

# **Croissance : Une perspective entrepreneuriale de la part du conseil d'administration dans sa 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**

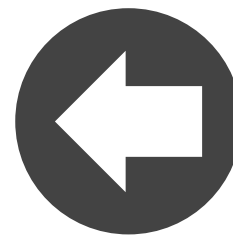
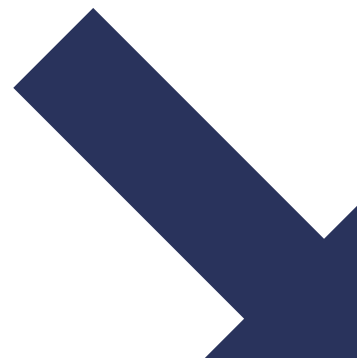


**CRRIDEC**  
Centre régional de recherche et  
d'intervention en développement  
économique et communautaire

**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 **quatrième** principe directeur pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration :

4

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

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

**Une perspective entrepreneuriale de la part du conseil d'administration dans sa planification stratégique**

Ce module examinera donc le bien-fondé d'une **perspective entrepreneuriale de la part du conseil d'administration dans sa planification stratégique.**



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 shapes pointing to the right. The left arrow is dark blue and contains the full name of the organization. The right arrow is yellow and contains the acronym OSBLFO. The arrows overlap, with the yellow arrow positioned slightly higher and to the right of the blue arrow.

OSBLFO



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

**Intelligence collective**

**Innovation**

**Prise en charge**

**Apprentissage**

**Entrepreneuriat**



Dans une  
Approche  
entrepreneuriale, il y  
a lieu d'explorer  
les diverses  
façons ...

**d'augmenter**

**de diversifier**

**le financement**

afin de pouvoir

- optimiser la capacité d'action;
- optimiser la valeur ajoutée créée par l'organisme pour les membres, les bénéficiaires et la communauté.





On reconnaît que les OSBLFO jouent un rôle indispensable pour renforcer :

le dynamisme

la pérennité



des collectivités francophones en Ontario.

De façon générale, les organismes francophones évoluent dans un contexte où :

1

ils dépendent en partie ou entièrement de subventions pour poursuivre leur mission

2

l'appui financier qu'ils reçoivent des gouvernements est souvent plus axé sur des projets à **court terme** que sur un financement stable à **long terme**



3

les exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition de compte sont de plus en plus grandes

4

les organismes connaissent des défis importants relativement au **recrutement** et à la **rétenion** de personnel compétent en raison de la concurrence avec le secteur privé ou gouvernemental

5

les organismes font face à des défis importants en matière de diversification du financement



En raison de ces défis, au cours des dernières années, on voit apparaître un nombre croissant d'organismes sans but lucratif « hybrides » qui comprennent à la fois



une mission **sociale**

une mission **économique**

Ces organismes sans but lucratif « hybrides » sont appelés des entreprises sociales.



Ces entreprises sociales misent sur la vente de produits ou de services pour réaliser, au moins en partie, leur mission sociale ou culturelle et pour progresser vers une plus grande autonomie financière.

D'où l'importance d'intégrer dans un processus de planification stratégique, une approche innovatrice et entrepreneuriale qui répondra à la mission sociale, culturelle et économique de l'organisme.



Le Centre Sprott pour les entreprises sociales (CSES) définit l'entrepreneuriat social comme suit :

« Ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches plus entrepreneuriales et innovantes en tenant compte des contraintes de l'environnement externe. »



L'entrepreneuriat social est un concept double.

## Entrepreneuriat

- Démarrage d'entreprise
- Création de valeur
- Innovation
- Occasions à saisir
- Mobilisation de ressources
- Profits

## social

- Mission sociale à accomplir
- Agent de changement
- Responsabilisation
- Viabilité - pérennité



La dépendance aux **subventions gouvernementales** et l'incertitude quant au **financement continu** limitent beaucoup la capacité de planification à long terme.

Comment le conseil d'administration peut-il intégrer une approche plus **entrepreneuriale** dans son processus de **planification stratégique** tout en protégeant son mandat social et culturel ?

Comment peut-il avec l'aide de sa direction générale, mettre en place des **stratégies** visant à **diversifier** les **sources de financement** de l'organisme afin de garantir sa croissance et sa survie à long terme ?

Comment peut-il faire plus de place à l'**innovation** pour renforcer sa **capacité d'action** pour accomplir sa mission fondamentale ?





Évidemment, cela ne change en rien les responsabilités des **gouvernements** d'**appuyer** les communautés pour assurer l'épanouissement et la pérennité de notre **francophonie**.

*La partie VII de la Loi sur les langues officielles est sans équivoque à ce sujet.*



# Un modèle d'affaires social pour les OSBLFO

Le modèle d'affaires social est un dérivé du *business canvas* et a été adapté au secteur communautaire sans but lucratif. Ce modèle offre :

des approches

des outils

qui peuvent s'avérer utiles et tout à fait appropriés pour la planification stratégique des organismes communautaires francophones qui souhaitent adopter une approche plus entrepreneuriale à leur planification.



# Le modèle d'affaires social, qu'est-ce que c'est ?

C'est une approche axée essentiellement sur

la proposition

la création

le témoignage

d'une valeur ajoutée de l'organisme pour

ses membres

ses clients

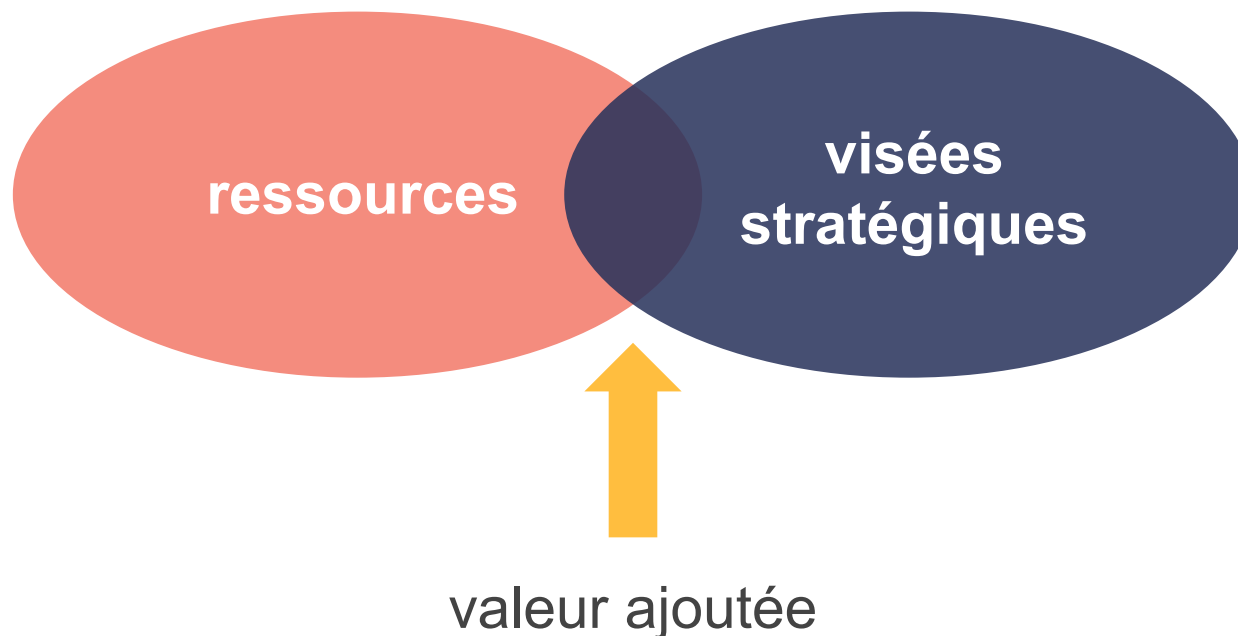
sa communauté

ses bénéficiaires

la société en général



Le canevas du modèle d'affaires social n'est pas un plan d'affaires de l'organisme, mais plutôt, sa planification stratégique qui vise l'adéquation entre les ressources et les visées stratégiques pour générer une valeur ajoutée auprès d'une population cible.



La planification stratégique permet de répondre à ces trois questions fondamentales :

1 Où en sommes-nous ?

2 Où veut-on aller ?

3 Comment va-t-on y aller ?



Le canevas du modèle d'affaires social est une feuille de route des éléments essentiels à aborder lors d'un processus stratégique et peut également être utilisé comme une liste de vérification des activités d'élaboration de la stratégie.



*« L'application du canevas du modèle d'affaires n'est en aucune façon limitée aux sociétés à but lucratif. On peut appliquer facilement cette technique à :*

des organismes  
**sans but lucratif**

des organismes  
de **bienfaisance**

des entités  
sociales du  
secteur public et  
à but lucratif

*Chaque organisme a un modèle d'affaires même si le mot business n'est pas utilisé comme un descripteur.*



*Pour survivre, chaque organisation qui crée et fournit de la valeur doit générer suffisamment de **revenus** pour couvrir ses **dépenses**.*



*Par conséquent, il y a au sein de chaque organisme un **modèle d'affaires**. La différence est tout simplement une question de perspective. »*





Pour croître, l'organisme doit non seulement contrôler ses revenus et ses dépenses, mais il doit **dégager** des **revenus supplémentaires** qui lui permettent d'aller plus loin dans son **action sociale**.



L'organisme est aujourd'hui appelé à miser davantage sur des stratégies de diversification de son financement ou d'exploration de nouvelles sources de revenus pour :

- renforcer sa capacité à accomplir sa mission de manière efficace et durable
- accroître son autonomie financière



# Le canevas - un processus de planification

Le canevas comprend :

la vision de l'organisme

la mission de l'organisme

les valeurs de l'organisme

les stratégies visées pour accomplir la mission et assurer la création de valeur sociétale



L'utilisation du **canevas** peut assurer une meilleure **cohérence** au processus stratégique :

1

**Phase diagnostic et évaluation** : un diagnostic de la situation actuelle externe et interne résultant d'une analyse

2

**Phase vision et scénarios** : la vision du futur, ancrée sur les valeurs et la mission, ainsi que des options à moyen et court terme

3

**Phase stratégie** : des axes, des choix, des orientations et des objectifs stratégiques

4

**Phase actions et projets** : les actions concrètes menant aux changements nécessaires



# Les stratégies du canevas

Les **stratégies** sont, en quelque sorte, le pont que l'on trace entre le **présent** et la **vision du futur** de l'organisme. Elles visent à **orienter, intégrer, renforcer et améliorer** les processus organisationnels, en cherchant **l'équilibre** adéquat entre :

L'**efficience** (économie d'échelle, faire bien les choses)

L'**efficacité** (faire les bonnes choses, l'impact)

La **pertinence** (l'utilité, répondre à un besoin)

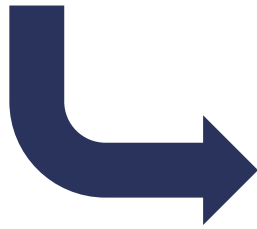
La **légitimité** (la reconnaissance)

La **légalité** (la conformité)



# Les actions et les projets stratégiques

Les **actions** et les **projets stratégiques** sont la concrétisation de la **stratégie**, et ont comme but d'agir aussi sur les capacités de l'organisme.

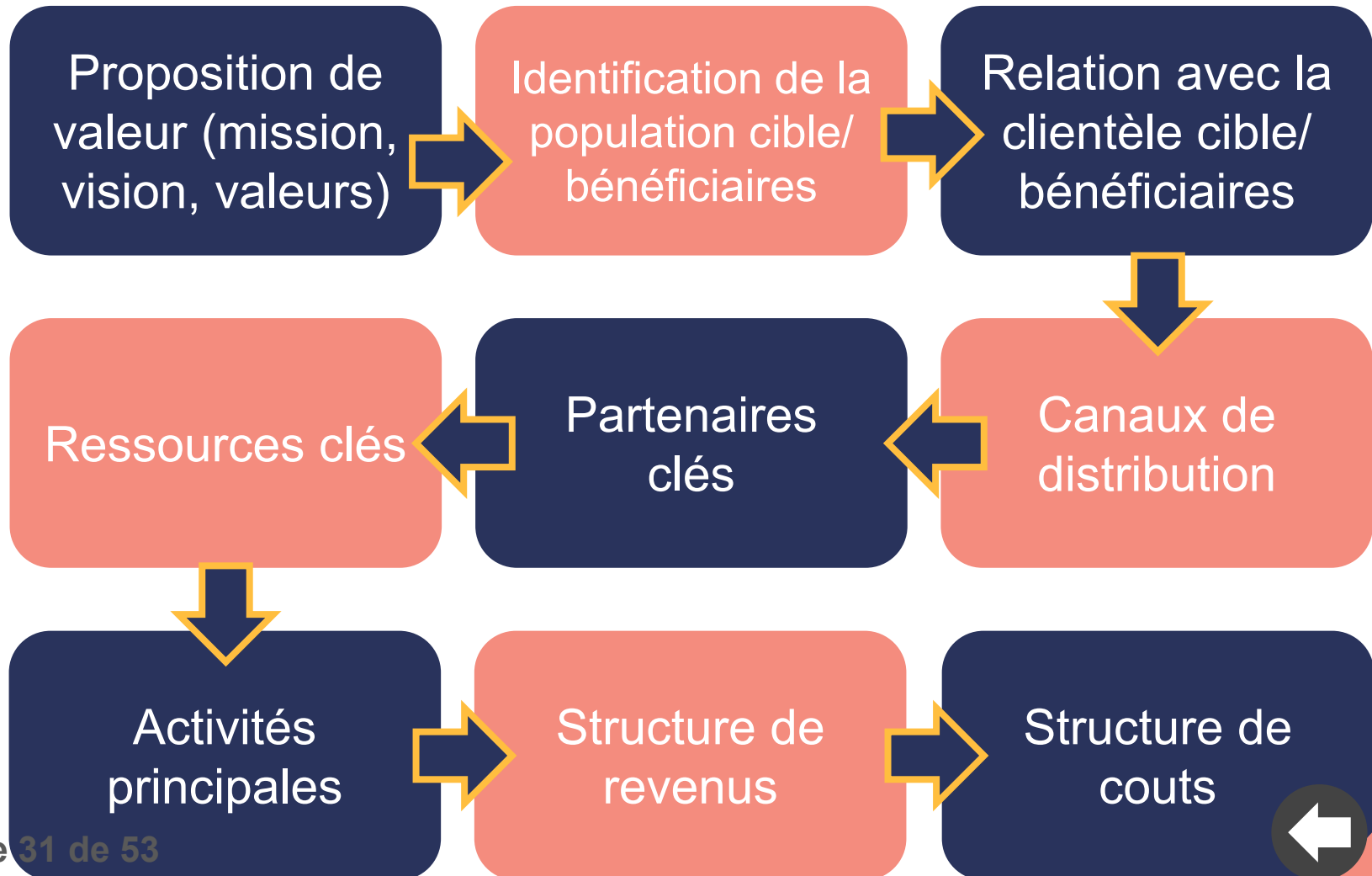


La **croissance** d'un organisme doit être considérée comme un **projet stratégique en soi**.



# Le canevas du modèle d'affaires social comprend neuf composantes :

Cliquez sur chacune des composantes pour en savoir plus



# Composante 1 : Proposition de valeur (mission, vision, valeurs)

- ❖ Qu'est-ce que l'organisme va générer comme **valeur ajoutée** à un segment de la population soit, à ses clients, bénéficiaires, partenaires, à la communauté ?
- ❖ À quel **besoin** ou **problème** l'organisme va-t-il répondre ?
- ❖ Quelle est la **valeur ajoutée** de ses **actions**, de ses **interventions** ?





## Composante 2 : Identification de la population cible ou des bénéficiaires

- ❖ Pour chaque service ou produit, **qui sont les clients ou les bénéficiaires ?**



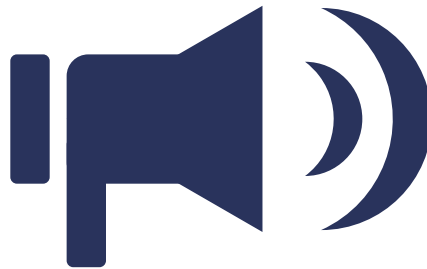
# Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les capacités organisationnelles

- Qui sont les clientèles cibles ou les bénéficiaires **directs** ?  
**Indirects** ?
- Quel est le **profil** général de ces clientèles cibles ?
- Quels sont leurs **besoins** ? Qu'est-ce qu'ils recherchent ?
- Où les retrouve-t-on généralement ?
- Pour la clientèle, est-ce que vous misez sur les individus ou les organisations ?
- Quelle est la meilleure manière de valider leur intérêt ?  
(sondage, entrevue individuelle ou de groupe, etc.)



## Composante 3 : Relation avec la clientèle cible ou les bénéficiaires

- ❖ Comment l'organisme va-t-il **communiquer** avec sa clientèle ou ses bénéficiaires potentiels ou actuels ?



# Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les capacités organisationnelles

- Quelle est la stratégie pour **rejoindre, fidéliser et accroître** vos clientèles cibles ?
- Quelle est votre **image de marque** ?
- Quelle est votre stratégie de **communication** ?



## Composante 4 : Canaux de distribution

- ❖ Comment l'organisme va-t-il **rejoindre** sa clientèle cible ou ses bénéficiaires ?
- ❖ Quelles sont les stratégies de **rapprochement** (outreach) ou de **recrutement** à déployer ?
- ❖ Quelle est sa stratégie pour établir ou **renforcer** les liens ?



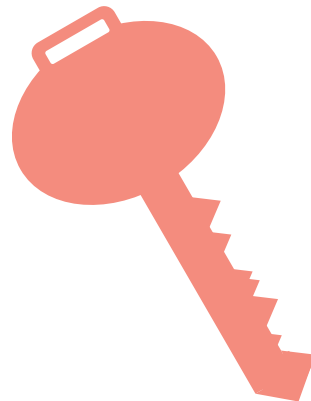
## Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les capacités organisationnelles

- Quels **canaux de distribution** allez-vous utiliser pour permettre aux clients d'utiliser vos services ou de se procurer vos produits ?
- Quel est le moyen privilégié pour **communiquer** avec les clientèles cibles ?



# Composante 5 : Partenaires clés

- ❖ Qui sont les **partenaires clés** pour aider l'organisme à réussir ?
- ❖ Quels sont les **partenariats stratégiques** essentiels pour créer la valeur proposée ?



# Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les capacités organisationnelles

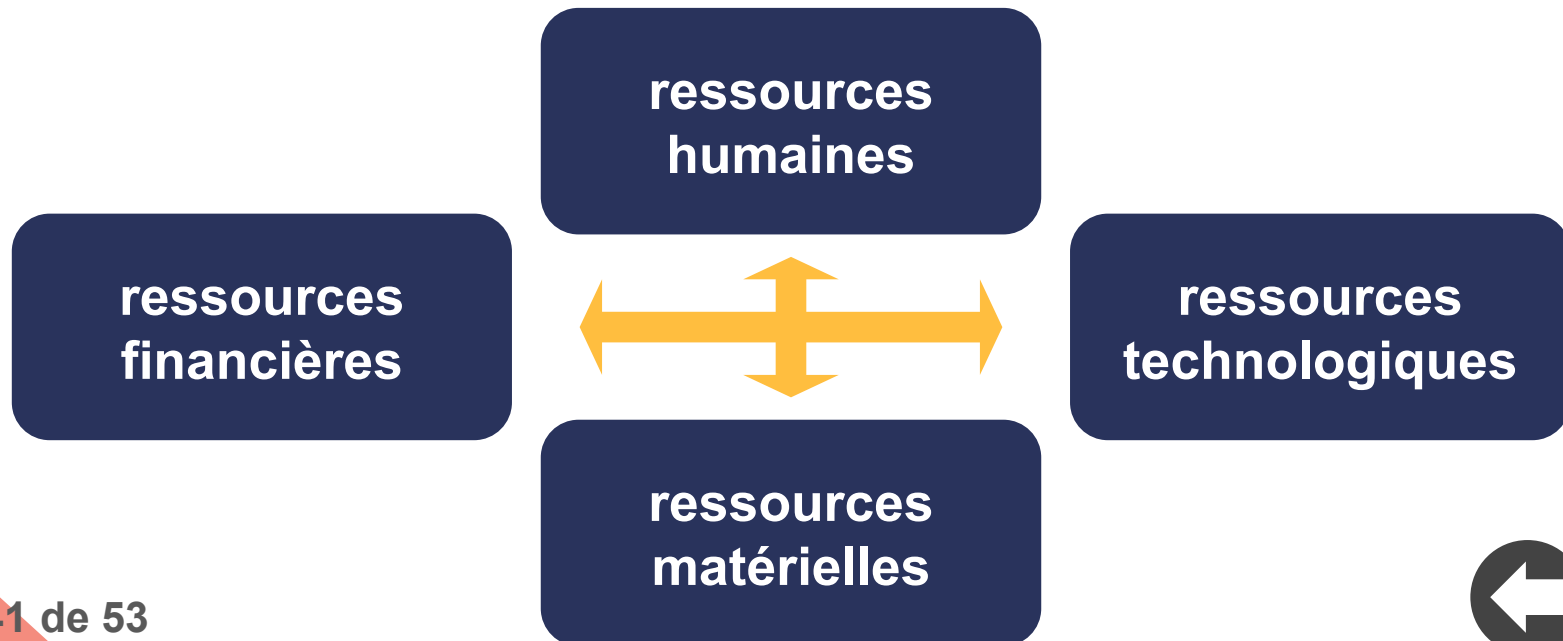
- Qui sont les **alliés** (fournisseurs, collaborateurs, réseau, investisseurs), qui contribueraient au succès de votre organisation ?
- Quelles sont vos **attentes** par rapport à ces partenaires (visibilité, réputation, plus grande portée, appui financier, etc.) ?
- Que pouvez-vous offrir en **contrepartie** ?





# Composante 6 : Ressources clés

- ❖ Quelles sont les ressources humaines, financières, technologiques et matérielles nécessaires à la création et à la démonstration de la valeur ajoutée ?



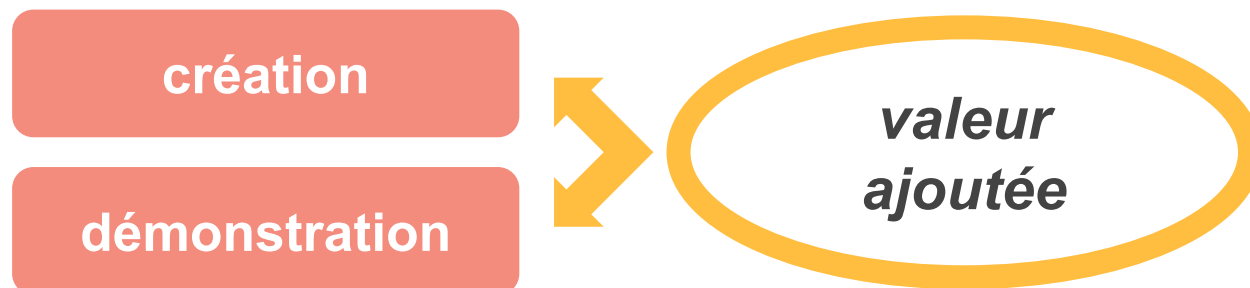
# Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les **capacités organisationnelles**

- Quels sont vos besoins en **ressources financières, humaines** (personnel, bénévoles), **intellectuelles, matérielles et technologiques** ?
- Que comptez-vous faire pour acquérir, mobiliser et maintenir ces **ressources** ?



# Composante 7 : Activités principales

- ❖ Que faut-il **mettre en place** pour que le modèle fonctionne ?
- ❖ Quelles sont les **activités** clés essentielles à la création et la démonstration de valeur ajoutée ?



# Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les **capacités organisationnelles**

- Pour mettre en œuvre votre modèle d'affaires social, quelles sont les **tâches** principales à exécuter ?
- Quelles sont les **activités** nécessaires pour réaliser vos produits et services ?



## Composante 8 : Structure de revenus

- ❖ Quelles sont les **sources de revenus** à exploiter pour réaliser les stratégies : subvention, collecte de fonds, vente de services ou produits, etc. ?



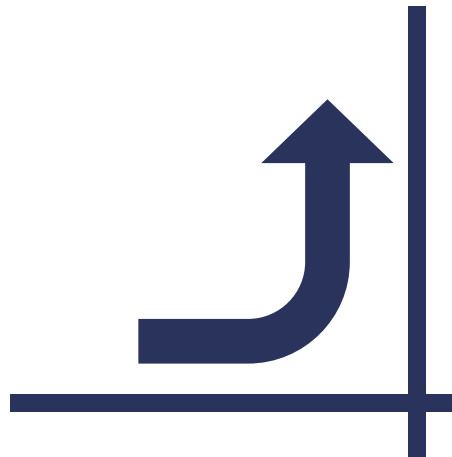
# Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les capacités organisationnelles

- Quelles **ressources financières** seront nécessaires pour réaliser vos activités ?
- D'où proviendront ces ressources financières (subventions, recettes, levée de fonds, investisseurs, commanditaires) ?



## Composante 9 : Structure de coûts

- ❖ Quels sont les différents types de **coûts** (coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle) ?
- ❖ Quelles sont les stratégies d'**amélioration de l'efficacité** ?



## Stratégies à mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer les capacités organisationnelles

- Quels sont les **postes budgétaires** les plus importants ?
- Quels en sont les **couts annuels approximatifs** ?
- Considérez les **ressources**, les **activités** et les **partenaires clés**.





Le modèle d'affaires social repose sur la **proposition** et la **création d'une valeur ajoutée**. Encore faut-il être en mesure de **témoigner** de cette valeur ajoutée à savoir d'être capable de faire la démonstration que l'organisme a un impact :

**social**

**culturel**

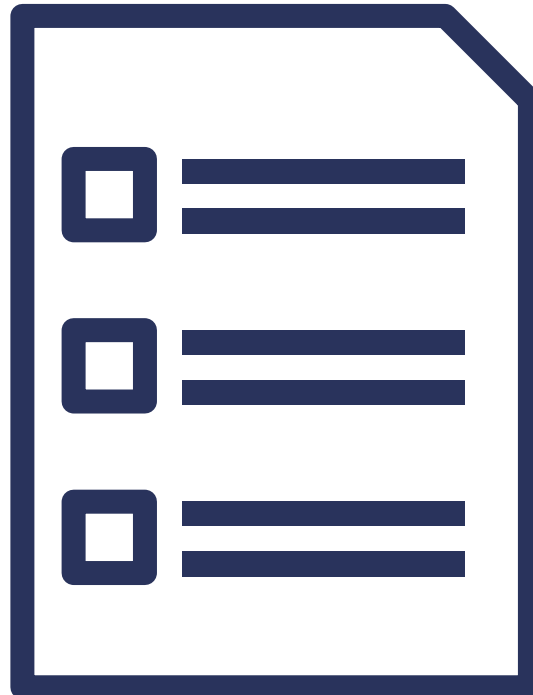
**économique**

L'**évaluation** constitue donc une composante essentielle de ce modèle. Dans un environnement en constante **évolution**, il est également fondamental de mettre en place une stratégie **d'évaluation continue des progrès** et de **l'évolution des stratégies** afin d'être en mesure de les ajuster au besoin.



# Évaluation continue

À partir de quels **critères** comptez-vous **évaluer** et **démontrer** votre **valeur ajoutée** ?



# Liste de vérification en matière de croissance

De manière générale, notre conseil d'administration :

→ s'accorde du temps et de l'espace pour des moments de réflexion et de planification (retraite annuelle ou bloc de temps intégré à l'ordre du jour de ses réunions)

→ encourage l'innovation et la créativité

→ veille à maintenir la pertinence de l'organisme

→ diversifier le financement de l'organisme

→ adopte des stratégies entrepreneuriales au besoin



# Liste de vérification en matière de croissance

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

→ exerce une veille stratégique continue de son environnement pour déceler les défis et les opportunités

→ sonde régulièrement les besoins de ses membres ou clientèles

→ prend ses décisions fondées sur des données pertinentes

→ sollicite des multiples points de vue de la part de nombreux acteurs qui gravitent autour de l'organisme pour éclairer ses décisions et déterminer ses orientations



# Liste de vérification en matière de croissance

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

→ met en place un processus de planification stratégique inclusif

→ veille au perfectionnement professionnel continu des membres du CA

→ veille au perfectionnement professionnel continu des membres du personnel

