

By-Laws Leadership Evaluations  
Governance Decisions  
Roles Strategic Planning  
Conflict of interest



Conseils pratiques pour la  
planification stratégique



Que pensez-vous est l'élément le plus important pour une planification stratégique réussie?

- A. Choisir les membres de l'équipe de planification**
- B. Penser à la planification stratégique comme un *processus***
- C. Rassembler l'information et les indices applicables pour les sessions sur la stratégie**
- D. Permettre suffisamment de temps pour la planification et la réflexion**
- E. Le communiquer à tous les intervenants**
- F. Mettre le plan sur la tablette et le laisser là**



## Sujets dont nous traiterons

1. Phases du plan stratégique
  - Planification du projet
2. Utilisation efficace des ressources des personnes
3. Mission, Vision, Valeurs
4. Sphères de contrôle et d'influence
5. Planification intégrée: utilisation efficace des leviers
6. Liste de souhaits ou liste réaliste
7. Superviser et ajuster



## Défis typiques

- Trouver le temps
- Passer du plan à l'action
- Impliquer les bonnes personnes
- Rôle du conseil? Rôle du personnel? Rôle des bénévoles?
- Établir les priorités
- Budget
- Comment cela peut-il vraiment nous aider



**KEEP  
CALM  
AND  
DONT  
RUSH**



**Cycle de la  
gestion  
stratégique**

*Analyse*

*Où en sommes-nous  
présentement?*

*Planification*

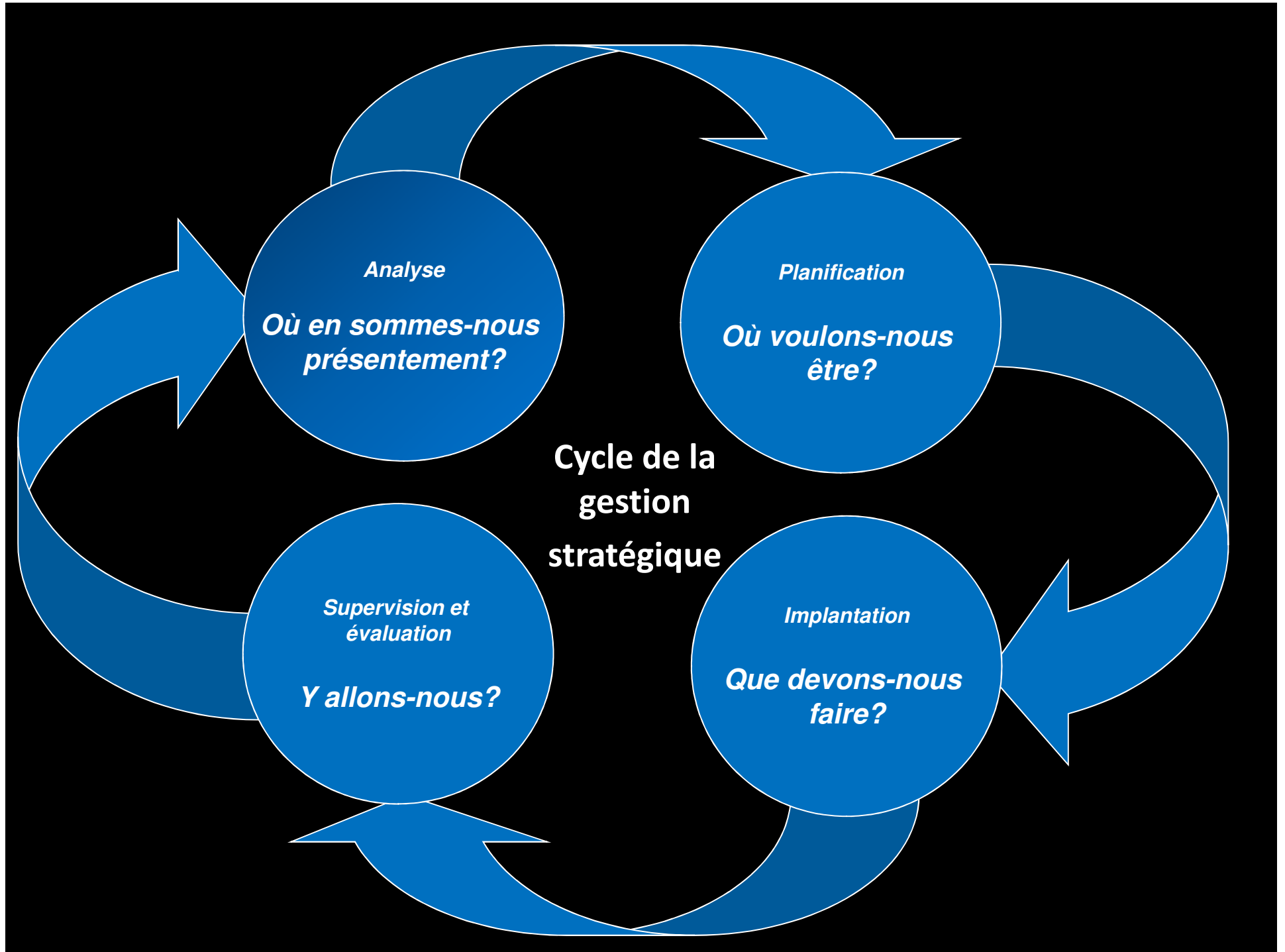
*Où voulons-nous  
être?*

*Implantation*

*Que devons-nous  
faire?*

*Supervision et  
évaluation*

*Y allons-nous?*





# Conseil no 1 – Créer un plan du projet

- Gabarit du plan du projet
- Surveiller les activités pour chaque élément du projet
- Identifier clairement les inter-relations
- Délais et responsabilités
- Communication

## Contraintes

- Traiter les défis et les occasions des réunions en personne

# SAMPLE TEMPLATE

Phase	Tasks	Sub-tasks	Lead	Team	J	F	M	A	M	J	
Initiate	Create project plan	Determine key dates			█						
		Identify & contact Leads for project tasks			█						
		Confirm budget, milestones & deliverables			█						
Analysis	Complete Analysis Determine Key Measures	Analyze results from previous plan	CEO	Dep't Directors				█			
		Complete full analysis						█			
		Communicate analysis	Dep't Directors	Staff				█			
		Present analysis to Project Leads and others									
		Confirm Mission, Vision & Values	Review Mission, Vision & Values Revise where necessary	CEO	Writing Team		█		█		
			Validate with Board	CEO				█	█		
			Validate with Staff	CEO				█	█		
Planning	Host Face to Face meetings		Outside Facilitator	Large planning team						█	



# Conseil no 2 – Choisir la bonne équipe pour chaque phase

Un système solide et durable dépend de

.....



- ...Avoir les bonnes personnes
- ...avec les bonnes expertises
- ...Au bon moment
- ...Dans la tente
- ...Travailler ensemble



Comment choisissez-vous votre équipe pour la  
planification stratégique?

Phase	Équipe	Habilités /Expertise
<b>Préparation</b>	DG Animateur extérieur	
<b>Analyse</b>	3-5 personnes	Esprit d'analyse, objectif, ingénieux Connaît le contexte et les principales personnes d'influence
<b>Planification</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission, Vision, Valeurs</li> </ul>	L'équipe d'écriture inclut au début le DG	Capacité de prendre les idées et de les écrire de manière claire, concise et créative
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission, Vision, Valeurs</li> <li>Objectifs primordiaux</li> <li>Identifier les stratégies</li> </ul>	8 – 15 (Conseil et personnel)	Créative, personne qui pense différemment, intuitive Expertise considérable dans les principaux domaines.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs primordiaux</li> <li>Identifier les stratégies</li> </ul>		
<b>Commentaires et valider l'implantation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de projets qui soutiennent les stratégies</li> </ul>	15 – 30 (conseil, personnel, intervenants importants, membres des comités) Animateur extérieur	Celles qui ont un objectif commun, qui font partie du système. Représentation démographique, créative, personne qui peut aider à diriger les projets
<b>Mesurer et superviser l'implantation</b>	Personnel et/ou conseil Animateur extérieur	

## Analyse



### Où en sommes-nous présentement?

Avons-nous atteint les  
objectifs identifiés dans le  
dernier plan?

Évaluation interne  
(points forts, points faibles)

Analyse environnementale  
(occasions, dangers)

### Que devrions-nous viser?

Information sur les membres  
Budget  
Autres informations?

Défis et blocages internes

Statistiques Canada  
Politique sportive canadienne  
Satisfaction de la clientèle

# Où en sommes-nous présentement – Patinage de vitesse

	AS (0-5)	FUNd (6-8)	L2T (9-12)	T2T (13-16)	L2C(17-19)	A4L	Totals
--	----------	------------	------------	-------------	------------	-----	--------

- **L2C Objective:** 400-500 skaters in HQ environment
  - 2011-2012 in HQ: ~150
- **T2T Objective:** 800-1000 skaters in HQ environment
  - 2011-2012 in HQ: ~350

<b>Totals</b>	<b>1852</b>	<b>2442</b>	<b>2418</b>	<b>857</b>	<b>325</b>	<b>1772</b>	<b>9666</b>
---------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------	-------------	-------------

Source: Patinage de vitesse Canada

# Taux de participation des patineurs par phase de développement (2011-2012)

	AS (0-5)	FUNd (6-8)	L2T (9-12)	T2T (13-16)	L2C(17-19)	A4L	Totals
<b>AB</b>	33	155	227	97	39	225	<b>776</b>
<b>BC</b>	57	179	250	92	36	239	<b>853</b>
<b>MB</b>	3	23	52	43	16	43	<b>180</b>
<b>NL</b>	0	7	11	4	0	1	<b>23</b>
<b>NU</b>	3	16	22	0	0	22	<b>63</b>
<b>NT</b>	50	69	53	30	7	8	<b>217</b>
<b>ON</b>	28	223	425	127	59	602	<b>1464</b>
<b>QC</b>	1551	1509	1084	334	131	428	<b>5037</b>
<b>SK</b>	14	48	85	42	17	27	<b>233</b>
<b>NB</b>	96	123	117	58	15	23	<b>432</b>
<b>NS</b>	6	55	45	6	0	139	<b>251</b>
<b>PE</b>	11	30	39	19	2	5	<b>106</b>
<b>YK</b>	0	5	8	5	3	10	<b>31</b>
<b>Totals</b>	<b>1852</b>	<b>2442</b>	<b>2418</b>	<b>857</b>	<b>325</b>	<b>1772</b>	<b>9666</b>

Source: Patinage de vitesse Canada



## Conseil no 3 – Utiliser l'analyse pour la pensée stratégique

- Distribuer à l'avance à tous les participants de la phase suivante du projet.
- Présentation et discussion Adobe Connect avec l'équipe de planification
- S'assurer que l'information et l'analyse sont disponibles pour l'équipe de planification dans chaque phase



**Mission**  
Pourquoi nous existons

**Vision**  
Ce que nous voulons être

**Valeurs**  
Ce en quoi nous croyons





## Est-ce une bonne déclaration de mission?

### Critères

- ✓ Claire et compréhensible
- ✓ Définit ce que l'organisation fait, pourquoi elle existe
- ✓ Ne décrit pas les moyens
- ✓ Courte et précise

### Mission

Diriger le développement des sports canadiens pour monter sur le podium de manière durable aux Jeux olympiques et aux Jeux paralympiques.

Source: À Nous le podium Mission, Vision, Valeurs



## Conseil no 4 – Mission, Vision, Valeurs en place

Avant la phase de planification

- Petite équipe d'écriture
- Obtenir les idées et les commentaires d'un plus gros groupe (conseil et personnel) en fonction de l'analyse
- Valider avant la phase suivante du projet

<http://www.hesselbeininstitute.org/tools/sat/mission.html>



*Planification*

## *Où voulons-nous être?*

- 3 – 5 objectifs primordiaux
  - unification du point central pour les efforts organisationnels
  - reliés à la mission et à la vision
  - utilisation de l'analyse et identification des écarts à tenir compte en établissant les stratégies.



## Trois objectifs primordiaux

- **Gagner des médailles d'or aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux championnats du monde**
- **Augmenter la participation dans le sport de l'aviron à tous les niveaux**
- **Bâtir une organisation dynamique et durable**

Source: Plan stratégique de Rowing Canada Aviron 2013 - 2017



*Planification*

## *Où voulons-nous être?*

*Moment pour la pensée stratégique*

- *Création de 3-5 stratégies pour l'objectif primordial*
  - *prendre en considération le travail et l'analyse précédents*
  - *qui peut nous aider?*



## Conseil no 5 – Planifier pour «Faire un peu beaucoup»

- N'étirez pas trop vos ressources (humaines, financières, de temps)
- 3 objectifs primordiaux peuvent mieux convenir que 5
- Identifier quelques stratégies importantes qui seront efficaces à long terme

Planification

# Où voulons-nous être?



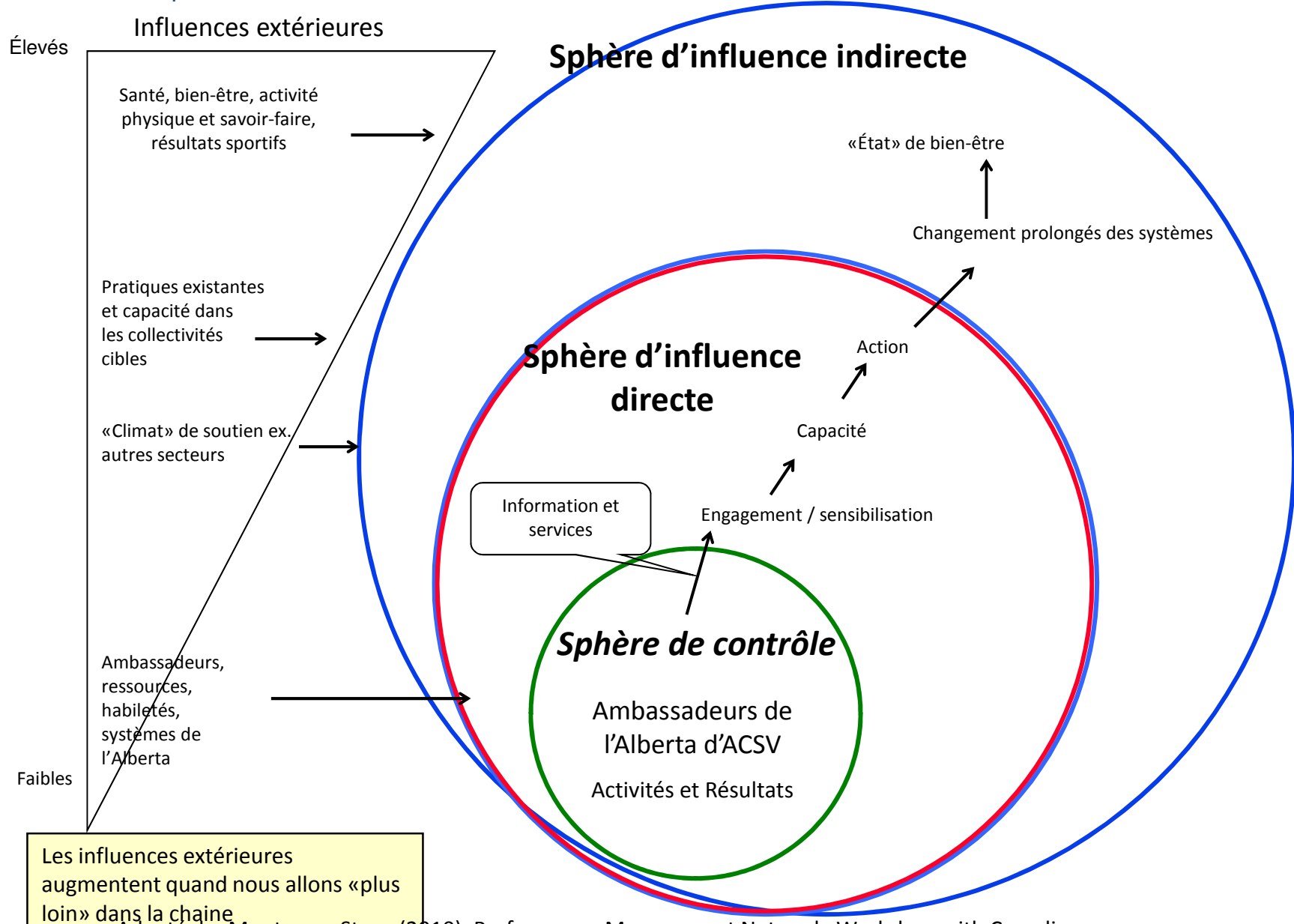
**Sphère d'influence directe**  
**Collectivité d'influence**



**PENSER GRAND ET PENSER DIFFÉREMMENT**

# CHAINE DE RÉSULTATS

## 1.1 Sphères d'influence



Adapté de: Montague, Steve (2010). Performance Management Network. Workshop with Canadian Cancer Society –Manitoba Division



## **OBJECTIFS:**

- **125 000 entraîneurs complètent un atelier du PNCE et un point est déterminé pour l'état certifié**
- **Des processus d'assurance de la qualité sont établis avec un objectif de 80% de satisfaction des entraîneurs**

## **STRATÉGIES**

- **Gros travail avec les collectivités d'influence directe**
- **Utilisation efficace des ressources que l'ACE contrôle**
- **Tout le monde travaille en fonction des objectifs identifiés**

# Taux de participation des patineurs par phase de développement (2011-2012)

	AS (0-5)	FUNd (6-8)	L2T (9-12)	T2T (13-16)	L2C(17-19)	A4L	Totals
<b>AB</b>	33	155	227	97	39	225	<b>776</b>
<b>BC</b>	57	179	250	92	36	239	<b>853</b>
<b>MB</b>	3	23	52	43	16	43	<b>180</b>
<b>NL</b>	0	7	11	4	0	1	<b>23</b>
<b>NU</b>	3	16	22	0	0	22	<b>63</b>
<b>NT</b>	50	69	53	30	7	8	<b>217</b>
<b>ON</b>	28	223	425	127	59	602	<b>1464</b>
<b>QC</b>	1551	1509	1084	334	131	428	<b>5037</b>
<b>SK</b>	14	48	85	42	17	27	<b>233</b>
<b>NB</b>	96	123	117	58	15	23	<b>432</b>
<b>NS</b>	6	55	45	6	0	139	<b>251</b>
<b>PE</b>	11	30	39	19	2	5	<b>106</b>
<b>YK</b>	0	5	8	5	3	10	<b>31</b>
<b>Totals</b>	<b>1852</b>	<b>2442</b>	<b>2418</b>	<b>857</b>	<b>325</b>	<b>1772</b>	<b>9666</b>

Source: Patinage de vitesse Canada



## Planification intégrée au niveau et efficace

Est-ce que votre organisation implique les principaux intervenants dans votre planification stratégique?



Oui /Non/



## Conseil no 6 – Travail dans les sphères de contrôle et d'influence directe

- Crée des systèmes durables
- Augmente la collaboration et la communication
- Améliore la planification intégrée pour les objectifs communs
- Il faut plus de temps



## *Implantation*

## *Que devons-nous faire?*

- Identifier les projets qui sont nécessaires pour faire avancer chaque stratégie.
- Impliquer des personnes, des groupes et des équipes dans les sphères de contrôle et d'influence directe
- Commencer à identifier les indices de performance (ce que nous verrons si nous progressons)



# Liste de souhaits ou liste réaliste

## Box 1

Manage the present



## Box 2

Selectively forget the past



## Box 3

Create the future





## Conseil no 7 – Gérer les trois boîtes

- Trop de «nouveautés» peut créer un chaos dans le système
- Trop peu de «nouveautés» peut causer la stagnation du système

**PLUS DE PENSÉE STRATÉGIQUE EST NÉCESSAIRE !**



*Supervision  
et évaluation*

## *Y arrivons-nous?*

### Superviser nos progrès

- Mesures à court terme, à moyen-terme, à long terme
- Sommes-nous sur la bonne voie?
- Ajustement
- Quelques mesures globales qui importent





Ce n'est pas tout ce qui compte  
qui peut être mesuré et ce n'est  
pas tout ce qui est mesuré qui  
compte.» (Affiche dans le bureau  
d'Einstein à Princeton)

«Une mesure brute de la bonne chose  
bat une mesure exacte de la mauvaise  
chose.» (Carver, 2006)



Comment mesurerons-nous nos progrès de l'an 1, 2, 3 et 4?

- Travailler de l'extérieur des sphères – dans la chaîne de résultats.
- Mesurer l'impact d'où vous placez vos ressources



## Conseil no 8 – Compter ce qui importe

- Demander à l'équipe de planification d'identifier ce qui importe
- N'ignorez pas les mesures



# La planification stratégique est....

- Un processus, pas un événement et est constant
- Un mélange d'art et de science
- Exige du temps mais est importante
- Importante pour la communication, le budget et affecter efficacement les ressources
- Une occasion pour dresser le bilan, établir une direction et l'ajuster au besoin



## DERNIERS CONSEILS

- Établir un plan du projet
- Compléter chaque phase minutieusement avant de passer à la phase suivante
- Établir un environnement qui fait la promotion de la créativité et de la pensée stratégique
- Aimer le défi



Merci!

[www.sirc.ca/governance](http://www.sirc.ca/governance)