

Question :

Quel rôle devrait jouer le conseil d'administration en matière de planification stratégique?

Réponse :

La planification stratégique est essentielle au succès à long terme de tout organisme sans but lucratif. Il s'agit notamment de déterminer où se situe l'organisme au moment présent, où il voudrait se situer dans l'avenir et comment il entend y parvenir. Le processus de planification stratégique peut contribuer à dynamiser et à renforcer l'organisme puisqu'il permet de se focaliser sur des objectifs à long terme, ainsi que de raviver la motivation des administrateurs et des permanents et de stimuler leur engagement.

Le plan stratégique est un document écrit qui énonce la stratégie de l'organisation. Il guide les permanents et les bénévoles dans l'élaboration de plans de travail, l'établissement de budgets et l'affectation de ressources. Il fournit également des renseignements aux principales parties prenantes, comme les membres et les apporteurs de fonds.

Les responsabilités de gouvernance du conseil d'administration comprennent l'approbation de la stratégie et du plan stratégique, ce qui doit être fait chaque année. Le degré de participation du conseil au processus de planification dépend généralement de la taille et de la complexité de l'organisme ainsi que de la disponibilité des permanents et des bénévoles.

Dans les grandes organisations qui comptent du personnel professionnel, il incombe habituellement au directeur général et aux cadres supérieurs de rédiger le plan stratégique qui sera soumis au conseil pour approbation. Les organismes dont le fonctionnement repose sur des comités de bénévoles et qui ont peu de permanents peuvent constituer un groupe mixte permanents-bénévoles de planification. Dans les organisations de petite taille, l'ensemble du conseil peut élaborer le plan stratégique ou former un comité de planification stratégique.

L'ensemble du conseil devrait participer activement à la planification stratégique en discutant de tous les aspects du plan, et en l'approuvant. Les administrateurs peuvent jouer un rôle précieux en jetant un regard neuf sur le plan et en posant des questions pour vérifier que celui-ci est bien réfléchi, qu'il est réaliste et qu'il cadre avec la mission, la vision et la stratégie de l'organisme. Pour s'assurer d'avoir suffisamment de temps pour examiner le plan et en discuter, les administrateurs tiennent généralement une réunion spéciale consacrée à la réflexion stratégique. Cette réunion, parfois beaucoup plus longue qu'une réunion ordinaire, peut avoir lieu à l'extérieur des bureaux de l'organisation et être dirigée par un animateur de groupe professionnel. L'approbation officielle du plan stratégique a toutefois lieu lors d'une réunion ordinaire du conseil.

Pour se préparer à la séance de réflexion stratégique, les administrateurs devraient examiner :

- les plans, les budgets et l'information financière de l'exercice précédent;
- un résumé des activités de l'exercice en cours et des progrès réalisés;
- des informations concernant les organisations apparentées et les organismes nationaux ou internationaux;

- des informations sur les politiques gouvernementales et les lois qui pourraient s'appliquer à l'organisation;
- une analyse des forces et des faiblesses de l'organisation de même que des possibilités qui lui sont offertes et des menaces qui la guettent;
- les recommandations stratégiques.

Ces documents constituent la documentation de planification et doivent être conservés pour consultation ultérieure. Le procès-verbal et les notes de la réunion de planification font aussi partie du dossier de planification; elles peuvent comprendre :

- les décisions de conserver ou de modifier la vision, la mission et les valeurs;
- les décisions de poursuivre ou de modifier la stratégie de l'organisation;
- les nouveaux projets et programmes;
- les principales mesures qui serviront à faire un suivi de la performance et des progrès réalisés.

Le plan stratégique est ensuite préparé à l'aide des orientations dégagées lors de la séance de réflexion stratégique, puis il est présenté au conseil pour approbation lors d'une réunion ordinaire. Une fois que le conseil a approuvé le plan stratégique, l'organisme peut les communiquer aux permanents et aux bénévoles qui s'en serviront pour élaborer les plans et les budgets de fonctionnement. La stratégie devrait aussi être communiquée aux principales parties prenantes de façon à susciter l'intérêt de la collectivité et l'appui aux programmes et aux activités de l'organisme.

Pour de plus amples informations sur la planification stratégique, veuillez consulter le document 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification, publié par l'ICCA. Le présent texte s'appuie en bonne partie sur cette publication.

Ce texte est publié à titre d'information générale seulement et ne constitue pas un avis juridique. Les vues exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Tiré du Centre de ressources en assurance et responsabilité pour les organismes sans but lucratif de Imagine Canada (www.nonprofitzzz.ca).