

Cohérence : Planification stratégique

PARTIE 2 DE 2



**Cette formation a été développée
en partenariat par :**

Les Sentiers du Leadership

et le

*Centre régional de recherche et
d'intervention en développement
économique et communautaire
(CRRIDEC)*

pour

*l'Assemblée de la francophonie de
l'Ontario.*



**Les Sentiers
DU
Leadership**



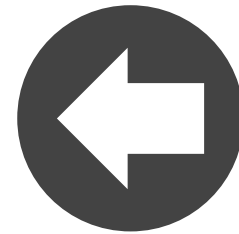
CRRIDEC

Centre régional de recherche et
d'intervention en développement
économique et communautaire

Assemblée
de la francophonie de l'Ontario



Utilisez les flèches **ci-bas** pour naviguer dans la formation. **N'utilisez pas** les flèches sur votre clavier.



Il existe **six principes directeurs** pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration.

①

Renforcer la **cohésion** au sein du conseil d'administration

②

Protéger et accroître la **crédibilité** et la pertinence de l'organisme

③

Faire preuve de **cohérence** dans tout l'organisme

④

Assurer la **croissance** continue de l'organisme et de ses membres

⑤

Travailler efficacement en **collaboration** avec les autres instances communautaires

⑥

S'engager et être partie prenante de la coévolution de la **communauté**



Ce module se concentrera sur le **troisième** principe directeur pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration :

3

Faire preuve de **cohérence** dans tout l'organisme

L'outil privilégié du conseil d'administration pour assurer la cohérence est :

la planification stratégique

Le module examinera donc l'importance de la **cohérence** et de la **planification stratégique** dans les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario (OSBLFO).



À noter que tout au long de cette formation, l'abréviation **OSBLFO** sera utilisée pour remplacer les « **organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario** » afin d'alléger le texte.

Organismes sans but
lucratif francophones
de l'Ontario

The diagram consists of two overlapping arrow-shaped boxes pointing to the right. The left box is purple and contains the full name of the organization. The right box is teal and contains the acronym OSBLFO. The two boxes overlap, with the teal box partially covering the purple one.

OSBLFO



Les **mots clés** pour le module de la cohérence sont les suivants :

Alignement

Coordination

Encadrement

Responsabilisation



Étapes de la planification stratégique

La
planification
stratégique
comporte **six**
étapes.

Étape 1 : Analyse des environnements externe et interne

Étape 2 : Consultation et engagement des parties prenantes

Étape 3 : Élaboration du plan stratégique

Étape 4 : Le cadre d'évaluation

Étape 5 : Mise en œuvre du plan stratégique et alignement des ressources

Étape 6 : Le suivi continue du plan stratégique



Étape 1 : Analyse des environnements externe et interne

Avant de déterminer où on veut aller, on voudra d'abord savoir d'**où on vient** et **où on est** comme **organisation**.

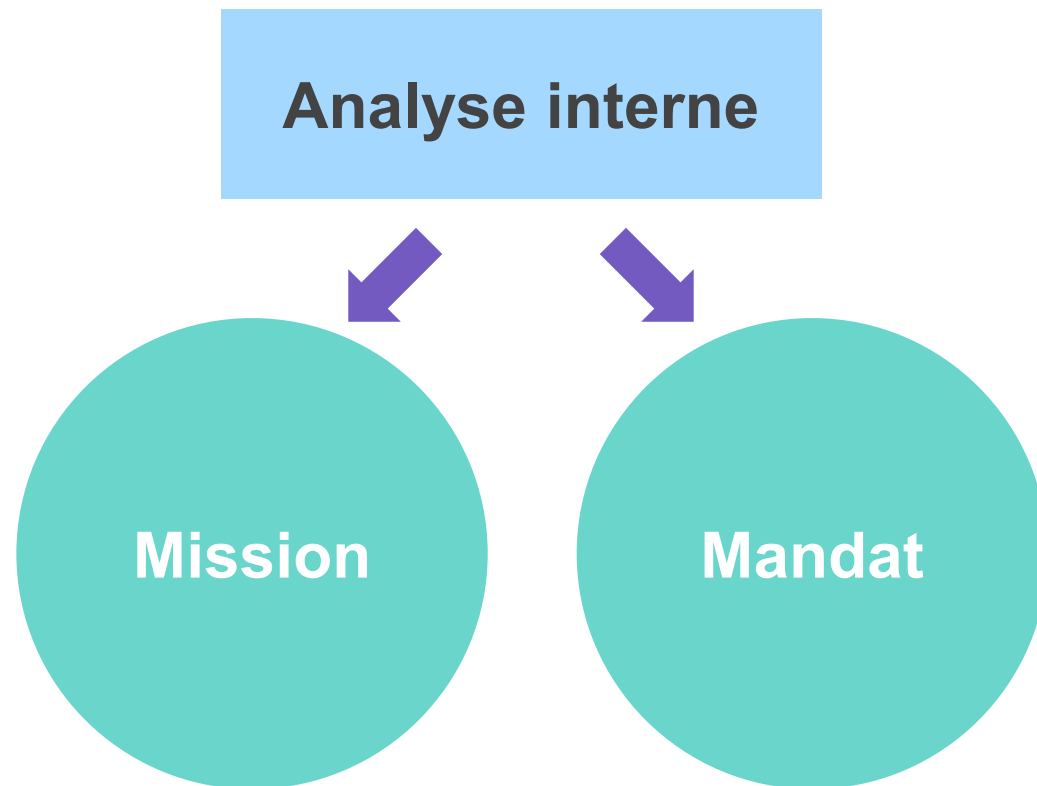
Ensemble, les administrateurs et les administratrices voudront dès le départ se donner une **compréhension commune** de l'**état de santé** de leur organisation ainsi que de l'**environnement externe** dans lequel celui-ci est appelé à se développer.

Cette compréhension commune permet de déterminer l'**avenir souhaité** pour l'organisme et de développer la **direction commune** à prendre.



Analyse interne

Le processus de planification stratégique commence avec une bonne analyse interne et un **retour** sur la **mission** ou le **mandat** de l'organisme.



Par rapport à sa **mission**, on se posera des **questions** telles que ...

Avons-nous été fidèles à notre **mission** ? Est-ce que nos **actions** répondent toujours à un **besoin** ?

Est-elle toujours **valide** dans le contexte actuel ?

Quels ont été nos **accomplissements** au cours des trois ou cinq dernières années ?

Quelles sont nos **forces** ? Quelles sont nos **faiblesses** ?

Quels ont été les **obstacles** à notre avancement ?



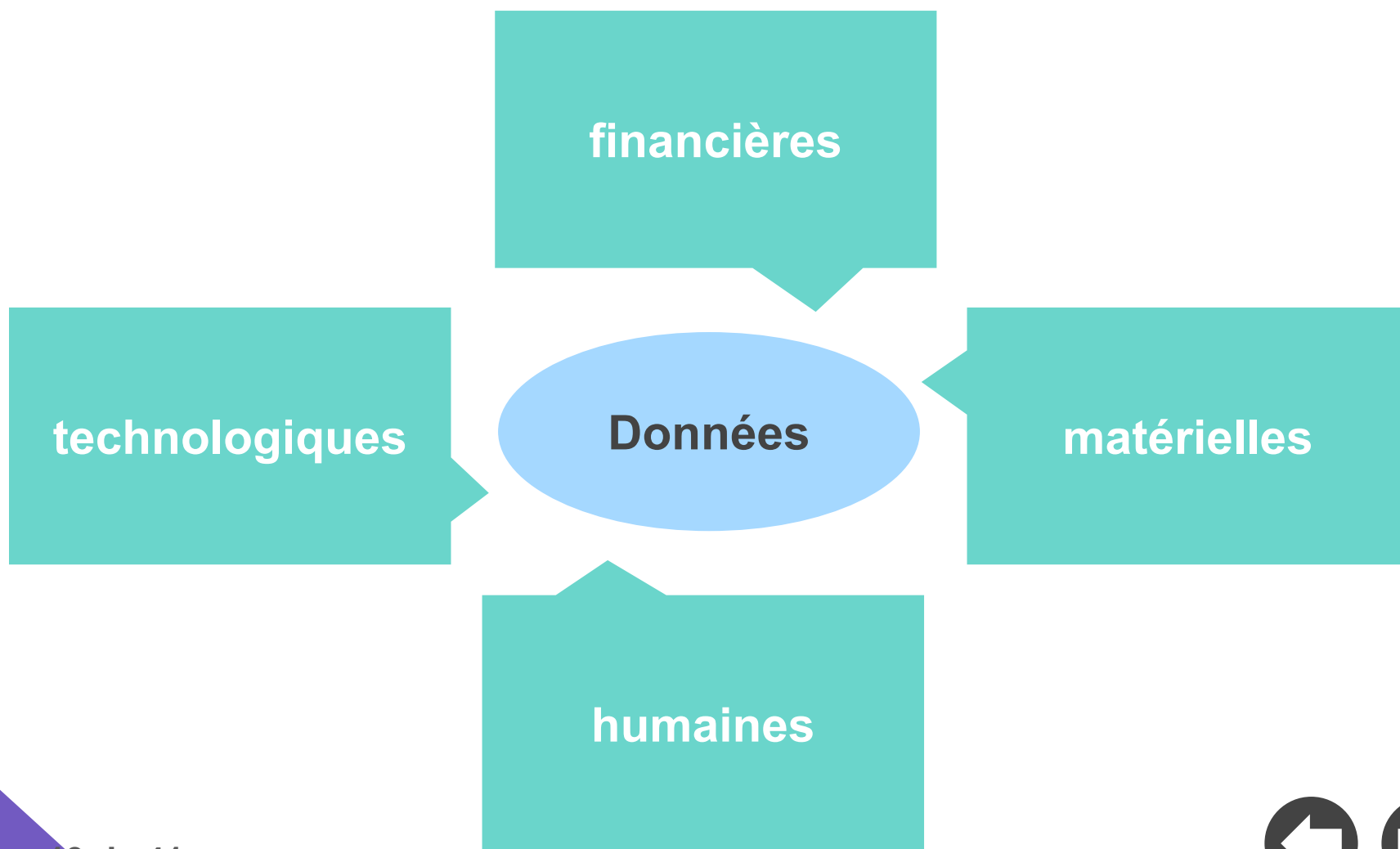
Tout en reconnaissant les **lacunes** de l'organisme et les **menaces** qui le guette, la planification stratégique permet de cerner et d'apprécier ...



de ...



On doit aussi **analyser des données** (informations) émergeant des **consultations** et des **séances de travail**.



Séances de travail : réflexions, échanges et dialogue

Talents, forces

**Opportunités offertes par
l'environnement interne**

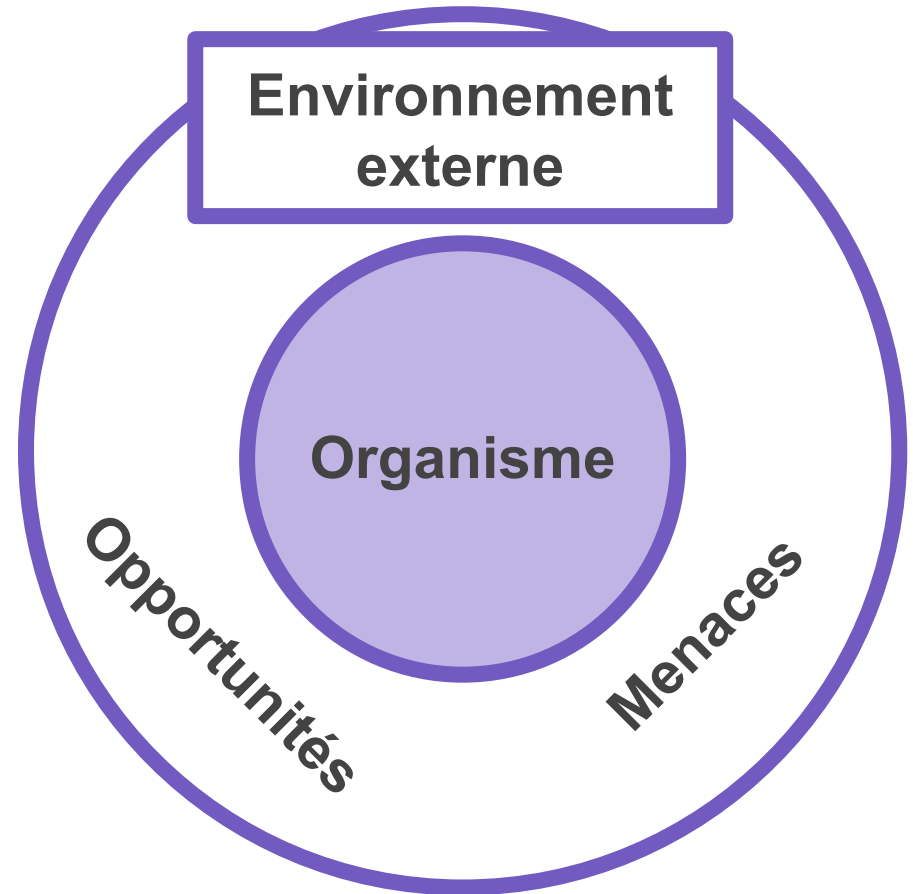
**Compétences au sein de
l'organisation**

**Efficacité de la structure
organisationnelle**



Analyse externe

Le processus exige un examen de l'environnement externe de l'organisme permettant **d'anticiper** les **facteurs d'influence** qui pourraient soit **menacer** ce que l'organisation essaie d'accomplir ou soit offrir des **opportunités** à saisir.



L'examen de l'environnement externe repose sur la collectivité locale, régionale et provinciale. On examine donc les données telles que :

- Les **politiques** et **programmes** gouvernementaux en place ou à venir
- Le cadre **législatif** et **règlementaire** (la Loi sur les langues officielles par exemple)
- **L'actualité politique** et le **climat économique**
- Le **dynamisme** actuel et prévu du secteur associatif et sans but lucratif
- Le **profil socio-démographique** de la communauté



Étape 2 : Consultations et engagement des parties prenantes

Afin de bien comprendre **l'environnement** tant externe qu'interne, afin d'accroître sa **capacité d'innover** et afin de prendre les **bonnes décisions** quant à l'avenir souhaité pour l'organisation, le C.A. cherchera à obtenir la **perspective** d'une multitude d'acteurs :



Le C.A. obtient la **perspective** de ces d'acteurs par l'entremise :



Les informations issues de ces consultations alimentent la **réflexion** du conseil d'administration certes mais, cette étape favorise l'**engagement** et accélère l'**appropriation** du plan stratégique par les membres de l'organisation et tous les partenaires. L'analyse des informations recueillies permet de passer à la rédaction du plan stratégique.



Étape 3 : Élaboration du plan stratégique

Les membres du conseil d'administration, en collaboration avec la direction générale entreprennent la construction du **plan stratégique** qui décrit :



C'est aussi le moment de déterminer les **grandes orientations** qui permettent à l'organisme d'accomplir sa mission et de livrer pour ses membres et pour la communauté des bénéfices sociaux, culturels ou économiques.

À cette étape, le **conseil d'administration** :

se préoccupe de la pertinence et de la valeur ajoutée de l'organisme	articule sa vision	précise sa mission
détermine ses valeurs	énonce les résultats que l'organisme veut créer	détermine le rythme de croissance de son organisation

en s'assurant de l'**adéquation** entre les **visées** stratégiques et les **capacités** organisationnelles.



Les indicateurs de réussite

Les indicateurs de réussite sont des informations ...

pertinentes

probantes

sur les **effets** créés par les activités, services, programmes et stratégies de **l'organisme**. Les **indicateurs de réussite** sont collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du plan stratégique et ils servent d'**indications** pour ...

mesurer

et

évaluer

les **progrès de mise en œuvre** et d'**atteinte des résultats**.



Les **informations** sont recueillies auprès de multiples **populations cibles** et proviennent de plusieurs **sources d'information** :



Les **résultats** se manifestent aussi dans la **valeur** que l'organisme crée pour ses membres, sa communauté et la société. Les informations recueillies peuvent servir à promouvoir la pertinence et l'efficacité de l'organisme auprès des bailleurs de fonds et de la communauté dans une perspective de valorisation et de marketing.



À la fin de la troisième étape, le **conseil d'administration** a déjà :

Complété ses **analyses interne et externe**

Confirmé son **mandat** et défini sa **mission**

Consulté les **parties prenantes**

Articulé une **vision** de l'avenir pour l'organisme et la communauté

Consolidé ses **valeurs**

Identifié les **indicateurs de réussite** qu'il entend surveiller

Identifié les **changements** nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme, de ses projets et de ses programmes et services

Affirmé les **résultats stratégiques visés** et les **résultats immédiats** et à moyen terme menant à l'atteinte de ses résultats stratégiques

Circonscriit toutes ces composantes dans un **document écrit** qui constitue le **plan stratégique**



Étape 4 : Le cadre d'évaluation

Il est important d'intégrer une **stratégie d'évaluation** dès le début et non attendre en fin de processus.

Pour des fins de **reddition** de compte aux bailleurs de fonds, à ses membres, à la communauté

Afin d'assurer son **amélioration continue**

Pour suivre et démontrer son **efficacité**, son **efficience** et sa **capacité d'atteindre ses résultats**

L'évaluation doit être **intégrée** dans les **façons de faire** de l'organisation.



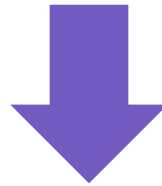
Le **cadre d'évaluation** reprend les **résultats visés** et les **indicateurs de réussite**, précise les **informations à recueillir**, la **source d'information** et la **fréquence**.

À cette étape, la **direction générale** ...

- 1) Met en place le **processus** et les **outils de collecte d'informations**
- 2) Se donne une **démarche d'analyse des résultats**
- 3) Décide du **format de rapport** à utiliser



La **direction générale** assure la collecte d'information tout au long du processus de mise en œuvre et fait rapport au **conseil d'administration** à une fréquence régulière.



La direction générale et le conseil d'administration s'entendent ensuite sur le **mécanisme à mettre en place** pour porter des **jugements** sur les **progrès** du plan stratégique et apporter les **modifications** qui s'imposent s'il y a lieu.



Étape 5 : Mise en œuvre du plan stratégique et alignement des ressources

Ce sont la **direction générale** et son équipe qui sont responsables de la **mise en œuvre** du plan stratégique.

De son côté, le **conseil d'administration** :

suit les progrès de la mise en œuvre

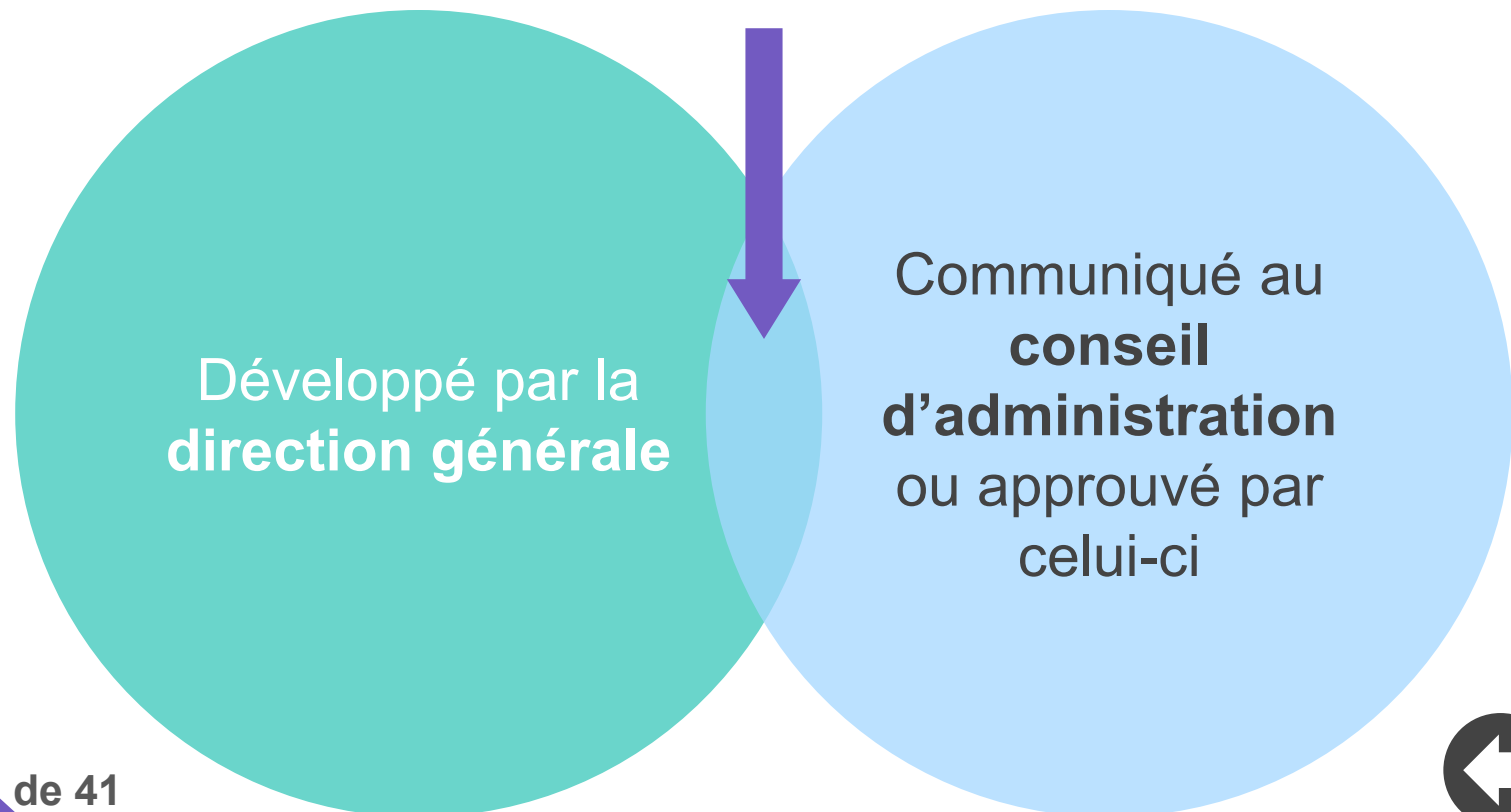
apporte, au besoin, les **changements** qui s'imposent dans les **objectifs visés**

apporte, au besoin, les **changements** qui s'imposent dans le choix des **indicateurs de succès**



La mise en œuvre se réalise à l'aide d'un **plan opérationnel**, qui est développé par la **direction générale** et **communiqué** au **conseil d'administration** ou **approuvé** par celui-ci.

Plan opérationnel



Ce plan opérationnel sert à préciser les actions requises pour la mise en œuvre :

du plan stratégique

du cadre d'évaluation

Il porte à la fois sur :

les
démarches
pour atteindre
les **résultats**
visés par
l'organisation

les stratégies
de **croissance**
de
l'organisation

les stratégies
d'**évolution** de
l'organisation



La **direction générale** et son équipe :

- examinent les **résultats** à atteindre
- prévoient les **initiatives** requises pour atteindre les résultats
- prévoient les **produits** et **services** requis pour atteindre les résultats
- alignent les **ressources humaines, matérielles, technologiques** et **financières** de l'organisme en fonction des résultats à atteindre

Dans plusieurs circonstances, il devient nécessaire d'**augmenter** ou de **diversifier** les **sources de financement** de l'organisme pour que celui-ci puisse atteindre ses résultats.



Dans le **plan opérationnel** on peut retrouver :

les **axes**
d'intervention
priviliégiés

les **résultats**
visés sous
chacun des
axes

les **indicateurs**
de **réussite** à
surveiller

les **activités** à
organiser

les **responsables**
des activités

les **budgets** affectées
aux activités

les **échéanciers** à
respecter

Le plan opérationnel peut être **modifié** par la direction générale pour tenir compte de **changements** dans les ressources, les conditions hors contrôle de l'organisation ou de nouvelles possibilités. La direction **communique** ces changements au conseil d'administration.



Étape 6 : Le suivi continu du plan stratégique

Processus continu

La mise en œuvre du plan stratégique est un **processus continu** qui **guide le conseil d'administration** dans sa prise de décision et la **direction générale** et son équipe dans l'organisation des activités et initiatives et la collecte des informations sur l'atteinte des résultats. La direction générale aura développé un mécanisme lui permettant de produire des rapports qui vont informer le conseil d'administration.



Carte routière

Pour assurer la **mise en œuvre** du plan stratégique, il faut qu'il soit véritablement utilisé comme **carte routière** pour guider les actions des membres du personnel et la prise de décision du conseil d'administration.

Les actions de l'organisation doivent être **alignées** au plan stratégique. Si certaines actions ne sont pas alignées, il faut se demander **pourquoi on les fait**. Les données recueillies grâce à la planification stratégique doivent permettre de suivre les **progrès**, d'évaluer de façon continue et d'ajuster son tir au besoin.



Le **plan stratégique** doit être continuellement **accessible** :

aux membres de
l'organisation

aux **partenaires**

aux bailleurs de
fonds

afin de clarifier le **lien** entre les **activités** de l'organisme et les **résultats** visés par celui-ci.

*Si l'organisme a un **site Web**, le plan stratégique devrait être affiché sur le site Web.*



Rencontres du conseil d'administration

On doit retrouver le **plan stratégique** ou des composantes du plan à l'**ordre du jour** des rencontres du **conseil d'administration**. Le plan ne peut pas servir de guide si les décisions du conseil d'administration sont prises sans **consulter** le plan stratégique.

Le conseil d'administration et la direction générale se donnent un **plan de communication** dès l'adoption du **plan stratégique** afin d'**informer** la population et les intervenants des orientations qu'entend prendre l'organisme, et ils **invitent** la population et les intervenants à soutenir et à contribuer.



En résumé, le plan stratégique ...

Décrit d'où vient l'organisme

Mise sur ses forces pour saisir les **possibilités**, corriger ses **faiblesses** et éviter ou atténuer les **menaces**

Explique **comment** l'organisme entend, à partir de sa situation actuelle, **réaliser sa vision** conformément à sa **mission**, à ses **valeurs** et à son profil de **tolérance au risque**

Établit la façon dont l'organisation assurera sa **croissance** et mesurera les **progrès** réalisés à l'égard de l'atteinte des objectifs



Le plan stratégique contient :

- Une **description** du **processus** qui a mené au plan stratégique
- Un narratif décrivant l'**historique** de l'organisation
- Un narratif découlant de l'**analyse** de l'**environnement externe** et **interne** pour expliquer le contexte du plan stratégique
- Un énoncé de **mission** : Qui sommes-nous, Que faisons-nous? Pour qui ? Pourquoi? Quel est notre mandat original ? A-t-il été modifié au fil des ans ?



Bref, le plan stratégique contient (suite) :

- Un énoncé de **vision** : Où voulons-nous être dans 5 à 10 ans? Si nous réussissons, qu'est ce qui aura changé dans la communauté, dans la société et dans notre organisation?
- Une confirmation des **valeurs** : Quelles valeurs nous guideront ? Nos valeurs communautaires ? Les valeurs gouvernementales ? Les valeurs des bailleurs de fonds ? Ces valeurs sont-elles compatibles ?
- Les **résultats stratégiques visés** : À court, moyen et à long terme, quels résultats voulons-nous créer ensemble ? Pour qui ?
- Les **indicateurs de réussite** : Comment saurons-nous que nous avons réussi (les indicateurs) ?



Liste de vérification en matière de cohérence

De manière générale, notre **conseil d'administration** :

→ énonce ses orientations stratégiques dans un plan stratégique pluriannuel

→ s'assure d'aligner ses décisions avec les visées du plan stratégique

→ encadre la prise de décision et l'action au moyen de politiques qui reflètent les visées et les valeurs organisationnelles

→ utilise un processus de révision continue de ses politiques



Liste de vérification en matière de cohérence

De manière générale, notre **conseil d'administration** (suite) :

- utilise divers outils de planification pour la gestion et la répartition équitable et responsable des ressources :
 - humaines (par exemple : plan de renouvellement des membres du CA)
 - financières (par exemple : budgets)
 - matérielles (par exemple : plans d'entretien et de modernisation des installations)

- assure un alignement entre le plan stratégique, les politiques de l'organisme, la répartition des ressources et les activités ou les actions de l'organisme



Liste de vérification en matière de cohérence

De manière générale, notre **conseil d'administration** (suite) :

→ applique un cadre d'évaluation au plan stratégique qui comporte des indicateurs clés de rendement

→ évalue annuellement le rendement de la direction générale

→ met en pratique une approche d'évaluation continue pour suivre l'évolution et l'atteinte des résultats du plan stratégique de l'organisme

