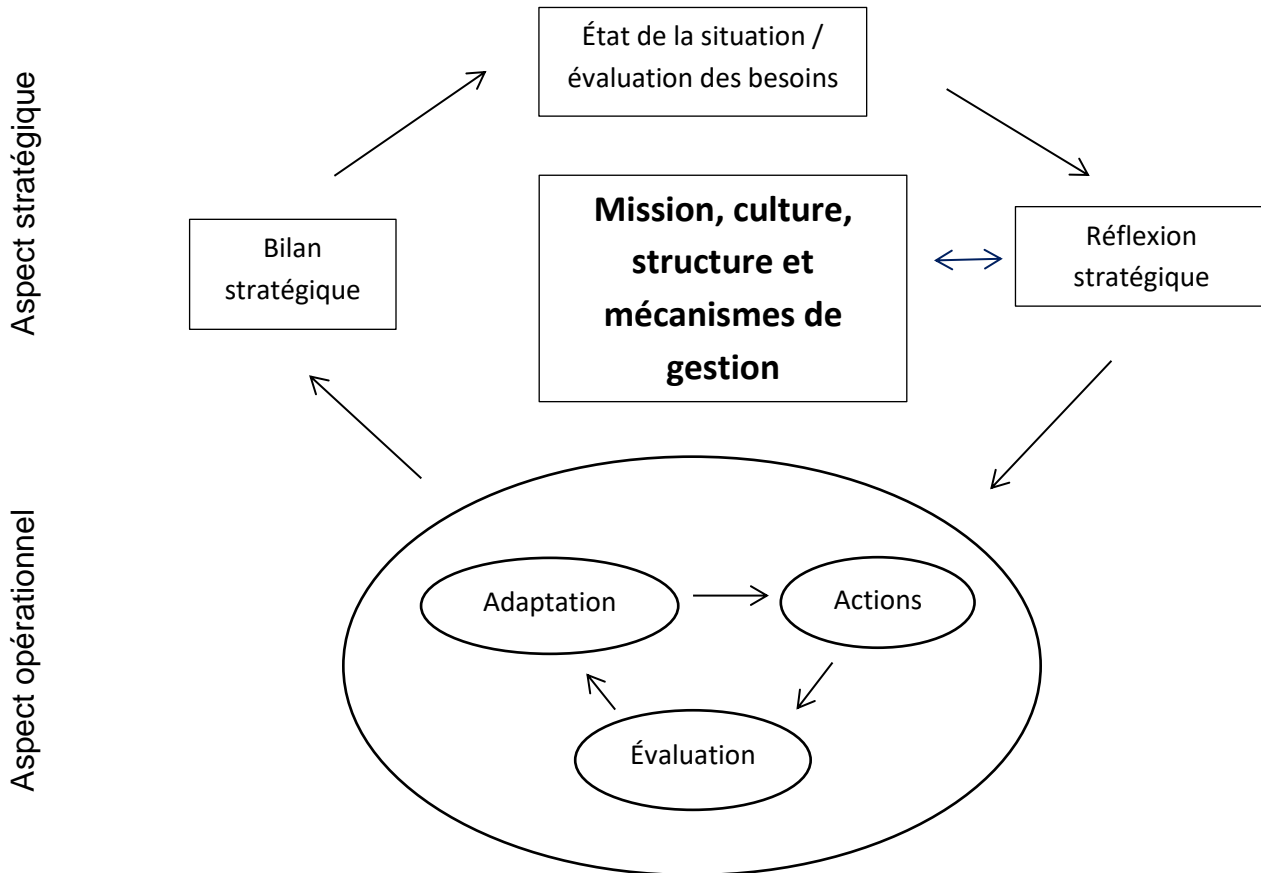


# Processus de gestion stratégique

## CAB de Cowansville



### Objectifs du processus :

Assurer au CAB une santé organisationnelle à long terme : cela se fait par la réflexion sur l'organisme et son milieu, le tout dans une perspective d'amélioration continue et d'adaptation maximale à son environnement.

Garder les bénévoles au centre de leur organisme : le présent processus vise aussi de permettre aux bénévoles au sein de l'organisme de prendre les décisions les concernant sur comment mieux répondre aux besoins qu'ils décident eux-mêmes de répondre. Ainsi, chacune des phases du processus nécessite non seulement l'implication des bénévoles mais aussi leurs choix.

## Éléments du graphique du processus

**Mission, culture, structure et mécanismes de gestion** : La fondation de l'organisme se trouve dans sa mission et sa culture (valeurs, principes, etc.). Sa structure et ses mécanismes de gestion doivent à la fois être en phase avec ces dernières mais aussi permettre leur permettre de se réaliser dans le contexte et l'environnement actuel.

Ces différents éléments devront être requestionnés et réviser le cas échéant et ce, à intervalle différents. Normalement, la mission, la culture et la structure devrait peut changer dans le temps. Une réflexion approfondie pourrait se faire aux 10 ans par exemple.

Pour ce qui est des mécanismes de gestion, il serait probablement pertinent d'en faire une relecture complète dans un horizon de 3 à 5 ans et les actualiser aux besoins. Les échéances proposées demeurent toutefois flexibles selon la situation.

**État de situation / évaluation des besoins** : analyse de la situation actuelle de l'organisme en fonction de l'expérience des bénévoles et du bilan précédent. Évaluation des besoins à répondre que ce soit des besoins au niveau des bénéficiaires ou du fonctionnement de l'activité.

L'ampleur de cet état de situation peut différer selon les besoins identifiés mais aussi en fonction de l'intention du processus en cours. Par exemple, si l'on veut remettre en question la mission d'une organisation, on va tenter de dresser un état de la situation plus complet que si on fait simplement le suivi d'un plan triennal déjà en cours.

**Réflexion stratégique** : le moment de se définir une vision (où voulons-nous être dans 5 ou 10 ans, des orientations (comment allons-nous y arriver?) et les actions concrètes reliées. La vision et les orientations en découlant peuvent être redéfinies complètement ou simplement actualiser selon le cas.

**Bilan stratégique** : réflexion sur ce qui a bien été, ce qui a mal été, les apprentissages et les améliorations à apporter. Une évaluation opérationnelle pour chacune des années et une évaluation du plan triennal.

## Calendrier

Voici un exemple de calendrier selon la logique de processus de gestion stratégique (en ne tenant pas compte des aspects opérationnels et des mécanismes de gestion):

An 1 : État de situation initial. Établissement de la mission, des éléments de culture et de la structure. Élaboration de la vision, des orientations et d'un plan triennal.

An 2 : Développement de la culture et réalisation de l'an 1 du plan triennal.

An 3 : Consolidation de la culture et réalisation de l'an 2 du plan triennal.

An 4 : Réalisation de l'an 3 du plan triennal. Évaluation du plan triennal. Actualisation de la vision et des recommandations. Élaboration du 2<sup>e</sup> plan triennal.

An 5 : Réalisation de l'an 1 du 2<sup>e</sup> plan triennal.

An 6 : Réalisation de l'an 2 du 2<sup>e</sup> plan triennal.

An 7 : Réalisation de l'an 3 du 2<sup>e</sup> plan triennal. Évaluation du 2<sup>e</sup> plan triennal. Actualisation de la vision et des recommandations. Élaboration du 3<sup>e</sup> plan triennal.

An 8 : Réalisation de l'an 1 du 3<sup>e</sup> plan triennal.

An 9 : Réalisation de l'an 2 du 3<sup>e</sup> plan triennal.

An 10 : Réalisation de l'an 3 du 3<sup>e</sup> plan triennal. Évaluation du 3<sup>e</sup> plan triennal. État de situation plus large et actualisation de la mission, des éléments de culture et de la structure. Élaboration d'une nouvelle vision, d'orientations reliées et d'un nouveau plan triennal.

## **Aspect opérationnel**

Actions / évaluation / adaptation :

L'aspect opérationnel caractérise la réalisation du plan d'action et des activités de l'organisme. Dans une perspective d'amélioration continue, cette réalisation passe par un continuum circulaire comportant la réalisation de l'action, la gestion quotidienne des difficultés rencontrées qui nous amène à réévaluer constamment le fonctionnement de l'activité et l'adaptation du fonctionnement à court terme (le fonctionnement long terme relevant plus de l'aspect stratégique. Dans ce cadre, il est important de mettre en place des processus de gestion opérationnelle.