

Board Development

Planification stratégique et gérance

Le rôle du conseil dans la planification stratégique est très important. La planification stratégique est une manière pratique pour les membres du conseil d'aider l'organisme à long terme. Elle peut avoir un impact important. Les actions journalières et les attitudes des membres du conseil, de la direction et du personnel peuvent changer. La planification stratégique augmente la capacité de l'organisme de réagir ou d'anticiper les changements politiques, économiques et sociaux.

Le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif

Le conseil est responsable en dernier ressort pour le bien-être, l'efficacité, les résultats et l'avenir de l'organisme pour lequel il travaille. Le conseil a l'autorité et le devoir :

- de déterminer et de contrôler les besoins de la communauté.
- de décider du type et de l'envergure des services et activités offerts
- de mobiliser et de diriger les ressources financières et humaines pour offrir ces services

Les membres du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif ont des responsabilités juridiques et déontologiques. L'organisme et les membres qu'ils servent reçoivent leur statut par une loi du gouvernement et ils sont les directeurs du point de vue juridique.

Les membres de conseil sont les délégués de l'organisme. Le conseil doit agir dans l'intérêt de l'organisme.

Le conseil prend la décision finale quant aux sujets qui ont rapport avec l'organisme. Prendre de bonnes décisions est le principal but de tout conseil. Ces décisions doivent aider l'organisme à exécuter sa mission.

*Board Development Program
Voluntary Sector Services Branch
Alberta Culture and Community
Spirit
Bureau 907, Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton AB T5J 4R7*

*Tél. : 780-427-2001
Télec. : 780-427-4155*

*Courriel : bdp@gov.ab.ca
www.albertabdp.ca*

Commandité par

**Government
of Alberta ■**

MACÉWAN

Il est permis de photocopier et de distribuer cette publication. La republication de sections ne peut se faire qu'avec l'approbation du Board Development Program.

Board Development Planification stratégique et gérance

« Les meilleurs conseils sont des agents constructifs de changement. Ils anticipent les demandes et s'assurent que les employés y répondent. Ils posent des questions difficiles; ils défient le statu quo. Ils établissent... les politiques nécessaires pour exécuter la mission établie et ils s'assurent que les politiques sont respectées. »

— Fisher Howe. « The Board Member's Guide to Strategic Planning. » Jossey-Bass, 1997.

« ...Le conseil doit être entrepreneurial et stratégique, et pouvoir répondre des actions de l'organisme tout en observant de loin, sensible au court terme mais aussi aux tendances plus générales. »

— Garratt. « Developing Effective Directors and Building Dynamic Boards », Long Range Planning, 32/1, 1999.

Gérance

La principale responsabilité et tâche du conseil est la gérance. La gérance demande une stratégie et des politiques et se compose de quatre responsabilités inter-reliées :

- L'établissement et l'exécution de la mission, ainsi que le respect de la vision de l'organisme
- L'établissement du niveau de progression de l'organisme dans le but d'exécuter la mission et de respecter la vision.
- L'assurance d'une continuité de gérance et mise en place des activités de l'organisme.
- L'assurance de l'appui de la communauté pour tous les aspects de l'organisme.

La gérance, ou direction, diffère de la gestion. La gestion met l'accent sur le présent. La gérance regarde vers l'avenir. La gérance mène le conseil à explorer les options et à établir des objectifs et des plans à long terme.

Par une bonne gérance, le conseil délègue autorité et responsabilité à la gestion et au personnel qui s'occupent des activités journalières. La gérance établit des objectifs et s'assure qu'il y a une structure organisationnelle de gestion, des systèmes et du personnel en place pour atteindre les objectifs. En même temps, la gérance s'assure que la structure respecte l'intégrité de l'organisme, sa réputation et sa responsabilité envers les intervenants.

Planification stratégique

Il existe de nombreux modèles de planification stratégique. Un élément est cependant commun à tous les modèles. La planification stratégique est un processus par lequel l'organisme envisage son avenir et élabore des tactiques pour l'atteindre.

La planification stratégique se compose d'objectifs et de buts, de politiques principales qui permettront d'atteindre les objectifs. Elle définit les « affaires » que l'organisme sans but lucratif peut entreprendre et le genre d'organisme qu'il veut être. La planification stratégique se compose de cinq étapes :

- 1) *Penser à planifier* : L'organisme doit être prêt à planifier. Le leader de l'organisme doit s'engager à planifier et à établir un plan de changements. Les intervenants internes et externes devraient être invités à participer activement à l'élaboration de la planification stratégique.
- 2) *Élaborer la planification stratégique* : Cette planification comprend la mission de l'organisme, les groupes cibles, les programmes offerts et les priorités, les avantages comparés et les objectifs clés de l'organisme.

Liste de contrôle de planification stratégique pour le conseil d'administration d'organismes sans but lucratif.	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Planification et préparation		
1) Le président du conseil s'engage à planifier la croissance et le développement futur de l'organisme		
2) Le conseil a établi des politiques de planification.		
3) Les politiques de planification indiquent clairement le type de planification qui sera mise en pratique et les responsabilités relatives du conseil, de ses comités permanents et du personnel.		
4) Le conseil et le personnel ont travaillé en équipe pour élaborer le processus de planification.		
5) Le conseil et le personnel ont travaillé en équipe pour surpasser la résistance interne vis à vis de la planification.		
6) Le conseil et le personnel ont l'information nécessaire pour élaborer la planification.		
Leadership		
1) Le président du conseil s'engage à mener la planification pour l'avenir de l'organisme et à servir de liaison pour celle-ci.		
2) Le climat organisationnel et le style de gestion sont favorables au processus de planification utilisé.		
3) Les présidents de comités reconnaissent l'importance de leur travail dans le processus de planification.		
Participation		
1) Le conseil encourage les membres et la communauté à participer au processus de planification et cet élément a une place importante dans l'ensemble de l'effort de défense.		
2) Les cadres supérieurs défient les cadres moyens à contribuer au processus de planification et le personnel considère la planification comme une partie importante de son propre perfectionnement.		
3) On encourage les nouveaux membres du conseil à participer au processus de planification pour qu'ils se rendent compte de l'importance du rôle du conseil dans ce domaine.		
4) Il existe une bonne division de main-d'œuvre pour les tâches du processus de planification (p. ex., rassemblement des données, analyse des données) qui utilisent au mieux le temps du personnel et des administrateurs.		

Adapté de : Marion A. Paquet, Rory Ralston et Donna Cardinal. *A Handbook for Cultural Trustees*. La Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation en coopération avec Alberta Culture, Board Development Program et le Collège Grant MacEwan, University of Waterloo Press, 1987.

Liste de contrôle de la planification stratégique pour les conseils d'organismes sans but lucratif	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Le suivi		
1) La mission de l'organisme représente la fondation pour tous les autres types de planification.		
2) La planification à long terme sert de base pour l'élaboration de plans opérationnels à court terme.		
3) Le conseil tient les membres et la communauté au courant de ses activités de planification.		
4) Les plans de l'organisme sont communiqués au personnel et aux membres de conseil et sont essentiels pour qu'ils comprennent les niveaux de rendement et les résultats attendus.		
5) Le nouveau personnel et les nouveaux membres du conseil sont au courant de la mission et des plans opérationnels à long terme de l'organisme.		
6) Les membres du conseil et le personnel peuvent dire avec conviction que l'organisme a une claire vision de sa mission, de son but et de sa direction.		
7) De toute évidence les résultats du processus de planification contribuent à guider le processus de prise de décisions de l'organisme.		
Évaluation		
1) Le conseil a établi et a utilisé un mécanisme pour réviser régulièrement la mission.		
2) L'efficacité du processus de planification est évaluée et ajustée pour refléter les changements dont a besoin l'organisme.		
3) Les progrès faits par l'organisme indiquent de façon claire que le temps investi dans la planification a été fructueux.		
4) Le personnel est très satisfait de la direction et des conseils fournis par le conseil par l'intermédiaire de la planification.		
5) La stabilité et la croissance future de l'organisme ont été assurés par l'intermédiaire du processus de planification de l'organisme.		

- 3) *Développer des plans opérationnels à court et à long terme* : Les plans opérationnels allouent des ressources selon les priorités pour mettre à meilleur profit les occasions de croissance et de continuation de l'organisme.
- 4) *Mettre en pratique et contrôler le plan* : Le plan doit être un document de travail. Il ne doit pas rester sur les étagères ou dans un classeur.
- 5) *Évaluer le plan et sa mise en pratique* : Le conseil doit continuer à contrôler le travail du directeur général qui met en pratique le plan et décider si le plan est efficace.

La gérance et la planification stratégique sont liées

Les principes de gérance sont parallèles à ceux de la planification stratégique. Tout deux :

- relèvent de la responsabilité du conseil et initiés par lui
- sont orientés vers l'avenir
- sont conçus pour établir le but, le progrès, la continuité et l'identité de l'organisme
- ont pour but le bien-être et l'efficacité de l'organisme
- développent, établissent, mettent en pratique et évaluent
- expliquent ce que fait l'organisme et comment il le fait

La direction et le personnel travaillent avec le conseil pour la planification stratégique. Ensembles, ils décident de la manière selon laquelle l'organisme la mettra en pratique et atteindra certains buts nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisme.

Avantages d'une planification stratégique :

- Les membres du conseil comprennent mieux leur organisme et ses affaires.
- Aide à situer la mission, les buts, les forces, les occasions, les priorités et l'évaluation de telle manière que la prise de décision en est améliorée.
- Donne à l'organisme une gestion stratégique, un leadership et une direction.
- Le processus budgétaire et de planification sont reliés pour maximiser l'efficacité de l'utilisation des ressources.
- Offre un but commun et une coordination efficace dans l'organisme tout entier.
- Aide à améliorer la présentation des besoins de l'organisme, comme ceux en rapport avec l'élaboration des fonds.

Board Development Planification stratégique et gérance

« La gérance est la façon dont le conseil exerce son autorité, son contrôle et dirige l'organisme. »

—Board Development Program, 2001

La planification stratégique est *« un effort discipliné qui permet de prendre des décisions fondamentales et d'adopter des plans d'action qui façonnent et guident l'identité de l'organisme, ce qu'il fait et pourquoi il le fait ».*

—John M. Bryson. Strategic Planning for Public and Not-for-profit Organizations. Jossey-Bass, 1995

Board Development

La planification stratégique et la gérance

« *La planification n'est pas un ornement. Ce n'est pas quelque chose que le conseil... peut remettre à plus tard après qu'il aura terminé le travail 'important' de l'organisme. La planification est l'une de ses responsabilités de mandat public les plus importantes.* »

—Marion A. Paquet, Rory Ralston, et Donna Cardinal.

A Handbook for Cultural Trustees. Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman en coopération avec Alberta Culture, Board Development Program et Grant MacEwan College, University of Waterloo Press, 1987.

« *La planification ne peut pas être incorporée à un organisme qui n'est pas prêt à l'accepter, et réciproquement, une planification réussie renforcera l'organisme.* »

—Leon Reinharth et al. The Practice of Planning. Van Nostrand Reinhold Company, 1981.



L'engagement du conseil envers le processus de planification stratégique est cohérent avec les tendances de gérance. La participation à l'élaboration de la planification stratégique contribue à consolider le conseil et à le rendre plus apte. La planification stratégique est une activité qui touche plus les conseils. Les membres du conseil se sentent utiles. Cela permet de maximiser la contribution du conseil d'administration de l'organisme sans but lucratif.

Aide disponible

La liste de contrôle de planification stratégique ci-jointe fournit un cadre élargi de planification. Il existe également plusieurs guides sur le sujet. Voici quelques cahiers d'exercices sur la planification stratégique qui pourraient être utiles à votre conseil :

Bryson, John M. and Farnum K. Alston. *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A workbook for Public and Not-for-profit Organizations*. Jossey-Bass Publishers, 1996.

Ginsler, Ernie. *Nine Steps to Strategic Planning for Non-Profit Organizations: A Workbook*. Kitchener, Ontario: Lamp Consultants, 1990.

Barry, Bryan W. *Strategic Planning Workbook for Not-for-profit Organizations*. Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 1997.

Sites Web qui valent la peine d'être consultés :

Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman à l'adresse : <http://www.bronfmanfoundation.org>

The Centre for Cultural Management, University of Waterloo à : <http://ccm.uwaterloo.ca>

À propos de l'auteur

Bill Holbrow a été instructeur bénévole du Board Development Program. Il est expert-conseil et détient une expérience professionnelle dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des mécanismes de gérance, de la promotion du travail d'équipe et de la gestion des changements.

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec valeur de neutre.