



Projet Gestion créative



HISTOIRES DE BONNES PRATIQUES

Toujours savoir où on va : la planification comme outil de gestion

Plans stratégiques, plans de fonctionnement et autres outils de planification aident les organisations à affirmer et revitaliser leur mandat et à voir leur avenir tout en restant dans la bonne voie dans l'exercice de leurs activités quotidiennes. Pour certaines organisations, c'est le processus de planification même qui est le plus instructif, tandis que d'autres gagnent à se doter d'un plan pour améliorer et soutenir les modes établis de gestion et d'administration.

Le **Textile Museum of Canada** à Toronto s'est soumis à un processus de planification stratégique l'an dernier. Comme dans bien des exercices de planification stratégique, le personnel et les bénévoles se sont donné une vision (Le Textile Museum of Canada encourage la compréhension de l'identité humaine par les textiles), une mission et des valeurs. En outre, le plan stratégique a examiné comment le personnel et les bénévoles veulent travailler ensemble et avec le public (voir ci-joint), cet élément du plan servant à articuler et affirmer les meilleures pratiques dans le domaine des relations de travail. Le plan définit également des « centres d'activité » – collection, expositions, éducation, développement des revenus, ressources humaines, finances et administration, et installations – utilisant le processus de planification même comme moyen d'examiner et de décrire les éléments de chaque centre d'activité, y compris priorités, objectifs, tactiques, ressources, calendrier et mesures de succès. Nataley Nagy, directrice générale du Textile Museum, traite le plan stratégique comme un des outils qui donnent un cadre aux professionnels pour leur travail en tant que membres d'une équipe.

Lors de sa planification stratégique, l'**Arts Club Theatre Company** de Vancouver a documenté le processus de planification même, en prêtant étroitement attention aux questions clés qui lui permettraient de cerner les problèmes et d'étayer la prise de décision stratégique (voir ci-joint). C'est à contrecœur que le personnel du **Langley Centennial Museum**, en Colombie-Britannique, a entrepris une planification coopérative à plus long terme, en raison du temps qu'il faut y consacrer, mais il la considère maintenant comme le moteur du musée, déclare Sue Morhun, directrice. Les retraites de planification annuelles, qui prennent place trois journées non consécutives en juin et juillet, nous donnent la chance de voir « où nous voulons aller et quand, et ce dont nous avons besoin pour réaliser nos plans », et l'effet de cette vision sur tous les aspects du musée. Les résultats de la retraite guident aussi le processus budgétaire annuel et l'élaboration des plans de travail personnels des employés. Rose Bellosillo, du festival de cinéma **Hot Docs** de Toronto, affirme que « notre planification nous a transformés, et la force de notre vision, la clarté de notre mandat et de nos buts ont aidé à nous pousser à réaliser ces buts ».

Certains gestionnaires utilisent le plan stratégique comme outil dans la gestion quotidienne de leur organisation. À l'**Arts Club Theatre Company** de Vancouver, l'ordre du jour de toutes les réunions de la direction contient des références au plan stratégique. Selon Howard Jang, directeur général, « notre mantra est 'la structure suit la stratégie', alors nous regardons comment

Projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des arts du Canada
Avec l'appui de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman, du ministère de la Culture de l'Ontario, de la Fondation Trillium de l'Ontario et du ministère du Patrimoine canadien

Pour renseignements, s'adresser à Sibyl Frei, coordonnatrice du projet Gestion créative
Tél. (613) 521-4367 Fax (613) 789-6985 sibylfrei@rogers.com

les choses vont par rapport au plan, points de référence et calendrier compris ». Les réunions hebdomadaires considèrent le coût des priorités stratégiques, et les activités ou événements qui pourraient changer le plan. Le **London Regional Children's Museum**, dans le sud-ouest de l'Ontario, a terminé un deuxième plan stratégique triennal, sur lequel il fonde ses plans d'activité annuels. En outre, les cinq intentions stratégiques clés du plan stratégique guident les réunions du conseil d'administration, du personnel et des comités, explique Tammy Adkin, directrice générale. « Ainsi, le conseil évite de consacrer trop de temps aux finances et activités de base, et nous ne nous écartons pas de notre voie. » (Une copie des intentions stratégiques actuelles du musée, et un exemple de la façon dont elles sont utilisées pour guider l'ordre du jour d'une réunion, est annexée.)

Simon Brault, directeur général de l'**École nationale de théâtre du Canada** à Montréal, emploie le plan stratégique et les autres rapports exigés comme outils pour saisir les occasions de revenir à la mission, la vision et la pertinence de l'action pour l'École et pour la société en général. Cette manière inspirante d'engager le personnel, les bénévoles, les bailleurs de fonds et le public se voit dans leurs rapports annuels (pour un exemple, voir l'extrait ci-joint du message du directeur général). Pour Simon Brault, « l'aspect le plus important de mon travail est de veiller à ce que les gens soient mobilisés et aient le sentiment d'avoir le pouvoir de réaliser la mission de l'organisation ». Son conseil : pour tout ce que vous faites, il faut une vision à long terme, il faut du temps, et il faut de l'engagement.

Ressources

Les documents suivants sont une bonne introduction à la planification stratégique et organisationnelle :

- Le Voluntary Sector Knowledge Network, un projet de démonstration de l'école d'administration publique de l'Université de Victoria, fournit une liste annotée de liens web dans *The Strategic Planning Process* (voir www.vskn.ca/lead/str_prepr.htm).
- Le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario offre une fiche technique intitulée *Planification stratégique ... est-ce pour vous?* qui s'adresse aux organisations sans but lucratif en général (voir www.gov.on.ca/OMAFRA/french/rural/facts/93-042.htm).
- Le Cultural Management Institute de l'Université de Waterloo offre un excellent survol de la planification organisationnelle, y compris modèles et exemples, dans *Business Planning for Cultural Organizations* (http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/bzp/bzpl_home1.html).
- Le projet Ressources humaines du secteur bénévole et communautaire a préparé un *Guide de planification des RH pour les organismes de petite taille du secteur bénévole et communautaire*, qui met en relief le besoin de faire une planification stratégique et montre le lien entre la gestion stratégique et la planification stratégique des RH (voir www.hrvs-rhsbc.ca/hr_practices/pg005_f.cfm).

Quelques-unes des organisations citées ici ont accepté de nous fournir certains de leurs documents de planification (vous trouverez ci-joint : le processus suivi par l'Arts Club Theatre Company pour l'élaboration de son plan stratégique; les bonnes pratiques en relations de travail du Textile Museum of Canada; les intentions stratégiques du London Regional Children's Museum et un exemple de la façon dont elles servent à guider l'ordre du jour des réunions; et un extrait du message de Simon Brault dans le rapport annuel de 2002-2003 de l'École nationale de

théâtre). Vous pouvez aussi consulter le plus récent plan stratégique de la Conférence canadienne des arts à www.ccarts.ca/eng/04res/strategicplan.html.

NOTE : Cette histoire de bonnes pratiques fait partie d'une série d'histoires que vous pouvez obtenir du projet Gestion créative. Nous vous invitons à les afficher ou à les distribuer dans votre propre bulletin ou autre forme de communication, en indiquant comme source « Projet gestion créative, un projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts du Canada ».