

## TABLE ARTS ET CULTURE

# GABARIT PROPOSÉ POUR LA MISE À JOUR DES PLANS STRATÉGIQUES

## ÉBAUCHE POUR DISCUSSION

17 mars 2002

### PRÉSENTATION

Ce « gabarit » met à jour le gabarit élaboré il y a deux ans pour la réalisation des plans de développement triennaux, de façon à l'harmoniser avec la nouvelle approche de **gestion par résultats** adoptée par le ministère du Patrimoine canadien. Il alloue ainsi une plus grande importance à la formulation de « résultats » et, dans le même sens, à l'élaboration « d'indicateurs de rendement ».

Tenant compte aussi de l'expérience des plans précédents, ce gabarit réduit un peu l'envergure du plan pour le centrer davantage sur les grandes orientations de l'organisme (plan stratégique) et s'étendre moins loin dans leur mise en œuvre annuelle (programmation). Il simplifie ainsi les dernières sections du gabarit précédent qui touchaient davantage à l'opérationnalisation du plan (sections F, G, H). *(Nous proposons toutefois de préparer des notes qui donneraient le moyen de passer du plan stratégique à la programmation annuelle et, pour certains, au formulaire de demande du PCH.)*

Ceci dit, le gabarit proposé ne transforme pas de fond en comble le gabarit précédent. Il en conserve en fait de nombreuses sections et s'applique surtout à réorganiser, sans tellement les modifier, certaines sections antérieures. Son application ne devrait donc pas demander aux organismes membres de la Table de produire un nouveau plan mais plutôt de retoucher, de compléter et, parfois, d'élaguer le plan existant.

### A- PORTRAIT DU SECTEUR (2/3 pages)

*Cette première section conserve la même forme que dans le gabarit précédent.*

Le but de cette section est de décrire le secteur – ou le domaine d'activités - dans lequel intervient l'organisme. En principe, la situation de ce secteur ne devrait pas avoir profondément changé en l'espace de trois ans ; le portrait présenté devrait donc reprendre à peu près les mêmes éléments que dans le plan précédent, sous réserve bien sûr de certaines mises à jour.

Ce portrait peut être organisé autour de trois volets :

## A1- DESCRIPTION (OU APERÇU) DU SECTEUR

Définition : **Milieu ou champ d'activités** que l'organisme entend représenter et pour lequel il conçoit et coordonne ses interventions.

Exemples : le milieu des arts visuels (AGAVF), les galas de la chanson francophone (RNGCF), le secteur du développement culturel (ROC), etc.

Contenu : Présenter brièvement le secteur où oeuvre l'organisme, vu dans la perspective du Canada français. Évoquer par exemple : le nombre et l'importance des joueurs (organismes, individus), leur activité (ex : production annuelle), des réalisations témoignant de leur dynamisme... Souligner, le cas échéant, certaines évolutions récentes (ex : nouveaux joueurs, nouvelles initiatives).

Suggestion : Appuyer, au besoin, par des chiffres, statistiques, tableaux, etc.

## A2- ENJEUX SECTORIELS

Définition : **Principaux défis** que les intervenants du secteur ont à relever pour prendre leur place ou assurer leur développement dans le contexte actuel. L'identification de ces défis peut partir d'une analyse des difficultés rencontrées par les intervenants du secteur (ex : si la difficulté a trait au sous-financement public, le défi peut être de trouver d'autres modes de financement).

Exemples d'enjeux : Créer des débouchés pour des produits (ex : livres, disques). Ouvrir des canaux de distribution. Investir les grands médias. Trouver des moyens de financer les structures existantes.

Contenu : Exposer les grands enjeux auxquels le secteur est présentement exposé.

Suggestions : Distinguer les enjeux chroniques (persistants) des enjeux résultant de certaines évolutions récentes (ex : se positionner dans les nouvelles technologies). Ordonner les enjeux selon leur importance.

## A3- OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES

Définition : Certains **facteurs extérieurs** (événements, tendances) qui peuvent aider le secteur dans la réalisation de ses enjeux (opportunités) ou, au contraire, constituer un frein à son développement (obstacles).

Exemples :

<b>Opportunités</b>	<b>Obstacles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ émergence de nouvelles technologies (ex : Internet),</li><li>▪ nouvelles plates-formes politiques,</li><li>▪ création ou renouvellement de programmes, développement ou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ absence (chronique) de programmes de financement adéquats,</li><li>▪ manque de sensibilité politique,</li><li>▪ dispersion du marché,</li><li>▪ appauvrissement des fonds...</li></ul>

ouverture de marchés (ex : l'immersion, la francophonie internationale)...	
--	--

Contenu : Relever dans l'environnement les principaux éléments qui pourraient constituer, soit des opportunités, soit des obstacles pour le développement du secteur au cours des prochaines années.

Suggestion : Cette sous-section peut être présentée, comme dans l'exemple ci-dessus, sous forme d'un tableau à deux colonnes (opportunités/obstacles), en plaçant vis-à-vis les idées correspondantes.

**B- SITUATION DE L'ORGANISME (2/3 pages)**

*Cette deuxième section conserve la même forme que dans le gabarit précédent.*

Le but de cette section est de décrire, parallèlement, la place que prend l'organisme dans le développement du secteur où il intervient. Là non plus, la situation ne devrait pas avoir profondément changé entre le premier et le second plan, sauf peut-être pour les organismes plus jeunes qui connaissent une transformation rapide. Il s'agit donc surtout, dans un grand nombre de cas, d'actualiser seulement certaines informations mouvantes (ex : les réalisations antérieures).

Cette information peut être présentée en trois volets :

**B1- PROFIL (OU DESCRIPTION) DE L'ORGANISME**

Contenu : Fournir un certain nombre d'éléments permettant de situer l'importance de l'organisme dans l'activité du secteur. Ces éléments peuvent comprendre : un petit historique de l'organisme (date de création, besoins à l'origine de sa création, évolution suivie depuis cette date, etc.); la mission de l'organisme (but, objectifs généraux) ; une description des principales activités; la structure de l'organisme (structure bénévole, structure de personnel, autres ressources) ; ses affiliations, partenariats, etc.

**B2- RÉALISATIONS ANTÉRIEURES**

Définition : **Activités ou résultats marquants** concrétisés par l'organisme au cours des dernières années.

Contenu : Donner un aperçu des principales réalisations au crédit de l'organisme. Il n'est pas nécessaire que cette description soit complète mais qu'elle soit indicative de l'action et du dynamisme de l'organisme.

Suggestion : Ces réalisations pourraient être présentées dans un tableau, les rattachant aux axes d'intervention et aux objectifs stratégiques de l'organisme (voir plus loin la section D).

**B3- ACQUIS ET LIMITES**

Définition : **Points forts (acquis) et points faibles (limites)** qui caractérisent la position actuelle de l'organisme et sa capacité d'action.

Exemples :

<b>Acquis</b>	<b>Limites</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ nombre et qualité des membres</li><li>▪ expertises internes</li><li>▪ crédibilité dans certains milieux</li><li>▪ réseaux de contacts</li><li>▪ partenariats établis...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ manque de suivis sur certains dossiers</li><li>▪ limites des services offerts à certaines clientèles</li><li>▪ problèmes d'organisation interne...</li></ul>

Contenu : Identifier les principaux acquis (forces, atouts) sur lesquels l'organisme peut s'appuyer pour réaliser ses objectifs et, en contrepoint, les principales limites (manques, faiblesses) qui affectent sa capacité d'action.

Suggestion : Cette sous-section peut être présentée, comme dans l'exemple ci-dessus, sous forme d'un tableau à deux colonnes (acquis/ limites), en plaçant vis-à-vis les idées correspondantes.

### C- **VISION CINQ ANS** (un ou deux paragraphes)

*Cette section demeure la même que dans le gabarit précédent.*

L'énoncé de la vision demeure un élément clé du plan stratégique. Cet énoncé n'est cependant pas immuable mais doit être périodiquement revu pour tenir compte de l'évolution continue de l'organisme de même que du développement que les membres souhaitent le voir effectuer à moyen et long terme. Il est donc important que les responsables de l'organisme reprennent l'exercice qu'ils ont fait dans la préparation du plan précédent pour actualiser leur vision et la refléter dans un énoncé qui pourra encadrer leur action au cours des cinq prochaines années (horizon : 2009).

Définition : **Bref énoncé** exposant la façon dont les membres voient l'organisme évoluer d'ici cinq ans, compte tenu de la situation actuelle de l'organisme et des enjeux propres à son secteur d'activités. Cette vision devrait représenter **un défi** en termes de réalisations futures. Elle est toutefois énoncée dans des termes larges, de façon à laisser suffisamment de place à la flexibilité et à la créativité dans le choix des actions qui permettront de la concrétiser.

Exemple d'énoncé : « L'organisme X est reconnu et respecté par les membres de la communauté pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont il fait preuve dans l'administration de ses programmes et la gestion de ses services à la population. Son ouverture encourage la création de nouveaux partenariats avec des organismes associatifs

et gouvernementaux qui permettront de lancer de nouvelles initiatives au profit de sa clientèle. »

Contenu : Traduire la vision des membres dans **un énoncé simple et mobilisateur** qui annonce clairement une direction et des choix pour l'organisme dans les années à venir.

## D- AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES (1 page)

*Cette section reprend la section D du plan précédent (Objectifs stratégiques) mais en la complétant par la définition préalable des grands axes d'intervention de l'organisme.*

Cette section est le cœur du plan. Partant de la vision énoncée précédemment, elle vise à établir **le cadre** à l'intérieur duquel les activités de l'organisme devraient être pensées et réfléchies au cours des cinq prochaines années. Elle devrait répondre à la question : « Qu'est-ce que l'organisme va chercher à faire dans les cinq prochaines années pour se rapprocher de la vision définie précédemment ? »

En pratique, cette section peut prendre la forme d'un tableau, présentant, d'un côté, les axes d'intervention identifiés par l'organisme et, de l'autre, les objectifs stratégiques se rattachant à chacun de ces axes.

### D1 – AXES D'INTERVENTION

Définition : **Champs ou types d'action** caractérisant un ensemble de dossiers ou d'activités pilotés par l'organisme (dans le lexique du PCH, on parle aussi de « Volets d'activités »).

Exemples d'axes d'intervention : Représentation politique ; Réseautage ; Concertation ; Communications ; Développement...

Contenu : Identifier les grands axes d'intervention à travers lesquels l'organisme met en œuvre sa mission. Un organisme ne devrait pas avoir, en principe, plus de **quatre ou cinq axes d'intervention**. Un petit organisme pourrait même n'avoir qu'un axe d'intervention.

Note : Le « Fonctionnement » ne devrait pas figurer parmi les axes d'intervention de l'organisme. Il s'agit plutôt d'une préoccupation interne à l'organisme qui ne prend son sens qu'en fonction de ses autres activités.

### D2 – OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Définition : **Visées à long terme** qui devraient orienter l'action de l'organisme (dans le lexique du PCH, on parle aussi d' « Impacts visés à long terme »).

Exemples d'objectifs stratégiques : accroître l'accès des producteurs francophones aux programmes de financement fédéraux ; se positionner dans les nouvelles technologies ; consolider le financement des centres d'artistes ; accroître la visibilité des artistes canadiens-français ; prendre pied sur la scène internationale...

Contenu : Définir, pour chacun des axes, les grands objectifs que l'organisme entend poursuivre au cours des cinq prochaines années pour se rapprocher de sa vision.

#### E- **PLAN D'ACTION** (1 page par axe)

*Cette section reprend en partie la section E du gabarit précédent (Résultats) mais en mettant une plus grande emphase sur les indicateurs de rendement et en la complétant par une description sommaire des activités envisagées.*

Cette section vise à décrire ce que l'organisme entend accomplir au cours des cinq prochaines années (résultats) pour se rapprocher de chacun des objectifs stratégiques, tout en indiquant comment il va le faire (activités) et de quelle façon il pourra mesurer s'il l'a fait (indicateurs).

Elle constitue en quelque sorte « la carte routière » de l'organisme pour les cinq prochaines années.

Pratiquement, cette section peut prendre la forme d'un tableau (voir plus loin) présentant, **pour chaque axe d'intervention** de l'organisme, les éléments suivants :

- les objectifs stratégiques visés par l'organisme ;
- les résultats (directs) rattachés à ces objectifs d'ici cinq ans ;
- les indicateurs de rendement permettant de mesurer l'atteinte de ces résultats ; et
- les activités envisagées pour y parvenir.

#### AXE X

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	RÉSULTATS VISÉS (CINQ ANS)	INDICATEURS DE RENDEMENT	ACTIVITÉS PRÉVUES
Objectif 1	Résultat 11	Indicateurs 1, 2, 3...	Activités 1,2,3,4,5...
	Résultat 12	Indicateurs 1, 2, 3...	Activités 1,2,3,4,5...
Objectif 2	Résultat 21	Indicateurs 1, 2, 3...	Activités 1,2,3,4,5...
	Résultat 22	Indicateurs 1, 2, 3...	Activités 1,2,3,4,5...

#### E1 – RÉSULTATS VISÉS

Définition : **Situations** (nouvelles) qu'on aimerait avoir obtenues au terme de certaines activités. Ces résultats peuvent être autant qualitatifs que quantitatifs. Ils devraient cependant être tangibles et mesurables.

Exemple de résultats :

- qualitatifs : avoir transformé la perception des bailleurs de fonds; avoir permis d'adapter les critères des programmes; avoir mis sur pied un réseau d'influence...

- quantitatifs : avoir augmenté le pourcentage des fonds reçus par les communautés francophones; avoir atteint un chiffre de ventes de 500 000 \$ par année; avoir lancé plusieurs artistes sur la scène internationale.

Contenu : Énoncer pour chacun des objectifs stratégiques les résultats concrets que l'organisme souhaiterait avoir atteint à l'échéance du plan (cinq ans). L'organisme devrait s'en tenir normalement à **un ou deux résultats par objectif**, pas plus.

## E2 – INDICATEURS DE RENDEMENT

(Voir aussi, à ce chapitre, le document préparé pour la Table Arts et Culture, en décembre 2001)

Définition : **Types de données** qui permettront à l'organisme de mesurer s'il a atteint les résultats visés. L'indicateur devrait se compléter en principe d'une « cible », c'est-à-dire de la valeur qu'on voudrait atteindre au terme du plan, et/ou d'un « seuil-repère », c'est-à-dire d'où l'on part actuellement pour se fixer cette cible. (Exemple : le résultat visé est d'augmenter le financement des activités de promotion. L'indicateur est le montant obtenu annuellement pour les activités de promotion. La cible visée serait d'obtenir 75 000 \$, en sachant que le financement actuel (seuil repère) est de 30 000 \$.)

Exemples :

Indicateur	Cible
Nombre de participants présents à l'événement	350
Montant du financement obtenu de telle source	Obtenir 100 000 \$
Importance de la couverture obtenue dans les médias	Deux articles dans Liaison Article dans le journal XYZ à chaque événement
Nombre d'organismes bénéficiaires du programme X	On vise 5 organismes : soit les organismes XYZ
Niveau de satisfaction des membres...	Que dans l'évaluation de l'activité, 75% des membres aient répondu satisfait ou très satisfait à la question « ..... »

Contenu : Préciser pour chacun des résultats avancés les indicateurs qui permettront à l'organisme de mesurer jusqu'où il veut se rendre au cours des « x » prochaines années pour s'assurer de l'atteinte de ces résultats. On devrait s'en tenir, en principe, à **un ou deux indicateurs par résultat** (ne pas essayer de tout mesurer).

Note : Avant de définir un indicateur, il est essentiel de s'assurer qu'on dispose des moyens de le mesurer et que cette démarche ne sera pas trop onéreuse pour l'organisme. Dans le cas contraire, l'indicateur risque de rester lettre morte.

## E3 – ACTIVITÉS

Définition : **Moyens (ou stratégies)** que prend l'organisme pour s'acquitter de sa mission et atteindre les résultats visés. Les activités peuvent être continues (c'est-à-dire reconduites d'une année à l'autre) ou prendre la forme de projets (se terminer à une date déterminée).

Exemples :

. d'activités continues : programme de communications, actions de représentation, soutien d'une plate-forme de concertation, assemblée annuelle, gestion d'un site Internet, publication périodique...

. de projets : organisation d'un événement (ex : forum, colloque), campagne de sensibilisation, réalisation d'une étude...

Contenu : déterminer les principales activités qu'on envisage pour atteindre les résultats visés. Il est entendu qu'on se situe ici au niveau des grandes activités (stratégiques) et non des petites activités (ponctuelles, tactiques).

## F- RESSOURCES REQUISES (1 à 2 pages)

*Cette dernière section reprend en les simplifiant les sections G et H du gabarit précédent (Structure organisationnelle, Budget).*

Cette section vise à compléter le plan, en donnant un aperçu des ressources humaines, matérielles et financières sur lesquelles l'organisme entend s'appuyer pour réaliser ses activités au cours des prochaines années. Elle devrait répondre à la question : « Où est-ce qu'on se voit dans cinq ans en termes de ressources (humaines, matérielles, financières) pour mettre en œuvre l'ensemble des activités envisagées ? »

Cette section peut se diviser en trois volets :

### F1- RESSOURCES HUMAINES

Définition : **Effectifs permanents ou contractuels** sur lesquels l'organisme peut compter pour mener ses activités.

Contenu : Présenter la structure de ressources humaines que l'organisme souhaiterait avoir établie dans cinq ans pour mettre en œuvre l'ensemble de ses activités. Indiquer au besoin comment l'organisme prévoit mettre cette structure en place (ex : à quel rythme, en fonction de quels développements).

### F2 – RESSOURCES MATÉRIELLES

Définition : **Installations, équipements et autres outils pratiques** permettant à l'organisme de mener adéquatement et efficacement ses activités. Ces ressources comprennent les locaux, le mobilier, l'équipement informatique, les outils de communications (ex : réseaux), etc.

Contenu : Exposer, dans les grandes lignes, quels développements ou investissements l'organisme prévoit faire à ce niveau pour mettre en œuvre ses activités.

### F3 – RESSOURCES FINANCIÈRES

Définition : **Ensemble des subventions et autres sources de financement** accessibles à l'organisme.

Contenu : Donner un aperçu des dépenses et des revenus projetés par l'organisme au cours des prochaines années, en distinguant, si possible, les dépenses reliées à chacun des axes d'intervention et en identifiant, au niveau des revenus, les principales sources de financement visées par l'organisme.

Cette sous-section pourrait prendre la forme du tableau suivant :

	Actuel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>A/ DÉPENSES</b>						
Axe 1						
Axe 2						
Axe 3						
etc.						
<b>Total</b>						
<b>B/ REVENUS</b>						
Source 1						
Source 2						
Source 3						
etc.						
<b>Total</b>						

Note : Dans la mesure où le fonctionnement ne constitue pas un axe, les dépenses relatives au fonctionnement (ex : administration générale) devraient être réparties, selon un mode de calcul donné, entre les différents axes d'intervention de l'organisme.

15/03/02