constitue une telle trace)

Existe-t-il un processus de planification? Plans opérationnels?

Existe-t-il un suivi de la planification? stratégique ou opérationnelle?

EXEMPLE

Les plus grandes FORCES :

- planification opérationnelle (plan d'action) annuelle suivie de bilans de réalisation.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- communication des plans aux membres et publics concernés (ex. : partenaires);
- réalisme et ajustements globaux en cours d'exécution;
- manque de vision long terme, i.e : Planification stratégique?

2.2.2 ORGANISATION

(vos constatations en page 36 et suivantes)

Rappel (lexique) :

« On entend par « organisation » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'atteinte d'objectifs par la **mobilisation des personnes** en milieu de travail, des **ressources informationnelles, mobilières et financières...** »

Est-ce qu'il existe une forme de coordination des personnes, des ressources matérielles? Une forme de système cohérent et harmonieux qui établit :

- | | |
|--|--|
| - Des objectifs | - qui concourent à l'objectif global
- raison d'être de chaque tâche |
| - Une forme de coordination | |
| - Une ligne d'autorité | - coopération + information |
| - La délégation | - des formes de reddition de compte |
| - Les responsabilités/
imputabilité | - autorité pour exécuter la tâche |
| - Des définitions de tâches | - objectif de la tâche
- responsabilité
- autorité déléguée
- communication et coordination |
| - Les aires de contrôle | Ex. : combien de personnes peut-on diriger efficacement? |

EXEMPLE

Les plus grandes FORCES :

- il s'agit probablement d'une de nos grandes forces à l'heure actuelle; à ce titre, on mentionne notre plan d'action intégré et les rencontres de « bilan » annuelles qui font maintenant partie de nos habitudes.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- clarification des rôles et délégation.

2.2.3 DIRECTION ET DÉCISION

« **SOMETIMES, THE BOSS MUST BOSS** »

(vos constatations en page 37 et suivantes)

Rappel (lexique) :

Diriger, c'est décider, au nom d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne, des actions à prendre pour atteindre les objectifs visés en utilisant les ressources et les moyens prévus lors de l'exercice de planification.

Diriger, c'est aussi mettre en œuvre de façon cohérente les ressources et les talents de chacun et coordonner l'exécution des travaux pour assurer le respect des objectifs et des échéanciers.

Qui prend les décisions et **comment** les décisions sont-elles prises?

Est-ce que nos modes de direction (CA/Permanence) sont appropriés et adéquats compte tenu du genre d'organisation que nous sommes?



Direction = Décision

Décisions stratégiques et opérationnelles

Cf : les étapes d'une (bonne) prise de décision :

1. Bien définir le problème
2. Réunir les faits et données
3. Analyser et interpréter les faits
4. Élaborer plusieurs solutions
5. Décider (choisir et agir)

Comment les décisions se prennent-elles?

Qui prend les décisions sur quels sujets?

Est-ce que cette répartition est bien connue? Claire? Satisfaisante?

Est-ce que la façon actuelle de prendre les décisions donne de bons résultats?

EXEMPLE

Les plus grandes FORCES :

- bon arrimage (synergie) entre la présidence et la direction.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- la reddition de compte; à qui et à quel propos?

2.2.4 CONTRÔLE (vos constatations en page 37 et suivantes)

Rappel (lexique) :

On entend par « contrôler », toutes les actions et inactions visant, sans s'y limiter, la détection, l'évaluation et la correction éventuelle des écarts entre les actions planifiées et celles effectivement réalisées.

- Le contrôle peut être de niveau **stratégique et opérationnel**.
- **Le contrôle n'est pas uniquement un exercice comptable!**

Existe-t-il des modes d'évaluation et de suivi des résultats, financiers et autres?

Existe-t-il des politiques et procédures visant la protection du patrimoine?

Quels sont nos modes de suivi des plans?

- *stratégiques*
- *opérationnels... tableaux de bord?*

A-t-on établi des mécanismes de contrôle préventif (continuité)?

Existe-t-il des politiques de gestion des risques?

- *identification continue (veille)*
- *plans alternatifs?*

A-t-on on établi des normes ou indicateurs en termes de :

- *quantité?*
- *qualité?*
- *temps requis?*
- *coûts?*

EXEMPLE

Les plus grandes FORCES :

- *qualité des mécanismes (de contrôle, ex. : politiques, etc.);*
- *excellent contrôle de la qualité.*

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- *calibrage du temps optimal à consacrer à certains travaux;*
- *définir plus clairement les zones de responsabilité et limites des instances décisionnelles (CA vs direction), concernant la stratégie et les opérations.*

EXEMPLE DE BILAN INTERNE

FONCTIONS DE GESTION (RÉSUMÉ)

Votre propre bilan en page 38 et suivantes

+ (FORCES)

- (FAIBLESSES)

PLANIFICATION

1. Exercices réguliers et suivis
2. Bilans opérationnels annuels

Communication?/partenaires

ORGANISATION

1. Une de nos forces
- 2.

Délégation?

Clarté des rôles?

DIRECTION / DÉCISION

1. Bon arrimage des « directions »
- 2.

Niveaux décisionnels

Reddition de compte/quelle matière?

CONTRÔLE

1. Qualité des mécanismes en place
2. Culture de la profession
3. Contrôle de qualité

Calibrage réaliste du temps

Zones de responsabilité des instances dans cette fonction.

BILAN INTERNE / SYNTHÈSE

FONCTIONS D'ENTREPRISE ET DE GESTION

(Votre propre synthèse en page 39 et suivantes)
On résume encore.

FONCTIONS D'ENTREPRISE

EXEMPLE

Les plus grandes FORCES :

- la situation financière générale et l'administration;
- les ressources humaines qui sont impliquées et compétentes;
- des produits professionnels (activités, guides) de qualité.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- la quantité de services (produits/activités) professionnels destinés aux membres;
- le manque de temps pour préparer nos représentations;
- des communications aux membres insuffisantes et peu accessibles.

FONCTIONS DE GESTION

EXEMPLE

Les plus grandes FORCES en gestion :

- planification;
- contrôle et organisation.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- la gestion du temps (organisation) vs la surqualité vs le manque de ressources;
- la clarté des relations entre les instances dans le mode décisionnel (stratégie et opérations) et la reddition de comptes correspondante.

EXEMPLES tirés de l'exercice du Regroupement

Les plus grandes FORCES :

- la proximité : avoir tous les services sur place;
- niveau de satisfaction des membres du service et du personnel;
- Identité de la région du Stade olympique aux sports et loisir;
- relations et contacts directs entre les membres et les employés;
- prix généralement avantageux (hébergement, services, etc.);
- connaissance du milieu, des impondérables, des façons de faire, des pratiques, de la culture.

Les FAIBLESSES ou ZONES D'AMÉLIORATION possibles :

- mise en marché des services (représentation, vente, marketing);
- communications : décideurs membres et RLQ (les DG, les présidents, autres);
- sens de l'engagement des membres varié : aller ailleurs est facile;
- compte tenu de la taille, le temps de réaction et la flexibilité;
- produits et services plus au moins avant-gardistes, plus au moins compétitifs (prix).

Pour obtenir une image plus claire du bilan de notre organisation, nous allons la transposer sur un diagramme (axe des forces et faiblesses) qui, lorsqu'il sera joint à l'axe des occasions favorables et défis, nous permettra de bien situer les éléments nécessaires à l'élaboration de notre stratégie.

On devrait comprendre que les **extrémités** de l'axe représentent les plus grandes forces ou les plus grandes faiblesses et que plus on s'approche du centre, moins ces forces ou faiblesses sont grandes.

AXE DES FORCES ET FAIBLESSES exemples (Votre propre axe en page 40)

+ (LES FORCES)

+ (LES FORCES)

Ressources humaines impliquées et compétentes

Des produits professionnels de qualité

Une situation financière et administrative saine

Bon contrôle interne

Des communications de qualité auprès des partenaires et interlocuteurs

Effort constant de planification et d'évaluation

AXE OCCASIONS / MENACES

AXE OCCASIONS / MENACES

Clarté des relations entre instances

Gestion optimale du temps professionnel (rare)

\$

Manque de ressources professionnelles

\$

La quantité (qualité!) du matériel de communications générales au public

\$

La quantité et l'accessibilité des communications aux membres

La quantité des services aux membres

- (FAIBLESSES)

- (FAIBLESSES)

3. ENVIRONNEMENT

Occasions favorables et contraintes (menaces/défis)

RAPPEL : voir Annexe 1 modèle Porter

Nous allons nous tourner maintenant vers l'extérieur de notre organisation pour y détecter les enjeux (positifs = occasions favorables, négatifs = menaces).

Nous allons répéter l'exercice en élargissant de plus en plus notre champ de vision.

3.1 ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT

(vos constatations en page 41)

Quelles sont les principales pressions et menaces qui s'exercent sur l'organisme et à l'opposé, quelles sont les occasions favorables et alliances possibles?

EXEMPLE

Qui sont nos clients? Nos membres? Clients de nos membres? Organisations qui emploient nos membres? Public? Autres?

Exercent-ils des pressions sur nous?

- accès et disponibilité du service;
- qualité des services.

Qui sont nos « fournisseurs » (ex. : établissements d'enseignement)?

Existe-t-il de « nouveaux » joueurs dans le « marché » qui viennent brouiller les cartes?

Existe-t-il des produits substitués (nouvelles technologies)?

CONCURRENCE

Est-ce que nos membres ont des « concurrents »?

Avons-nous des concurrents? Comme association?

Si oui, comment nous font-ils concurrence?

Pouvons-nous catégoriser ces concurrents comme

- *des adversaires?*
- *ou des alliés possibles?*

EXEMPLE

L'occasion la plus FAVORABLE :

- la demande croissante pour les services de nos membres et notre association.

Les plus grands DÉFIS ou MENACES :

- le faible nombre de diplômés qui peuvent être fournis par les cégeps;
- la précarité des emplois offerts par le milieu du travail affecte négativement nos membres et membres potentiels.

3.2 ENVIRONNEMENT GLOBAL

Soyons optimistes... Il existe des occasions favorables, mais aussi des défis et menaces.

Pouvons-nous identifier des occasions favorables et/ou des menaces dans les grandes tendances suivantes?



Certaines menaces peuvent aussi être vues comme des occasions; aux fins de l'exercice, il est important que vous-même ou votre groupe statuiez clairement sur chaque thème de la façon la plus consensuelle possible, dans un sens ou dans l'autre.

3.2.1 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE (vos constatations en page 42)

Une loi nouvelle ou un règlement affecte votre organisation ou la dispensation de vos services : est-ce positif (occasion) ou négatif (menace ou défi)?

EXEMPLE

L'occasion la plus FAVORABLE :

Les plus grands DÉFIS ou MENACES :

- La dispensation d'une certaine formation exige désormais une préparation ou certification que la majorité de vos formateurs n'ont pas.

3.2.2 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN DÉMOGRAPHIQUE (vos constatations en page 42)

EXEMPLE

Défi considérable en ce que l'accentuation abrupte de la demande (courbe de vieillissement de la population) ne semble pas correspondre à une augmentation équivalente de l'arrivée de nouveaux diplômés sur le marché.

L'occasion la plus FAVORABLE :

- demande extrêmement forte pour nos membres et ce, pour plusieurs années.

Les plus grands DÉFIS ou MENACES :

- l'incapacité de combler les postes disponibles;
- remplacement de nos membres par d'autres.

3.2.3 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN SOCIAL (LES VALEURS ET LES COURANTS)

(vos constatations en page 43)

EXEMPLE

Tendances lourdes du **mieux être**, des personnes vivant plus longtemps, mais qui cherchent à maintenir non seulement la vie, mais une qualité de vie.

Tendance lourde chez les nouveaux travailleurs en général : conciliation travail - famille.

EXEMPLE

L'occasion la plus FAVORABLE :

- désir d'une grande majorité de maintenir une qualité de vie en dépit de l'âge et des accidents, ce qui correspond aux services que vous offrez.

Les plus grands DÉFIS ou MENACES :

- la conciliation travail - famille limite la disponibilité des employés que nous avons déjà de la difficulté à recruter.

3.2.4 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN ÉCONOMIQUE (vos constatations en page 43)

EXEMPLE

L'occasion la plus favorable :

- l'annonce de nouveaux programmes de subvention correspondant à votre domaine de service.

Les plus grands DÉFIS ou MENACES :

- une nouvelle taxe sur les produits que vous offrez;
- l'augmentation des coûts de transport pour nos animateurs.

3.2.5 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AUX PLANS TECHNIQUE OU TECHNOLOGIQUE (vos constatations en page 41)

Les occasions les plus favorables

- un mode de communication accéléré grâce aux technologies (internet, courriel).

Les plus grands DÉFIS ou MENACES :

- conserver une approche personnalisée avec les membres.

Comme on l'a fait précédemment à l'occasion du bilan interne, on va résumer les occasions favorables et menaces (défis).

EXEMPLE DE BILAN ENVIRONNEMENT

(RÉSUMÉ)

Votre propre résumé en page 44

+ (OCCASIONS FAVORABLES)

- (MENACES)

ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT

Des occasions de partenariat
avec le groupe XYZ

Fournisseurs opportunistes

ENVIRONNEMENT GLOBAL

Au plan légal

Relations gouvernementales?

Au plan démographique

Arrivée en grand nombre
des baby boomers

Baby boomers peu disponibles
pour bénévolat

AU PLAN SOCIAL

L'Intérêt des baby boomers
pour loisirs et associations de loisirs

Travailleurs moins disponibles
(conciliation travail - famille)

AU PLAN ÉCONOMIQUE

Croissance du membership =
Opportunité d'offre de + de services

Augmentation du coût des services aux membres

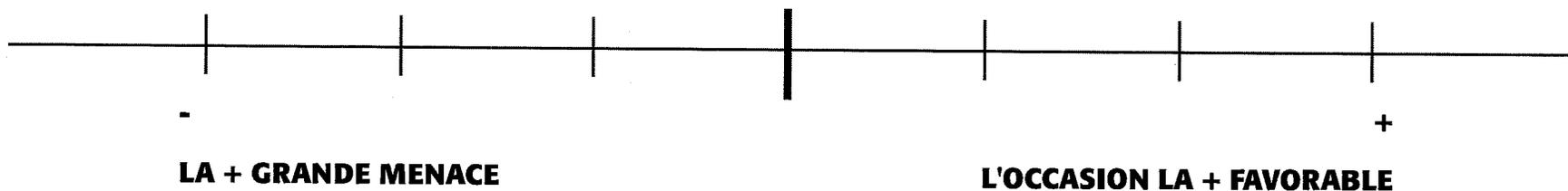
AUX PLANS TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

« Magasinage » en ligne = loyauté des clients?

Comme nous l'avons fait pour le Bilan interne, et en vue d'obtenir une image plus claire de l'analyse de l'**environnement** de notre organisation, nous allons en transposer les éléments majeurs, sur l'**axe horizontal (axes des occasions favorables et défis)** qui, lorsqu'il sera joint à l'axe vertical (forces et faiblesses), nous permettra de bien situer les éléments nécessaires à l'élaboration de notre stratégie.

On devrait comprendre que les **extrémités** de l'axe représentent les plus grandes occasions ou menaces et que plus on s'approche du centre, moins ces occasions ou menaces sont importantes.

AXE DES OCCASIONS FAVORABLES et MENACES (le vôtre en page 45)



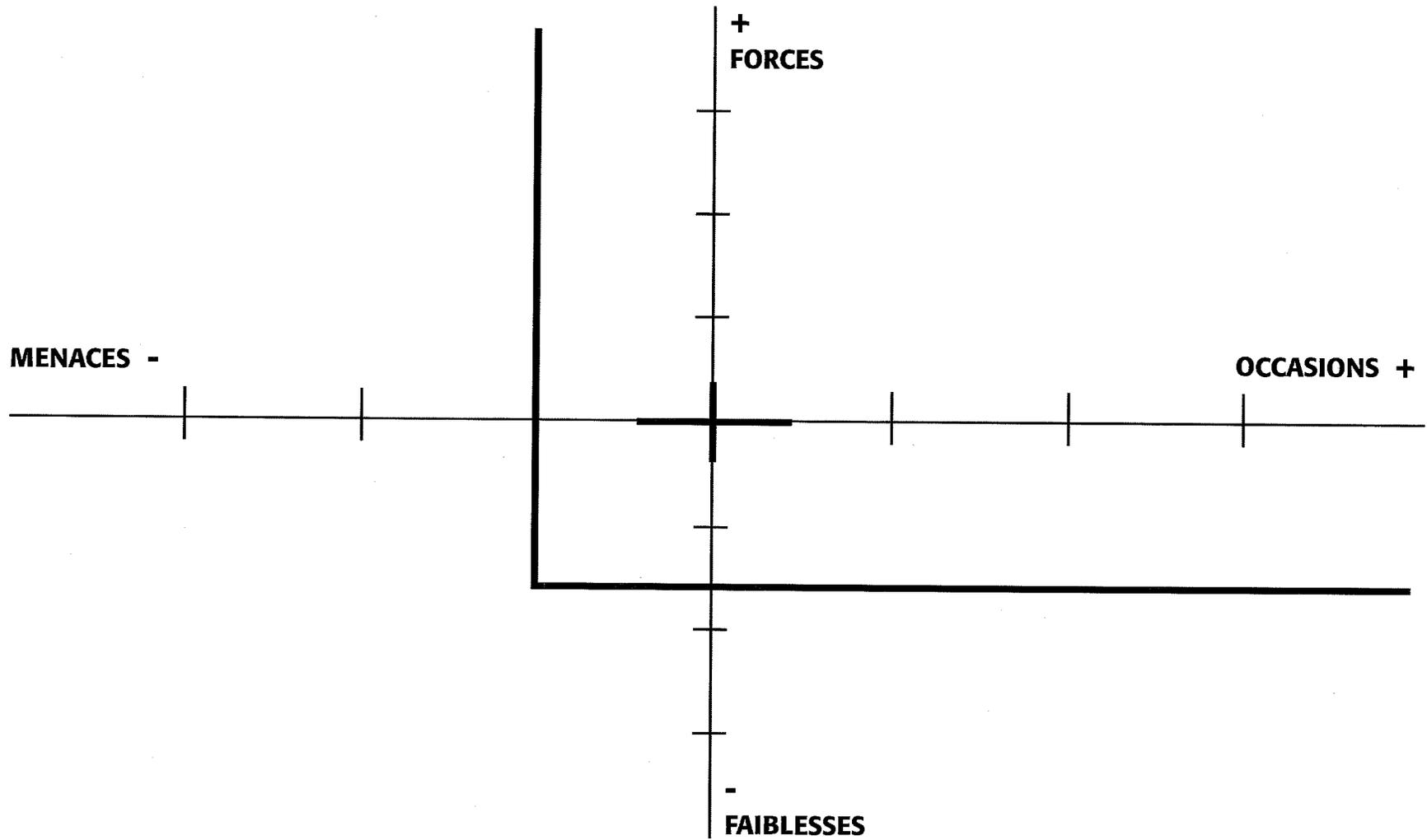
4. PROBLÉMATIQUE ET « FIT » STRATÉGIQUE

4.1 CROISEMENT DES FORCES ET FAIBLESSES FACE AUX OCCASIONS ET MENACES

Nous arrivons ainsi à un moment capital de l'analyse de notre organisation dans son environnement.

En croisant les deux axes, et en formant un « quadrant » du côté des aspects positifs Forces + Occasions favorables, nous dégagerons ainsi les « champs » dans lesquels devraient s'implanter la ou les stratégies susceptibles de succès.

Revoir section 4.2.4 du *Guide*.

LE « FIT » STRATÉGIQUE (le vôtre en page 46)

5. OPTIONS / CHOIX

Examen d'options et choix : (quadrant nord-est)

Se situant donc dans le quadrant nord-est, on examine des options de STRATÉGIE principale allant du *statu quo* au plus audacieux, telles que :

- grandir, fusionner;
- changer complètement de cap (turn around strategy);
- développer une stratégie de niche, etc.

À titre d'exemple, le Regroupement a envisagé les options suivantes :

- poursuivre le virage « clientèle »;
- consolider les marchés actuels;
- conquérir de nouveaux marchés;
- dynamiser et moderniser la gestion.

Le diagramme (axe des forces et occasions favorables) permet aussi de toujours garder à l'esprit les faiblesses et menaces, et donc peut empêcher les dérives comme la poursuite d'une stratégie excitante, mais qui reposerait sur une de nos grandes faiblesses.

De cet exercice donc, devrait découler un énoncé stratégique principal.

Pour le Regroupement, on pourrait l'énoncer comme suit :
« **DEVENIR L'ASSOCIATION DES ASSOCIATIONS AU QUÉBEC** »

D'un tel énoncé découlent les axes prioritaires de développement suivants :

- accentuer le développement et l'utilisation des technologies de l'information;
- développer notre sens du marketing et de la communication;
- tabler sur des ressources humaines compétentes.

Les « façons de faire » prioritaires :

- le développement d'une culture organisationnelle basée sur une approche marketing – proactive - développement;
- la philosophie du développement des affaires par l'application du concept « ajout de valeur » aux services offerts et rendus aux membres.

RAPPEL

Avant de confirmer LE CHOIX STRATÉGIQUE, il sera utile de revoir l'énoncé de mission et d'y apporter les nuances ou des couleurs (on ne recommence pas l'exercice) représentant le résultat de notre réflexion, de manière à assurer une cohérence entre la stratégie poursuivie et l'énoncé de mission.



6. LA MISE EN ŒUVRE : PLAN(S) D'ACTION ET MOBILISATION

PLAN D'ACTION

Appelé aussi planification détaillée, le plan d'action reprend les axes de développement évoqués, et établit les actions et activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

On se rappellera les distinctions entre les divers plans : plan de moyen terme, plans annuels, plans opérationnels.

NOTION DE PROGRAMME

La formulation d'objectifs et le regroupement par programmes feront aussi partie de l'élaboration du plan.



Un bon plan d'action devrait pouvoir énoncer les activités à mener (à l'intérieur d'un programme coiffé d'un objectif général), la ressource utilisée, le ou la responsable, l'échéance, et la mesure de l'atteinte du résultat.

EXEMPLES d'indicateurs de performance du Regroupement Loisir et Sport du Québec :

- **niveau de revenu vs rentabilité à tout prix;**
- **nombre de nouveaux services offerts - pondération;**
- **nombre de rencontres avec nos membres (présidents, DG) – réseau intégré de relations;**
- **satisfaction de nos membres (sondage);**
- **pénétration des services chez nos membres;**
- **développement des compétences du personnel;**
- **nombre de membres.**

On trouvera à la section 2.6 de la *Boîte à outils* d'excellents exemples de plans d'action.

MOBILISATION

Le Conseil d'administration, les membres du personnel et plusieurs bénévoles se sont probablement déjà investis dans les premières étapes du projet de développement. Avant de se lancer dans l'action véritable, il est à propos de présenter à l'ensemble des acteurs impliqués le chemin parcouru jusqu'à maintenant et celui qui se présente à nous, *la mise en œuvre du plan d'action.*

Les deux objectifs de la rencontre de présentation :

1. Maintenir ou stimuler le niveau de mobilisation

Comment?

- En rappelant les objectifs de l'ensemble de l'exercice et les retombées escomptées.
- En reconnaissant les résultats et les efforts déployés dans les étapes précédentes. *Rendre à César ce qui appartient à César.*
- En accueillant la manifestation des résistances, par la reformulation de ce que nous avons compris, sans les discuter. « *Message reçu, nous en tiendrons compte.* »

2. Déboucher sur des ententes de collaboration satisfaisantes

Comment?

- En précisant les règles du jeu qui protégeront le climat pendant la réalisation.
- En rappelant peut-être que la confiance se base sur des ententes respectées.

- En proposant des mandats les plus clairs possible.
- En notant à la vue de tous les décisions de rencontre qui vous engagent tous.
- En présentant les conditions de succès que vous avez en tête.
- En restant ouvert aux propositions.

*Comment cheminer vers l'atteinte des objectifs opérationnels?
Prévoir les résistances*

Les résistances sont légitimes dans un projet de développement organisationnel. Elles peuvent être plus ou moins fortes, ne pas venir de tout le monde, mais il y en aura toujours. Il s'agit de bien les identifier pour bien les gérer. Elles se manifestent de deux façons :

MANIFESTATIONS DIRECTES	MANIFESTATIONS INDIRECTES
<ul style="list-style-type: none"> • Refus : <i>Il n'est pas question de travailler plus, sans être payé davantage!</i> • Hostilité : <i>Dépasse pas les bornes, tu nous en demandes toujours plus!</i> • Légalisme : <i>Ce n'est pas dans notre description de tâches!</i> • Exagération : <i>Veux-tu qu'on y passe les nuits aussi?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Surévaluation de la situation : <i>Ce n'est pas si pire!</i> • Critiques en dehors de la rencontre : <i>Tu as entendu ce qu'il a dit, ça n'a pas d'allure!</i> • Recherches d'alliés : <i>Je suis sûr que tu as la même impression que moi!</i> • Report de la discussion : <i>Ce n'est pas le moment de parler de ça!</i> • Absentéisme : <i>J'ai beaucoup de difficultés avec ma santé en ce moment!</i> • Boycottage : <i>S'il pense qu'il va atteindre ses résultats!</i>

Les résistances prennent leur source dans les peurs de chacun. Saisir ce qui, dans l'exercice de développement, pourrait inquiéter Sylvain et faire peur à Monique, nous fournit la piste. Il est mieux d'agir avant que les résistances apparaissent ou prennent trop d'ampleur.

LES SOURCES DE RÉSISTANCE POSSIBLES

<ul style="list-style-type: none"> • Perdre des acquis dans les conditions de travail • Perdre du pouvoir ou son statut • Délaisser une tâche aimée 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir à développer d'autres compétences • Avoir à augmenter sa cadence de travail • Subir un échec 	<ul style="list-style-type: none"> • Manquer de soutien • Manquer de ressources • Manquer de temps
--	--	---

FOURNIR LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Les conditions de succès à mettre en place s'inspirent des résistances prévisibles et plus particulièrement de leur source. Voici quelques exemples de conditions de succès : les mécanismes de suivi et de soutien sur lesquels les acteurs impliqués peuvent compter, la progression graduelle du rythme de travail, des activités qui passeront au second plan ou à quelqu'un d'autre pour assurer la disponibilité des ressources. Il est bon aussi de leur manifester votre confiance en leurs capacités.

Naturellement, il ne faut pas manquer de prendre en charge avec sérieux les conditions de succès. Beaucoup de gestionnaires arrivent à déléguer, presque en totalité, le travail que nécessite le projet de développement. Cependant, ils voient à ce que les conditions de succès soient présentes et ils réalisent les activités d'encadrement et de suivi de façon régulière. N'est-ce pas là le rôle d'une direction ?

LE SUIVI

On a un plan d'action, on a mobilisé les joueurs, satisfait leurs réserves, encore faut-il assurer le suivi du plan.

Nous avons déjà donné dans le *Guide* des indications sur les suivis et les « acteurs » du suivi. Il y a peut-être lieu de se doter d'outils à cet effet.

On trouvera dans la *Boîte à outils* une grille de « rapport de progression » utile à cet effet.

7. DIFFUSION DU PLAN : QUAND? COMMENT? À QUI? DANS QUEL BUT?

Nous avons fait état de l'importance d'une communication soutenue tout au long du processus.

Toutefois, à la fin de l'exercice, il y aura lieu de procéder de façon systématique pour informer divers publics de l'exercice auquel on s'est livré et des orientations qui en découlent et qui peuvent les concerner.

Bien sûr, il s'agit de VOTRE plan stratégique et vous garderez par-devers vous un certain nombre d'informations et de réflexions. La communication interne pourra être beaucoup plus explicite que la communication externe... bien que ! ...

Il serait alors utile de bâtir un plan de communication qui, sans être très élaboré, pourra s'inspirer de la grille de plan d'action, en ayant soin de préciser quels sont les publics cibles (employés, partenaires, fournisseurs, etc.) auxquels vous voulez vous adresser, les moyens adaptés à ces publics, vos objectifs ou attentes suite à cette communication. Nous vous invitons à consulter une liste aide-mémoire proposée par le groupe DBSF dans la *Boîte à outils*.

8. ÉVALUATION DU PROCESSUS ET INTÉGRATION AU CYCLE DE GESTION

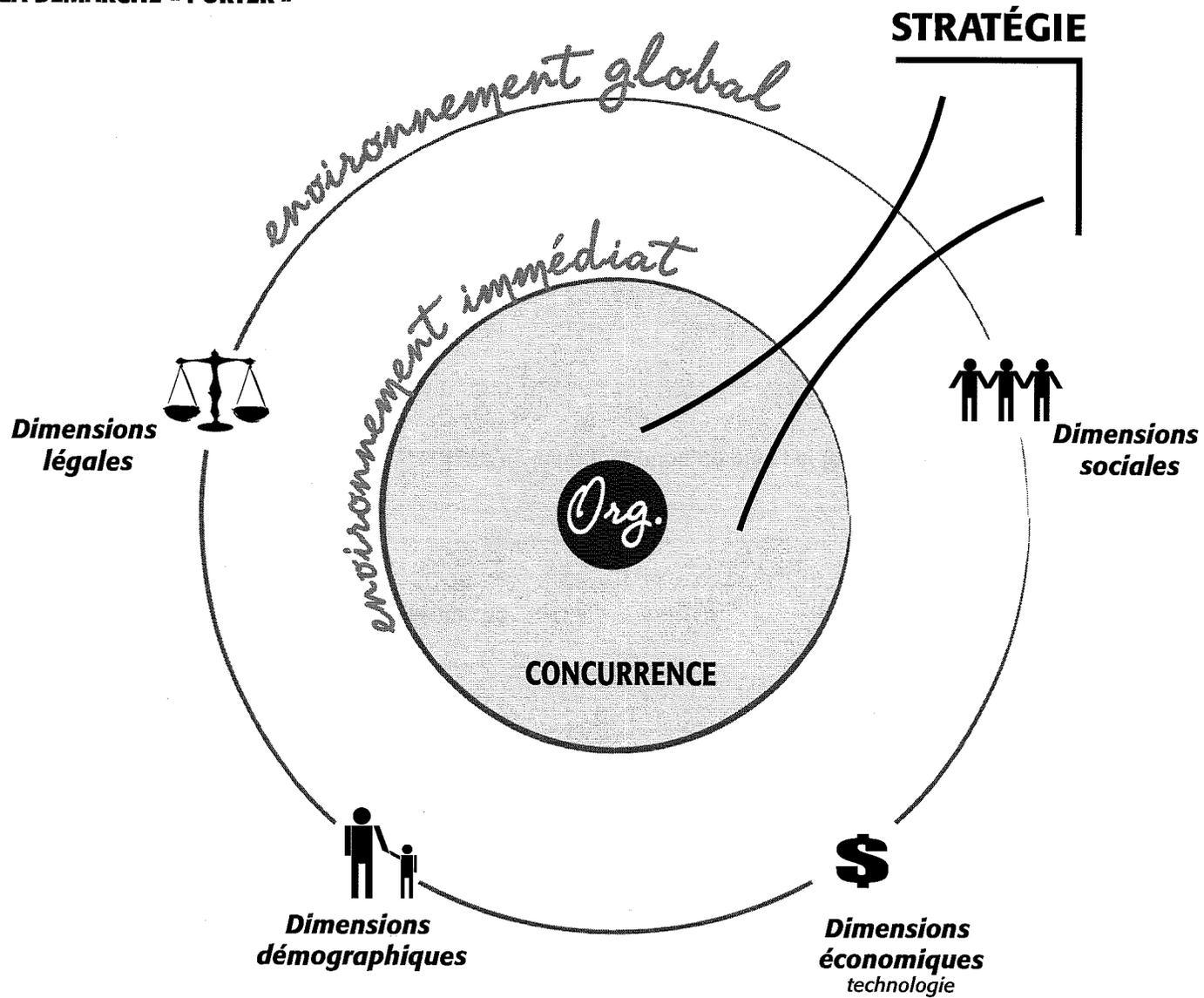
Une fois l'exercice terminé, et surtout si c'est la première fois, il est utile de « faire un retour » sur l'ensemble du processus suivi, les acteurs mobilisés, le cadre de travail, les étapes, la durée, etc.

Ceci fait partie de la courbe d'apprentissage en gestion et permettra un exercice de plus grande qualité et plus efficient la prochaine fois.

Voir à cet effet les outils de la section 8 de la *Boîte à outils*.

Annexe 1

SCHÉMA DE LA DÉMARCHE « PORTER »



Annexe 2

RÉSULTATS DE VOTRE PROPRE EXERCICE

Nom de l'organisation : _____

Statut juridique : _____ Date de création : _____

Nom des membres du conseil qui ont pris la décision d'entreprendre une démarche de planification stratégique :

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Noms des membres du comité de coordination de la démarche :

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Date de début de l'exercice : _____ Date de la fin (adoption du plan par le conseil) : _____

Début de mise en œuvre : _____

Énoncé de mission : _____

Vision : _____

Valeurs : _____



BILAN (FORCES ET FAIBLESSES) - FONCTIONS D'ENTREPRISE

1. PRODUCTION

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

2. FINANCES, ADMINISTRATION

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

BILAN (FORCES ET FAIBLESSES) - FONCTIONS D'ENTREPRISE (suite)

3. RESSOURCES HUMAINES

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

4. MARKETING, COMMUNICATIONS

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

BILAN INTERNE

FONCTIONS D'ENTREPRISE EN BREF (LE RÉSUMÉ DU RÉSUMÉ)

+ (FORCES)

- (FAIBLESSES)

PRODUCTION DE SERVICES

FINANCES / ADMINISTRATION

RESSOURCES HUMAINES

MARKETING / COMMUNICATION

FONCTIONS DE GESTION

1. PLANIFICATION

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

2. ORGANISATION

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____



FONCTIONS DE GESTION

3. DIRECTION ET DÉCISION

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

4. CONTRÔLE

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

BILAN INTERNE
FONCTIONS DE GESTION (RÉSUMÉ)

+ (FORCES)

- (FAIBLESSES)

PLANIFICATION

ORGANISATION

DIRECTION/ DÉCISION

CONTRÔLE

BILAN INTERNE / SYNTHÈSE - FONCTIONS D'ENTREPRISE ET DE GESTION

On résume encore et on priorise à chaque fois les plus grande forces et les plus grandes faiblesses

FONCTIONS D'ENTREPRISE

Nos plus grandes forces : _____

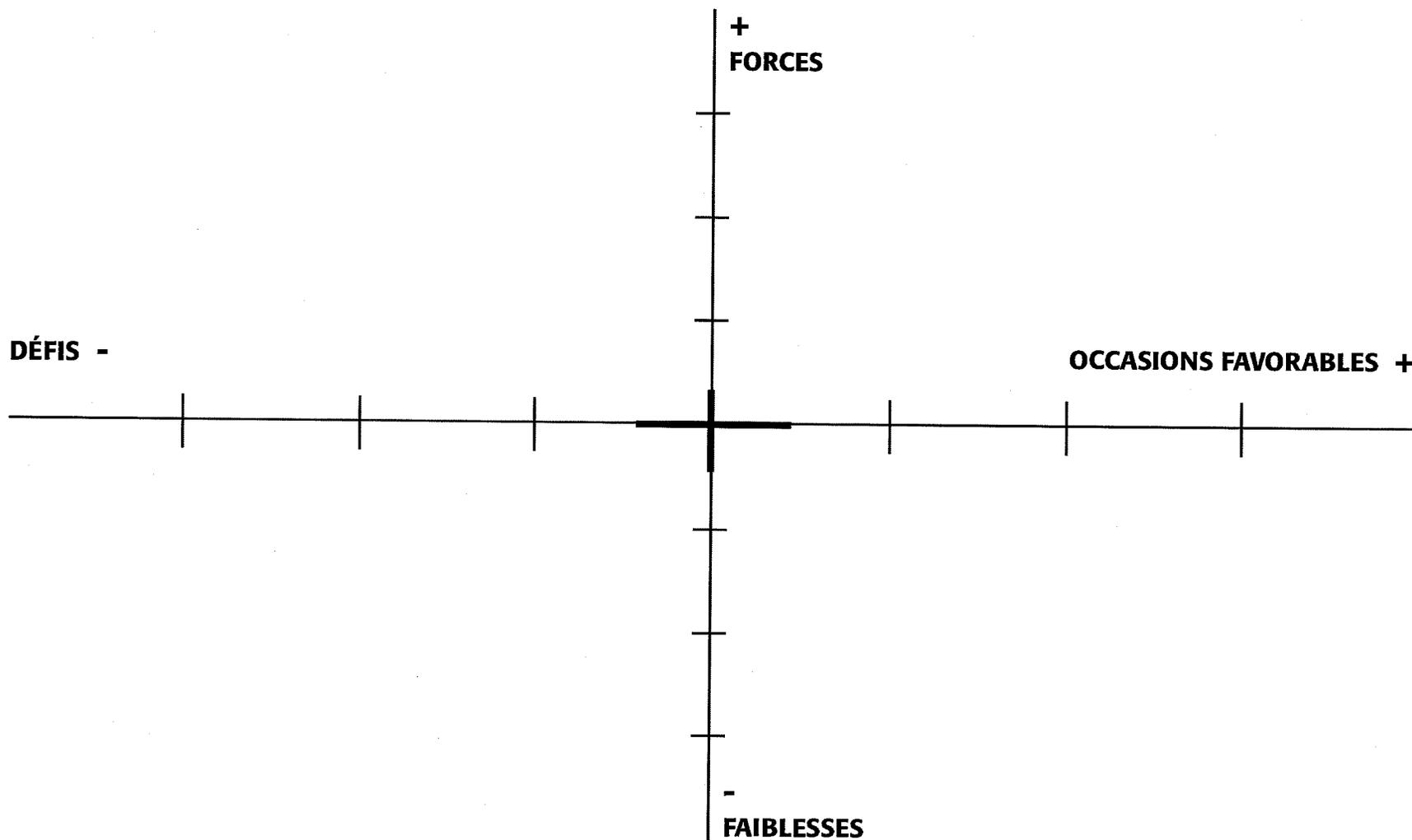
Nos plus grandes faiblesses : _____

FONCTIONS DE GESTION

Nos plus grandes forces : _____

Nos plus grandes faiblesses : _____

BILAN DES FORCES ET FAIBLESSES



3. ENVIRONNEMENT

OCCASIONS FAVORABLES ET CONTRAINTES (MENACES/DÉFIS)

ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT / ENVIRONNEMENT GLOBAL

3.1 ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT

En résumé (exemples)

Les occasions les plus favorables : _____

Les plus grandes menaces (ou défis) : _____

3.2 ENVIRONNEMENT GLOBAL / LÉGAL / SOCIAL / DÉMOGRAPHIQUE / ETC...

3.2.1 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

Les occasions les plus favorables : _____

Les plus grandes menaces (ou défis) : _____

ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT / ENVIRONNEMENT GLOBAL (suite)**3.2.2 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN DÉMOGRAPHIQUE**

Les occasions les plus favorables : _____

Les plus grandes menaces (ou défis) : _____

3.2.3 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN SOCIAL (LES VALEURS ET COURANTS)

Les occasions les plus favorables : _____

Les plus grandes menaces (ou défis) : _____



ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT / ENVIRONNEMENT GLOBAL (suite)

3.2.4 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN ÉCONOMIQUE

Les occasions les plus favorables : _____

Les plus grandes menaces (ou défis) : _____

3.2.5 OCCASIONS FAVORABLES ET MENACES (DÉFIS) AU PLAN TECHNIQUE OU TECHNOLOGIQUE

Les occasions les plus favorables : _____

Les plus grandes menaces (ou défis) : _____

Comme on l'a fait précédemment à l'occasion du bilan interne, on va résumer les occasions favorables et menaces (défis)

BILAN ENVIRONNEMENT

(RÉSUMÉ)

+ (OCCASIONS FAVORABLES)

- (MENACES)

ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT

ENVIRONNEMENT GLOBAL

Au plan légal

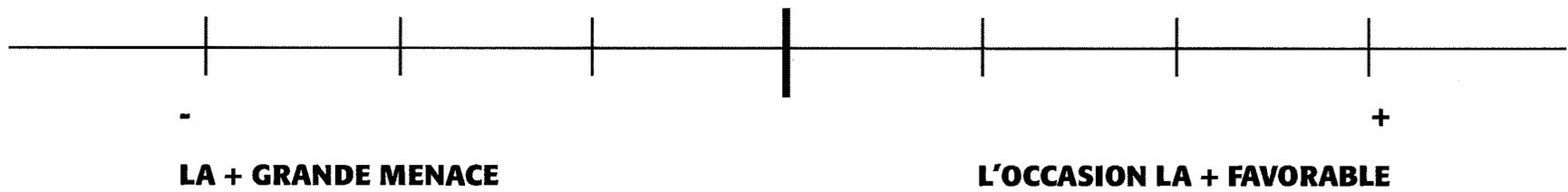
Au plan démographique

Au plan social

Au plan économique

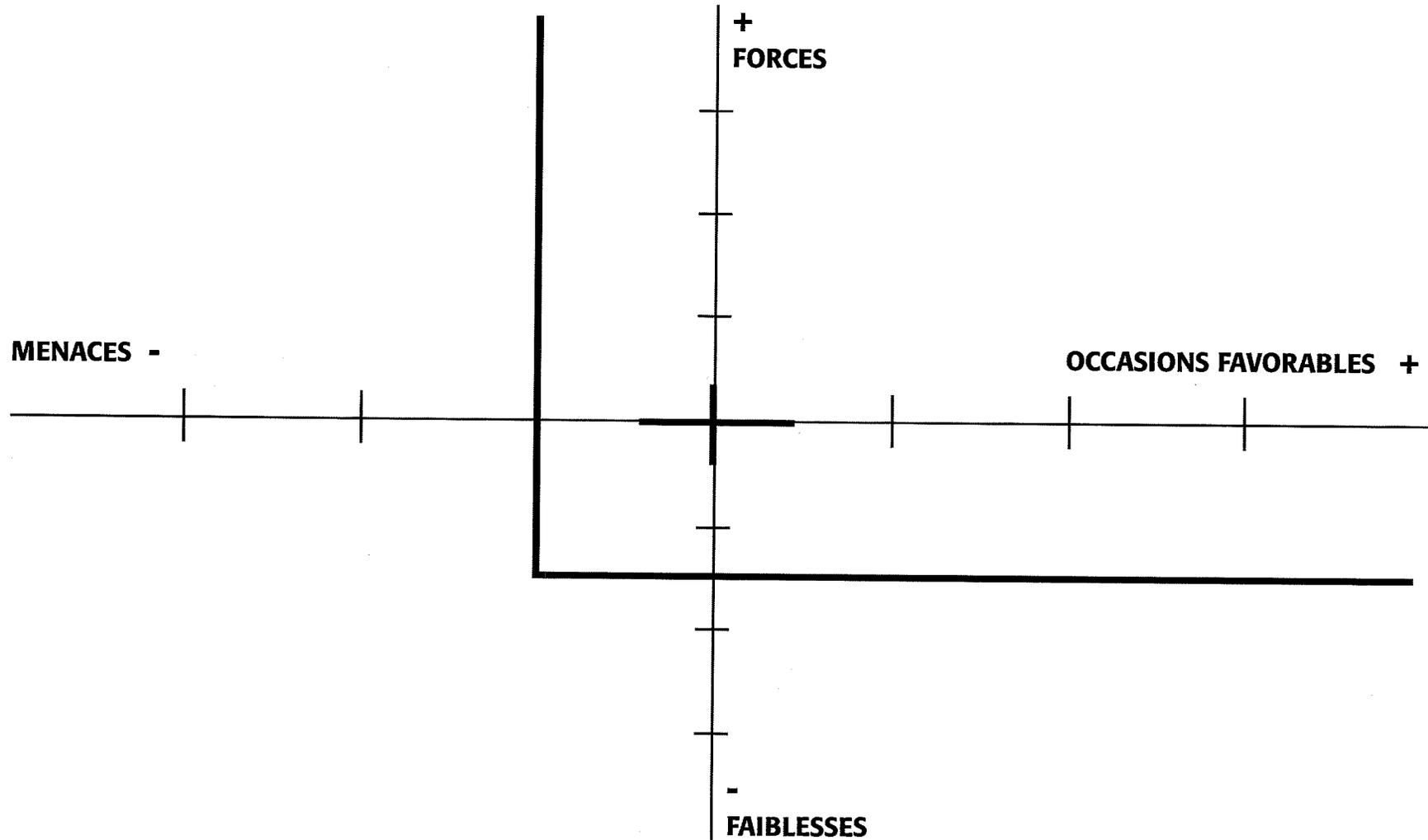
Aux plans technique et technologique

AXE DES OCCASIONS FAVORABLES et MENACES



4. PROBLÉMATIQUE ET « FIT » STRATÉGIQUE

LE « FIT » STRATÉGIQUE





Pour rendre la problématique la plus succincte possible, nous vous recommandons de faire l'effort de résumer en quelques phrases la situation illustrée par le diagramme, selon une formule comme celle-ci :

Notre organisation se trouve face aux occasions favorables suivantes :

et

peut compter sur les forces suivantes :

Elle doit cependant faire face aux menaces suivantes :

et

doit composer avec les faiblesses suivantes :

6. LA MISE EN ŒUVRE : PLAN(S) D'ACTION ET MOBILISATION - VOTRE PLAN D'ACTION

PLAN D'ACTION (MODÈLE)

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT • indices de mesure	RESPONSABLE D'EXERCICE	ACTIVITÉS	RESPONSABLE D'ACTIVITÉ	RESSOURCES NÉCESSAIRES	DATES ÉCHÉANCES

7. DIFFUSION DU PLAN

Programme :

Responsable :

OBJECTIF ET RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS SERVICES	RESSOURCES	ÉCHÉANCES	CRITÈRES D'ÉVALUATION

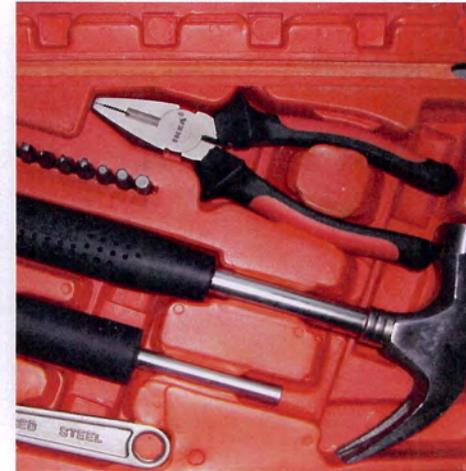


Centre | ÉCHANGE
QUÉBÉCOIS DE | PARTAGE
SERVICES AUX | ENTRAIDE
ASSOCIATIONS

la boîte à outils

reflexion

stratégique



Rédacteur principal **PIERRE LANDRY**, M.B.A, Adm. A, CMC
Conseiller en gouvernance et saine gestion

Table des matières : Boîte à outil

INTRODUCTION 2

1. LE COMMENT

1.1 Décisions préalables 3

2. ÉTAPES DU PROCESSUS

2.1 Mission, vision, valeurs 13

2.2 Bilan interne (forces et faiblesses) 17

2.3 Environnement (occasions et menaces) 28

2.4 Analyse de la situation (problématique) et « Fit stratégique » 30

2.5 Examen de divers scénarios et choix stratégique 31

2.6 La mise en œuvre : plan(s) d'action et mobilisation 32

2.7 Diffusion du plan 41

2.8 Évaluation du processus et intégration au cycle de gestion 43

Vous vous demandez peut-être ce que veulent dire les icônes en marge de ce guide de gestion ?



Conseil



*Avertissement/
Prudence*

*Ce document ne peut-être reproduit dans son intégralité.
Par ailleurs, des extraits peuvent l'être en mentionnant la source.*

Introduction

LA BOÎTE À OUTILS ET SA PLACE DANS CETTE TROUSSE

Le *Guide*, le *Cahier de bord* et la *Boîte à outils* sont des outils complémentaires l'un de l'autre.

Par analogie à un guide pédagogique, le *Guide* veut donner à la fois une vue d'ensemble du processus, et également permettre à l'utilisateur « d'aller un peu plus loin » et d'approfondir l'exercice par des références et lectures complémentaires.

Le *Cahier de bord* devient ainsi le « cahier d'exercice » et devrait permettre d'accompagner chaque pas de la démarche de façon pratique et très concrète. Il est assorti d'un cahier résumé du produit de **vos réflexions** : **Votre planification stratégique**.

La *Boîte à outils* devient donc le complément du *Cahier de bord* en fournissant littéralement des modèles de documents, grilles de présentation, démarches types, façons de faire.

La structure de la *Boîte à outils* est calquée sur celle du *Cahier de bord*, elle-même étant le reflet de la section 4 du *Guide*.

Note importante : Les outils proposés se situent en complément des suggestions et questionnements déjà offerts dans le *Cahier de bord* et visent à offrir un assortiment supplémentaire de façons de faire, permettant de choisir celles avec lesquelles on sera le plus à l'aise.



Attention, donc, à ne pas « doubler » inutilement les exercices.

1. Le comment

1.1 DÉCISIONS PRÉALABLES

Nous avons fait état dans le Guide :

- **des acteurs concernés**
- **de la nécessité de l'implication du conseil, et donc d'un mandat**
- **de l'utilité d'un comité de coordination**

On trouvera dans les pages qui suivent :

Un rappel du processus d'ensemble	p. 4
Une liste des acteurs possibles	p. 5
Une grille des activités préalables	p. 6
Un exemple de mandat	p. 8
Un exemple de session de démarrage	p. 9
Un exemple d'appel de proposition pour accompagnement	p. 10

UN RAPPEL DU PROCESSUS D'ENSEMBLE

LA MISSION

1. S'aligner sur la mission, ou
2. La bonifier, s'il y a lieu

L'ÉTAT DE LA SITUATION

1. Explorer l'environnement externe :
 - occasions favorables
 - menaces
2. Examiner l'environnement interne :
 - forces, limites (contraintes)
 - points à travailler (problèmes)

LA PROJECTION

1. Formuler la situation future souhaitée ou
2. Formuler la vision stratégique

LES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- Identifier à travers l'état de la situation ce qu'il faut développer pour que la projection se réalise :
 1. Environnement externe
 2. Environnement interne

LA CONCEPTION DU PLAN D'ACTION

1. Formuler les objectifs stratégiques
 2. Formuler les objectifs opérationnels
- Identifier les stratégies et les conditions de succès à mettre en œuvre
 - Élaborer le plan d'action

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

- Présenter le projet et mobiliser l'équipe
- Assurer le suivi

LE RETOUR SUR LE PROJET ET L'INTÉGRATION

- Identifier les forces et les points à travailler dans la manière de réaliser un tel projet
- Formuler les objectifs d'amélioration pour l'avenir
- Intégrer le processus dans le cycle de gestion

UNE LISTE DES ACTEURS POSSIBLES

- L'assemblée générale, les membres (Q.G.)
- Le conseil d'administration (C.A.)
- Le comité exécutif ou bureau de direction (C.E.)
- La direction générale (D.G.)
- Le comité de mandataires (C.M.)
- L'équipe de direction (É.D)
- Les employés (EMP)
- Les bénévoles (BÉN)
- Les bailleurs de fonds (B.F.)
- Les partenaires (PAR)
- Les fournisseurs (Four)

Note importante : la liste précédente constitue une liste exhaustive de tous les acteurs possibles; il vous appartient d'identifier les acteurs pertinents à votre organisation, compte tenu de sa taille, de sa structure, etc.



La même mise en garde s'applique pour les grilles qui suivent, qui devraient être considérées comme des modèles pour votre réflexion et non comme des outils incontournables.

UNE GRILLE DES ACTIVITÉS PRÉALABLES... POSSIBLES

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
PRÉ-PLANIFICATION				
Pertinence de réaliser une démarche de planification stratégique	<p>Consensus sur la pertinence de réaliser une démarche de planification stratégique</p> <p>Décision en vue de préparer et de réaliser une activité visant à cerner les principaux paramètres de la démarche de planification stratégique</p>	<p>Discussion et décision sur la pertinence d'amorcer un processus de planification stratégique en tenant compte des besoins suivants :</p> <p>vision, positionnement, mobilisation, pertinence des services, maximisation des ressources, impacts</p>		
Principaux paramètres des démarches de planification stratégique	<p>Consensus autour d'un texte définissant les principaux paramètres de la démarche de planification stratégique</p>	<p>Discussion et décision sur les paramètres suivants :</p> <p>objectifs, indicateurs essentiels, sources d'informations, budget, responsables et mandataires, fournisseurs, échéances</p>		
Mandat de planification stratégique	<p>Officialisation du mandat de planification stratégique</p>	<p>Rédaction et adoption du libellé du mandat de planification stratégique et des paramètres suivants :</p> <p>contexte, objectifs, indicateurs essentiels, sources d'information, période étudiée, mandataires, responsable, personnes ressources, échéances</p>		

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
Comité de mandataires (ou comité de coordination)	Mise en œuvre du comité des mandataires	Sélection et recrutement des membres du comité des mandataires Rencontre de démarrage du comité et transmission des informations pertinentes : mandat, composition du comité, budget, présidence, secrétariat, liens avec le C.A., résultats attendus		
Fournisseurs (conseillers, accompagnateurs)	Entente(s) contractuelle(s) avec un ou des fournisseurs s'il y a lieu	Définition des besoins en termes de ressources externes selon les ressources financières disponibles et engagement de fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'appel(s) d'offres - Recherche des soumissionnaires - Envoi des soumissions - Analyse des soumissions et recommandations - Choix des fournisseurs - Contrat(s) - Suivis 		
Annonce officielle	Annonce de l'engagement du C.A. à réaliser une démarche de planification stratégique Mobilisation des différents acteurs	Rencontre avec les employés Rencontre avec les bénévoles		

UN EXEMPLE DE MANDAT

- **« Dans un contexte de questionnement et repositionnement des rôles et responsabilités des administrateurs et dirigeants;**
- **Le Conseil mandate le Comité (coordination) pour conduire une démarche visant la réalisation d'un projet de développement organisationnel;**
- **Devant être terminé le 31 mars;**
- **Le Comité fera rapport à chaque séance du Conseil pour approbation des étapes et contenus. »**

Un mandat pourrait aussi (mais pas nécessairement) fixer des paramètres plus précis en termes d'éléments à examiner, de moyens à rendre disponibles pour cette activité, ainsi que d'un mandat d'accompagnement.

Dans ce dernier cas, le conseil aura probablement à se prononcer sur les éléments d'un appel de proposition, sur le choix et le mandat donné à une firme ou à un individu. (voir grilles précédentes).

UN EXEMPLE DE SESSION DE DÉMARRAGE

Comme nous l'avons mentionné dans le cahier de bord, vous choisirez probablement de lancer votre projet au cours d'une journée particulière au cours de laquelle vous aurez convoqué les principaux acteurs que vous souhaitez associer à la démarche.



Voici un certain nombre de conseils et de mises en garde en vue de la tenue d'une telle journée.

LIEU ET DURÉE



« Éviter de tenir la séance de planification stratégique dans le bureau de l'association ou celui d'un membre ». En effet, le travail quotidien perturbera le processus.

« Le temps requis dépend du consensus atteint par les participants quant à l'orientation stratégique à privilégier », de la taille de l'organisation et de la quantité d'information à mettre en commun.



Il ne faut pas compter passer à travers l'ensemble du processus au cours d'une telle journée.

Le premier objectif selon nous est de s'assurer que les participants comprennent le processus dans son ensemble, puissent situer leur contribution personnelle, de même que les motifs pour lesquels le conseil ou la direction ont choisi ce mode de réflexion; ne pas craindre d'exposer les préoccupations, menaces, etc. perçues par les dirigeants.

Suite à cette familiarisation avec la démarche d'ensemble, on pourra en présenter les grandes étapes (échancier, etc.) et commencer une réflexion (mise en commun) à propos de la perception que l'on a de l'organisme.

On aura, au préalable, remis aux participants une documentation sur l'organisation; documents tels que :

- Lettres patentes de l'organisation
- Statuts et règlements
- Membres, nombre, catégories
- Organigramme
- Rôles et responsabilités des instances : assemblée générale, conseil, exécutif, direction générale
- Programmes en cours
- Plan stratégique le plus récent ou plans opérationnels courants
- Rapports annuels des dernières années ou documents équivalents
- Personnel et bénévoles, descriptions si elles existent
- Mandats des comités
- Budget annuel et budgets annuels comparatifs

Une telle session devrait pouvoir amorcer, sans nécessairement aller en profondeur, une discussion sur la MISSION de l'organisation, la VISION qu'on en a, les ENJEUX et les motifs qui nous amènent à cet échange à ce moment-ci.

La journée ne devrait pas se terminer avant que les participants aient une vision claire des travaux à venir et à effectuer. Les participants devraient, s'ils en sont les principaux artisans, connaître clairement les attentes et mandats qui leur sont confiés.

On pourra s'attendre à ce que ce groupe soit à nouveau réuni lors de l'examen de la problématique et en toute fin de processus. Entre-temps, le comité de coordination ou le comité des mandataires prendra le relais.



UN EXEMPLE D'APPEL DE PROPOSITION POUR ACCOMPAGNEMENT

SOMMAIRE

L'Association . . . désire entreprendre une révision en profondeur de sa gouvernance et de ses structures afin de mieux répondre aux besoins de ses membres et d'assurer une saine gestion. Par la même occasion, cet exercice doit aussi mener à des modalités permettant d'assurer une relève continue au sein du conseil d'administration.

L'Association est un organisme sans but lucratif (OSBL). Elle représente environ 1250 membres œuvrant dans des établissements de santé du Québec.

L'Association a pour mission l'étude, la défense et le développement des intérêts professionnels et économiques de ses membres. Il existe donc deux volets tout aussi importants l'un que l'autre et auxquels des ressources sont affectées: d'abord le volet de défense des intérêts économiques de ses membres, puis le volet du développement professionnel, pour lequel sont organisées notamment de nombreuses activités de formation continue.

PROBLÉMATIQUE

Depuis quelques années, le problème de relève au sein du CA s'est accentué, et encore plus particulièrement au sein du comité exécutif (CE). La relève à la présidence de l'Association est aussi difficile à assurer et annuellement, une situation de crise survient quand il nous faut trouver un président pour l'année suivante.

Aussi, la permanence de l'Association n'a même pas vingt ans encore et n'a eu que trois directeurs généraux jusqu'à présent, dont l'une est restée à ce poste pendant plus de dix ans. Vu la taille de l'organisation, le rôle de la direction générale s'est à l'occasion apparenté davantage à celui de président du CA, ce qui a parfois créé des confusions de rôles. Des changements importants de structure interne de la permanence ont été effectués depuis les deux dernières années à la suite de l'arrivée d'une nouvelle directrice générale. Par ailleurs, les changements à la présidence ont été nombreux au cours des dernières années et ces présidents ne bénéficient pas de libération de leur travail régulier. Cela peut possiblement nuire à la mise en place d'une structure clairement définie où le rôle du président est précis et constant, alors que son horaire n'est pas régulier auprès de l'Association.

Par ailleurs, les réunions du CA sont parfois lourdes et de nombreux comités se greffent à ce conseil. Ces éléments méritent aussi d'être revus. De même, le mode de représentativité des administrateurs est aussi en questionnement.

BUT

Le but ultime de la démarche est de mieux définir une gouvernance et des modalités favorisant un fonctionnement optimal tout en assurant une relève au sein du CA et à la direction générale. ***Toutefois, nous envisageons que les modifications et la révision de notre structure devraient découler d'une réflexion stratégique qui permettrait de mieux situer les enjeux (internes et externes) auxquels notre organisation doit faire face au cours des prochaines années.***



OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- Procéder à un exercice de planification stratégique afin de:
 - Revoir le fonctionnement du CA et du CE en vue de l'optimiser;
 - Clarifier les rôles du président et de la directrice générale;
 - Clarifier les rôles et les fonctions des administrateurs;
 - Revoir les comités et les groupes de travail et définir les relations à établir avec la Direction générale et le CA.

DÉMARCHE SOUHAITÉE

La démarche souhaitée par les dirigeants de l'Association est celle d'un accompagnement de son CE actuel par un consultant, en vue de rencontrer les objectifs définis plus haut. Le CE demeure le maître d'œuvre de la réalisation de l'exercice, mais souhaite être assisté par un expert en matière de gouvernance d'OSBL.

Le consultant sélectionné devra apporter aide et soutien au CE, notamment de la façon suivante :

- Proposer une démarche claire permettant d'atteindre les objectifs spécifiques;
- Proposer un échéancier réaliste qui tienne compte des engagements des membres du CE et de la date butoir à laquelle doivent être complétés l'ensemble des travaux; les membres du CE souhaitent amorcer le dossier dès que possible;

- Animer les sessions de réflexion et proposer les outils (sondages, etc.) et études pertinents à ce genre d'exercice;
- Proposer des lectures ou des formations permettant d'éclairer les membres du CE et du CA dans le cadre de cette démarche;
- Assister éventuellement les dirigeants dans la rédaction des documents découlant des modifications qui seront apportées aux structures de l'organisation.

CLÔTURE DE L'APPEL DE PROPOSITION

Nous recevrons les propositions dans les 10 jours de la réception de la présente.

Le CA se réserve de recevoir uniquement les firmes dont les propositions, en termes de contenu, budget, expertise, lui semblent les plus compatibles avec l'exercice envisagé.



2. Étapes de la planification stratégique

On trouvera dans les pages qui suivent :

Mission, vision, valeurs	p. 13
Élaboration d'un énoncé – Modèle A	p. 15
Élaboration d'un énoncé – Modèle B	p. 16

2.1 MISSION, VISION, VALEURS

MISSION

Exemple de déroulement d'exercice de révision de mission

Durée totale (3 heures 30)

PRÉALABLES



Pour plus d'efficacité, il peut être utile que les participants impliqués dans l'exercice puissent avoir l'énoncé de mission actuel en mains avant la rencontre. Prévoyez d'avoir sous les yeux cet énoncé lors de l'exercice. Pensez à qui sera confié le rôle de secrétaire. La prise de note devrait être faite sur grandes feuilles à la vue de tous.

DÉBUT (15 minutes)



L'ANIMATEUR DE L'EXERCICE DEVRAIT :

- Rappeler la raison d'être de l'exercice

Trois raisons vous poussent à revoir l'énoncé de mission avec vos gens avant d'entreprendre une planification stratégique ou toute autre démarche de développement organisationnel.

- La première est de s'assurer qu'il traduise bien le niveau d'évolution actuel de l'organisme.
- La deuxième est de l'avoir à l'esprit, tout au long de la démarche, afin d'éviter les dérapages.
- La troisième est de s'assurer que tous les acteurs en aient la même compréhension.

- Signifier le résultat à produire en fin de rencontre, soit :

Un énoncé de mission couvrant de façon satisfaisante pour l'ensemble des personnes présentes, les cinq éléments qu'elle devrait comporter.

- Fournir les règles de l'exercice :

- Rappeler l'heure de fin de rencontre et votre souci de la gestion du temps.
- Utiliser le tour de table afin d'aller chercher les contributions de chacun sur chaque question, etc.

COEUR (3 heures)

L'animateur de l'exercice pourrait retenir les suggestions suivantes:



- Commencez par une personne différente chaque fois que vous faites un tour de table, parce que la première intervention influence souvent les suivantes.
- Reformulez sans ajouter de commentaires ce que vous avez compris des contributions de chacun avant de passer aux contributions de la personne suivante.
- Généralement, quand le gestionnaire anime une rencontre, il émet sa propre contribution en dernier.
- Facilitez la prise de décision par la question suivante : quelles sont les personnes qui retiennent la première proposition? Rappeler que les propositions qui auront retenu le plus d'adhérents seront conservées.

- Conclure brièvement sur la question avant de passer à la suivante.
- Vérifier votre gestion de temps, intervenir à ce sujet si nécessaire ou donner du renforcement, s'il y a eu respect du temps prévu.
- S'entendre sur le suivi de la rencontre et les actions à entreprendre s'il y a lieu (qui, fait quoi, pour quand?)
- Revenir sur le déroulement en soulignant les points forts et l'objectif d'amélioration concernant les façons de faire lors d'une prochaine rencontre.
- Féliciter les gens si vous avez réussi à produire le résultat d'exercice dans les délais prévus.

FERMETURE (15 minutes)

L'animateur de l'exercice devrait retenir les suggestions suivantes :

- Faites relire par le secrétaire l'ensemble des propositions retenues.

N.B. Les débuts de rencontre de travail sont généralement négligés au nom de l'efficacité. Pourtant, se lancer directement dans le cœur, sans avoir pris soin de mettre en place les conditions de succès, peut mettre les résultats et le climat de rencontre en péril. Il en va de même dans nombre d'organismes quand il s'agit de la fermeture. Les rencontres ferment en « queue de poisson » et on dilue les résultats recherchés.



ÉLABORATION D'UN ÉNONCÉ (DEUX MODÈLES) A ET B

MISSION - MODÈLE A

Exercice de projection

1. La formulation concernant la NATURE de l'organisme peut-elle être améliorée?

Oui Non

Si oui, comment? _____

2. Est-ce que l'énoncé actuel laisse transparaître les principales VALEURS qui nous animent?

Oui Non

Sinon, que devrait-on ajouter ou changer? _____

3. Est-ce que nos membres actuels et nos clientèles cibles sont clairement énoncés?

Oui Non

Sinon, comment le formuler autrement? _____

4. Est-ce que l'énoncé annonce clairement les résultats recherchés?

Oui Non

Sinon, comment clarifier l'énoncé? _____

5. Notre énoncé est-il distinctif?

Oui Non

Sinon, pouvons-nous l'améliorer? _____

ÉLABORATION D'UN ÉNONCÉ (DEUX MODÈLES)**LA MISSION D'UN ORGANISME MODÈLE B**

Généralement, la mission d'un organisme doit répondre aux trois questions suivantes :

Qui sommes-nous (quelle est la nature spécifique de notre organisme)?

Qui regroupons-nous (nos membres) ou qui desservons-nous (nos clients)?

Pourquoi existons-nous (quels sont les besoins auxquels nous répondons)?

Compte tenu de ce qui précède, la mission de notre organisme devrait être formulée de la façon suivante :

2.2 BILAN INTERNE (FORCES ET FAIBLESSES)

Diagnostic interne et externe succinct p. 18 - 19

Diagnostic de gestion (très élaboré) p. 20 - 26



Cette grille de diagnostic de gestion est en effet très élaborée et nous ne la recommandons que pour des organisations de grande taille ou pour des organisations qui ont des préoccupations de gouvernance relativement précises.

Sondages et groupe de discussion (focus group) p. 27

BILAN : DIAGNOSTIC INTERNE

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
DIAGNOSTIC INTERNE				
Définition de l'environnement interne	Document : Composantes de l'environnement interne Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'un document définissant les composantes de l'environnement interne - Validation du document 		
Cueillette d'informations (env. interne)	Disponibilité des informations stratégiques pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> - Cueillette des informations existantes - Identification précise des données quantitatives et qualitatives pertinentes et manquantes - Définition et adoption de la méthodologie - Conception des outils de cueillette de données - Validation des outils de cueillette des données - Réalisation des entrevues, enquêtes et sondages nécessaires 		
Compilation des données (env. interne)	Présentation des données qui facilitent l'analyse et la synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir les outils de compilation - Compiler les données quantitatives et qualitatives 		
Analyse (env. interne)	Document : Analyse de la situation interne en termes de forces et faiblesses Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation pertinente - Analyse des résultats des entrevues, enquêtes et sondages - Élaboration d'un document d'analyse de la situation interne en termes de forces et faiblesses - Validation du document 		
Synthèse (env. interne)	Document : Diagnostic de la situation interne en termes d'occasions favorables et de contraintes Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre(s) de travail sur le diagnostic de la situation interne - Élaboration d'un document synthèse de la situation interne en termes d'occasions favorables et de contraintes - Validation du document 		

BILAN : DIAGNOSTIC EXTERNE

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
DIAGNOSTIC EXTERNE				
Définition de l'environnement externe	Document : Composantes de l'environnement externe Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'un document définissant les composantes de l'environnement externe - Validation du document 		
Cueillette d'informations (env. externe)	Disponibilité des informations stratégiques pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> - Cueillette des informations existantes - Identification précise des données quantitatives et qualitatives pertinentes et manquantes - Définition et adoption de la méthodologie - Conception des outils de cueillette des données - Validation des outils de cueillette de données - Réalisation des entrevues, enquêtes et sondages nécessaires 		
Compilation des données (env. externe)	Présentation des données qui facilitent l'analyse et la synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir les outils de compilation - Compiler les données quantitatives et qualitatives 		
Analyse (env. externe)	Document : analyse de la situation externe en termes d'occasions favorables et de contraintes Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation pertinente - Analyse des résultats des entrevues, enquêtes et sondages - Élaboration d'un document d'analyse de la situation externe en termes de forces et faiblesses 		
Synthèse (env. externe)	Document : Diagnostic de la situation externe en termes d'occasions favorables et de contraintes Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre(s) de travail sur le diagnostic de la situation externe - Élaboration d'un document synthèse de la situation externe en termes d'occasions favorables et de contraintes - Validation du document 		

**STRUCTURE ET
FONCTIONNEMENT INTERNE**
BILAN : DIAGNOSTIC DE GESTION (TRÈS ÉLABORÉ) DBSF

LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT INTERNES	SONT JUGÉS COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à : 1. Evaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Mission	1	2	3	4	5	6		
Objectifs généraux	1	2	3	4	5	6		
Règlements généraux	1	2	3	4	5	6		
Organigramme	1	2	3	4	5	6		
Partage des rôles et responsabilités	1	2	3	4	5	6		
Processus décisionnel	1	2	3	4	5	6		
Vie démocratique	1	2	3	4	5	6		
Membership	1	2	3	4	5	6		
Composition du C.A.	1	2	3	4	5	6		
Fonctionnement du C.A.	1	2	3	4	5	6		
Mandat du C.A.	1	2	3	4	5	6		
Comité du C.A.	1	2	3	4	5	6		
Communications internes	1	2	3	4	5	6		
Secrétariat et registres	1	2	3	4	5	6		
Politiques de régie interne	1	2	3	4	5	6		

RESSOURCES HUMAINES
DIAGNOSTIC DE GESTION

LES RESSOURCES HUMAINES	SONT JUGÉS COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à : 1. Évaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Nombre de membres	1	2	3	4	5	6		
Bénévoles impliqués dans l'administration	1	2	3	4	5	6		
Direction générale	1	2	3	4	5	6		
Nombre d'employé(e)s	1	2	3	4	5	6		
Rendement du personnel	1	2	3	4	5	6		
Définitions de tâches	1	2	3	4	5	6		
Conditions de travail	1	2	3	4	5	6		
Encadrement/coordination du personnel	1	2	3	4	5	6		
Nbre de bénévoles impliqués dans les activités	1	2	3	4	5	6		
Qualité de l'implication bénévole	1	2	3	4	5	6		
Encadrement des bénévoles	1	2	3	4	5	6		
Définition des tâches des bénévoles	1	2	3	4	5	6		
Relations entre C.A. et D.G.	1	2	3	4	5	6		

RESSOURCES HUMAINES suite**DIAGNOSTIC DE GESTION** (suite)

LES RESSOURCES HUMAINES	SONT JUGÉS COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à: 1. Évaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Relations entre D.G. et le personnel	1	2	3	4	5	6		
Relation entre le personnel et les bénévoles	1	2	3	4	5	6		
Relations interpersonnelles	1	2	3	4	5	6		
Partage responsabilités gestion ress. humaines	1	2	3	4	5	6		

RESSOURCES FINANCIÈRES
DIAGNOSTIC DE GESTION

LES RESSOURCES FINANCIÈRES	SONT JUGÉS COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à: 1. Évaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Santé financière de l'organisme	1	2	3	4	5	6		
Revenus globaux	1	2	3	4	5	6		
Revenus de subventions	1	2	3	4	5	6		
Revenus d'autofinancement	1	2	3	4	5	6		
Élaboration du budget annuel	1	2	3	4	5	6		
Contrôle des liquidités	1	2	3	4	5	6		
Système comptable	1	2	3	4	5	6		
Vérification annuelle	1	2	3	4	5	6		
Marge de crédit	1	2	3	4	5	6		
Politique et procédure de dépenses	1	2	3	4	5	6		
Politiques salariales	1	2	3	4	5	6		
Fonctionnement de la petite caisse	1	2	3	4	5	6		
Partage responsabilité gestion financière	1	2	3	4	5	6		

RESSOURCES PHYSIQUES

DIAGNOSTIC DE GESTION

LES RESSOURCES PHYSIQUES	SONT JUGÉS COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à: 1. Évaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Locaux								
• leur état	1	2	3	4	5	6		
• leur accessibilité	1	2	3	4	5	6		
• leur utilisation	1	2	3	4	5	6		
• leur sécurité	1	2	3	4	5	6		
Machinerie et équipements								
• leur état	1	2	3	4	5	6		
• les normes d'utilisation	1	2	3	4	5	6		
• les normes de sécurité	1	2	3	4	5	6		
• leur entretien	1	2	3	4	5	6		
Matériel de bureau								
• son état	1	2	3	4	5	6		
• son utilisation	1	2	3	4	5	6		
Matériel informatique								
• son état	1	2	3	4	5	6		
• les modes d'utilisation	1	2	3	4	5	6		
• les logiciels	1	2	3	4	5	6		
• l'entretien	1	2	3	4	5	6		
Assurances	1	2	3	4	5	6		
Partage responsabilités gestion des ressources physiques	1	2	3	4	5	6		

RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT
DIAGNOSTIC DE GESTION

LES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT	SONT JUGÉES COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à: 1. Évaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Connaissance du milieu	1	2	3	4	5	6		
Connaissance des clientèles ciblées	1	2	3	4	5	6		
Connaissance des membres	1	2	3	4	5	6		
Ouverture aux nouvelles tendances	1	2	3	4	5	6		
Relations avec les bailleurs de fonds	1	2	3	4	5	6		
Relations avec les autres partenaires	1	2	3	4	5	6		
Relations avec les pouvoirs publics	1	2	3	4	5	6		
Connaissance des lois et règlements publics	1	2	3	4	5	6		
Qualité du matériel promotionnel et informatif	1	2	3	4	5	6		
Relations avec les autres médias	1	2	3	4	5	6		
Utilisation de la publicité	1	2	3	4	5	6		
Participation à des associations ou regroupements	1	2	3	4	5	6		
Perception de l'organisme en général	1	2	3	4	5	6		

PROGRAMMES, SERVICES, FONCTIONS ADMINISTRATIVES DIAGNOSTIC DE GESTION

LES PROGRAMMES, LES SERVICES ET LES FONCTIONS ADMINISTRATIVES	SONT JUGÉS COMME ÉTANT (encercler)						1. 2. 3.	Il y aurait lieu de procéder à: 1. Évaluation plus poussée 2. des ajustements 3. des changements (Indiquer quoi ou comment)
	TRÈS INSATISFAISANT	INSATISFAISANT	+ OU - SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRÈS SATISFAISANT	NE SAIS PAS		
Les programmes et les services								
• leur bien-fondé	1	2	3	4	5	6		
• leur efficacité	1	2	3	4	5	6		
• leur impact	1	2	3	4	5	6		
• l'expertise de l'organisme	1	2	3	4	5	6		
Les fonctions administratives								
• processus de planification	1	2	3	4	5	6		
• plan d'action de l'organisme	1	2	3	4	5	6		
• priorité d'action	1	2	3	4	5	6		
• organisation et affectation des ressources	1	2	3	4	5	6		
• direction et coordination des activités	1	2	3	4	5	6		
• évaluation des ressources	1	2	3	4	5	6		
• processus de contrôle	1	2	3	4	5	6		
• plan de formation des ressources humaines	1	2	3	4	5	6		
• partage pouvoirs/responsabilités p/r gestion	1	2	3	4	5	6		

Bilan

SONDAGES ET GROUPE DE DISCUSSION (FOCUS GROUP)

Afin de mieux connaître les perceptions de vos membres, partenaires, collaborateurs, clients, au sujet de votre organisation, et si vous avez le temps, vous auriez intérêt à utiliser l'un ou l'autre de ces outils fréquemment employés en communication, soit le sondage ou le groupe de discussion (focus group).

Idéalement, afin d'assurer une plus grande objectivité, le questionnaire de sondage devrait être préparé et retourné pour compilation et analyse par un professionnel ou une firme externe.

Quant au *focus group*, il s'agit d'une méthode qui consiste à rassembler un certain nombre de personnes (8-10) choisies pour des points de vue précis, qui sont invitées lors d'une rencontre de groupe animée par un animateur professionnel à partager leur point de vue sur un certain nombre de questions choisies à l'avance. Idéalement on tiendra plus d'un groupe de discussion pour obtenir une certaine convergence des résultats, donc une fiabilité. **Le groupe devrait être animé par quelqu'un ayant une certaine distance de l'organisation.**

La méthode est plus onéreuse que les petits sondages maison dont on peut préparer soi-même les questions quitte à les faire valider par un professionnel.

Ceci étant dit, des questionnaires d'évaluation lors de vos activités constituent déjà une source d'information utile, de portée limitée.

Maintenant, le nombre de questions posées dans un questionnaire, de même que le nombre de groupes sondés, doivent être examinés avec soin.

Un questionnaire court a plus de chance de recevoir des réponses, même si on aimerait en savoir plus! Rappelez-vous la règle 80-20.

Le questionnaire « satisfaction des membres » constitue probablement le plus important pour avoir « l'heure juste » sur ce que vos membres pensent de vos services, sur l'attitude de votre personnel, les irritants qui constituent pour eux le « prix » à payer pour faire affaire avec vous.

Si vous en avez les moyens, un coup de sonde, même succinct, auprès de vos fournisseurs (ex.: formateurs) ou maisons d'enseignements, auprès des clients de vos membres, apportera autant de points de vue qu'on n'a pas l'occasion de vérifier souvent. Le fait de pouvoir retourner les résultats à un professionnel extérieur à l'organisation augmente les chances de réponses valables.

Dans les cas précités ici, on parle de sondages succincts (10-20 questions) envoyés à quelques dizaines de répondants tout au plus. Aucune comparaison avec les sondages politiques de milliers de personnes.



2.3 ENVIRONNEMENT (OCCASIONS ET MENACES)

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT OBJECTIF DU PROCESSUS D'ANALYSE

« L'analyse de l'environnement porte sur deux aspects distincts, mais reliés. D'une part, elle vise à dégager les enjeux qui façonnent les possibilités et les enjeux auxquels font face les membres. Ainsi, dans une association sectorielle, l'analyse de l'environnement commercial des sociétés membres ou encore comment l'évolution structurelle d'un secteur peut donner lieu à l'arrivée de nouveaux concurrents. Dans le cas d'une association professionnelle, l'analyse examine des facteurs qui déterminent le bien-être des membres. »

« Toutefois, l'analyse de l'environnement étudie également les enjeux auxquels est confrontée l'association elle-même. Ainsi, des questions comme le déclin du nombre de membres, l'arrivée de nouvelles associations susceptibles d'être concurrentielles, la satisfaction des membres face aux services offerts – toutes ces questions peuvent, et doivent, faire partie de l'analyse. »

TYPES DE MÉTHODE D'ANALYSE

« Les associations peuvent recourir à plusieurs façons pour effectuer l'analyse de l'environnement. »

ENQUÊTES AUPRÈS DES MEMBRES

« Les enquêtes auprès des membres sont utiles pour deux raisons en matière de planification stratégique d'association. En premier lieu, elles constituent un moyen d'évaluer les attitudes des membres face aux programmes et services existants de l'association. »

« De plus, les enquêtes effectuées auprès des membres donnent à l'association la possibilité d'identifier les nouveaux enjeux et tendances d'un secteur. »

« Les technologies de l'information ont transformé la nature de l'effort que doit déployer une association pour enquêter auprès de ses membres. »

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS

« L'évaluation d'un congrès, ou d'une activité de formation complétée par les participants, constitue une forme d'évaluation de programme, comme l'est un sondage auprès du lectorat d'une publication d'association. Dans la mesure où ces évaluations sollicitent les commentaires des membres sur l'efficacité d'une activité ou d'un service de l'association, elles jouent un rôle utile pour la planification stratégique. »

ANALYSE DE TENDANCES

« Certaines analyses des plus utiles portent sur des tendances qualitatives et proviennent de diverses sources. De nombreuses associations entreprennent l'analyse de tendances pour comprendre la conjoncture en vue de la planification stratégique. L'analyse de tendance peut provenir de plusieurs sources, notamment les suivantes :

- Revues et magazines sectoriels
- Sites Web d'organismes connexes
- Ministères clés des gouvernements
- Associations homologues dans d'autres territoires
- Recherches effectuées par des membres
- Rapports de consultation »

Source :

* *Le guide de planification stratégique des administrateurs d'OSBL, SCDA*

ANALYSE DES RISQUES

Pour des fins de planification, il pourra être utile de procéder à un inventaire des risques auxquels peut être confrontée une association.



On peut assez rapidement établir un inventaire des divers risques encourus au moyen d'entrevues auprès des dirigeants, en s'assurant d'identifier aussi bien les risques matériels que les risques moraux, tels que dommages à la réputation, risques médiatiques liés à des conflits d'intérêts ou à une gouvernance trop souple, etc.

Au cours de cet inventaire, on cherchera à identifier et à distinguer la cause (source) de la conséquence, qui est le risque lui-même; par exemple: l'incendie des locaux (cause) a pour conséquence (risque) de soit limiter l'accès aux locaux ou carrément de bloquer le fonctionnement pendant X semaines.

Une fois l'inventaire fait, il y a lieu de qualifier le risque en termes d'occurrence (probabilité) et d'incidence, soit « l'étendue du dommage ».

On aura sans doute déjà mis en place des mesures de rechange pour certains risques, soit partiellement, soit totalement.

La combinaison de l'occurrence du risque, de son incidence, et de la qualité des mesures préventives nous permettra de jauger l'importance relative des risques et la priorité à leur accorder dans un éventuel plan d'action.



Ne pas oublier que l'analyse des risques constitue une des cinq responsabilités fondamentales d'un conseil d'administration.

2.4 ANALYSE DE LA SITUATION (PROBLÉMATIQUE) ET FIT STRATÉGIQUE (ADAPTATION)

Les pages qui suivent constituent une approche alternative, au moyen d'une grille de compilation, à celle qui est au Cahier de bord (axes forces et faiblesses vs occasions et menaces)

ANALYSE DE LA SITUATION (PROBLÉMATIQUE) ET FIT STRATÉGIQUE (ADAPTATION)

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT				
Enjeux	Document : enjeux de développement	- Rencontre(s) de travail sur les enjeux de développement		
	Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'un document énonçant les enjeux de développement en tenant compte : <ul style="list-style-type: none"> • de l'état actuel des ressources (forces et faiblesse) • des forces, des faiblesses et du positionnement des compétiteurs • des partenariats envisageables • des tendances qui influenceront le plus la clientèle et le développement de l'organisation et de son offre de services • du potentiel de développement de la demande des services • du rapport entre l'offre et la demande de services actuelles et potentielles • des besoins et des volontés de décroissance, de consolidation et de développement • des priorités d'intervention, des incontournables et des situations d'urgence • validation du document 		

2.5 EXAMEN DE DIVERS SCÉNARIOS ET CHOIX STRATÉGIQUE

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE				
Mission, valeurs et stratégie générale	Document : Mission, valeurs, et stratégie générale Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre(s) de travail sur la mission, les valeurs, et la stratégie générale en termes de décroissance, consolidation et développement ainsi que la durée du plan stratégique - Élaboration d'un document sur la mission, les valeurs, et la stratégie générale - Validation du document 		
Axes d'intervention et orientations stratégiques	Document : axes d'intervention et orientations stratégiques Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre(s) de travail sur les axes d'intervention et les orientations stratégiques, incluant le calendrier d'intervention selon les axes et les orientations retenus - Élaboration d'un document sur les axes d'intervention et les orientations stratégiques - Validation du document 		
Objectifs généraux et indicateurs de performance	Document : objectifs généraux et indicateurs de performance Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre(s) de travail sur les objectifs généraux et les indicateurs - Élaboration d'un document sur les objectifs généraux et les indicateurs - Validation du document 		

2.6 LA MISE EN ŒUVRE : PLAN(S) D'ACTION ET MOBILISATION

On trouvera dans les pages qui suivent :

La mise en œuvre : Plans d'action	p. 33
Plan d'action – Modèle complété	p. 34
Exemple de plan d'action	p. 35
La mobilisation	p. 38
Exemple de résolution de problèmes	p. 39

LA MISE EN ŒUVRE :

L'UTILITÉ DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action est un outil de gestion indispensable lors de l'étape qui suivra, celle de la mise en œuvre. C'est le plan de match du projet de développement autour duquel les acteurs se réuniront. Il organise l'action en répondant aux questions suivantes :

QUI? (Responsable du sous-projet)	AVEC QUI? (Collaborateurs appuyant le responsable)
POURQUOI? (Résultats finaux et intermédiaires)	AVEC QUOI? (Ressources matérielles et financières)
FAIT QUOI? (Activités)	POUR QUI? (À qui remettre le résultat intermédiaire?)
POUR QUAND? (Quand remettre le résultat dont l'autre à besoin?)	

Comme les gens « de terrain » ont plutôt tendance à se précipiter dans l'action, une pareille préparation peut sembler lourde. Ce sont pourtant les heures investies à cette étape qui feront épargner des semaines d'ouvrage et de piétinement lors de la mise en œuvre du projet.



EN RÉSUMÉ, L'ÉTAPE DE LA CONCEPTION DU PLAN D'ACTION

N'EST SURTOUT PAS ...	ELLE EST ...
L'occasion de se précipiter dans l'action	L'occasion de préparer l'action
Le moment de s'agiter à tort et à travers	Le moment de s'organiser
Un carcan dans lequel s'enfermer	Le moyen de se donner des balises
L'occasion de perdre du temps à réaliser des documents inutiles	Une façon d'éviter de perdre du temps et de l'énergie dans les prochaines étapes
Un jeu dans lequel se lancer tête baissée	Des exercices à travers lesquels les joueurs obéissent aux mêmes règles

PLAN D'ACTION - (MODÈLE)

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT • indices de mesure	RESPONSABLE D'EXERCICE	ACTIVITÉS	RESPONSABLE D'ACTIVITÉ	RESSOURCES NÉCESSAIRES	ÉCHÉANCES

PLAN D'ACTION – (MODÈLE COMPLÉTÉ)

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT • indices de mesure	RESPONSABLE D'EXERCICE	ACTIVITÉS	RESPONSABLE D'ACTIVITÉ	RESSOURCES NÉCESSAIRES	ÉCHÉANCES
<p>Nos membres et leurs contacts dans l'ensemble du Québec possèdent toutes les informations sur notre nouveau service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informations validées et diffusées • Nombre de membres rejoints (nos multiplicateurs) • Total des personnes jointes 	Hélène	1. Dresser la liste des contacts par région	Manon	6 jours en tout Liste avec adresses courriels et civique + numéros de téléphone	1. 10-01
		2. Identifier les informations à communiquer	Hélène		2. 10-01
		3. Compléter les documents	Hélène et Serge	3 documents complétés et validés par le nombre de contacts à joindre par la poste	3. 10-08
		4. Identifier ceux qui ont une adresse courriel et ceux qui n'en ont pas	Manon		4. 10-08
		5. Poster les documents « papier »	Manon	\$40.00 de frais de poste \$25.00 de frais de photocopie \$80.00 d'appels interurbains	5. 10-10
		6. Envoyer documents par courriel	Serge		6. 10-12
		7. Les relancer tous par téléphone une semaine après et connaître le nombre d'exemplaires pour leurs membres.	Hélène et Serge	nombre de copies à leur faire parvenir pour leurs membres ou propres contacts	7. 10-21

LA MISE EN ŒUVRE : PLANS D'ACTION

PROGRAMME (ex. : formation)		OBJECTIF GÉNÉRAL (du programme)				
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	PUBLIC-CIBLE	MOYENS / ACTIVITÉS		RESSOURCES	RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCIER
		Interne	Externe			

LA MISE EN ŒUVRE : LE PLAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

ÉTAPES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION
PLAN D'ACTION RELATIF AU PLAN STRATÉGIQUE				
Activités Responsables Ressources Échéances Modes de contrôle	Document : Plan d'action Consensus sur le contenu du document	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre(s) de travail sur le Plan d'action - Élaboration d'un document sur le Plan d'action - Validation du document 		

LA MISE EN ŒUVRE : LA MOBILISATION



On comprendra que tous les efforts seront faits pour motiver les membres de l'organisation soit en les impliquant à diverses étapes de l'activité par des communications continues. On pourra toutefois être confronté à des blocages, des nœuds, des barrières; il pourra alors s'avérer utile d'utiliser l'outil suivant.

COMMENT UTILISER L'OUTIL DE RÉOLUTION DE PROBLÈME?

Si le gestionnaire peut le compléter seul régulièrement, il peut s'associer dans certains cas à des administrateurs ou à des gens de confiance qui connaissent l'organisme. Cet outil se concentre sur vos priorités de changement.

L'outil cherche à répondre à deux grandes questions :

- **Pourquoi ces résultats sont si insatisfaisants?**

Autrement dit, quelles en sont les causes? En identifiant les causes fondamentales à l'origine du problème, il est possible de découvrir les champs sur lesquels intervenir.

- **Comment intervenir judicieusement?**

Les gestionnaires ont ordinairement de bonnes raisons d'apporter des changements et pourtant, ils n'arrivent pas à les faire passer. C'est dans la manière qu'ils se mettent en difficulté. Savoir prévoir les résistances peut faire la différence.

EXEMPLE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Commencer par traduire les priorités de changement comme on énonce un problème

ÉNONCÉ DU PROBLÈME	CAUSES FONDAMENTALES	RÉSISTANCES PRÉVISIBLES	CONDITIONS DE SUCCÈS
<p>La croissance de notre auto- financement est trop faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nos objectifs ne sont pas traduits en résultats - Nous n'avons pas d'indices de mesure 	<ul style="list-style-type: none"> - Méfiance face au virage « entreprise » - La peur de ne pas être en mesure de réussir - La peur de perdre certains droits acquis, ex. : conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître les résistances comme légitimes - Se fixer des objectifs plus faciles à atteindre dans le premier trimestre de l'année afin de vivre une victoire - Faire le suivi des résultats à chaque mois
<p>Nos membres manifestent de l'insatisfaction face à la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'encadrement de nos sous-traitants est déficient - On ne tient pas vraiment compte des évaluations de satisfaction des participants - Nous n'avons pas d'indices de mesure 	<ul style="list-style-type: none"> - Peur d'être contrôlé - Peur de ne pas être reconnu dans sa compétence - Se défendre parce qu'on se sent attaqué par les chiffres - Peur de perdre la face en rencontre devant ses pairs - Comportements – types : - Oublier de faire compléter l'évaluation de satisfaction aux participants - Oublier de les faire parvenir 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire appel à l'ensemble avec l'approche de l'amélioration continue - Identifier les cours où il y a problème et donner un encadrement individuel particulier à ces animateurs - Trouver le moyen de récompenser les meilleurs - Prendre notre part de responsabilité dans le problème - Règles du jeu : rester constructif, s'attacher aux faits, ne pas faire perdre la face à qui que ce soit

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

ÉNONCÉ DU PROBLÈME	CAUSES FONDAMENTALES	RÉSISTANCES PRÉVISIBLES	CONDITIONS DE SUCCÈS

2.7 DIFFUSION DU PLAN

LES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

INFORMATION

- Transmission d'informations écrites sur la démarche et le processus
- Rencontre d'information sur la démarche et le processus
- Transmission d'informations écrites sur les résultats d'étapes ou finaux
- Rencontre d'information sur les résultats d'étapes ou finaux

CONSULTATION ET PARTICIPATION

- Participation des acteurs aux entités décisionnelles (Comités)
- Rencontre consultative sur la démarche et le processus
- Participation des membres, membres du C.A., employés et bénévoles au diagnostic interne
- Participation des membres, membres du C.A., employés et bénévoles au diagnostic externe
- Consultation d'acteurs externes concernant le diagnostic externe
- Participation des membres, membres du C.A., employés et bénévoles à définir la problématique de développement
- Participation des membres, membres du C.A., employés et bénévoles à définir les orientations stratégiques

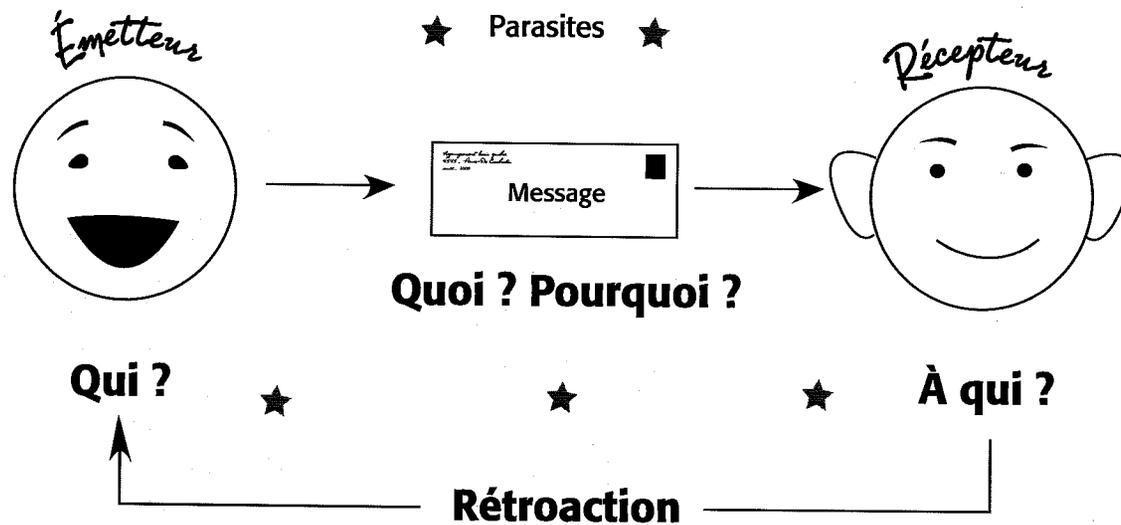
RELATIONS PUBLIQUES

- Annonce de la décision d'amorcer une démarche de planification stratégique
- Annonce du plan stratégique adopté
- Accès au plan d'orientation

DIFFUSION : ÉLABORATION D'UNE COMMUNICATION

QUI?	PARLE À QUI?	les acteurs
DE QUOI?	LE CONTENU	message
POURQUOI?	LE BUT	
QUAND?	ET COMMENT?	contexte

SCHÉMA GÉNÉRAL DU PROCESSUS DE COMMUNICATION ¹



¹ Source : Shannon

2.8 ÉVALUATION DU PROCESSUS ET INTÉGRATION AU CYCLE DE GESTION

LE RETOUR SUR LE PROJET DANS SON ENSEMBLE

L'étape du retour sur l'ensemble du projet s'inscrit dans une préoccupation d'amélioration continue. Apprendre de l'expérience que nous a apporté le projet dans le but de développer les façons de faire de l'organisme est une occasion en or.

Ce retour sur l'ensemble du projet, fait appel à une fonction de gestion : **l'évaluation.**

L'évaluation, lorsqu'elle est exercée positivement, constitue la meilleure manière d'apprendre et d'augmenter la qualité des « résultats attendus » tout en étant plus efficiente.



CETTE ÉTAPE RÉPOND À TROIS GRANDES PRÉOCCUPATIONS		
Les préoccupations	Les exercices à réaliser	
Avons-nous atteint les objectifs du projet?	1	Exercice de retour en groupe
Qu'est-ce que cette expérience nous apprend?	2	Exercice d'évaluation des apprentissages
Comment célébrer cette réussite?	3	Reconnaître les contributions

Tableau inspiré de Ouellet Claude, Préparer le changement, Groupe CFC

1

AVONS-NOUS ATTEINT LES OBJECTIFS DU PROJET?

Beaucoup d'efforts ont été investis dans ce projet. À quoi sert en effet, de se fixer des objectifs, si on n'en mesure pas l'atteinte en fin d'exercice?

L'évaluation

L'évaluation est un exercice qui consiste essentiellement à comparer les résultats produits aux résultats attendus. C'est particulièrement à cette étape que la définition des indices de mesure prend tout son sens.

L'enjeu de cette étape

L'enjeu majeur de cette étape est de parvenir à avoir une bonne qualité de jugement. Un jugement peut être objectif et refléter la réalité. Bien rendu, il est constructif.

La rencontre de retour sur le projet

Dans plusieurs milieux, cette rencontre porte aussi le nom de rencontre post-mortem. Comme les autres rencontres, elle nécessite le respect des trois étapes d'un bon déroulement de rencontre.

Les participants à la rencontre devraient avoir eu le temps de se préparer au moins une semaine à l'avance pour que leurs contributions soient vraiment pertinentes.

Les règles du jeu, présentées lors de l'étape du début, devraient comporter « l'attitude constructive » particulièrement utile pour ce genre d'exercice. **L'attitude « j'ai raison, tu as tort » devrait être évitée et celle de « se défendre, en se justifiant », également.**



Évidemment, la dernière n'est pas facile. Comme animateur de rencontre, vous devrez probablement la rappeler. Cette consigne de départ vous fera gagner beaucoup de temps de rencontre. EN NE METTANT PAS EN DOUTE LA BONNE VOLONTÉ DES ACTEURS ET EN LE MENTIONNANT, l'animateur favorisera un bon climat pour la rencontre.

Dans ce type de réunion, plusieurs niveaux d'évaluation sont possibles.

LES NIVEAUX D'ÉVALUATION

1. L'évaluation de la satisfaction

- Est-ce que les membres ont manifesté plus de satisfaction depuis les changements apportés?
- Est-ce que le personnel s'est approprié le changement?

2. L'évaluation des résultats

- Est-ce que nos résultats correspondent aux résultats attendus?
- Sommes-nous satisfaits des délais de l'atteinte des objectifs?

3. L'évaluation des impacts

- Quels sont les impacts générés par la réalisation du projet de développement?
- Sont-ils au-dessus ou en deçà des attentes de départ?

2

QU'EST-CE QUE CETTE EXPÉRIENCE NOUS APPREND?

Comme la rencontre de retour s'inscrit dans une préoccupation de développement et d'amélioration continue, l'exercice doit comporter l'évaluation des apprentissages réalisés en cours de projet, parce que le développement des compétences des personnes œuvrant dans l'organisme, est un objectif de premier ordre.

Le quatrième niveau d'évaluation : celui des apprentissages

- Y aurait-il de meilleures façons de procéder la prochaine fois?
- Que faudrait-il éviter de faire la prochaine fois?
- Où pourrions-nous épargner du temps et de l'énergie?
- Pourrait-on réaliser un tel projet à moindre coût?
- La réalisation de ce projet a-t-elle entraîné une amélioration de nos compétences?
- Qu'avons-nous appris en cours de projet que nous ne savions pas avant, ou pas aussi bien?

RAPPORT DE PROGRESSION

LE SUIVI DE PROGRESSION

Beaucoup de beaux projets finissent en queue de poisson. Le plus souvent, le manque de suivi en est la cause. Quelle fréquence donner aux rencontres permettant de maintenir un bon rythme de croisière? Il ne faut pas se laisser paralyser par une difficulté. Des rencontres courtes et régulières, gérées de façon efficace, valent mieux que de longues rencontres trop espacées dans le temps.

LE RAPPORT DE PROGRESSION

Le rapport de progression s'apparente au carnet de bord du capitaine. C'est le procès-verbal d'une rencontre de projet. Il permet de réunir les informations de gestion indispensables et de rendre compte au Conseil d'administration de l'état d'avancement du projet.

L'outil comporte six rubriques :

1. L'objectif du sous-projet ou les objectifs à atteindre dans le projet global
2. Les réalisations jusqu'à maintenant
3. Les problèmes et obstacles rencontrés
4. Les solutions à mettre de l'avant
5. Les ressources requises
6. Les résultats prévus

En résumé, l'étape de suivi de la mise en œuvre du plan d'action

EST :

l'occasion de réaliser le développement en maintenant à tout prix les acteurs dans l'action;

l'occasion de suivre de près la progression du projet;

l'occasion de soutenir les personnes impliquées dans l'action;

l'occasion de reconnaître les contributions et de consolider l'équipe;

l'occasion de rencontres à travers lesquelles les joueurs obéissent aux mêmes règles du jeu .

LE RAPPORT DE PROGRESSION**Sous-projet :** _____**Responsable :** _____**Date :** _____

Si la rencontre de progression concerne le projet de développement dans son entier, chaque sous-projet (lié à chacun des objectifs du plan) devrait disposer de son propre rapport de progression.

1. L'OBJECTIF

Rapportez ici l'objectif de l'activité ou du programme

2. LES RÉALISATIONS JUSQU'À MAINTENANT

2.1 Quelles sont les réalisations principales depuis la dernière rencontre?

2.2 Que pouvez-vous dire de l'état d'avancement dans son ensemble?

3. LES PROBLÈMES ET OBSTACLES RENCONTRÉS

3.1 Quelles sont les difficultés que vous rencontrez?

3.2 Quels effets produisent-elles?

4. LES SOLUTIONS À METTRE DE L'AVANT

Quelles solutions envisagez-vous face à chacune des difficultés?

5. LES RESSOURCES REQUISES

Quelles ressources additionnelles (humaines, matérielles et financières) seront requises pour résoudre les difficultés rencontrées?

6. LES RÉSULTATS PRÉVUS

Avec quels résultats comptez-vous vous présenter à la prochaine rencontre de progression?
