

Planifier le changement

*Planification stratégique et développement de programmes à l'intention
des organismes à but non lucratif
2000*

○ Ce manuel a été produit pour être utilisé durant la journée de l'atelier "Planifier le changement", organisé par le Programme d'animation communautaire et le Programme de mobilisation des collectivités de la région de l'Atlantique. Il contient l'information de base concernant la planification stratégique et le développement de programmes par les organismes à but non lucratif. Pour des information additionnelles (livres, sites Web, vidéos, organismes et professionnels en formation), consultez les appendices (certaines de ces ressources sont gratuites!).

○ Les organismes à but non lucratif peuvent reproduire ce manuel.

Planification Stratégique
3-5 ans



Quoi

Comment

Mise en oeuvre

Suivi

Adaptation

Table des matières

La valeur de la planification	p. 3
<ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce que la planification?• Qu'est-ce que la planification stratégique?• Pourquoi planifier?• Quelles sont les limites de la planification?• Quels sont les obstacles à la planification?	
Les éléments de la planification stratégique	p. 5
<ul style="list-style-type: none">• Un processus de planification stratégique en dix étapes	
Les éléments courants de la planification stratégique expliqués en détail	p. 6
<ul style="list-style-type: none">• La vision• Les principes directeurs et les valeurs partagées• La mission• La structure et la culture organisationnelles• L'analyse de situation• Les buts et les objectifs• Les plans de travail du projet (les plans d'action)• Le plan financier• Le plan de communication• Le plan d'évaluation	
Autres renseignements	p. 18
<ul style="list-style-type: none">• Le temps : combien de temps cela prendra-t-il?• La planification stratégique avec plus d'un groupe• Pour vous aider à démarrer : rédiger, mettre en œuvre et évaluer le plan	
La planification de programme – Dévoiler les liens	p. 19
<ul style="list-style-type: none">• Créer des programmes holistiques	
Annexes	p. 20
<ul style="list-style-type: none">• Plan stratégique, « Turlington en santé »• Ressources	

La valeur de la planification

Qu'est-ce que la planification?

Planification : élaborer un plan

Plan : ensemble des dispositions suggérées en vue de l'exécution d'un projet

Il survient régulièrement dans nos vies divers événements qui exigent de la planification, notamment un mariage, la construction d'une maison ou la célébration d'un anniversaire.

Qu'est-ce que la planification stratégique?

La planification stratégique est un processus systématique qui détermine ce que vous êtes, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels sont les coûts.

La planification stratégique va plus loin que la simple planification. Elle consiste, en partie, à examiner vos ressources internes pour ensuite vous tourner vers le monde extérieur, ce qui vous aidera à déterminer de quelle manière vous devez y prendre pour concrétiser votre vision. Ce plan fournit un cadre pour vos activités.

Pourquoi planifier?

- Pour améliorer les résultats. « Les études ont démontré de façon constante que la vision, la planification et l'établissement d'objectifs peuvent influencer positivement le rendement organisationnel. » (Extrait tiré du livre *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Consultez les annexes pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet et sur d'autres ressources.)
- Pour clarifier les rôles.
- Pour partager la vision, la mission, les objectifs et les activités du groupe en vue d'attirer des bailleurs de fonds, des membres et des bénévoles.
- Pour fournir un point de référence permettant de mesurer les progrès.
- Pour résoudre les problèmes. Le processus de planification en lui-même peut contribuer à la résolution des problèmes.
- Pour constituer des équipes plus fortes.

Quelles sont les limites de la planification?

- La planification est un coup d'œil ponctuel sur une situation donnée.
- L'intuition et la créativité s'avèrent parfois plus efficaces que la planification officielle.
- S'il y a absence de participation au processus, si la vision n'est pas partagée, s'il n'y a pas un bon esprit d'équipe ou si une mauvaise évaluation a été effectuée par le groupe, on ne peut s'attendre à ce que les plans soient élaborés adéquatement.

*La planification stratégique est un exercice utile, mais il est aussi utile de connaître vos limites, de prévoir les problèmes et de les régler, si cela est possible.

Quels sont les obstacles à la planification?

<i>Obstacles</i>	<i>Surmonter les obstacles</i>
• Le temps (il y a trop de besoins urgents)	Intégrer des éléments de planification aux réunions ordinaires; créer un comité de planification; avoir recours à un animateur
• Le manque de ressources (tant en ce qui concerne l'argent que les compétences)	Recruter un volontaire possédant des habiletés d'animation; visionner des vidéos ou lire des documents connexes; participer à la formation sur la planification ou l'animation; intégrer la planification aux dépenses d'exploitation
• La participation	Déterminer les avantages et les préoccupations découlant de la planification stratégique avec le groupe; trouver des façons de tirer profit des avantages et de surmonter les préoccupations; démontrer la valeur de la planification stratégique par le biais de vidéos et de citations et d'autres groupes
• Le groupe responsable de la planification (le manque de diversité)	Lancer des idées en vue de déterminer qui doit participer à l'élaboration du plan (les membres du conseil, le personnel, les bénévoles, les autres groupes et les personnes-ressources)
• La peur du changement	S'engager en douceur dans le processus : tous doivent participer au processus d'analyse
• L'absence d'une vision et de valeurs partagées	Fournir du temps et des efforts pour étudier les valeurs personnelles et organisationnelles; faire en sorte que chaque personne détermine ses intérêts au sein de l'organisation
• Les connaissances	Consulter les documents de référence; pratiquer la planification; faire appel aux personnes-ressources

Les éléments de la planification stratégique

Les processus de planification stratégique peuvent varier. Toutefois, de nombreux processus font appel à des éléments semblables en vue de recueillir et d'organiser des renseignements. Voici certains éléments que l'on retrouve fréquemment dans les plans stratégiques :

- La vision
- Les principes directeurs et les valeurs partagées
- La mission
- La structure et la culture organisationnelles
- L'analyse de situation
- Les buts et les objectifs
- Les plans de travail du projet (les plans d'action)
- Le plan financier
- Le plan de communication
- Le plan d'évaluation

Un plan stratégique porte généralement sur une période de trois à cinq ans. Les plans opérationnels (y compris les plans de programme élaborés à l'aide du même processus) font partie d'un plan stratégique et, règle générale, ils sont mis à jour chaque année. Un plan stratégique constitue un document de travail; il est modifié en fonction des expériences du groupe.

Vous trouverez ci-dessous un processus en dix étapes que votre groupe pourra utiliser pour élaborer son plan stratégique. (Ce tableau a été adapté du vidéo et de l'ouvrage *Blueprint for Success - A Guide to Strategic Planning for Non-profit Board Members*, qui est produit par le *National Centre for Nonprofit Boards*. Veuillez consulter les annexes pour obtenir de plus amples renseignements.)

Un processus de planification stratégique en dix étapes	
Qui sommes-nous?	Étape 1 : Créer ou confirmer la vision et la mission de l'organisation. Certains groupes désignent aussi des valeurs partagées et élaborent des principes directeurs et une structure organisationnelle.
Où en sommes-nous présentement?	Étape 2 : (Interne) Analyser le plan actuel (s'il en existe un), de même que le rendement financier et administratif de l'organisation. Étape 3 : (Externe) Évaluer et documenter les questions relatives à la collectivité dont l'organisation est responsable. Étape 4 : Évaluer les forces, les menaces, les faiblesses et les possibilités; ces facteurs auront une incidence sur l'organisation et la planification.
Quel but voulons-nous atteindre?	Étape 5 : Établir les buts et les objectifs préliminaires en se fondant sur les renseignements recueillis et évalués au cours des étapes 1 à 4. Au besoin, revoir et confirmer à nouveau la vision et la mission en fonction des nouveaux renseignements. Étape 6 : Étudier et valider les buts et les objectifs.
Comment allons-nous l'atteindre?	Étape 7 : Élaborer un plan financier et un budget pour appuyer les buts et les objectifs. Étape 8 : Élaborer un plan d'action pour chaque objectif. (Souvent, les groupes utiliseront le même processus pour élaborer des plans individuels.) Étape 9 : Préparer un plan exhaustif qui sera étudié, approuvé et mis en œuvre.
Comment nous débrouillons-nous?	Étape 10 : Évaluer les progrès et mettre à jour le plan de façon régulière.

Les éléments courants de la planification stratégique expliqués en détail

Étape 1

Qu'est-ce qu'un énoncé de vision?

La **vision** décrit le *but visé*; elle nous donne un aperçu de ce qui constituera un succès. Elle est fondée sur des prévisions raisonnables quant à l'avenir.

Exemple d'un énoncé de vision :

Vision externe

« Tous les porteurs du virus du sida obtiendront les soins dont ils ont besoin dans un lieu confortable et accessible, et bientôt, le sida ne sera plus cause de mortalité au sein de notre collectivité. »

Vision interne

La Société des loutres de mer sera reconnue comme une organisation nationale crédible ayant des membres actifs et bien informés dans chaque province et territoire du Canada.

Un énoncé de vision exhaustif transmettra à la fois la vision interne et la vision externe de l'organisation.

- 1. La vision externe** met l'accent sur la façon dont le monde pourrait être amélioré, modifié ou différent si l'organisation atteignait son but.
- 2. La vision interne** décrit ce que sera l'organisation lorsqu'elle fonctionnera efficacement en vue d'appuyer la vision externe.

Les renseignements sur la vision sont adaptés du livre *Strategic Planning for Nonprofit organizations - A Practical Guide and Workbook*. Veuillez consulter les annexes pour obtenir de plus amples renseignements.

* Veuillez consulter les exemples de plans stratégiques présentés dans l'annexe

Idee de processus : Élaborer une vision

But : Oser imaginer ce qui est possible. Ensemble, déterminer une vision réaliste mais stimulante.

Un tableau de papier sera affiché et une question sera rédigée en haut de ce tableau. Chaque personne disposera ensuite de dix minutes pour inscrire ses trois pensées les plus importantes sous chaque question. Si une idée a déjà été inscrite, un crochet peut être tracé pour montrer que deux personnes ont eu la même idée. Les commentaires seront étudiés en groupe.

- Comment le monde pourrait-il être amélioré, modifié ou différent si notre organisation parvenait à atteindre son but?
- Quels sont les services les plus importants que nous devrions continuer d'offrir, modifier ou commencer à offrir au cours des trois prochaines années?
- Si nous pouvions uniquement effectuer trois changements qui auraient une grande incidence sur notre habileté à offrir des services de qualité, quels seraient ces changements?
- Quelle est la partie la plus importante de notre travail selon les utilisateurs?
- Qu'est-ce qui fait notre unicité?

Par la suite, chaque personne prendra cinq minutes pour désigner trois éléments qu'elle souhaiterait voir faire partie de la vision. Les concepts semblables seront regroupés. En tant que groupe, étudiez ces éléments et élaborer une vision commune. Il se peut que cette vision ait besoin d'être peaufinée. Un groupe ou une personne peut être désigné pour accomplir cette tâche. La vision peut être transmise par des mots, un vidéo ou des images.

Lorsque la vision est complétée, posez-vous la question suivante : Notre vision est-elle stimulante et inspirante pour nous?

Les principes directeurs et les valeurs partagées

Les principes directeurs et les valeurs partagées sont les priorités qui guident l'organisation dans sa prise de décisions sur des questions telles que l'égalité, l'intégrité et la participation.

Exemples:

- Prise de décisions par consensus
- Implication des jeunes
- Diversité
- Distribution équitable des ressources

⇒ En quoi croient vos membres et votre personnel? Quelles sont les valeurs organisationnelles relativement aux personnes, aux processus et aux programmes? Par exemple, comment les groupes prendront-ils des décisions?

⇒ Quels sont les rôles des membres du groupe?

Énoncé de mission

Un énoncé de mission décrit les raisons pour lesquelles un groupe existe. En outre, il décrit *les buts du groupe*, mentionne *les gens qu'il sert* et *ce qui le distingue*.

Exemple:

Notre mission consiste à protéger et restaurer l'environnement naturel et à créer des opportunités pour l'éducation du public sur les milieux fragiles en préservant des corridors et de grands espaces à l'état sauvage.

Idée de processus : Élaborer une nouvelle mission

(Si vous possédez déjà un énoncé de mission, intégrez-le aux renseignements que vous étudierez dans le cadre de votre analyse de situation afin de voir si la mission a besoin d'être peaufinée.)

Avant la réunion, nous enverrons un sondage aux membres du groupe qui portera sur ces principales questions :

- Quel est le but premier de notre groupe?
- Quelles sont les personnes que notre groupe vise à aider?
- Pour quelles raisons notre groupe est-il important?
- Pour quelles raisons les autres personnes devraient-elles appuyer notre groupe?
- Quelles sont les personnes que notre groupe dessert?

Une liste sera élaborée à partir des réponses données au sondage, et ce avant la réunion. Au cours de celle-ci, chaque personne recevra des points autocollants colorés qu'elle devra placer à côté des énoncés qui correspondent le plus à sa pensée. En se fondant sur les secteurs prioritaires mis en évidence, le groupe sera divisé en groupes restreints, qui utiliseront les renseignements pour créer un énoncé de mission. Ils présenteront ensuite leurs commentaires. L'énoncé de mission peut être peaufiné ultérieurement par une personne ou un groupe restreint.

*Vous avez une autre idée de processus? Consultez la rubrique *Open Space Technology* dans les annexes de ce manuel.

La structure et la culture organisationnelles

La structure

Les organisations sont en constante évolution. Il est utile de déterminer ce que fait votre organisation et les rôles que vous jouez au sein de celle-ci.

Il existe une gamme de structures qui peuvent être employées par une organisation.

Modèle du groupe dans son ensemble : L'ensemble du groupe fonctionne comme une équipe. Ce modèle est souvent utilisé au sein des petits organismes. Il n'est pas nécessaire d'avoir un chef d'équipe; toutefois, règle générale, une personne doit être assignée à la planification des tâches et elle doit diriger le groupe de manière à ce que chaque personne ait la chance d'apporter sa contribution.

Modèle hiérarchique : Le modèle hiérarchique traditionnel est composé de gestionnaires et de superviseurs qui dirigent d'autres employés. Certaines décisions sont déléguées ou le superviseur prend des décisions en se fondant sur les commentaires et la rétroaction.

Modèle d'équipe : Les organismes d'envergure peuvent diviser leur personnel en sous-groupes. Chaque équipe fonctionne de la même façon que le modèle du groupe dans son ensemble. Le directeur exécutif assure la coordination des diverses équipes.

Combinaison : Un organisme peut choisir une combinaison des modèles mentionnés ci-dessus.

Idée de processus :

- Élaborez l'organigramme du groupe. (Voyez la façon dont chaque personne joue un rôle important.)

Éléments à considérer et à représenter dans votre organigramme :

- Quels sont les groupes impliqués dans votre organisme : les bénévoles, les membres, la communauté (les gens, l'environnement), les employés (temps plein, contractuels, temps partiel), le conseil de gestion, le comité exécutif, les groupes consultatifs, les comités, le directeur exécutif.
- Comment chaque groupe communique-t-il avec les autres? Ce processus peut-il être amélioré? Comment?
- Où se trouve le pouvoir de prise de décision? Existe-t-il différents niveaux de participation à la prise de décision pour les divers groupes? Quels sont-ils?
- Comment décririez-vous votre organisme? Centralisé, horizontal, hiérarchique, flexible, autonome, etc.?
- Quels atouts chaque groupe possède-t-il?

*Utiliser des symboles (cercles, carrés, rectangles, autres formes), des lignes, des nombres, des lettres pour bien capturer l'information.

La culture :

« Afin de déterminer et de comprendre les origines de la culture organisationnelle, nous devons examiner trois éléments, outre les valeurs organisationnelles souhaitées, qui sont au cœur de la culture : les héros et les héroïnes de l'organisation, les rites et les rituels de celle-ci et son réseau culturel. »

Tiré de *Applied Strategic Planning*; la référence complète peut être consultée en annexe.

- Quelle est la culture de votre organisation?

Étapes 2, 3 et 4

L'analyse de situation

Le but d'une analyse de situation est de mettre en évidence les facteurs internes et externes qui peuvent aider le groupe ou entraver ses activités.

Idée de processus : Analyse de situation

Recueillir des renseignements généraux sur votre groupe, soit sa mission, ses buts, ses objectifs et ses programmes actuels. Intégrer les renseignements d'évaluation donnés par les membres, la clientèle, le personnel et les bénévoles concernant l'efficacité des services que vous offrez et l'organisation en elle-même. Relever les renseignements pertinents concernant votre domaine, notamment des sondages, des articles récents, des livres et des rapports pour cerner les tendances externes. Transmettez ces renseignements avant la première réunion de planification pour aider le groupe de planification à s'exprimer sur les questions suivantes :

Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions; d'autres questions s'appliquant davantage à l'organisation peuvent être élaborées.

(Les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces)

À l'interne

- Quelles sont les forces du groupe? Quels sont les bons coups du groupe?
- Quelles sont les faiblesses du groupe? Qu'est-ce qui peut être amélioré?
- Dans quelle mesure le groupe utilise-t-il l'ensemble de ses ressources actuelles, plus particulièrement les membres du conseil, les autres bénévoles et le personnel?
- Comment la structure organisationnelle doit-elle être modifiée, si cela est nécessaire?

- Quelles possibilités sont offertes au groupe? Quelles sont les mesures prises par le groupe pour surmonter les faiblesses mentionnées ci-dessus?
- Qui pourrait éventuellement faire partie du groupe?
- Qu'est-ce qui constitue une menace pour le groupe?

À l'externe

- Quels sont les facteurs externes d'ordre politique, économique et social qui ont une incidence sur le groupe? Dans quelle mesure les tendances et les changements économiques peuvent-ils affecter nos efforts? Est-il possible que les changements apportés aux comportements politiques et sociaux nécessitent une modification des approches?
- Quelles sont les ressources dont le groupe aura besoin?
- Quelles sont les personnes des autres collectivités et organisations qui s'intéressent à la mission du groupe et l'appuient?

Étapes 5 et 6

Les buts

Les buts s'appliquent à l'ensemble et sont de portée générale. Règle générale, il s'agit d'énoncés à long terme qui indiquent un résultat désiré.

* Les buts et les objectifs peuvent être rédigés à plusieurs niveaux. Les buts et les objectifs organisationnels peuvent être définis à l'échelon macroéconomique, qui peut comprendre le voisinage, les collectivités, les provinces, les régions, etc. Les buts et les objectifs de programme individuels découleront des buts et objectifs organisationnels de l'échelon microéconomique, qui peut comprendre les comportements individuels, les comportements familiaux et les interactions des groupes.

- Certains documents appliquent la définition d'un but à un objectif et vice-versa. Il ne faut pas oublier de suivre le cheminement logique en allant du général au spécifique et de se concentrer sur *la description du changement* qui améliorera le problème que vous tentez de régler lorsque vous définissez les objectifs d'un programme.

Exemples :

- **Plan stratégique** : But organisationnel : Améliorer l'environnement du comté de Charlotte

But de financement : Augmenter le nombre d'adhérents

- **Plan opérationnel** : But du programme : Réduire la consommation d'énergie dans le comté de Charlotte

Objectif de communication : Transmettre notre message sur les questions relatives à l'énergie à un plus grand public

Truc : Vérifiez si vos buts sont faciles à comprendre, sont fondés sur une question particulière, sont des énoncés qui s'appliquent à l'ensemble et sont de portée générale et décrivent les changements prévus.

Idee de processus : Élaborer des buts

- Surligner la définition d'un but sur le tableau de papier.
- Présenter des exemples de buts diversifiés.
- Commencer l'élaboration de buts pour le groupe.
- Donner à chaque personne cinq minutes pour rédiger, sur des fiches aide-mémoire roses, jusqu'à trois idées de ce que le groupe devrait faire et, sur des fiches aide-mémoire bleues, les questions auxquelles le groupe devrait s'attarder?
- Demander à l'animateur de recueillir les fiches et de les regrouper par thème sur le mur.
- Tenir une discussion ouverte sur les domaines qui semblent prioritaires.
- Déterminer, à partir des renseignements présentés, quels pourraient être les nouveaux buts dès aujourd'hui et au cours des trois prochaines années.
- Diviser le groupe en groupes restreints et demander à ces groupes d'élaborer trois buts en se fondant sur les priorités figurant sur les fiches aide-mémoire. Après trente minutes, chaque groupe doit présenter ses buts. Les afficher au mur, rassembler le groupe et analyser les buts pour cerner les thèmes communs.
- Finaliser les buts.

Les objectifs

Pour atteindre des buts, il faut se fixer des objectifs. Un objectif est un but précis que se propose l'action. Les objectifs sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et de durée limitée. Pour atteindre chacun des buts, il faut parfois se fixer plusieurs objectifs.

Activités (Stratégies) - Il s'agit ici de la marche à suivre. On entend par stratégies les mesures à prendre en vue d'atteindre ces objectifs, par exemple tenir un atelier, lancer une campagne de publicité-médias et promouvoir les changements stratégiques.

Voici ce que l'on trouve dans le *Guide d'évaluation de projet* de Santé Canada concernant les objectifs :
« Pour exécuter un projet et bien l'évaluer, il faut absolument que les objectifs du projet soient clairs. Une bonne définition des objectifs est à la base de la démonstration de l'impact du projet. Or, mettre des objectifs de projet par écrit peut présenter des difficultés pour de nombreux groupes ».

Plusieurs personnes confondent « objectifs » et « activités ». Par exemple, un projet pourra avoir comme objectif la création d'un vidéo pour expliquer la transmission du VIH/sida. Créer un vidéo est une activité. Cette activité vise (son objectif) l'accroissement des connaissances sur la transmission du VIH/sida.

Il y a deux conseils pratiques à suivre pour énoncer de bons objectifs de projet :

- (1) indiquer les changements précis que le projet est censé apporter;
- (2) s'assurer que ces changements sont mesurables.

Pour définir les objectifs précis du projet, il est bon de se demander : **Que voulons-nous changer?**

Une fois que les objectifs du projet sont définis de façon générale, il est important de s'assurer qu'ils sont mesurables. Il y a cinq éléments principaux à considérer lorsqu'on établit des objectifs de projet précis et mesurables. Les voici, sans ordre particulier :

- la date à laquelle le changement se produira
- le changement précis souhaité (employer des verbes d'action)
- la mesure (nombre ou pourcentage)
- le groupe cible
- l'endroit

Bien que l'utilisation de ces éléments puisse varier d'un projet à l'autre, il est bon, en règle générale, de les inclure tous les cinq dans les objectifs de projet.

Par exemple, un projet qui vise à sensibiliser des élèves du secondaire aux facteurs de transmission du VIH/sida pourrait avoir comme objectif :

D'ici le 1^{er} août 1996 (date), la connaissance des facteurs liés à la transmission du VIH/sida (changement précis) aura augmenté de 30 % (mesure) chez les élèves du secondaire (cible) à Montréal (endroit).

(Ces renseignements sont tirés du *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative de Santé Canada*. Vous pouvez télécharger le document complet à l'adresse suivante : **Error! Bookmark not defined.**)

Exemples de buts et d'objectifs de programme

But n° 1 - Réduire la malnutrition chez les jeunes enfants

Objectif n° 1.1 - Augmenter les connaissances de 60 % des mères de Tofinio et leur donner des renseignements pertinents concernant la santé et la nutrition au cours des trois prochaines années.

Activité : Élaborer, en collaboration avec les mères, un manuel qui leur est destiné.
(Dresser la liste des autres mesures prévues.)

Objectif n° 1.2 - Perfectionner les habiletés de 60 % des mères de Tofinio en leur apprenant comment tirer profit dans la pratique des renseignements obtenus concernant la santé et la nutrition afin que leurs enfants soient en meilleure santé.

Activité : Mettre au point des ateliers de courte durée dans des endroits où les mères pourront se rendre.

But : « Nouvel Espoir » a pour but d'améliorer la santé générale des adolescents du comté de Charlotte.

Objectif :

Plus ou moins bien formulé : Tenir dix ateliers sur le développement de l'estime de soi.

Mieux formulé : Augmenter par 30% l'estime de soi des jeunes du secondaire d'ici 2002.

But : Le but général du Groupe environnemental de Waterford est d'améliorer le milieu naturel du comté.

Objectifs : (l'un des cinq objectifs)

Énergie :

Plus ou moins bien formulé : Participer à un programme de conservation de l'énergie.

Mieux formulé : La ville de Waterfield réduira sa consommation d'énergie de 20 % d'ici 2001.

But : Réduire le niveau de dysfonctionnement au sein des familles et améliorer les compétences parentales au sein de la collectivité cible.

Objectifs :

- Renverser la tendance actuelle d'augmentation des cas rapportés de violence faite aux enfants de manière à rapporter moins de 300 cas d'ici 1999.
- Diminuer le nombre de fugueurs de 20 % au cours des trois prochaines années.
- Augmenter le nombre de parents qui établissent des règles appropriées pour régir le comportement de leurs enfants (tel que mesuré par des sondages effectués auprès des parents et des jeunes).

*Cet exemple est tiré de l'ouvrage **Community Self-Evaluation Workbook** du Community Prevention Grants Program et il est disponible à l'adresse suivante : <http://www.ncjrs.org/html/selfeval/1-08.html>*

Questions :

- Vos objectifs de programme et de projet sont-ils « synchronisés » avec les buts et les objectifs de votre groupe?
- Vos buts sont-ils clairs et succincts?
- Vos buts et vos objectifs sont-ils fondés sur votre évaluation de la collectivité?
- Vos objectifs mesurent-ils les changements plutôt que les activités? Si les personnes mettent une activité en évidence, demandez-leur pourquoi. Ceci peut vous aider à comprendre les changements fondamentaux que le groupe recherche. Utilisez des expressions comme « augmenter » et « réduire », et non « créer » ou « fournir ». Voici un exemple : « Augmenter la compréhension du cancer du poumon chez mille adolescents d'ici janvier 2001 ».
- Vos objectifs sont-ils spécifiques, mesurables, réalistes et de durée limitée?
- Vos buts et vos objectifs ont-ils été examinés par une autre personne afin d'en garantir la clarté?

Idée de processus : élaborer des objectifs

- Surligner la définition d'un objectif sur le tableau de papier.
- Présenter des exemples d'objectifs diversifiés.
- Commencer l'élaboration d'objectifs pour le groupe.

Examiner chaque but possible. Que devons-nous faire pour atteindre chaque objectif? Le groupe sera divisé en groupes restreints et chacun d'entre eux discutera d'un but spécifique. Chaque groupe utilisera les questions qui suivent pour formuler des objectifs.

- Quelles sont les ressources nécessaires?
- Quelle est l'échéance?
- Comment les progrès seront-ils mesurés?
- Qui seront les participants?
- Qui sera responsable?

Tous les groupes disposeront de trente minutes pour rédiger des objectifs correspondant à chacun des buts visés. Ils les présenteront ensuite au groupe. Il faut maintenant finaliser les objectifs. Sont-ils spécifiques, mesurables, de durée limitée et axés sur les résultats?

Étapes 7, 8 et 9

Plans d'action

Ils indiquent ce qui doit être effectué pour atteindre chaque objectif :

- Quelles sont les personnes clés?
- À quel moment l'activité commencera-t-elle?
- À quel moment se terminera-t-elle?
- Quelles ressources seront nécessaires?
- Qui participera à l'exécution du travail?
- Comment le travail sera-t-il évalué?

Plan de communication

- Avons-nous besoin d'une stratégie de communication pour l'organisation? (Pourquoi? Il peut y avoir des stratégies de communication spécifiques pour différents programmes.)
- Le cas échéant? Qui doit connaître notre message (le public, les partenaires, le gouvernement, les chefs de la collectivité, etc.)?
- Que devons-nous annoncer?
- À quel endroit devons-nous l'annoncer (dans les journaux, à la radio, dans les salles communautaires, dans les feuillets paroissiaux)?
- Quel est le meilleur moment?
- Comment devons-nous l'annoncer (par le biais d'affiches, de conférences de presse, de communiqués de presse, de publipostage direct, de haut-parleurs, de conférences, d'exposés, d'annonces)?

Plan financier

Il doit être fondé sur les buts et les objectifs du groupe. Voici les éléments qui doivent figurer dans un plan financier :

- Revenus : Cotisations, subventions, événements spéciaux, etc.
- Dépenses : Fournitures, biens de location, honoraires, publicité, etc.
- Quelles pourraient être les dépenses au cours des trois prochaines années?
- Quelles pourraient être les sources de revenus?
- Comment pouvons-nous augmenter les sources de revenus et/ou réduire les dépenses?
- Comment pouvons-nous effectuer la planification à long terme du financement?

Étape 10

Évaluation

Vous avez donc réalisé l'ensemble de cette activité. Qu'est-ce qui en résulte? Y a-t-il une différence? Le but ultime de la planification n'est pas le plan en lui-même, mais plutôt l'accroissement de la capacité de travailler à votre mission en atteignant les buts et les objectifs établis.

Qu'est-ce que l'évaluation?

L'évaluation est un processus qui vous aide à découvrir dans quelle mesure vous respectez vos buts et vos objectifs et à planifier l'avenir.

Quels sont les résultats, les indicateurs et les mesures?

Un **résultat** est un changement désiré ou un résultat que vous souhaitez obtenir. Quelle forme prendra le succès?

Un **indicateur** est une activité ou un signe spécifique qui vous avisera des changements qui surviennent. Comment saurez-vous si vous avez réussi?

Les **mesures** sont les données ou les renseignements courants dont vous avez besoin pour appuyer un changement qui est survenu. Les mesures démontrent que vous avez dénombré ou évalué quelque chose.

Par exemple, un atelier Internet pourrait constituer une activité

Résultat : Améliorer la communication entre les gens de même mentalité

Indicateur : Les groupes seront beaucoup mieux outillés pour utiliser Internet

Mesures :

- Douze membres peuvent maintenant utiliser Internet
- La moitié du groupe (50 %) peut maintenant utiliser Internet
- Les membres ont demandé deux séances Internet supplémentaires

Voici certaines méthodes d'évaluation :

- Établissement de rapports : lire et/ou rédiger des rapports trimestriels, des rapports provisoires et des rapports de fin d'exercice
- Pré-tests et post-tests
- Groupes de discussion
- Entrevues avec des membres de la collectivité
- Journaux
- Observations
- Sondages par téléphone, par courriel et par courrier
- Tests standardisés
- Notes du personnel
- Enregistrements audio et vidéo
- Procès-verbaux de réunions

* Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation, consultez la page 39 de l'annexe.

Autres renseignements

Le temps : combien de temps cela prendra-t-il?

Divers facteurs, notamment la complexité des questions, la taille de l'organisation, le travail effectué antérieurement en matière de planification ainsi que l'engagement détermineront le temps que le groupe doit consacrer à un plan stratégique. Certains groupes tiennent des séances de planification d'un ou deux jours chaque année ainsi que des réunions de suivi avec le conseil, les membres et le personnel. D'autres groupes tiennent des séances de plus courte durée tous les deux mois, qui porteront sur les questions prioritaires; les membres du groupe effectuent le travail entre les réunions. Il serait bon de choisir une personne ou un groupe qui sera responsable de la planification stratégique et opérationnelle pour votre groupe de manière à ce que le processus se déroule comme prévu.

La planification stratégique avec plus d'un groupe

Vous désirerez peut-être travailler en collaboration avec d'autres groupes concernant une question particulière. Vous pouvez toujours utiliser les mêmes étapes fondamentales de la planification stratégique; toutefois, il existe certaines différences fondamentales.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la planification avec plus d'une organisation, veuillez consulter la liste des publications en annexe, y compris le document *Strategic Planning for Non-profit Organizations*, qui est financé par la fondation Wilder.

Pour vous aider à démarrer : rédiger, mettre en œuvre et évaluer le plan

- Préciser l'objectif visé
- Choisir les participants et le processus de planification
- Élaborer un calendrier pour votre processus de planification stratégique
- Transposer vos plans stratégiques en plans de travail et en budgets annuels
- Évaluer vos progrès de façon trimestrielle ou semestrielle
- Choisir une personne ou un comité qui sera responsable de la planification
- Mettre à jour vos plans
- Mettre l'accent sur les progrès par rapport aux buts visés et célébrer vos réussites
- Prévoir de quoi nourrir les participants dans le cadre d'une séance de planification
- Classer vos initiatives de planification par ordre de priorité
- Ne pas oublier qu'il n'y a aucune méthode de planification parfaite. Utiliser un processus qui convient à votre groupe. Utiliser différentes techniques.
- Tirer des leçons de votre évaluation et apporter les changements appropriés

C'est également un bon moment pour réviser les règles qui régissent votre organisme: votre charte et vos règlements, les exigences provinciales et fédérales pour l'incorporation, pour le statut d'organisme de charité, etc.

La planification de programme - Dévoiler les liens

Pourquoi est-il important d'exposer les liens qui existent entre diverses questions d'environnement, de santé, d'économie et de société lors de l'élaboration des plans de programme?

Il arrive parfois que les dilemmes auxquels sont confrontées nos collectivités puissent être résolus rapidement. Toutefois, il nous arrive souvent d'être mis en présence de problèmes sociaux complexes qui, inévitablement, sont le résultat de nombreux facteurs. Dans de telles situations, nous aurons besoin de modèles de planification de programme qui nous inciteront à adopter une perspective holistique. Par exemple :

Pourquoi réfléchir à l'environnement si vous vous intéressez à la santé humaine?

La vie des êtres humains dépend de la Terre.

- * Ils ont besoin d'eau fraîche pour boire, faire à manger, fabriquer divers objets, produire de l'électricité, et ainsi de suite.

- * Ils ont besoin d'air pur pour respirer (les êtres humains respirent environ 15 000 litres d'oxygène chaque jour).
- * Ils ont besoin du sol pour vivre, cultiver des aliments, élever des animaux, construire des voitures et fabriquer du papier.
- * Ils ont besoin de la flore et de la faune pour se protéger, s'abriter et se nourrir.

Pourquoi réfléchir aux êtres humains si vous vous intéressez à l'environnement?

Nous devons nous pencher sur notre existence.

Les êtres humains sont partout. Leurs gestes ont des répercussions sur l'environnement. Ils ont besoin de celui-ci pour vivre. La question est la suivante : comment pouvons-nous vivre de manière plus viable à long terme?

Turlington en santé
notre
Plan stratégique
2000-2003

Notre plan

Qui sommes-nous?

Notre vision, notre mission, nos principes directeurs

Quel but voulons-nous atteindre?

Nos buts et nos objectifs

Comment allons-nous l'atteindre?

Notre plan de travail, notre budget, notre plan de communication

Comment nous débrouillons-nous?

Notre plan d'évaluation

* Plans de programme annuels

Janvier 2000

Notre vision

Faire en sorte que les habitants de Turlington prennent des décisions qui assurent un équilibre à long terme entre la santé des gens, le milieu naturel et l'économie.

Nos principes directeurs

- Prendre des décisions par consensus
- Faire participer de nombreux membres de la collectivité qui travaillent dans les domaines de l'environnement, de la santé et de l'économie

Notre mission

Turlington en santé travaillera en collaboration avec tous les membres de la collectivité en vue de donner des renseignements et de concevoir des programmes et des politiques qui mettent l'accent sur la concrétisation du développement durable.

Notre structure organisationnelle

Nous fonctionnons selon le modèle d'équipe

Notre but

- Augmenter le nombre d'organismes communautaires, d'entreprises et de ministères gouvernementaux qui font appel à la planification durable (ce qui permet d'assurer un équilibre entre les facteurs liés à la santé, à la société, à l'environnement et à l'économie)

Nos objectifs

- Améliorer les connaissances des habitants de Turlington concernant le développement durable; pourquoi est-ce important?; dans quelle mesure ce mode de pensée pourra-t-il faire partie de notre collectivité lorsque nous lancerons une campagne de sensibilisation qui commencera en 2001 et se terminera en 2003?
- Améliorer la capacité des entreprises, du gouvernement et des organismes communautaires de Turlington à intégrer la planification durable à leurs tâches quotidiennes par le biais d'une série d'ateliers qui auront lieu en 2001 et en 2002

- Élaborer une politique de planification durable qui sera employée par les entreprises, le gouvernement et les groupes communautaires d'ici 2005 par le biais du travail accompli par un comité composé de diverses parties intéressées

Notre plan de travail

Notre plan de travail est fondé sur nos objectifs

- ↑ = Objectif de première importance
- ⊗ = Objectif d'importance moyenne, nécessite davantage de discussion
- ↓ = Objectif d'importance secondaire, soutien à d'autres groupes

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
• Exemple : Améliorer le profil organisationnel	↑	↓	↓
• Constituer un comité consultatif pour la campagne de sensibilisation	⊗	↑	↑
• Effectuer des recherches sur les meilleures techniques relatives aux campagnes			
• Élaborer une ébauche de stratégie			
• Mettre en place certains éléments : annonces publicitaires, numéros sans frais, publicités sur des cartons à lait, vérifications gratuites, exposés dans le cadre des réunions, parrainage des événements de la collectivité			
• Se concentrer sur les aspects d'essai de la campagne et faire des ajustements			
• Lancer des campagnes			
• <i>Autres</i>			

Notre plan financier : Il intègre le budget d'exploitation et les stratégies en vue de concrétiser le budget

Exemple : Budget d'exploitation triennal

Revenus	2000 - 2001	2001-2002	2002-2003
<i>Exemple</i> : Contributions des entreprises locales	15 000 \$	15 000 \$	17 000 \$
Entreprises d'envergure			
Aide municipale à l'exploitation			
Subventions provinciales			
Subventions fédérales			
Intérêts sur les placements			
Collecteurs de fonds			
Revenus divers			
Total des revenus			

Dépenses

Salaires
Formation du personnel
Assurance contre les accidents du travail
Vérification
Services professionnels
Dépenses liées au bureau
Impression et papier
Publicité
Téléphone
Frais de poste et d'expédition
Frais bancaires
Photographie et vidéo
Déplacements
Achat d'équipement
Forums et événements communautaires
Imprévus
Total des dépenses

Notre plan de communication

Objectifs

Améliorer les connaissances des groupes cibles concernant Turlington en santé

Groupes cibles :

À l'interne :

- Membres du conseil
- Tous les membres

À l'externe :

- Journaux quotidiens et hebdomadaires
- Organismes non gouvernementaux (ONG), y compris les groupes communautaires, les groupes environnementaux, les groupes du secteur de la santé, les premières nations, les groupes jeunesse et les groupes de développement économique
- Entreprises locales
- Ministères gouvernementaux

Groupe cible	Activité	Date
<p>À l'interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membres du conseil - Tous les membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter un exposé au conseil • Distribuer la nouvelle brochure de Turlington et les fiches signalétiques pour leur donner les derniers renseignements concernant les événements en leur envoyant des messages électroniques ou au cours des réunions 	<p><i>Jan. 2000</i></p> <p><i>Mars 2000 (deux fois par an)</i></p>
<p>À l'externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Journaux - ONG - Entreprises - Gouvernement - Ministères 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un dossier de presse et une fiche signalétique portant sur les membres du personnel et les activités de l'organisation. Les envoyer aux médias. Inviter ces derniers à visiter une entreprise qui intègre la planification durable à son fonctionnement. • Produire une brochure et la distribuer aux ONG, aux entreprises et ministères gouvernementaux (chaque brochure est destinée à l'un des trois groupes) 	<p><i>Juin 2000</i></p> <p><i>Sept. 2000</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Produire un prospectus et le distribuer aux ONG et aux entreprises pour leur rappeler le soutien offert et favoriser les communications par le biais des numéros sans frais • Publier des annonces et des communiqués d'intérêt public dans le réseaux et les bulletins communautaires, au besoin • Assister aux événements communautaires et présenter des exposés au cours des réunions, notamment celles de la chambre de commerce. Élaborer une stratégie à cet égard d'ici janvier 2001 	<p><i>Avril 2001</i></p> <p><i>En cours</i></p> <p><i>En cours</i></p>
--	--	--

Notre plan d'évaluation

L'évaluation sera à la fois qualitative et quantitative. Des indicateurs seront créés pour les programmes individuels.

Nous évaluerons :

- notre fonction en tant que groupe
- les programmes individuels

Nous tiendrons chaque année une réunion d'évaluation au cours de laquelle nous étudierons les rapports produits par le personnel, les procès-verbaux des réunions, les évaluations des programmes et notre fonction en tant que groupe. Les discussions qui se dérouleront dans le cadre de la réunion porteront sur les questions mentionnées ci-dessous. Nous élaborerons par la suite nos stratégies pour l'année à venir en nous fondant sur ces renseignements.

1. Qu'avions-nous prévu faire?
2. Avons-nous fait ce que nous avons prévu?
3. Quelles leçons avons-nous tirées de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné?
4. Quelles ont été les incidences positives de notre travail?
5. Que pouvons-nous faire différemment?
6. Comment prévoyons-nous appliquer nos conclusions à la formation continue?

Plan de programme : ateliers sur la viabilité (entreprises)

Activité : Dix ateliers sur la planification durable seront élaborés en collaboration avec les petites entreprises, à l'intention de celles-ci; ces ateliers auront lieu en 2001 et en 2002 à Turlington

But : Mettre en valeur le potentiel des participants à tenir compte des facteurs liés à la santé, à l'environnement et à l'économie lors de l'élaboration de plans stratégiques ou de plans d'affaires

Objectifs :

- Aider les groupes à apprendre au contact des autres personnes ou par le biais du réseau
- Présenter des ateliers pratiques et interactifs avec des conférenciers du milieu des affaires qui ont intégré la planification à leur fonctionnement
- Fournir des renseignements, des ressources documentaires et du financement qui permettront l'intégration de la planification au sein de leur organisation

Plan de travail :

* *Désigner un domaine prioritaire*

Recommandations	Qu'est-ce qui doit être fait?	Quand?	Par qui?	Fait (✓)
<i>Exemple :</i> Constituer un comité consultatif qui apportera sa contribution aux ateliers	Recueillir les suggestions des membres, rédiger une lettre d'invitation, établir un calendrier et des responsabilités pour le groupe, tenir une première réunion	Jan. 2001	Trudy	
Effectuer une première étude et rechercher des organismes, des personnes-ressources et des programmes similaires dans le domaine				
Effectuer des sondages téléphoniques auprès de vingt petite entreprises pour obtenir leurs impressions et leurs suggestions concernant l'atelier				

Budget

Dépenses	En espèces		En nature
	Budget	En ce moment (date)	
Exemple : Salaires <ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur de programme 40 heures par semaine x 6 mois x 17 \$ l'heure (y compris tous les avantages sociaux) • Soutien administratif • Gestionnaire 	14 400 \$ 3 000 \$ 1 500 \$		
Photocopie, impression			
Frais de poste et de messagerie			
Fournitures pour le bureau et les ateliers (papier, enveloppes, chemises)			
Téléphone			
Traiteur			
Ressources			
Locations de salles et d'équipement			
Total			
Revenus	En espèces		En nature
Salaires (exemple)			<i>Temps de bénévolat :</i> <i>10 bénévoles</i> <i>x 3 heures/semaine</i> <i>x 4 semaines =</i> 1 200 \$
Frais d'inscription			
Levées de fonds			
Financement public <ul style="list-style-type: none"> • Fédéral (nom) • Municipal 			
Entreprises <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dooley Print</i> (brochure de l'atelier) • <i>Turlington Wind Power Corp.</i> 	2 000 \$		1 500 \$
Total			

- * Turlington en santé est un organisme de bienfaisance enregistré qui peut remettre des reçus d'impôt, ce qui constitue un mesure incitative pour les entreprises et les donateurs individuels et une nécessité pour certaines fondations.
- Après la proposition initiale de l'atelier, les entreprises ont été contactées en vue de s'assurer que l'idée était utile et pertinente. Le groupe a effectué le travail préliminaire en vue de planifier, de désigner et de garantir les sources de financement.

Plan de communication :

- Utiliser la même structure que le plan stratégique (à effectuer par Trudy ce mois-ci)

Évaluation :

- Établir les résultats, les indicateurs et les mesures avec le groupe. Par exemple :
 - le **résultat** d'un atelier peut être que le personnel participe aux pratiques du développement durable
 - l'**indicateur** peut être une vérification environnementale exhaustive
 - une **mesure** peut être le nombre de fois au cours d'une année, les personnes qui participent
- Disposer d'une feuille d'évaluation lors des ateliers
- Six mois plus tard, effectuer un sondage téléphonique détaillé auprès de la moitié des participants pour voir s'ils mettent en œuvre des processus de planification durable. Des évaluations à plus long terme seront envisagées si les décisions sont plus durables et les résultats, positifs.
- Les participants au cours se sont entendus pour effectuer un examen par les pairs par le biais d'observation de leurs processus sur les lieux de travail, six mois après l'atelier.

Ressources

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX Définition et mots clés

RESSOURCES Lectures rapides, ouvrages et documents audiovisuels

SITES INTERNET Connexions Internet

FORMATION ET FORMATEURS Cours et programmes crédités et non crédités

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Définition

Qu'est-ce que la planification stratégique?

La planification stratégique est un processus systématique qui détermine ce que vous êtes, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels en sont les coûts.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce qu'est la planification stratégique et sur ce qu'elle n'est pas, consultez le site suivant :

<http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>

Mots clés

Lorsque vous recherchez des renseignements sur la planification stratégique, certains des mots clés suivants peuvent être utiles :

plan d'action	planification des buts	forces	résolution de problèmes
objectifs	possibilités	créativité	principes directeurs
mission	buts à court terme	menaces	orientations futures
vision	buts à long terme	points vulnérables	
cadre pour la rédaction de propositions de subventions	processus de réflexion pour la planification	planification de programmes	

RESSOURCES

À emprunter

Vous pouvez trouver les ouvrages et vidéos mentionnés ci-dessous à la bibliothèque du Programme d'animation communautaire. Pour emprunter l'un de ces articles, veuillez communiquer avec le PAC en composant le 1-800-663-5755 (sans frais) ou le (902) 426-6806 (dans la région d'Halifax). Vous pouvez aussi vous en procurer une copie ou demander à votre bibliothèque municipale d'en commander une copie.

Applied Strategic Planning- How to to Develop a Plan That Really Works . 1993, Leonard Goodstein, Timothy Nolan, J. William Pfeiffer, McGraw Hill

Cet ouvrage décrit en détail un processus concret de planification stratégique. Un guide d'accompagnement destiné aux conseillers, qui comprend des activités, des tableaux et des graphiques, est aussi disponible.

Beyond Strategic Planning - [How to involve nonprofit boards in growth and change]

1993, Douglas C. Eadie, National Centre for Non-Profit Boards

National Centre for Nonprofit Boards, Suite 501, 2000 L. Street, NW, Washington, D.C., 20036-4907 Téléphone : (202) 452-6262 Télécopieur : (202) 452-6299 <http://www.ncnb.org>

Il s'agit d'un court ouvrage qui définit certains éléments fondamentaux de la planification stratégique.

Board Member's Guide to Strategic Planning

1997, Fisher Howe, National Centre for Non-Profit Boards (voir les coordonnées ci-dessus)

Cet ouvrage met l'accent sur le point de vue de certains membres de conseils concernant la planification stratégique, la préparation à la planification, la réalisation de la planification et le passage de la planification à l'action.

Simplified Strategic Planning - [A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast]

2000, Robert W. Bradford et J. Peter Duncan, Chandler House Press

Ce guide facile à lire décrit le processus de planification, mais en mettant l'accent sur les entreprises.

The All Star Company: People, Performance, Profit

1994, Nick Marsh, Inclusion Press

Cet ouvrage expose l'importance d'un bon rendement et de la volonté d'amélioration continue.

Critical Paths: Organizing on Health Issues in the Community

1989, Jennifer Keck, Henriette Dauphinais et John Lewko, Between the Lines

L'ouvrage *Critical Paths* est un guide d'introduction destiné aux organisateurs communautaires, aux parents, aux éducateurs et aux professionnels de la santé qui s'intéressent aux questions et

aux pratiques liées à la santé à l'échelle locale. On y décrit des méthodes spécifiques permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'éducation à la santé au sein de n'importe quelle communauté.

The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction to Sustainable Development Planning

1996, International Council for Local Environmental Initiatives et Centre de recherches pour le développement international.

En juin 1992, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement a adopté l'Action 21, un plan d'action général sur le développement durable.

Long and Short Term Planning

1985, Dorothy Strachan and Judy Kent of Strachan Associates; Skills Program

Il s'agit d'un manuel élaboré par Skills Program à l'intention des bénévoles dans le domaine des loisirs, de la santé physique et du sport. Vous pouvez en commander des copies en ligne :

<http://www.lin.ca/>

Open Space Technology

1998, Harrison Owen

Vous trouverez un vidéo et un guide de ressources qui explique comment utiliser les techniques d'animation pour l'organisation de groupes de toutes tailles afin de traiter de nombreuses questions.

<http://www.openspacetechnology.com>

Série de fiches techniques de planification

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario

Sur ce site, vous trouverez une série de 23 fiches techniques qui portent sur les sujets suivants : la planification, les communications, la gestion de l'organisation (les comités, les réunions, les collecteurs de fonds et les bénévoles), la gestion du comportement et le leadership. Les fiches techniques de planification tiennent aussi compte des questions suivantes : la planification de programme pour les organisations, la prise de décisions efficaces pour la collectivité, la planification stratégique et la résolution de problèmes.

<http://www.gov.on.ca/OMAFRA/english/rural/facts/factshts.htm> (Commandez une copie gratuite ou téléchargez-la dans Internet)

Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations (Revised and Updated)

1997, Amherst H. Wilder Foundation

<http://www.wilder.org/pubs/>

Strategic Planning for Nonprofit Organizations - A Practical Guide and Workbook

1997, Michael Allison et Jude Kay

Cet ouvrage accompagné d'une disquette explique comment créer un plan stratégique. Commandez cet ouvrage auprès du Point of Light Institute en composant le 1-800-272-8306 (39 \$ US)

Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes

1997, Direction des ONG, Direction générale du partenariat canadien, Agence canadienne de développement international en collaboration avec les firmes Genivar et Focus International
Il s'agit d'un guide sur la façon d'utiliser la planification stratégique en tant qu'outil de gestion efficace.

PATH: Planning Alternative Tomorrows With Hope (A Workbook for Planning Positive Possible Futures for Schools, Organizations, Businesses and Families)

1993, Jack Pearpoint, John O'Brian et Marsha Forest, Inclusion Press

Ce guide de l'animateur permet de présenter des ateliers très détaillés sur la planification stratégique.

Strategic Planning Handbook for Cooperatives

1994, Jerry C. Namken and Galen W. Rapp, United States Department of Agriculture

Ce manuel présente une méthode permettant de favoriser le processus de planification stratégique. On y trouve une description des installations, du personnel et de l'équipement associés au processus de planification. On y trouve aussi une description du « remue-méninges » de même que les règles régissant la tenue de telles séances.

Strategic Planning in Non-Profit and Public Sector Organizations: Description of Planning Model

Frank Martinelli, The Center for Public Skills Training

(<http://www.uwex.edu/li/martinellidoc.html>)

Il s'agit d'un manuel sur la planification stratégique conçu pour répondre aux besoins des organismes communautaires.

VIDÉOS

Blueprint for Success: A Guide to Strategic Planning for Nonprofit Board Members par Kay Sprinkel Beaumont

Il s'agit d'un vidéo et d'un guide de l'utilisateur produits par le National Centre for Nonprofit Boards, Suite 501, 2000 L. Street, NW, Washington, D.C., 20036-4907

Téléphone : (202) 452-6262 Télécopieur : (202) 452-6299 <http://www.ncnb.org>

PATH in Action: Working With Groups

Inclusion Press & Yellowknife Educ. Dist.1 (65 min.)

Ce vidéo inspirant et instructif trace le portrait de deux groupes qui planifient l'avenir d'un système scolaire; l'un de ces groupes est constitué de 40 élèves du secondaire et l'autre est constitué de cadres supérieurs. C'est un document essentiel pour toutes les personnes qui utilisent PATH pour mettre en œuvre des changements. Ce vidéo présente le leadership et la vision en action. Il est utile pour les intervenants en service social, les petites entreprises, etc.

Pour le commander :

24, Thome Crescent

Téléphone : (416) 658-5363

Toronto (Ontario) M6H 2S5

Télécopieur : (416) 658-5067

Courriel : includer@idirect.com

<http://www.inclusion.com/video.html>

SITES INTERNET

Il existe de nombreux sites Internet qui contiennent des renseignements sur la planification stratégique. Vous trouverez ci-dessous une liste de sites d'où vous pourrez tirer des renseignements courants.

Inclusion Press International

<http://www.inclusion.com/index.html>

L'entreprise Inclusion Press est une petite maison d'édition qui produit des ouvrages faciles à lire, accessibles et conviviaux qui traitent de l'intégration complète dans les écoles, au travail et au sein de la collectivité. Ce site comporte de nombreux liens qui constituent une excellente source d'information en matière de cours et de conférences.

Charity Village

<http://www.charityvillage.com/charityvillage/main.asp>

Le site Charity Village s'avère excellent pour les organismes à but non lucratif du Canada. Il comporte 3 000 pages de nouvelles, d'emplois, de renseignements et de ressources à l'intention des cadres supérieurs, du personnel, des donateurs et des bénévoles.

Community Tool Box

<http://ctb.lsi.ukans.edu/>

On trouve sur ce site de l'encadrement pratique permettant de favoriser la santé et le développement des collectivités en reliant les gens, les idées et les ressources.

Should Your Organization Invest in Strategic Planning?

<http://www.smartbiz.com/sbs/arts/bjh5.htm>

1992, Bill J. Harrison

Il s'agit d'un extrait de l'ouvrage "Fundraising: The Good, The Bad and the Ugly"

Nonprofit Center

<http://www.fundsnetsservices.com/nonproct.htm>

Vous trouverez sur ce site un guide Internet sur les centres de financement, les ressources de collecte de fonds, les revues, les bulletins et les périodiques présentant un intérêt pour les organismes à but lucratif.

Nonprofit Strategic Planning

http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm

Ce site Internet compile des renseignements sur la planification stratégique destinés aux organismes à but non lucratif. Il comprend une section sur l'évaluation des pratiques de planification sans but lucratif.

Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes

<http://www.focusintl.com/strategy/preface2.htm>

Ce guide est divisé en deux sections. La première section explique les étapes du processus de planification stratégique et la deuxième section est une étude de cas qui a été élaborée pour illustrer chaque étape du processus.

Pour commander :

Section des ONG francophones

Direction des organisations non
gouvernementales

Direction générale du partenariat
canadien

Agence canadienne de développement
international

200, Promenade du Portage, 11^e étage

Hull (Québec) K1A 0G4

Téléphone : (819) 994-0523

Télécopieur : (819) 997-4193

Courriel : claire_trepanier@acdi-cida.gc.ca

Strategic Planning Riverview Online Network: Fundraising and Other Nonprofit Issues

<http://www.rivernetwork.org/>

Ce site présente une récapitulation des fondements de la planification stratégique et il comporte une compilation des guides de planification en ligne.

Support Center for Nonprofit Management

<http://www.genie.org>

Il s'agit d'une Foire aux questions sur la planification stratégique.

The Clearinghouse of the Support Centers of America

<http://www.allianceonline.org>

Vous trouverez sur ce site 15 questions fréquentes concernant la planification stratégique.

FORMATION

Divers cours et programmes sur la planification stratégique et organisationnelle sont offerts au Canada atlantique. Vous trouverez ci-dessous une liste *non exhaustive* des cours offerts dans chaque province. Veuillez noter qu'il peut aussi se trouver des cours offerts localement et que cette liste ne constitue pas une liste de cours recommandés ou approuvés par CAP. *Nota* : Communiquez avec le centre de formation qui offre les cours si vous désirez obtenir de plus amples renseignements, notamment sur l'endroit où les cours se déroulent, les coûts et les horaires.

TERRE-NEUVE et LABRADOR

Memorial University of Newfoundland Continuing Education

Communiquez avec Elaine Healy, gestionnaire du Centre for Personal and Professional Development
(709) 737-3074

Labrador Institute of Northern Studies

Boîte postale 490, Station B
Happy Valley (Terre-Neuve) AOP 1E0
Téléphone : (709) 896-2978
Télécopieur : (709) 896-2970
Courriel : carolb@kean.ucs.mun.ca
<http://www.mun.ca/research/publications/centres/lins.html>

College of the North Atlantic

Composez sans frais le 1-888-982-2268 (Terre-Neuve et Labrador)
Courriel : info@northatlantic.nf.ca
<http://www.northatlantic.nf.ca/>

NOUVEAU-BRUNSWICK

Tourism Excellence Inc. - Skills Division

1133, rue Regent, bureau 202	Téléphone : (506) 451-4755 or 1-800-361-4477
Fredericton (Nouveau-Brunswick)	Télécopieur : (506) 458-9757
E3B 3Z2	Courriel : cse@nbnet.nb.ca

- **New Brunswick Skills Program for Management Volunteers
Long- and Short-Term Planning Workshop**

Le Skills Program offre des ateliers et des ressources qui mettent l'accent sur l'augmentation de l'efficacité des organismes à but non lucratif par le perfectionnement du leadership, des habiletés de gestion et des connaissances des bénévoles. Cet atelier de trois heures permet d'analyser l'importance de la planification et le rôle qu'elle joue au sein des organismes bénévoles.

University of New Brunswick Continuing Education Department

Carroll Canney	Téléphone : (506) 453-4646
6, rue Duffie	Télécopieur : (506) 453-3572
Boîte postale 4400	Courriel : coned@unb.ca
Fredericton (Nouveau-Brunswick)	http://www.unb.ca/coned/
E3B 5A3	

- Le UNB Continuing Education Department offre des cours sans crédits sur le déroulement de la carrière, le perfectionnement professionnel et le perfectionnement des gestionnaires.

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

Management Development Program for Women, University of PEI

Isabel Christian, Coordinator

Dept. of Extension and Summer Sessions Téléphone : (902) 566-0355 ou 1-800-270-4795

Main Building, Room 116, UPEI

Télécopieur : (902) 566-0451

550 University Avenue

Courriel : ichristian@upei.ca

Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 4P3

<http://www.upei.ca/~extensio/MDPW.htm>

- Ce programme de certificat d'une durée d'un an est offert en neuf sessions de trois jours. Les quatre sessions axées sur les questions de planification sont les suivantes : comportement et leadership organisationnel, planification stratégique, gestion des projets et évaluation des programmes.

NOUVELLE-ÉCOSSE

Henson College - The Non-Profit Sector Leadership Program

Henson College

Téléphone : (902) 494-2375 ou 1-800-263-6232

Dalhousie University

Télécopieur : (902) 494-6875

6100 University Avenue

Courriel : Registration@Hen.Henson.Dal.Ca

Halifax (Nouvelle-Écosse)

http://is.dal.ca/~henson/n_profit.html

B3H 3J5

Le Henson College offre une série de cours conçus pour répondre aux besoins d'apprentissage des organismes communautaires. Deux cours sont axés sur la planification :

- **Strategic and Operational Planning** (Planification stratégique et opérationnelle)
Ce cours permettra aux participants d'appliquer des outils et des ressources de planification efficaces à leurs propres organisations. Vous découvrirez vers quoi vous désirez vous orienter dans l'avenir et quelles sont les meilleures mesures stratégiques pour y arriver. Les cours portent notamment sur l'étude de divers processus de planification stratégique, la conception de processus de planification adéquats, l'évaluation de la réalité actuelle de l'organisation, l'élaboration d'une vision commune et le choix d'une démarche axée sur les solutions en vue de planifier des stratégies et de mettre en œuvre des plans de manière efficace.
- **Program Planning and Evaluation** (Planification et évaluation des programmes)
Ce cours portera sur le rôle, la conception, la valeur et les politiques d'évaluation et les mesures de rendement qui en font partie. Il révèle des stratégies, présente des conclusions et vous enseigne comment intégrer l'évaluation au milieu de travail. Ce cours est destiné aux directeurs exécutifs et aux autres personnes qui doivent concevoir, réaliser et évaluer des programmes spécifiques. Ce cours est très interactif et les

participants devront travailler à des projets d'évaluation au sein de leurs propres organisations.

Saint Mary's University

Saint Mary's University at the World Trade Centre
1800 Argyle Street, Suite 801
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3N8

Téléphone : (902) 420-5638 ou
1-800-877-0874
Télécopieur : (902) 420-5284

- **Strategic Management** (Gestion stratégique)

Ce séminaire traite de toutes les questions d'importance en matière de planification qui se posent aux gestionnaires d'aujourd'hui, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, y compris la pensée stratégique, l'élaboration de plans, l'utilisation d'outils analytiques et l'analyse de l'efficacité d'un plan.

St. Francis Xavier University Extension Department

Téléphone : (902) 539-4600
Télécopieur : (902) 539-1614
<http://www.stfx.ca/academic/extension/Fieldwork/CCBD.html>

- **Certificate in Community-Based Development** (Certificat en développement communautaire)

Ce programme de certificat est principalement destiné aux personnes qui participent activement aux groupes et aux organismes communautaires. Le programme met l'accent sur les habiletés pratiques et les techniques nécessaires pour favoriser les changements et pour aider les collectivités à régler les problèmes et à relever les défis d'ordre social et économique. Cinq sessions de trois jours sont offertes et portent sur la théorie et la pratique du développement communautaire, la planification dans le contexte communautaire, la création et le maintien des organismes communautaires, les initiatives efficaces fondées sur la collectivité et l'évaluation des actions communautaires.

Vous pouvez aussi vous renseigner auprès des autres universités et collèges, par exemple les Nova Scotia Community Colleges, le University College of Cape Breton, le Atlantic Community Economic Development Institute, et des centres tels que le Tatamagouche Centre.

Renseignements supplémentaires sur l'évaluation

Les sites Internet et les livres qui suivent ont été dans un message électronique et affichés dans le serveur de liste du Community Health Promotion Network Atlantic.

- *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative*, Santé Canada
- *Evaluation for the 21st Century*, par Eleanor Chelimsky et William R. Shadish (Sage Publications, 1997)
- *Evaluator's Handbook*, par Joan L. Herman, Lynn Lyons Morris, et Carol Taylor Fitz-Gibbon (Sage Publications, 1987)
- *Program Evaluation: Methods and Case Studies*, 5th Edition, par Emil J. Posavac (Prentice Hall Humanities/Social Sciences, 1997)
- *Handbook of Practical Program Evaluation*, par Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer, Editors (Jossey-Bass, 1994)
- *Participatory Program Evaluation: A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, par Judi Aubel (Catholic Relief Services, 1993)
- Pour obtenir une liste exhaustive des autres publications traitant de l'évaluation, consultez la liste Internet compilée par Grantmakers Evaluation Network (GEN) à l'adresse suivante : <http://hogg.utexas.edu/gen/booklist.htm>. Si vous n'avez pas accès à Internet, communiquer avec GEN et adressez votre demande à Ralph Culler, Hogg Foundation, P.O. Box 7998, Austin, TX 78713
- Le site <http://members.home.net/gpic> donne des liens vers de nombreuses ressources Internet en matière d'évaluation et il est mis à jour par les conseillers en information sur le rendement gouvernemental
- La page d'accueil de la American Evaluation Association, association professionnelle internationale d'évaluateurs qui se consacre à l'application et à l'exploration de l'évaluation des programmes, du personnel et de la technologie et de nombreuses autres formes d'évaluation, peut être consultée à l'adresse suivante : <http://www.eval.org>
- La page d'accueil de la Canadian Evaluation Association, <http://www.evaluationcanada.ca>, consacrée à l'avancement de l'évaluation de ses membres et du public
- Le Evaluation Centre, situé à la Western Michigan University, est une unité de recherche et développement qui fait preuve de leadership aux échelons national et international pour faire progresser la théorie et la pratique de l'évaluation appliquée à l'éducation et aux services à la personne. Vous pouvez consulter ce site à l'adresse suivante : <http://www.wmich.edu/evalctr>
- Le United Way's Resource Network offre l'ouvrage Outcome Measurement: A guide to resources, qui permet de mesurer les résultats des programmes des organismes travaillant dans les domaines de la santé, des services à la personne, de la jeunesse et des services aux familles. L'ouvrage *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*, peut être commandé à l'adresse suivante : <http://www.unitedway.org/outcomes>