



POUR METTRE

LA BOÎTE À OUTILS
QUI VOUS GUIDE
JUSQU'AU RAPPORT
D'ACTIVITÉS



 v.2.

**VOS
ACTIONS
EN VALEUR**



PRODUCTION

Centre St-Pierre © 2007

Révision © 2012

COORDINATION DE PROJET

Suzanne Leroux

CONCEPTION, RECHERCHE ET RÉDACTION

Lise Noël, Marielle Raïche

RÉVISION LINGUISTIQUE

François Gloutnay

ÉQUIPE TECHNIQUE VIDÉO

Lise LaPalme, Sylvain Lebel, Alain Villemure

MISE EN PAGE ET INTÉGRATION

Alain Théroux Design

POUR METTRE

LA BOÎTE À OUTILS QUI VOUS GUIDE JUSQU'AU RAPPORT D'ACTIVITÉS

La production de cette boîte à outils a été rendue possible, dans sa première édition (2007), grâce au soutien financier du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales, et sa bonification, grâce au soutien du ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports.



VOS ACTIONS EN VALEUR

ISBN 978-2-9800636-9-5

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec 2012

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada 2012

© Centre St-Pierre, décembre 2012

Cette boîte à outils peut être consultée sans frais sur le site Internet du Centre St-Pierre.

| www.centrestpierre.org |



La reproduction de ce document est autorisée à condition de mentionner la source.



SIGNIFICATION DES ICÔNES



Située en haut et à gauche de toutes les pages, cette icône vous permet de revenir en tout temps au **SOMMAIRE**.



Cette flèche, toujours positionnée au milieu de la page, vous ramène à **LA POSITION OÙ VOUS ÉTIEZ AVANT**.



Cette icône vous indique que le document en « pièce jointe » est accessible en tout temps via le **PANNEAU DES PIÈCES JOINTES** dans Acrobat Reader. Pour afficher ce Panneau, suivez ce chemin : Menu > Affichage > Panneaux de navigation > Pièces jointes
Vous pouvez aussi double-cliquer sur le **PETIT CARRÉ VERT**, situé juste à côté de l'icône, pour ouvrir automatiquement le document avec le logiciel approprié.



- INTRODUCTION
- LE CYCLE DE GESTION ANNUEL
- LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
- LE PLAN D'ACTION
- LE PLAN DE TRAVAIL
- L'ÉVALUATION
- LE BILAN ET LES PERSPECTIVES
- LE RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉS
- TRUCS ET ASTUCES POUR LA RÉDACTION
- TRUCS ET ASTUCES POUR L'ANIMATION
- LE RAPPORT ANNUEL :
OUTIL DE COMMUNICATION
- QUELQUES RÉFÉRENCES
- ANNEXES

INTRODUCTION



INTRODUCTION

Dans sa pratique, le Centre St-Pierre offre de la formation et de l'accompagnement à une grande diversité d'organismes communautaires. Dans le cadre de ses interventions en développement organisationnel, plusieurs groupes lui font part de leur questionnement et de leurs difficultés. Quelle différence y a-t-il entre reddition de comptes et bilan ? Quelle différence y a-t-il entre plan d'action et plan de travail ? Est-ce que mon organisation a vraiment besoin d'entreprendre une démarche de planification stratégique ? Combien de temps faut-il consacrer à l'évaluation ? Qui est responsable de la production du rapport annuel d'activités ? Qu'est-ce que le cycle de gestion ?

À n'en pas douter, les organismes veulent par-dessus tout être en mesure de prendre des décisions éclairées pour orienter leur action. Ils désirent se doter d'outils simples pour vivre, de manière plus satisfaisante, les différents moments du cycle de gestion annuel. Les organisations expriment aussi le besoin de développer un argumentaire qui leur permet, entre autres, de mieux communiquer leur raison d'être, la vision de leurs projets et les effets de leurs actions.

En réponse à ces questions et à ces besoins, nous vous proposons cette deuxième version actualisée et bonifiée de la boîte à outils **POUR METTRE VOS ACTIONS EN VALEUR**, spécialement conçue pour les groupes communautaires des quatre coins du Québec. D'entrée de jeu, soulignons notre parti pris pour les processus qui favorisent la participation des instances (conseil d'administration, équipe de travail, assemblée générale, comités) et l'implication de tous les acteurs de l'organisme.



Dans cette boîte à outils, vous trouverez tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le plan d'action et le plan de travail, sur le bilan annuel, sur le rapport annuel d'activités, sur la planification stratégique et sur l'évaluation, de leur conception à leur rédaction.

Dans un premier temps, vous pourrez mieux comprendre le cycle de gestion annuel de votre organisation. Dans un deuxième temps, vous pourrez vous familiariser avec des processus plus larges comme la planification stratégique et l'évaluation. De plus, ces outils vous aideront à mettre en valeur, à promouvoir le travail et les réalisations de votre organisation et à situer les rôles et les fonctions des différentes instances dans ce processus. Que vous souhaitiez revoir vos pratiques ou en initier de nouvelles, **POUR METTRE VOS ACTIONS EN VALEUR** présente un intérêt certain pour votre organisme.

Vous y trouverez des textes informatifs, des exemples concrets présentés sous forme de capsules vidéo, des tableaux et des aide-mémoire que vous pouvez imprimer ou reproduire, ainsi que des trucs et des astuces pour la rédaction du rapport annuel. Les astuces proposées pour rédiger votre rapport ou pour animer vos rencontres bilan et plan d'action sont là pour vous inspirer de nouvelles façons de faire.

Soulignons que le contenu de notre boîte à outils a été élaboré à partir du matériel de formation du Centre St-Pierre et de l'expérience acquise dans l'animation de démarches et l'accompagnement de plusieurs groupes communautaires.



Nous nous sommes aussi inspirés de plusieurs documents et outils produits par d'autres organisations et de plusieurs ouvrages afin d'en faire profiter les organisations. Vous trouverez ces sources d'inspiration sous la rubrique [Quelques références](#).

Enfin, nous avons osé imaginer la vie d'une organisation qui pourrait bien être la vôtre... Avec ses exemples de plan d'action et de bilan, [Parentoujours](#) illustre de façon concrète ces étapes du cycle de gestion. Le cas fictif [SAG'EST](#), quant à lui, sert à présenter les éléments d'une démarche de planification stratégique. Bien qu'incomplets, ces exemples ont pour but d'illustrer et de vous aider à visualiser le contenu et le résultat des composantes du cycle de gestion.

Découvrez, aux moments et au rythme qui vous conviennent le mieux, les outils de cette boîte expressément conçue pour vous.

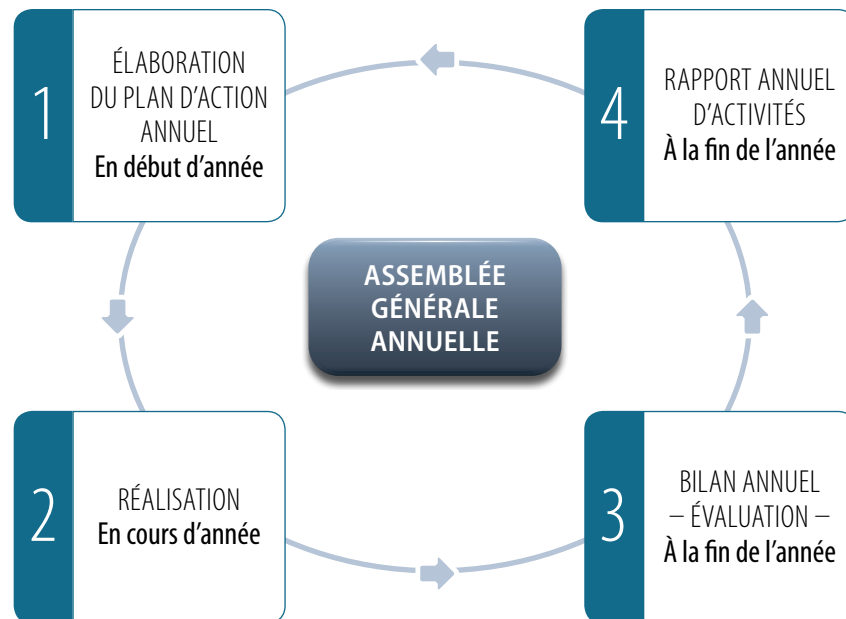
Bonne lecture!

**LE CYCLE
DE GESTION
ANNUEL**



LE CYCLE DE GESTION ANNUEL

Le cycle de gestion annuel est un processus dynamique qui permet à une organisation d'actualiser, sur une base annuelle, ses projets, ses services et ses activités, de les réaliser et enfin, d'en faire une évaluation. Le schéma suivant présente chacune des étapes comprises dans le cycle :





1. Élaboration du plan d'action annuel

Élaborer un plan d'action annuel permet à l'organisme de réfléchir sur ce qu'il veut faire et de déterminer comment et quand il le fera. Le plan d'action annuel porte sur les programmes réguliers, la vie associative, la gestion et les priorités annuelles dans ces trois domaines. Pour chaque service (ou domaine, programme, volet, etc.), l'organisme détermine :

- Les besoins identifiés (les constats)

- Les objectifs

- Les résultats attendus

- Les moyens/activités

- Les ressources requises

- Les mécanismes de suivi et d'évaluation

2. Réalisation

La réalisation, c'est la mise en œuvre du plan d'action avec un suivi régulier du déroulement des activités et services. Durant cette étape, le groupe peut apporter les ajustements qui s'imposent.



3. Bilan annuel

En fin d'année, le bilan annuel est un moment privilégié pour faire un tour d'horizon complet de l'année qui se termine. C'est le moment de faire le point et d'évaluer. À cette étape, l'organisme revoit son plan d'action afin d'en vérifier les résultats et de mesurer les écarts entre ce qu'il visait et les résultats réels.

Par la suite, l'organisme peut envisager des pistes de travail (perspectives) et identifier des priorités pour l'année à venir en vue d'élaborer un prochain plan d'action.

4. Rapport annuel d'activités

Le rapport annuel d'activités, c'est bien plus qu'une compilation d'informations se rapportant à la gestion de l'organisme. Vitrine des activités réalisées au cours de l'année, le rapport annuel d'activités doit aussi traduire le dynamisme de la vie associative de l'organisme et son engagement envers la communauté.

L'information qu'il contient ne fait pas uniquement référence aux activités déjà réalisées. Une partie du rapport annuel est consacrée à anticiper l'année qui vient. Lors de l'assemblée générale annuelle, il y a présentation du rapport d'activités et du plan d'action de la prochaine année. À cette étape, l'organisme reçoit les commentaires de ses membres sur les actions passées et les projets à venir.

**LA
PLANIFICATION
STRATÉGIQUE**



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

« [...] la planification sert à réfléchir sur ce qu'on veut faire et à déterminer comment on procédera, quand on agira et qui accomplira quoi. Elle vise à préciser et à articuler les actions [...] »

– *L'avenir ça se planifie, Secrétariat d'État, 1983*

Choisir de vivre le processus d'une planification stratégique, c'est donner du sens, une direction à notre action et réaffirmer le rôle social que l'organisme entend jouer. Bref, il s'agit d'un processus méthodique pour comprendre, orienter et encadrer l'avenir de l'organisation.

Rappelons que la planification stratégique n'est pas une fin en soi, mais un moyen.

La planification stratégique, c'est

- Un effort systématique pour définir ce qu'est notre organisation et se réapproprier sa mission et ses buts
- La recherche d'un consensus autour d'un futur possible et des objectifs à poursuivre pour y arriver
- Une réflexion sur les valeurs et la culture de l'organisation
- L'examen des pouvoirs et des responsabilités, l'examen des ressources et de leur distribution, du fonctionnement, des activités et des services
- L'examen de l'environnement interne et externe dans lequel évolue l'organisme



Pourquoi faire une planification stratégique ?

- Pour permettre à l'organisme de faire de nouveaux choix
- Pour permettre à l'organisme de saisir les enjeux de développement
- Pour permettre à l'organisme de se réorienter
- Pour permettre à l'organisme de mieux gérer la croissance ou la décroissance

Définition du processus

La première étape consiste à définir le processus de planification stratégique en établissant une démarche adaptée au contexte, aux capacités, aux besoins et aux ressources de l'organisme.

Elle permet de répondre aux questions suivantes :

- Pour qui et pourquoi menons-nous cet exercice ?
- Quelle méthodologie sera adoptée ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun et de chaque composante de l'organisme (l'équipe de travail, le conseil d'administration, les membres, les bénévoles et les participants) dans cette démarche ?
- Dans quel délai souhaitons-nous réaliser le processus ?
- Avons-nous les conditions nécessaires pour mener à bien le processus ?
- Quels sont les obstacles et comment allons-nous les surmonter ?



Clarification du cadre stratégique

Il est important de s'assurer que la planification, la gestion et les opérations de l'organisme sont portées par un cadre stratégique clair. L'étape suivante permet à l'organisme de revisiter sa mission et ses valeurs et de les actualiser dans une vision à partager collectivement.

Mission

- Quelle est la raison d'être de l'organisme ?
- À qui s'adresse-t-il ?
- La mission est-elle connue et partagée par toutes les composantes (membres, conseil d'administration, équipe de travail) de l'organisme ?

Valeurs

- Quelles sont les valeurs de l'organisme ?
- Comment se traduisent-elles dans la culture de l'organisme ?
- Ces valeurs sont-elles connues et comprises des personnes qui œuvrent au sein de l'organisme et le fréquentent ?

Vision

- Quel organisme voulons-nous devenir ?
- Quelles contributions voulons-nous apporter dans la communauté du point de vue social, économique, politique et culturel ?
- Comment voyons-nous notre communauté (le pour qui et le pourquoi) dans 5 ou 10 ans ?
- De quelle façon le monde pourrait-il être amélioré, modifié ou différent si l'organisme atteignait ses buts ?
- Si nous pouvions uniquement faire trois changements, quels seraient ces changements ?
- Notre vision est-elle stimulante et inspirante ?



Analyse de l'environnement interne →

Vous voici à l'étape où vous devez broser un portrait réaliste de l'organisme (sa structure, son mode de gestion, ses ressources et ses activités) et identifier ses forces et ses faiblesses. C'est à ce moment de la démarche que l'on doit mettre en évidence les problèmes spécifiques à résoudre et les défis à relever. C'est l'occasion d'évaluer les programmes, l'offre de service et la gestion. Bref, c'est le moment de vous arrêter pour vous demander où en est rendu l'organisme.

- La mission de l'organisation est-elle toujours pertinente ?

- Les objectifs visés à ce jour sont-ils toujours adéquats ?

- Les stratégies poursuivies jusqu'ici sont-elles bonnes ?

- *Quelle évaluation faisons-nous des programmes et des projets mis sur pied ?*

- Quelles sont ses forces et ses faiblesses au niveau des ressources humaines, matérielles et financières ?

- Ses expertises permettent-elles à l'organisme de bien se positionner ?

- Quelle réputation et quelle reconnaissance l'organisme a-t-il acquises ?

- De quels atouts l'organisme dispose-t-il pour envisager une action stratégique ?



Analyse de l'environnement externe →

À partir de la cueillette de données sur la problématique portée par l'organisme, vous serez en mesure de contextualiser et d'analyser l'environnement externe de l'organisation. C'est l'occasion d'identifier les opportunités et les menaces qui risquent d'influencer le développement de l'organisme.

- Que se passe-t-il dans l'environnement de l'organisme ?

- Quels changements sont survenus ces dernières années ?

- Quelles sont les tendances prévues à court, moyen et long terme ?

- Quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces ?

- Quels sont les principaux acteurs (intervenants) en présence ?

Identification et sélection des enjeux

À cette étape, vous devez identifier les enjeux ainsi que les défis que vous croyez pouvoir relever. C'est l'occasion de cerner les besoins et d'identifier les ressources nécessaires (humaines, techniques, financières) pour relever ces défis. C'est aussi le temps de nommer et de mesurer les écarts entre les ressources nécessaires et celles dont vous disposez pour atteindre chacune des cibles stratégiques.

- À quels enjeux l'organisme est-il confronté ?

- À quels besoins veut-il répondre ?

- Comment veut-il se développer ?

- Quels défis veut-il relever maintenant ?

- Quel(s) projet(s) veut-il porter ?

- Doit-il revoir sa mission, ses objectifs généraux, ses stratégies et ses activités ?

- Quelle est sa capacité organisationnelle ? De quoi dispose-t-il pour relever les défis retenus ?



Détermination des objectifs stratégiques

Cette étape permet à l'organisme de formuler les objectifs stratégiques correspondant au contexte, aux besoins et aux cibles stratégiques identifiés.

- [Les objectifs formulés sont-ils faisables ?](#)
- Quels sont les impacts de ces choix sur les différentes dimensions de l'organisme ?
- En poursuivant ces objectifs, l'organisme prend-il des risques ?

Élaboration du plan d'action

Cette dernière étape vous permet de vous doter d'un plan d'action pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Tout en gardant le cap sur les défis à relever, vous devez prévoir des étapes de réalisation et les mécanismes de suivi pour mesurer les résultats de vos actions.

- En regard des objectifs stratégiques, quels sont les résultats attendus, quels sont les moyens à privilégier, quel est l'échéancier ?
- Qui seront les responsables de la mise en œuvre ?
- [Quels seront les indicateurs de résultats ?](#)
- Comment se feront le suivi et l'évaluation ?
- Quel sera le plan budgétaire ?

Rappelons qu'entreprendre une démarche de planification stratégique exige un investissement important de temps et d'énergie. Les organisations peuvent mettre en place certaines conditions qui faciliteront la démarche et aideront à franchir les obstacles rencontrés.



Des conditions de réussite

- Assurez-vous de la stabilité de l'organisme
- Privilégiez un processus simple et souple qui se décline en étapes
- Assurez-vous de désigner un comité porteur ou une personne pour coordonner la démarche
- Définissez le mandat du comité porteur avec le conseil d'administration et élaborer un plan de mise en œuvre
- Faites une priorité de la démarche de planification stratégique en réservant du temps et en prévoyant les ressources financières et humaines nécessaires pour vivre pleinement le processus
- Prenez soin d'expliquer la démarche à l'ensemble des acteurs de l'organisme. Identifiez avec eux différents moyens pour favoriser leur participation à tous les niveaux tout en tenant compte des résistances
- Faites en sorte que les personnes qui auront à coordonner la démarche connaissent bien l'organisme : sa mission, ses caractéristiques, son histoire, sa culture, ses activités et ses valeurs.



SCHÉMA DU PROCESSUS D'UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Analyse de l'environnement interne de l'organisme

- Analyse de l'offre (mission, valeurs, objectifs, activités, pratiques, structures et gestion)
- Évaluation des ressources

Analyse du potentiel de développement de l'organisme

- Analyse de l'environnement externe
- Analyse de la demande

La problématique du développement de l'organisme

- Les forces et les faiblesses de l'organisme
- Les menaces et les opportunités pour son développement
- L'élaboration de la problématique de développement (enjeux et défis)

Le plan stratégique (3 à 5 ans)

- La mission et la vision de l'organisme
- La stratégie générale
- Les axes de développement prioritaires
- Les objectifs généraux



TABLEAU SYNTHÈSE D'UNE DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

ÉTAPES	OBJECTIFS	CONTENU	RÉSULTATS
<p>1. Orientation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienter et préciser le mandat confié aux personnes désignées par l'organisme pour développer le plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition du mandat et de l'esprit dans lequel doit se dérouler l'exercice de planification stratégique ▪ Détermination des étapes du processus ▪ Planification des activités ▪ Partage des responsabilités entre les ressources affectées à l'exercice (conseil d'administration, coordination, direction, comité de travail, membres du personnel et personnes-ressources externes) ▪ Identification des moyens (ex. : séance de travail, formation, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compréhension commune de la démarche de planification stratégique ▪ Mandat bien défini avec des objectifs clairs ▪ Plan de travail (objectifs, activités, responsabilités et échéancier)
<p>2. Analyse du contexte interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre connaissance et analyser les informations pertinentes relatives à la mission, les aspirations (vision), les valeurs organisationnelles, au contexte et aux pratiques qui prévalent au sein de l'organisme ainsi qu'à leur portée et leurs conséquences 	<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mission et vision ▪ Culture et valeurs de l'organisme ▪ Structures et activités de l'organisme ▪ Philosophie de gestion ▪ Pratiques d'intervention <p>Problématiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement/Expansion ▪ Consolidation, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision de la mission ▪ Définition d'une vision d'avenir ▪ Portrait de l'organisme, de ses stratégies et de ses préoccupations relatives à des aspects particuliers ▪ Identification des forces et des lacunes de l'organisme ▪ Y a-t-il des problèmes spécifiques à résoudre?
<p>3. Analyse du contexte externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueillir des informations concernant l'évolution de la problématique sociale portée par l'organisme, les mettre en contexte et en faire l'analyse ▪ Recueillir de l'information sur les acteurs qui gravitent autour de l'organisme et qui peuvent avoir une influence sur sa capacité d'agir et son avenir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des sources d'information ▪ Cueillette et analyse des données : sociodémographiques, économiques, politiques; collaborateurs, partenaires, concurrents, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portrait de l'environnement externe de l'organisme et du contexte dans lequel il évolue ▪ Identification des opportunités et des contraintes





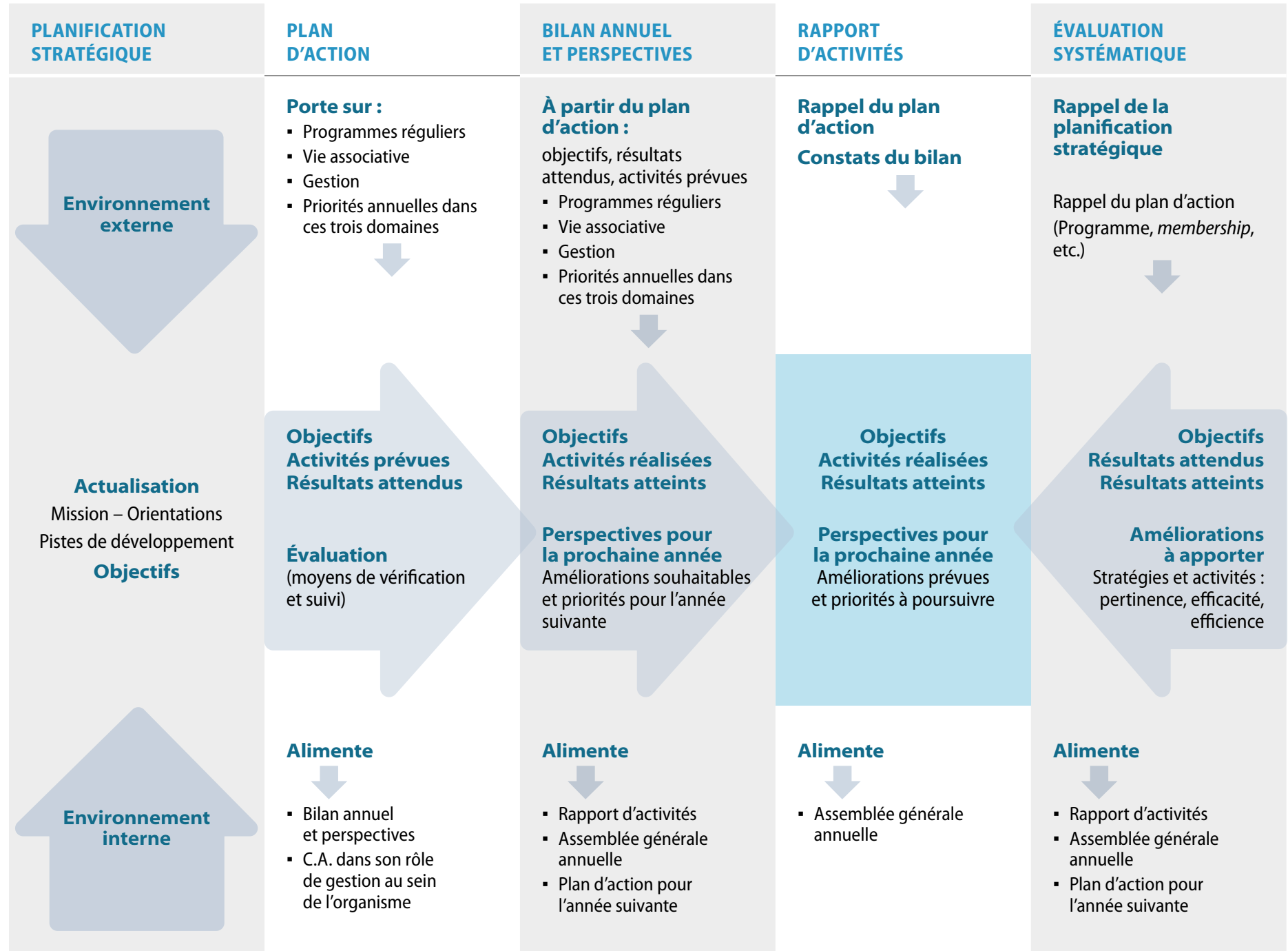
TABLEAU SYNTHÈSE D'UNE DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Suite

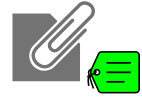
ÉTAPES	OBJECTIFS	CONTENU	RÉSULTATS
4. Identification des enjeux et évaluation de la capacité organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les enjeux auxquels l'organisme fait face ▪ Choisir les défis à relever en tenant compte de la capacité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des besoins de l'organisme et des ressources disponibles pour relever les défis ▪ Analyse de l'écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détermination des défis à relever pour l'organisme ▪ Connaissance précise des acquis de l'organisme et des éléments à acquérir pour relever les défis
5. Détermination des objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les objectifs stratégiques correspondant au contexte et aux besoins de l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des objectifs stratégiques ▪ Analyse de l'impact, de la faisabilité et du risque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix des objectifs stratégiques de l'organisme
6. Plan d'action et implantation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se doter d'un plan d'action pour réaliser les objectifs stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration d'un plan d'action : objectifs, résultats attendus, moyens/actions, indicateurs de résultats, ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'action ▪ Compréhension et adhésion de toutes les personnes concernées par le plan d'action de l'organisme
7. Suivi et évaluation de la planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesurer les résultats obtenus et ajuster la stratégie au fil des ans selon l'évolution de l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration d'une grille d'évaluation pour mesurer les résultats de la planification stratégique ▪ Bilan plan d'action (mi-annuel et annuel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil d'évaluation et de suivi ▪ Ajustements selon les étapes de développement de l'organisme et la conjoncture externe (plan d'action annuel) ▪ Analyse régulière de l'évolution (résultats) de la planification stratégique



FIL CONDUCTEUR¹



1. Adaptation de : « Fil conducteur », Projet de formation et accompagnement en planification et évaluation de Centraide du Grand Montréal



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Objectifs

- Tracer le portrait de l'organisme : sa structure interne, sa gestion, sa capacité et ses ressources (humaine, financière, technique), ses activités
- Identifier ses forces et ses faiblesses
- Mettre en évidence des problèmes spécifiques à résoudre ou des défis à relever

Aide-mémoire pour organiser la réflexion

Fonctionnement de l'organisme

1. Est-ce que le mode de fonctionnement de l'organisme est défini et compris par tous et toutes ?
2. Quels sont les principaux constats concernant :
 - a) la gestion des ressources de l'organisme ?
 - b) la planification, la réalisation et l'évaluation des activités, de la programmation, etc. ?
 - c) l'organisation du travail ?
3. Quels sont les principaux constats concernant les aspects financiers ?

Règles et politiques

4. L'organisme dispose-t-il de règles et de politiques pour assurer son bon fonctionnement ?
5. Applique-t-il les règles et les politiques ? Sinon, quels sont les principaux problèmes rencontrés ?



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



Rôles et responsabilités

6. Les rôles de chacune des personnes et des instances sont-ils clairement définis, connus et assumés ?
7. Est-ce que les personnes et les instances de l'organisme sont soutenues dans l'exercice de leurs rôles et de leurs responsabilités ?
8. La structure de pouvoir de l'organisme est-elle définie et claire (pouvoir formel avec l'organigramme) ?
9. Le pouvoir détenu par l'assemblée générale, le conseil d'administration, le coordonnateur est-il assumé à la satisfaction générale ?
10. Le processus de prise de décision favorise-t-il la participation des personnes concernées dans l'organisme ?
11. Lors d'une prise de décision, est-ce que toutes les informations essentielles sont partagées ?

Vie socioaffective

12. Le climat régnant au sein de l'organisme est-il sain ?
13. Permet-il des relations interpersonnelles satisfaisantes et aidantes pour le développement de l'organisme et des personnes qui y oeuvrent ?



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



Communication

14. La circulation de l'information au sein de l'organisme est-elle fluide ?
15. La communication entre les personnes et les instances est-elle satisfaisante ?
16. Les moyens pris pour faciliter la communication au sein du groupe sont-ils adéquats ?
17. La communication et les relations avec les autres organismes communautaires et institutionnels sont-elles bonnes ?
18. Comment l'organisme évalue-t-il son travail de concertation avec le milieu ?
19. L'organisme a-t-il une bonne visibilité dans la communauté et sa promotion est-elle jugée efficace ?

Reconnaissance, réputation, rayonnement

20. L'organisme a-t-il une bonne réputation ? Est-il reconnu par le milieu comme un interlocuteur valable ?
21. Quelles sont les expériences qui lui ont permis d'acquérir cette reconnaissance ?
22. Ses expertises permettent-elles à l'organisme de bien se positionner ?

Carte des relations

23. La liste des organismes ou associations ou lieux dont l'organisme est membre : regroupement, table de concertation
24. Les collaborateurs : type de relation, relation à sens unique/réciprocité, etc.



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



Tableau des forces et des faiblesses — 1

ORGANISME :	FORCES	FAIBLESSES	COMMENTAIRES
<hr/>			
Mission			
Valeurs			
Principes			
Fonctionnement de l'organisme <hr/> Organisation des services et activités proposés aux membres <hr/> Organisation du travail			



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



Tableau des forces et des faiblesses — 2

ORGANISME:	FORCES	FAIBLESSES	COMMENTAIRES

Règles et politiques			
Rôle et responsabilités ; pouvoir, mandats ; prise de décision _____ Conseil d'administra- tion _____ Assemblée des membres _____ Comités			



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



Tableau des forces et des faiblesses — 3

ORGANISME:	FORCES	FAIBLESSES	COMMENTAIRES

Vie associative _____ Sentiment d'appartenance _____ Niveau d'engagement _____ Membership			
Vie affective _____ Climat _____ Relations inter- personnelles _____ Résolution de conflit			
Communication			



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



Tableau des forces et des faiblesses — 4

ORGANISME:	FORCES	FAIBLESSES	COMMENTAIRES

Relations avec les collaborateurs et les partenaires			
Reconnaissance			
Rayonnement			
Réputation			



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE



Objectifs

- Tracer un portrait de l'environnement externe de l'organisme
- Identifier les opportunités et les menaces
- Identifier les défis et les enjeux pour le développement de l'organisme

Quelques questions utiles

- Que se passe-t-il dans notre quartier, dans notre région, dans la province?
- Quels changements sont survenus ces dernières années?
- Quelles sont les tendances prévues à court, moyen et long terme?
- Quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces?
- Quels sont les principaux acteurs (intervenants) en présence?
- Quels sont les enjeux pour l'organisme à court, moyen et long terme?

Contextes

- Sociodémographique
- Politique
- Économique
- Social
- Les partenaires, les collaborateurs
- Les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE



Tableau de l'environnement externe

CONTEXTE			
Phénomènes ou facteurs	Opportunités	Menaces	Enjeux/Défis/ Cibles

LE PLAN D'ACTION



LE PLAN D'ACTION

« Un groupe qui évolue sans plan d'action risque tôt ou tard d'être à la remorque des événements, de manquer de cohérence, de dévier de ses objectifs, voire de sa mission ou de tourner en rond. On peut imaginer le plan d'action comme un trajet de voyage qui nous aide à garder le cap et nous rappelle l'idée de départ. »

— François Marcotte, *L'Action communautaire : ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, 1986

Le plan d'action fait partie du processus dynamique du cycle de gestion annuel qui permet à votre organisation d'actualiser, sur une base annuelle, l'ensemble de ses activités. Ce premier exercice de planification de l'année s'inscrit dans la continuité de votre bilan annuel et du rapport d'activités. Vous pouvez aussi l'envisager comme un des éléments du processus d'évaluation continue. Le plan d'action devient alors le point de référence. Il structure les suites que vous entendez donner au bilan.

C'est pourquoi le plan d'action est un instrument précieux pour traduire l'expérience acquise, assurer la continuité dans l'action et vous aider à choisir les priorités pour l'année à venir. C'est au cours de cette étape que seront définis et précisés les objectifs, les actions ainsi que les ressources nécessaires. Se doter d'un plan d'action aide à travailler de manière efficace.



L'exercice de planification est d'abord un processus sélectif qui oblige à faire des choix afin de ne pas se disperser. En ce sens, il facilite la structuration, la direction et le contrôle de son intervention et de ses actions. Planifier, c'est décider à l'avance de ce qui sera fait, quand et par qui cela sera fait. Votre plan d'action annuel doit nécessairement être influencé par la mission, les valeurs et les manières de faire de votre organisation. Dans le cas où l'organisme a procédé à l'élaboration d'une planification stratégique, il est évident que le plan d'action doit s'y référer. La qualité du plan d'action dépend de la qualité des décisions prises.

Soulignons que le processus conduisant à l'élaboration du plan d'action annuel doit être adapté à la taille de l'organisation et tenir compte des capacités de votre groupe.



Pourquoi faire un plan d'action ?

- Pour faire le point : où en sommes-nous ? Quelle est la situation ?
- Pour réfléchir sur ce qu'on veut faire : maintenir le cap, apporter des améliorations, composer avec le changement
- Pour déterminer les objectifs : où veut-on aller ?
- Pour préciser les résultats attendus
- Pour établir des stratégies : que faire pour y arriver ? Établir des stratégies, c'est déterminer ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs et préciser la marche à suivre en tenant compte du contexte. Les stratégies de l'organisation doivent être cohérentes avec sa mission. Rappelons qu'elles s'incarnent à travers ses programmes, ses services et ses activités.
- Pour élaborer un calendrier et évaluer les ressources nécessaires : quand agira-t-on ? Qui fera quoi ? Élaborer un calendrier, c'est associer le facteur temps à chacune des activités. C'est déterminer la période et le temps à consacrer à chacune d'elles. Évaluer les ressources nécessaires, c'est identifier le budget, les personnes et le matériel requis pour la mise en œuvre du plan.
- Pour prévoir le suivi : comment et quand se fera le suivi ? Prévoir le suivi, c'est déterminer, imaginer et mettre en place les mécanismes à utiliser. C'est aussi identifier les personnes ou les instances qui ont le pouvoir de décision et de contrôle sur la mise en œuvre du plan d'action et de son évaluation.



Qui est responsable du plan d'action ? Qui élabore le plan d'action ?

Rappelons que le conseil d'administration est responsable de l'administration générale et des orientations de l'organisation qu'il administre en fonction de la mission de cette dernière. À la lumière de l'analyse des besoins, il détermine les priorités annuelles. Par conséquent, le conseil d'administration élabore le plan d'action de concert avec la direction/coordination, l'équipe de travail ou les comités impliqués dans l'action de l'organisme. Ensuite, le plan d'action est présenté à l'assemblée générale.

Quand faire le plan d'action ?

Le temps idéal pour élaborer le plan d'action annuel est sans aucun doute au début de votre année d'activités ou à la suite de votre bilan. Choisir de le faire à la suite du bilan vous permet d'entrevoir l'année à venir (perspectives, actions à maintenir ou à développer, etc.) et de le présenter aux membres réunis en assemblée générale.

Contenu type d'un plan d'action

Introduction

- Rappel de la mission
- Rappel des faits saillants de la dernière année : des éléments du contexte en lien avec le bilan
- Liste des priorités retenues pour l'année : ce sur quoi on veut concentrer nos efforts



En fonction des sections/volets/programmes/axes de l'organisme

- Rappel des activités et services offerts
- Référence aux éléments de gouvernance tels que *membership*, assemblée générale, conseil d'administration, comités
- Prise en compte des aspects qui appuient la réalisation des programmes tels que structure, systèmes d'information, procédures administratives, rapports, communications ainsi que la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières et la gestion des ressources matérielles

Pour chacune des sections/volets/programmes/axes de l'organisme

- Présentation des objectifs par secteur d'activités : ce qui est visé
- Moyens/activités : ensemble d'actions pour atteindre l'objectif
- Ressources : les aspects humains, matériels et financiers nécessaires pour réaliser les activités
- Résultats attendus : les changements qu'on peut décrire ou mesurer et qui surviennent à la suite d'une ou de plusieurs activités
- Échéancier : la répartition du temps en fonction de la date finale
- Identification des personnes ou des instances responsables de l'exécution des tâches
- Planification des mécanismes de suivi et d'évaluation permettant de vérifier le degré d'atteinte des objectifs et des résultats
- Prévisions budgétaires



Déterminer un objectif

Un objectif, c'est l'énoncé du résultat désiré dans un délai déterminé ; c'est le point d'arrivée par rapport à une situation sur laquelle on veut intervenir pour la changer.

Un objectif...

- Doit être formulé de manière à décrire la situation désirée (quoi ?), les personnes visées (qui ?) et l'échéancier final (quand ?)
- Doit être formulé de façon simple et concise afin d'éviter la confusion et des interprétations divergentes
- Doit être compatible avec les orientations du groupe
- Doit être atteignable et réalisable
- Doit être motivant
- Doit être mesurable (vérifiable), quantitativement et qualitativement, en fonction d'une date de réalisation

Comment choisir et formuler un objectif?

Il s'agit ici de se demander : Où veut-on aller ? L'objectif est une cible. Il répond aux questions : Quoi ? Qui ? Combien ? Quand ?

Pour vous aider dans sa formulation, rappelez-vous qu'il débute par un verbe d'action (infinitif présent). Il est souvent suivi par le moyen que vous comptez utiliser (participe présent) et le résultat attendu (infinitif ou futur). Exemple : augmenter le *membership* en mettant sur pied une campagne de promotion de nos services qui nous assurera plus de visibilité.

Dans le cas où vous avez plusieurs objectifs, vous devez avoir le souci de la cohérence. Il est préférable de les organiser de façon hiérarchique, en allant du plus global au plus spécifique. Par ailleurs, limitez le nombre d'objectifs si vous ne voulez pas disperser vos efforts. Cela vous permettra de mieux vous concentrer sur vos priorités.



Qu'est-ce qu'un résultat ?

Un résultat est le fruit d'une action. Il existe deux types de résultats : les résultats quantitatifs et les résultats qualitatifs.

Résultats quantitatifs :

- Hausse de...
- Diminution de...
- Maintien de...
- Diversification de...

Résultats qualitatifs :

- Acquisition de connaissances
- Meilleure compréhension
- Changements de perceptions
- Changements d'attitudes
- Changements de comportements
- Degré de satisfaction

Comment vérifier et constater les résultats ?

Il est essentiel de déterminer des critères, des indices ou d'identifier des manifestations, des signes qui permettent de vérifier si les résultats escomptés se sont concrétisés. Ces indicateurs tangibles peuvent être de deux ordres : quantitatifs (combien ?) ou qualitatifs (comment ?). Sur le plan quantitatif, l'évaluation est simple puisqu'il suffit de compter et de comparer. Sur le plan qualitatif, les indicateurs sont plus variés et de différents types. Ils peuvent être appréciatifs ; il peut aussi s'agir de manifestations qui permettent de faire des constats (la démonstration) autour du résultat escompté.



De plus, vous pouvez élaborer une échelle permettant de graduer le degré d'atteinte de l'objectif. Nous vous proposons une série d'exemples. Les réponses à ces questions doivent, évidemment, être comparées en fonction des objectifs fixés et des résultats attendus.

Exemples de critères quantitatifs

Combien ? (chiffres, nombres, pourcentage)

- Combien de nouveaux membres avons-nous recrutés ?
- Combien de personnes se sont inscrites ou ont participé à nos activités ?
- Combien de références de clients avons-nous eu à faire au cours de l'année ? Ce nombre est-il en hausse ou en baisse ?
- Est-ce que le taux de lectorat du bulletin de liaison a augmenté ?
- Quel est le coût réel de l'activité ?
- Quel est le nombre d'heures investi pour la préparation de l'activité ?

Exemples de critères qualitatifs

Quelles manifestations vous permettent de dire...

Comment pouvez-vous vérifier si...

- Votre rayonnement ou votre pouvoir d'influence s'est accru ?
- Votre réseau ou votre pouvoir d'attraction s'est renforcé ?
- Votre travail de concertation s'est amélioré ?
- Votre activité a eu un effet ou une influence sur le milieu ?

N'hésitez pas à caractériser la nature du changement observé.



PLAN D'ACTION - TABLEAU MODÈLE 1 ANNOTÉ

SECTION /VOLET /PROGRAMME / AXE

MISE EN CONTEXTE

Situation constatée et qui justifie de prendre action.
La description sommaire du contexte, de la problématique et des besoins sert à faire le lien avec l'objectif et aide à déterminer ce qui est prioritaire (ce sur quoi vous voulez concentrer vos efforts).

OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS	MOYENS/ ACTIONS	RESSOURCES	ÉCHÉANCIER	MOYENS DE VÉRIFICATION ET SUIVI
Ce qui est visé	Changements que l'on pourra constater : les effets souhaités	Moyens ou actions pour atteindre l'objectif	Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour réaliser les actions	Calendrier	Indicateurs de résultats — Mécanismes de suivi permettant de vérifier le degré d'atteinte des objectifs et des résultats

PLAN D'ACTION - TABLEAU MODÈLE 1

Plan d'action – tableau modèle 1

Section/Volet/Programme/Axe

Mise en contexte

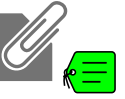
Objectifs	Résultats attendus	Moyens/Actions	Ressources	Échéancier	Moyens de vérification et suivi





PLAN D'ACTION – TABLEAU MODÈLE 2 *

DOMAINE OU SERVICE	GROUPE CONCERNÉ
BESOIN IDENTIFIÉ	
OBJECTIF VISÉ	RÉSULTATS ATTENDUS
MOYENS / ACTIVITÉS	
RESSOURCES HUMAINES	
Personnel salarié	Bénévoles / comités / partenaires
RESSOURCES MATÉRIELLES / FINANCIÈRES	MOYENS DE VÉRIFICATION (suivi / évaluation)



* Prieur, Monique (2005). *Le plan d'action annuel*. Guide utilisé dans le cadre de la formation accompagnement en planification et évaluation, soutenue par Centraide du Grand Montréal. CDC de Longueuil.



Liste de verbes d'action

Inspirez-vous de ces verbes d'action pour rédiger vos propres objectifs.

Accompagner	Débattre	Former	Produire
Accroître	Décrire	Formuler	Promouvoir
Accueillir	Défendre	_____	Proposer
Acquérir	Définir	Généraliser	Publier
Affecter	Démontrer	_____	_____
Attribuer	Désigner	Identifier	Réapproprier (se)
Augmenter	Devenir	Informer	Reconnaître
Analyser	Développer	Intensifier	Recruter
Appliquer	Diffuser	Inventorier	Redéfinir
Apprendre	Discerner	_____	Rédiger
Approprier (s')	Distribuer	Justifier	Relater
Appuyer	Documenter	_____	Rendre public
Associer	Donner	Lister	Réparer
Assurer	Doter (se)	Localiser	Répondre
_____	_____	_____	Réprésenter
Bâtir	Écrire	Maîtriser	_____
Bonifier	Élaborer	Mesurer	Sensibiliser
_____	Employer	Mettre en place	Séparer
Cerner	Encourager	Mettre en valeur	Sonder
Chiffrer	Estimer	Mobiliser	Soutenir
Choisir	Établir	Modifier	Standardiser
Combiner	Étudier	_____	_____
Communiquer	Évaluer	Nommer	Traduire
Comprendre	Examiner	_____	Transférer
Comptabiliser	Explorer	Offrir	Transformer
Concevoir	Exprimer	Organiser	Transmettre
Connaître	Expliquer	Opérationnaliser	Trouver
Conscientiser	_____	Opérer	_____
Consolider	Faciliter	_____	Unifier
Constituer	Faire connaître	Participer	Utiliser
Consulter	Faire la promotion	Permettre	_____
Convaincre	Familiariser (se)	Planifier	Valoriser
Convertir	Favoriser	Présenter	Vendre
Créer	Fixer	Prévoir	Vérier
		Procéder (à)	

LE PLAN DE TRAVAIL



LE PLAN DE TRAVAIL

Le plan de travail facilite l'opérationnalisation du plan d'action. C'est un outil concret qui permet d'anticiper les étapes à franchir pour réaliser l'action.

Le plan de travail découpe, en séquences, le travail à faire. Cette planification des différentes étapes favorise l'atteinte des objectifs du plan d'action. C'est un outil de gestion interne du temps qui sert à superviser et à coordonner les ressources requises pour faciliter l'exécution des tâches, des activités et des actions.

Ne perdez pas de vue que...

Il y a des lois intrinsèques aux projets, non directement liées aux personnes qui les exécutent.

- Rien ne se passe jamais comme prévu. Tout est susceptible de prendre plus de temps que prévu car rien n'est aussi simple que l'on ne l'imagine au départ. (*Loi de Murphy*)
- L'essentiel peut ne prendre que peu de temps alors que l'accessoire en demande souvent beaucoup. Les deux principes qui en découlent sont donc de s'attacher à bien distinguer en permanence l'essentiel de l'accessoire et de réserver du temps pour l'essentiel en réduisant le temps consacré à l'accessoire. (*Loi de Pareto ou loi des 20/80*)
- Mieux vaut une seule personne qui travaille bien que dix qui perdront beaucoup de temps en complications et réunions. Ce qui tend à prouver qu'il vaut mieux gérer les projets par objectifs qu'en fonction de critères politiquement corrects. (*Loi de Parkinson ou loi de la dilatation du travail*)



- Il faut trouver le moment qui convient à chaque activité, ne faire qu'une chose à la fois et bien la faire en s'y consacrant totalement. Il faut savoir faire des choses différentes à des moments différents. (*Loi de l'Ecclésiaste ou loi de l'alternance*)

Il y a des lois inhérentes aux personnes

- Une activité morcelée semble durer plus longtemps et une activité pénible semble plus longue à faire qu'une activité plaisante. (*Loi de Fraisse ou loi de la dimension subjective du temps*)
- Comme une tâche difficile ou pénible semble plus longue, il faut l'évacuer dès que possible. (*Loi de Laborit*)
- Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative. Cela signifie qu'en doublant la quantité de travail, on ne double pas pour autant la productivité. (*Loi de Illich ou loi de l'efficacité décroissante*)
- Tout travail interrompu en cours de route sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué en continu. Les questions à se poser sont donc : combien de temps ai-je à consacrer à une tâche sans l'interrompre et à partir de quelle charge de travail est-ce que je deviens improductif ? Les principes qui découlent de cette loi sont de persévérer sans s'obstiner, de lutter contre l'activisme improductif et le perfectionnisme extrême et d'être conscient de ses limites. (*Loi de Carlson ou loi des séquences homogènes*)
- Le corps social comme le corps biologique ont des moyens de se rappeler à nous quand on ne les respecte pas. Se respecter dans son intégrité physique et morale et veiller à se maintenir en bonne santé est un des premiers principes d'une bonne gestion du temps ! (*La loi de Swoboda-Fliess-Teltscher ou loi des rythmes biologiques*)

Plutôt que de penser sans cesse à tout ce que l'on a à faire, le plan de travail nous incite à penser à ce que l'on fait au moment où on le fait.



Pourquoi faire un plan de travail ?

- Pour avoir une vision globale de ce que l'on a à faire
- Pour atteindre plus sûrement nos objectifs
- Pour établir des priorités, faire des choix, anticiper les actions qu'il faudra organiser et déterminer des stratégies d'exécution
- Pour être constant, avoir de la rigueur dans le travail, éviter la procrastination, la dispersion, les débordements ou la surcharge de travail
- Pour diminuer le temps de décision entre les tâches
- Pour ne pas être à la merci des événements, pour ne pas être à la dernière minute, pour ne pas se précipiter dans l'action et traiter tout comme une urgence
- Pour éviter de donner la priorité aux choses accessoires et pour accorder de l'importance à ce qui est vraiment nécessaire à l'accomplissement des activités

Chaque personne, responsable d'un programme, projet, volet, comité ou service fait un plan de travail en lien avec le plan d'action de l'organisme. Cet outil de suivi rend visible le travail à faire. Il permet de suivre l'évolution de l'action en fonction des résultats attendus.

Pour organiser le travail, il faut préalablement identifier l'ensemble des tâches, les planifier et attribuer les responsabilités nécessaires à leur réalisation.



Les trois étapes à suivre sont les suivantes :

ÉTAPE 1

Identification des tâches

Que doit-on faire pour réaliser concrètement le projet, le programme, l'action, etc.? C'est le temps d'imaginer le chemin à parcourir, d'identifier toutes les tâches à faire et la séquence de réalisation.

ÉTAPE 2

Priorisation des tâches

La priorisation des tâches, c'est l'ordonnancement des tâches dans le temps. Deux variables peuvent vous guider dans cet exercice de priorisation.

- Le degré d'urgence en lien avec la nécessité d'agir rapidement : à quel moment la tâche doit-elle absolument être réalisée?
- L'enchaînement logique des tâches à faire : qu'est-ce qui vient avant quoi?

ÉTAPE 3

Planification et répartition des tâches

C'est le moment d'inscrire, dans le plan de travail, qui fait quoi, avec qui, à quel moment et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (Comment?)

Nous vous présentons un modèle général de plan de travail. Notons qu'il existe d'autres outils pour vous aider à visualiser les différentes tâches dans le temps. L'agenda, la feuille d'action quotidienne, le calendrier, [un diagramme de Gantt](#) et la liste de vérification vous permettent d'assurer le suivi de l'action, de voir où vous en êtes rendus et de réajuster le tir, si nécessaire.



PLAN DE TRAVAIL – TABLEAU MODÈLE ANNOTÉ

Programme / projet / volet :
 Objectifs :
 Nom de la personne responsable :

MOYENS/ ACTIONS	TÂCHES	AVEC QUI?	QUAND?	RESSOURCES	SUIVI
Stratégies utilisées pour atteindre l'objectif	Travail à exécuter	Collaborateurs, collaboratrices, autres membres de l'équipe, comités	Échéancier, calendrier de réalisation	Ressources techniques, matérielles, financières, humaines	Mise au point, réajustement, évaluation

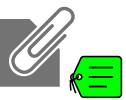
POUR METTRE VOS ACTIONS EN VALEUR V.2
LE PLAN DE TRAVAIL

PLAN DE TRAVAIL – TABLEAU MODÈLE

Plan de travail – tableau modèle

Programme/projet/volet :
 Objectifs :
 Nom de la personne responsable :

Moyens/actions	Tâches	Avec qui?	Quand?	Ressources	Suivi



L'ÉVALUATION



L'ÉVALUATION

« Quiconque évalue révèle son projet... ou celui que lui ont imposé ses préjugés, ses inquiétudes, son institution. »

– Charles Hadji, *L'évaluation, règles du jeu*, 1989

Que veut dire évaluer ? Selon la perspective avec laquelle on aborde le sujet, la réponse à cette question est variable. Pour certains, évaluer peut signifier : vérifier, juger, contrôler, estimer. Pour d'autres, évaluer veut dire situer, donner un avis, apprécier.

De façon générale, l'évaluation vise à recueillir, analyser et interpréter des informations (des données) sur un projet, une activité, une intervention, un programme ou sur l'ensemble du fonctionnement d'un organisme. Les résultats sont ensuite utilisés pour la prise de décision. Évaluer, c'est aussi prendre position sur la valeur d'un existant. C'est prendre position, par exemple, sur un ensemble de pratiques (gouvernance et gestion, manières d'intervenir et de faire), de services et d'activités.

La démarche d'évaluation permet à l'organisation de s'assurer que l'action la mène bien là où elle veut aller. En ce sens, évaluer vous permet de clarifier votre « projet », d'actualiser votre vision et vous aide à tenir parole. Il s'agit d'un processus continu qui relance votre organisme vers l'avenir. Pour cela, l'évaluation doit prendre en compte non seulement les objectifs des volets, des programmes, etc., mais aussi le processus mis en place pour favoriser l'atteinte de ces derniers.



Notons que l'évaluation ne peut être considérée comme une fin en soi puisqu'elle sert tantôt à résoudre des problèmes, parfois à améliorer un programme et le plus souvent à prendre des décisions. Elle peut être envisagée comme un moyen qui permet d'accroître la capacité d'agir des composantes de l'organisme sur le milieu.

Voici quelques conseils pour vous aider à intégrer l'évaluation dans le cycle de gestion de votre organisme.

- Pensez l'évaluation dès le moment de la planification
- Formulez des objectifs clairs et précis qui se comprennent aisément et inscrivez les résultats attendus pour chacun des objectifs que vous souhaitez atteindre
- Procédez de façon progressive en introduisant un outil à la fois (mécanismes de suivi, outil de cueillette de données, etc.)
- Développez le réflexe de compiler l'information au fur et à mesure
- Prévoyez du temps pour l'évaluation en planifiant des moments à cet effet (exemple : bilan annuel ou à la mi-année)
- N'hésitez pas à faire appel à une personne-ressource externe pour vous soutenir dans cette démarche : animation, préparation des outils
- Utilisez et diffusez les résultats de l'évaluation, ce qui vous permettra de mettre en valeur le travail accompli, de révéler les forces de l'organisation et de développer un argumentaire convaincant

Bref, l'évaluation ne doit pas être perçue uniquement comme une occasion de « se donner une tape dans le dos » pour se féliciter. Elle sert aussi à accroître le sentiment d'appartenance à l'organisation, à redécouvrir l'utilité du travail accompli et à situer plus clairement tous les acteurs sur les défis à venir et à relever.



Une démarche d'évaluation participative

Dans la présente boîte à outils, l'évaluation est envisagée comme un acte permettant de porter un jugement critique sur de multiples objets. Dans ce contexte, évaluer suppose que l'on décide et que l'on accepte de prendre une certaine distance, un certain recul par rapport à l'objet de l'évaluation. Dans cette perspective, l'évaluation ne peut être envisagée comme une activité mécanique ou un exercice purement technique.

Il existe plusieurs types d'évaluation qui se distinguent par leur finalité (évaluation d'impact, évaluation d'implantation, évaluation de processus, etc.) ou par leur approche (évaluation participative, évaluation formative, audit, évaluation externe, etc.). Dans notre boîte à outils, nous avons choisi de vous présenter les éléments essentiels qui se rattachent au processus d'évaluation dans une perspective participative ou d'autoévaluation.

L'évaluation participative consiste en une démarche de coopération à laquelle participent les personnes concernées par l'objet de l'évaluation, avec ou sans l'aide d'une personne-ressource externe. Soulignons que ces personnes sont partie prenante de chacune des phases du processus, de la conception à la prise de décision, en passant par le choix et la mise en œuvre des stratégies d'évaluation et l'interprétation des résultats.



Pourquoi utiliser une telle démarche ?

La démarche d'évaluation participative accroît les chances de réussite du processus, car les décisions sont prises par les parties prenantes.

La démarche d'évaluation participative

- favorise une pratique réflexive (apprendre dans l'action, documenter ses pratiques et faire de nouveaux choix)
- valorise la contribution de tous les participants et la pluralité des points de vue en offrant de multiples occasions d'échange
- renforce le pouvoir d'agir des parties prenantes (individus et groupe)
- fournit des occasions de réorienter et d'améliorer les interventions (actions, programmes, manière de faire, etc.) et de préciser le « projet » de l'organisation
- aide à construire un argumentaire sur la pertinence et le bien-fondé des actions
- permet d'identifier, de valoriser les succès et de reconnaître les forces existantes
- aide à développer une culture de l'évaluation qui s'intègre à toutes les étapes du cycle de gestion (plan d'action, bilan, rapport annuel d'activités)

Notons cependant que l'évaluation participative a quelques exigences. En effet, elle nécessite un engagement soutenu des personnes à chacune des étapes de la démarche. Les nouvelles habiletés développées et les leçons apprises doivent être envisagées comme une formation dans l'action. La cueillette des données et les résultats utilisés ainsi que l'interprétation qu'on en fait doivent être réalisés de manière rigoureuse. Il en va de même pour les discussions et la négociation qui doivent mener à un consensus pour chacun des objets évalués. Enfin, si vous optez pour ce genre de démarche, rappelez-vous que la flexibilité est de rigueur puisque vous devrez vous adapter à un environnement en constante évolution.



Quelques questions à vous poser avant de vous lancer

Avant de vous lancer dans une telle démarche, il est primordial de vous entendre sur le sens que vous donnez à l'exercice d'évaluer. Il faut aussi vous assurer que les personnes qui s'engagent dans le processus en ont une même compréhension. Définissez les termes qui seront utilisés, dotez-vous d'un plan de réalisation et répondez aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui motive votre organisation à entreprendre une telle démarche ? Quel est l'élément déclencheur ?

- Sur quoi portera l'évaluation ? (vos activités, vos programmes, votre membership, votre fonctionnement, etc.)

- En quoi cette démarche sera-t-elle utile à votre organisme ? L'exercice vous amènera à prendre quel genre de décisions ?

- Quels sont les objectifs de la démarche ?

- Dans quel contexte se déroule la démarche d'évaluation ?

- Quelles sont les conditions de réalisation ?

- Comment allez-vous procéder ? Comment allez-vous vous préparer ? Quels outils seront utilisés ? (mécanismes, stratégies, moyens)

- Quelles personnes seront impliquées dans la démarche ? À quel moment ? Comment les personnes concernées par l'évaluation seront-elles interpellées ?

- Qui fera partie du comité porteur ? Quel est son mandat ? Qui a le pouvoir de décider quoi ?

- Quel est l'échéancier ?



Parmi les conditions importantes pour la réussite d'une telle démarche, soulignons :

- la mise sur pied d'un comité porteur qui représente tous les acteurs de l'organisme et dont la tâche est de planifier et de piloter la démarche
- l'ouverture des personnes participantes à poser un regard critique, à apprendre
- la stabilité des relations entre les différentes composantes de l'organisation (pas en état de crise)

Pour assurer le succès de l'exercice, prévoyez aussi une formation sur les principes, les outils et l'utilité de la démarche offerte aux personnes directement impliquées. Vérifiez leur motivation et le temps qu'elles sont prêtes à y consacrer. De plus, comme organisation, distinguez clairement la démarche d'évaluation de l'évaluation du personnel.



ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

ÉTAPES PRÉPARATOIRES	ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3
<ol style="list-style-type: none">1. Constituer le comité porteur de la démarche d'évaluation2. Préciser le mandat du comité3. Planifier le travail	Cibler les objets d'évaluation	Identifier et choisir les sources d'information et les méthodes de collecte de données	Élaborer le plan de travail pour la démarche d'évaluation
ÉTAPES POUR RÉALISER L'ÉVALUATION			
ÉTAPE 4	ÉTAPE 5	ÉTAPE 6	ÉTAPE 7
Recueillir les informations	Analyser et interpréter les résultats	Communiquer les résultats	Agir en fonction des résultats

Si vous souhaitez développer une culture de l'évaluation, vous devez envisager les étapes 4, 5, 6 et 7 comme un processus permanent de suivi, de collecte de données et de réflexion.



Un modèle logique

Qu'est-ce qu'un modèle logique? Le modèle logique peut être défini comme un « outil permettant de formaliser la logique d'une intervention, à savoir les relations entre différentes composantes de cette intervention (buts, objectifs, activités, effets attendus), de visualiser les différentes voies possibles pour atteindre les résultats et d'identifier les facteurs externes susceptibles d'influencer cette intervention ». — *Françoise Jabot et Mireille Blanchet dans Approches et pratiques en évaluation de programme, page 330*).

Le modèle logique est une représentation visuelle visant à décrire un ensemble d'actions, un programme, un organisme, etc., dans sa logique fondamentale. Il permet d'avoir une représentation commune et favorise la compréhension des enjeux. Il prend la forme d'un schéma qui illustre le contenu (quoi?), les destinataires (qui?) et la raison d'être (pourquoi?) du « projet ».

On peut utiliser le modèle logique de différentes manières : pour planifier, faire des demandes de subvention, comme outil de communication, pour former ou initier de nouvelles personnes et finalement, comme outil de suivi et d'évaluation.



Voici quelques avantages liés à l'élaboration et à l'utilisation d'un modèle logique. Un modèle logique...

- résume les principaux éléments
- aide à expliquer l'argumentaire qui sous-tend les activités
- permet de décrire facilement le programme à d'autres personnes
- démontre les relations causales entre les activités et les résultats
- aide à déterminer qui est responsable de tels résultats au cours de telle période
- contribue à l'élaboration de mesures de suivi
- permet de faire le lien entre la planification stratégique et la planification opérationnelle
- permet aux intervenants de discuter du programme et de s'entendre sur la description qu'ils en font (vision commune)
- facilite la détermination de questions importantes pour l'évaluation

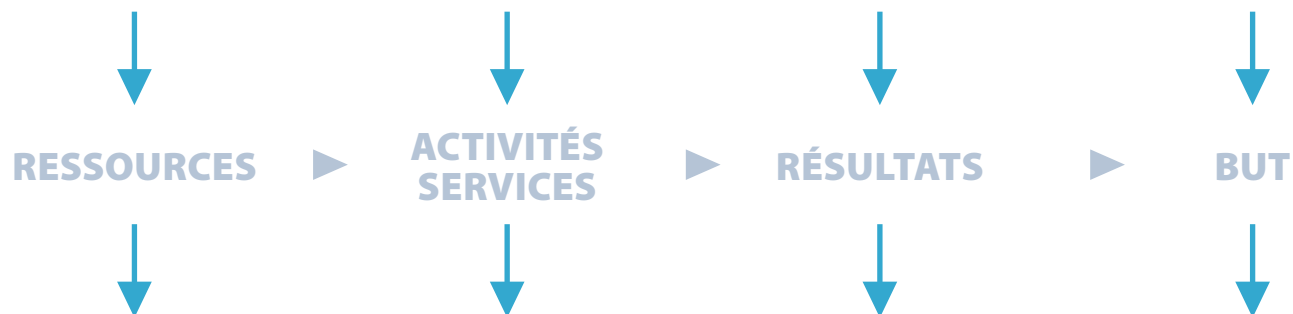
Soulignons qu'il s'agit d'une représentation de la réalité, d'un modèle. Notons aussi qu'il existe des risques de simplification, des dangers de transformer des systèmes complexes en des systèmes linéaires.

Si votre organisation ne dispose pas d'un modèle logique, sa production peut être la première étape du processus d'évaluation. Rappelons qu'un modèle logique permet de visualiser les éléments fondamentaux (valeurs, principes, buts, ressources, approches, population ciblée, etc.) qui guident la mise en œuvre de votre mission.

LE MODÈLE LOGIQUE

Votre projet / programme / service / initiative :

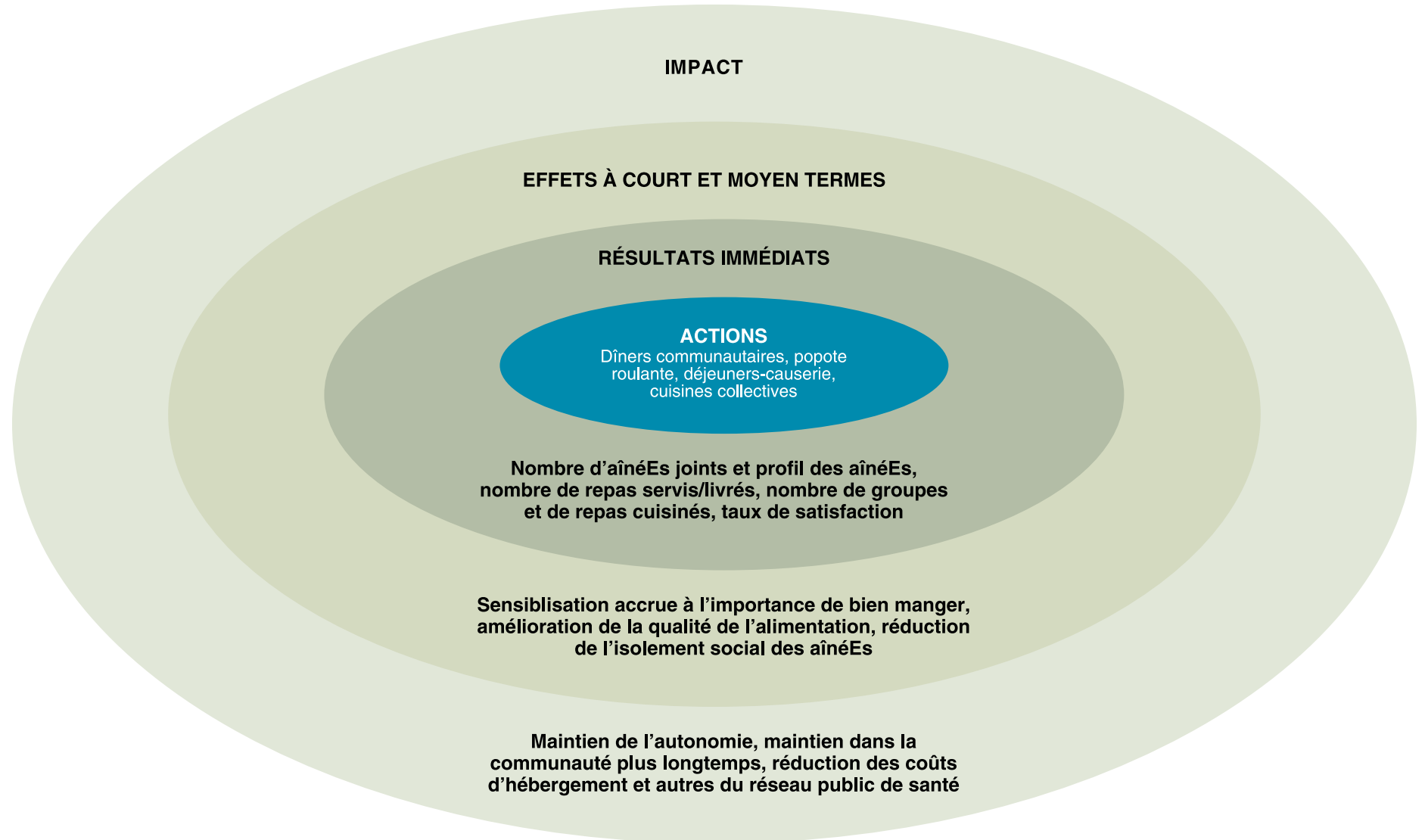
Contexte interne (état de la situation, niveau de développement), contexte lié à l'environnement externe (constats politiques, aspects culturels, facteurs sociaux, démographiques, économiques, etc.)



Ce qui est disponible et ce qui se fait déjà Ce que vous prévoyez faire		Changements souhaités		
RESSOURCES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humaines (équipe de travail, bénévoles, etc.) ▪ Techniques et matérielles ▪ Financières ▪ Temps ▪ Collaborateurs/ partenaires 	ACTIVITÉS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ateliers ▪ Promotion ▪ Campagne de sensibilisation, etc. 	RÉSULTATS IMMÉDIATS	EFFETS À COURT ET MOYEN TERME	IMPACT



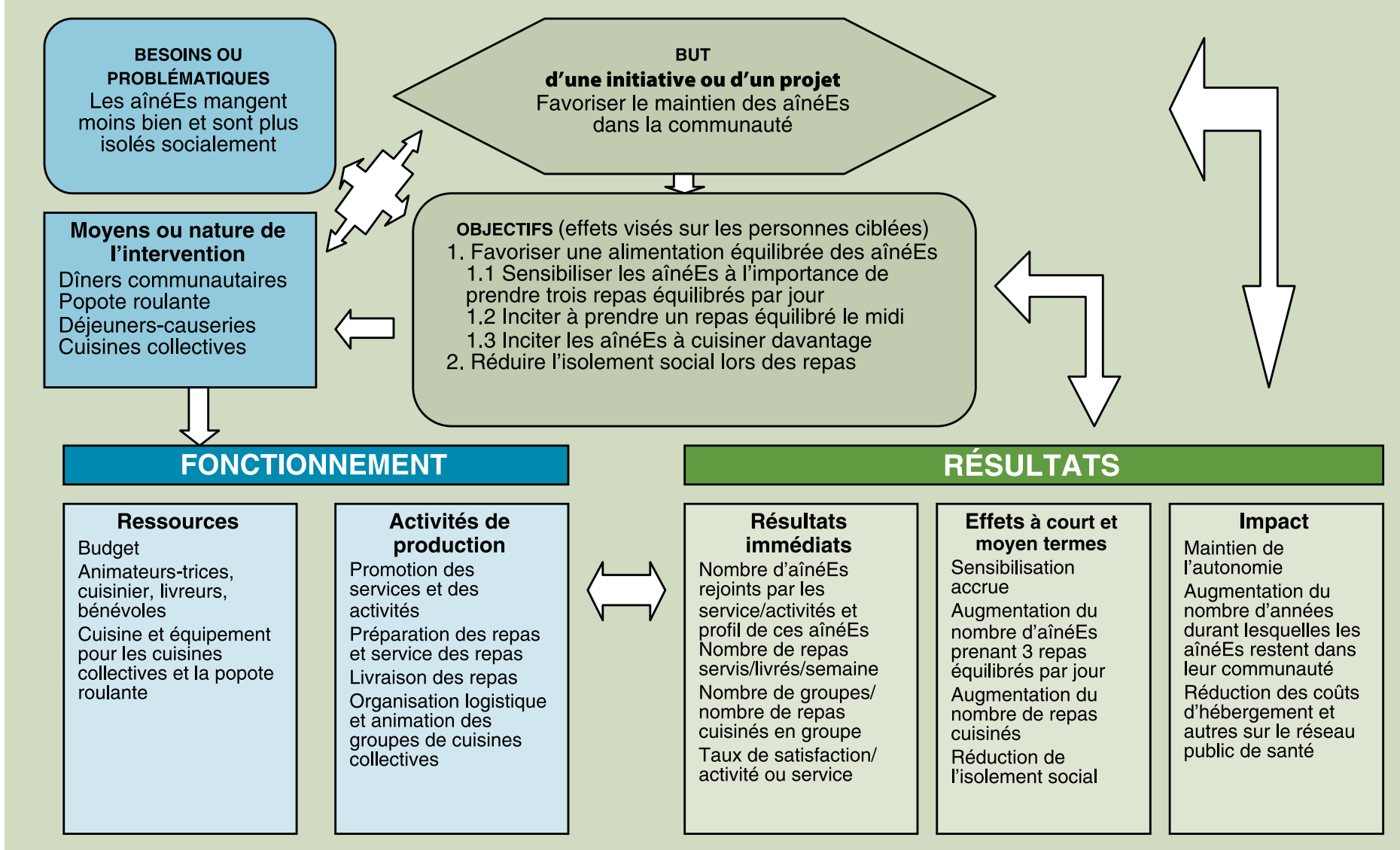
EXEMPLE DE RÉSULTATS IMMÉDIATS, D'EFFETS ET D'IMPACT *



* COMACO a gracieusement autorisé le Centre St-Pierre à présenter des documents tirés de la boîte à outils « L'autoévaluation participative : Un outil d'apprentissage collectif au cœur de l'action et du changement ».



EXEMPLE DE MODÈLE LOGIQUE*



POUR METTRE VOS ACTIONS EN VALEUR V2. L'ÉVALUATION

* COMACO a gracieusement autorisé le Centre St-Pierre à présenter des documents tirés de la boîte à outils « L'autoévaluation participative : Un outil d'apprentissage collectif au cœur de l'action et du changement ».



Dans le but d'illustrer les principales difficultés rencontrées en matière d'évaluation, nous avons emprunté le TABLEAU 2 de la boîte à outils d'autoévaluation conçue par la Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO) *L'autoévaluation participative : un outil d'apprentissage collectif au cœur de l'action et du changement.*

PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

DIFFICULTÉS	PRINCIPALES RAISONS À L'ORIGINE DES DIFFICULTÉS	QUELQUES PISTES DE SOLUTION
Informations manquantes	Manque de temps pour réfléchir et pour identifier les informations essentielles à la prise de décisions ou pour se munir d'outils d'évaluation. Utilisation de données quantitatives seulement. Processus d'évaluation informel, sans trace écrite.	Lister les informations essentielles à la prise de décisions et se munir d'outils pour les recueillir. Utilisation complémentaire des données qualitatives et quantitatives. Formaliser davantage le processus d'évaluation et garder des traces écrites.
Information de mauvaise qualité	Outil inadéquat pour recueillir l'information, notamment : questionnaire trop long (effet de fatigue), formulation imprécise des questions, échelle de mesure peu nuancée ou inadéquate, outil quantitatif qui tente de mesurer des informations qualitatives.	Prétester les outils et la façon d'administrer ces outils, c'est-à-dire essayer les outils afin de les valider. Par exemple, un questionnaire ou une fiche d'évaluation peut être testée auprès de cinq ou de six personnes pour s'assurer que les questions sont bien comprises par les répondantEs.
Absence de compilation ou d'analyse des données	On ne voit pas l'utilité de compiler l'information. Manque de connaissance sur la façon de compiler et d'analyser l'information. Trop de questions ouvertes dans les questionnaires, ce qui rend la compilation plus complexe et plus longue.	Conscientiser les personnes concernées à l'utilité de l'information. Former ou informer les personnes responsables de compiler l'information. Limiter le nombre de questions ouvertes dans les questionnaires ou les fiches d'évaluation.
Faible taux de réponse aux questionnaires ou aux fiches d'évaluation	Questionnaire trop long ou trop complexe. Méthode inadéquate pour administrer le questionnaire ou les fiches d'évaluation. Mauvais moment pour la collecte de données. Nécessité d'un rappel téléphonique (ou en personne) pour inciter les participantEs à répondre.	Se munir de questionnaires et de fiches d'évaluation courts et simples. Choix de la méthode adéquate pour obtenir un bon taux de réponse. Choix du moment approprié pour procéder à la collecte de données. Prévoir les rappels et les incitatifs nécessaires pour accroître le taux de réponse.



Pour vous aider à choisir les outils les plus pertinents pour votre démarche d'évaluation selon les objets et les dimensions que vous souhaitez évaluer, nous vous proposons de consulter le TABLEAU 3.

LISTE DES OUTILS D'AUTOÉVALUATION

ASPECTS ÉVALUÉS	OUTILS	TYPE D'OUTILS		FRÉQUENCE D'UTILISATION			MOMENT DE L'ANNÉE			
		DE BASE	COMPLÉMENTAIRES	ANNUELLE	AUX 2 À 5 ANS	AU BESOIN	SUIVI EN CONTINU	APRÈS L'ACTIVITÉ*	AU MOMENT OPPORTUN	EN FIN D'ANNÉE**
Plan d'action	Animation d'un bilan annuel collectif	✓		✓						✓
Activités, services et projets	Analyse du profil des participantEs/usagers-ères	✓		✓						✓
	Fiche d'évaluation d'une activité ou d'un service	✓		✓				✓		
	Bilan d'une activité ou d'un service	✓		✓				✓		
	Groupes de discussion et entrevues auprès des participantEs ou usagers-ères		✓			✓			✓	
	Sondage sur les raisons d'abandon		✓			✓			✓	
	Sondage auprès des membres, des participantEs et des usagers-ères		✓			✓				✓
	Collaborations et partenariats	Analyse du profil des collaborations/partenariats et de la participation aux instances de concertation	✓		✓					
Réflexion et discussion collectives sur les collaborations/partenariats et la participation aux instances de concertation		✓			✓					✓
Entrevues individuelles auprès des collaborateurs et des partenaires			✓			✓			✓	
Vie associative et démocratique	Analyse du profil des membres	✓		✓						✓
	Suivi de la participation des membres	✓		✓			✓			
	Analyse du profil des bénévoles et suivi de leur implication	✓		✓			✓			✓
	Groupes de discussion auprès des bénévoles		✓			✓			✓	
	Sondage auprès des bénévoles		✓		✓					✓
	Questions pour évaluer les rencontres du C.A.	✓		✓			✓			
	Réflexion et discussion collectives sur le rôle et le fonctionnement du C.A.		✓		✓				✓	
	Réflexion et discussion collectives sur la participation		✓			✓			✓	
	Réflexion et discussion collectives sur la mission et les valeurs de l'organisme		✓			✓			✓	
Gestion des ressources	Réflexion et discussion collectives sur la gestion des ressources	✓			✓					✓

* Après l'activité ou en fin de session.

** De préférence, avant le bilan annuel et la rédaction du rapport annuel d'activités, pour alimenter la réflexion collective lors du bilan annuel.

**LE BILAN
ET LES
PERSPECTIVES**



LE BILAN ET LES PERSPECTIVES

Le bilan est une forme d'évaluation. Il permet le retour sur l'ensemble des actions posées (tout ce qu'on a fait) par le groupe. Cet exercice donne la possibilité de comparer les résultats aux objectifs que le groupe s'était fixés en début d'année.

Le bilan vous aide à identifier vos acquis et vos erreurs et il vous donne l'occasion d'en tirer parti. Il est absolument nécessaire de prendre le temps de faire un bilan pour que le groupe progresse dans ses actions, pour en assurer la continuité et faciliter la prise de décisions.

Le bilan reprend les objectifs de départ et vous permet de vérifier jusqu'à quel point ils ont été atteints. Dans l'exercice du bilan, le groupe reprend chaque étape du processus pour revenir sur ce qui s'est passé. Cette évaluation permet aussi à toutes les personnes impliquées de mesurer leur satisfaction et leurs acquis et de porter un jugement sur la performance de l'organisation. En effet, point non négligeable, le bilan vous permet de poser un regard critique, global et synthétique sur l'année qui vient de s'écouler et de faire un portrait fidèle de la situation. Il devrait vous donner le recul nécessaire pour avoir une vision d'ensemble des programmes, des projets, des services ou des actions à développer ou à maintenir pour l'année à venir.



Précisons que le document qui en résulte est un document interne, en ce sens qu'on ne l'envoie ni à nos membres, ni à nos bailleurs de fonds. Il s'agit donc d'un moment privilégié de l'année où l'on peut se permettre d'aller au fond des choses dans un esprit d'ouverture et sans censure. C'est le temps de dire et de décortiquer toutes ces choses sur lesquelles vous avez été forcés de passer rapidement en cours d'année. Le bilan fait partie des documents qui nourrissent la mémoire collective de votre organisation. Vous pouvez consulter l'exemple de [Parentoujours](#).

Enfin, intégrer le bilan annuel dans le cycle des activités régulières de son organisation, c'est se faire un cadeau, c'est se donner le temps de prendre le temps. Vous en découvrirez rapidement l'importance et l'utilité. En effet, après avoir passé en revue et fait l'analyse des activités et des secteurs-clés (programmes / volets / projets / services), votre organisation sera en mesure d'établir beaucoup plus facilement des priorités et de les traduire en objectifs concrets. En ce sens, l'exercice du bilan risque de devenir une étape incontournable pour votre organisation parce que vous la trouverez facilitante pour la suite des choses.



Pourquoi faire un bilan ?

- Pour assurer le suivi du plan d'action qu'on s'est donné afin d'en contrôler les résultats et mesurer les écarts entre ce qu'on visait et ce qui s'est produit
- Pour faire le tour de ce que l'action a apporté : revenir sur les priorités annuelles et les activités régulières
- Pour confirmer la justesse des choix et des cibles (objectifs) du plan d'action
- Pour réfléchir et tirer des leçons des erreurs, des difficultés et des bons coups survenus en cours d'année
- Pour corriger le tir et garder le cap sur votre mission en tablant sur vos acquis
- Pour ramasser et analyser toutes les informations qui serviront à faire le rapport annuel d'activités
- Pour identifier toutes les perspectives qui vous aideront à faire votre prochain plan d'action



Les conditions à mettre en place pour un bilan efficace

Le bilan se veut un temps d'arrêt pour faire le point. Dans un monde idéal, la personne responsable de la gestion, les membres de l'équipe de travail (incluant les bénévoles responsables de certains dossiers) ainsi que les membres du conseil d'administration participent à la rencontre bilan et à sa préparation. Une fois que vous saurez qui prendra part à l'exercice, vous pourrez choisir la date selon les disponibilités de chacun. N'oubliez pas de prévoir un lieu adéquat pour le déroulement de l'activité.

Il est très important de planifier cette étape. En effet, pour réussir à faire un bilan juste et efficace de votre année d'activités, vous devez vous assurer que les personnes responsables des différents services, volets, domaines ou programmes de votre organisation auront accumulé des données tout au long de l'année à l'aide d'outils de cueillette tels que :

- des fiches statistiques
- des fiches d'évaluation d'activités
- un journal de bord
- des fiches de présence
- un sondage d'appréciation
- des témoignages écrits
- fréquentation de votre site Web, nombre d'amis Facebook

L'activité bilan vous fournit l'occasion de faire la compilation et l'analyse de ces données, de porter un jugement sur les résultats obtenus tout en tenant compte des difficultés qui se sont présentées en cours de route. Pour vous aider à faire cette compilation et cette analyse, nous vous proposons un [outil de cueillette de données](#).



Surtout, n'hésitez pas à mettre à contribution toutes les personnes qui ont décidé de vivre l'activité bilan. Précisons qu'il s'agit d'une rencontre annuelle ou mi-annuelle qui permet de prendre du recul pour faire ressortir les bons coups, les difficultés rencontrées et les changements à apporter. Cet exercice favorise une appropriation de l'ensemble de ce qui se fait au sein de l'organisation en plus de développer la cohésion et une vision globale. Cette rencontre ressemble aux activités qu'on nomme souvent « lac-à-l'Épaule ».

Pour se préparer, proposez aux personnes qui participeront à la rencontre de se partager la compilation et l'analyse des données concernant les services, volets, domaines ou programmes de l'organisation. Ces personnes auront à remplir la fiche Outil de cueillette de données pour chaque item dont elles ont la charge, avant la tenue de l'activité elle-même. Le « jour J », vous pourrez faire une copie de toutes les fiches ainsi complétées pour toutes les personnes qui prennent part à l'activité.

Lors de l'activité bilan, prenez soin de clairement identifier l'objectif et l'objet de l'exercice en n'oubliant pas de situer le rôle et la contribution de chacun. Rappelez aux personnes participantes qu'il s'agit d'une occasion privilégiée pour mettre en commun leurs questions, leurs constats et leur appréciation et échanger à propos des perspectives qui se dessinent pour l'organisation. Enfin, n'oubliez pas de prévoir les ressources humaines et financières nécessaires à la tenue de l'activité.

Bien que nous vous proposons [*un modèle de démarche pour l'activité bilan*](#), n'hésitez pas à l'adapter à la réalité de votre organisation dans une optique participative.



Le bilan annuel et les perspectives sous forme de questions

À partir du plan d'action annuel, voici les questions à se poser pour procéder au bilan annuel de chacun des volets (services ou domaines) de l'organisme. Ne perdez pas de vue que votre mission et votre plan d'action demeurent des points de référence importants pour assurer la cohérence de l'exercice.

Objectifs et résultats attendus

- Quels étaient les objectifs et les résultats attendus ?

Résultats réels

- Quels sont les résultats réels au moment de vivre l'activité bilan ?
- Dans quelle mesure avons-nous atteint les objectifs et les résultats ?
- Y a-t-il un écart entre ce que l'organisme avait prévu initialement et ce qui a été atteint ?

Les constats (examen des faits)

- Quels sont les constats ?
- Pour chaque domaine, service ou programme, quels sont les bons coups dont il faut se féliciter ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Quels sont les progrès notables ?
- Comment pouvons-nous expliquer l'écart entre ce qui a été prévu et les résultats réels ?
- Est-ce que les besoins étaient bien identifiés au point de départ ?
- Les moyens/activités que nous avons choisi d'utiliser étaient-ils adéquats ?
- Avons-nous réalisé l'ensemble des actions prévues ?
- Nos actions ont-elles eu les effets souhaités sur les personnes ciblées ?



- Avons-nous observé des effets imprévus ?
- Avons-nous disposé des ressources suffisantes (humaines, matérielles et financières) ?
- Le suivi et l'évaluation ont-ils été assurés ?
- Les progrès réalisés et les résultats ont-ils été communiqués à tous les niveaux de l'organisme (conseil d'administration, personnes participantes, bénévoles et employés) ?

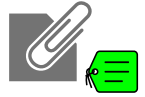
Prenez le temps d'identifier et de nommer les causes liées aux personnes, à l'organisme, à l'environnement ou à la conjoncture ayant contribué à l'atteinte des objectifs.

Appréciation globale (jugement)

- Que devons-nous retenir de ces constats pour l'avenir ?
- Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ? Pourquoi ?
- Qu'aurait-il fallu faire autrement ?
- Est-ce que le fonctionnement et la structure interne de l'organisme favorisent la réalisation des objectifs ?
- Quelles sont les leçons à tirer ?

Perspectives (pistes d'action)

- Pour chaque domaine, service ou programme, comment allons-nous diminuer l'écart existant entre les résultats attendus et les résultats réels ?
- Quelles modifications ou améliorations souhaitons-nous apporter ?
- De quelles ressources avons-nous besoin pour réaliser ces améliorations ?
- Quelles mesures devront être prises au cours de la prochaine année pour s'approcher des résultats souhaités ?
- Sur quelles forces et sur quelles ressources pouvons-nous compter pour relever les défis (savoir, savoir être et savoir-faire) ?



BILAN — OUTIL DE CUEILLETTE DE DONNÉES

Bilan – Outil de cueillette de données

À remplir pour chacun des volets, services ou domaines de l'organisme.

Nom du volet (du domaine ou service ou programme ou projet)

Objectifs et résultats attendus

Résultats réels

Les constats



BILAN — OUTIL DE CUEILLETTE DE DONNÉES



Appréciation globale

Perspectives (pistes d'action)



Modèle de démarche pour l'activité bilan

Il est essentiel de prévoir suffisamment de temps si l'on veut que l'activité bilan annuel soit profitable à l'organisation. Plusieurs formats sont possibles. Vous pouvez proposer de vivre l'exercice en deux temps (deux soirées, deux après-midi) selon les disponibilités de chacun, comme vous pouvez décider de vivre cette rencontre sur une journée. Vivrez-vous l'activité dans vos locaux ou opterez-vous pour un dépaysement, hors de vos murs ? Qui animera la rencontre ? À vous de choisir ! Pour des trucs et des astuces pour l'animation de votre bilan, [cliquez ici](#).

Activité bilan (année)

Nom de l'organisme :

Date :

Heure :

Lieu de la rencontre :

Responsable de l'animation :

Objectifs généraux

- Procéder à un bilan des actions et activités menées par l'organisme au cours de l'année
- Mettre en commun les préoccupations et les expériences de toutes les personnes concernées
- Identifier les perspectives de l'organisme pour l'année suivante

Déroulement

1. **Ouverture** : rappel des objectifs de la rencontre et du déroulement (prévoir une activité brise-glace afin de créer un climat de collaboration).
 - Nomination d'une personne secrétaire



2. Bilan des réalisations de l'année

- a. Présentation par la personne responsable de chaque volet, service ou domaine des réalisations et des résultats selon le modèle proposé « outil de cueillette de données »
- b. Échange après chaque rapport pour...
 - réfléchir et tirer des leçons des erreurs, des difficultés et des bons coups survenus en cours d'année
 - confirmer la justesse des choix et des objectifs du plan d'action
 - corriger le tir et garder le cap en tablant sur nos acquis
 - mesurer les écarts entre ce qu'on visait et ce qui s'est produit
 - envisager des pistes de travail pour l'avenir
- c. Synthèse : Que retenons-nous ?

3. Suivi de la rencontre

- Identifier les éléments à retenir pour la production du rapport annuel d'activités
- Identifier les éléments à retenir pour la production du prochain plan d'action

4. Évaluation de la rencontre

NOTES

- Le document de référence pour faire le bilan est le plan d'action
- Allouer un temps de parole suffisant pour la présentation de chaque activité / programme / domaine / service afin de vous assurer de couvrir l'ensemble du plan d'action

**LE RAPPORT
ANNUEL
D'ACTIVITÉS**



LE RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉS

Pour ceux et celles qui appréhendent sa production, il peut être aidant d'envisager la rédaction du rapport annuel d'activités comme le temps de l'année où l'on prend le traditionnel « portrait de famille ». Le pari consiste à rendre compte, de façon originale, de la dynamique de la famille, de ses émois et des enjeux qui la préoccupent et qui l'ont fait se questionner tout au long de l'année. Pour rendre son rapport vivant et succinct, on peut aussi imaginer sa conception comme celle d'un journal, unique, qui nous permettrait de donner des nouvelles du groupe qu'une seule fois durant l'année.

Il ne s'agit donc pas d'une simple compilation de chiffres et de statistiques. Le rapport annuel doit aussi livrer l'information se rapportant à la gestion de l'organisme, à ses activités, à sa vie associative, à ses relations avec les partenaires, la collectivité, les gouvernements et les bailleurs de fonds. En plus de rendre compte de l'année qui vient de s'écouler, une partie importante de ce document est consacrée à anticiper l'année à venir. En ce sens, le rapport annuel d'activités témoigne d'une vie en perpétuel mouvement autant qu'il la décrit.



Rappelons que le rapport est un outil de communication qui permet de mettre en valeur vos actions. Même si plusieurs organisations le conçoivent et le rédigent en vue de satisfaire aux exigences de leurs bailleurs de fonds, ne nous méprenons pas sur sa cible : le premier public auquel il s'adresse est bel et bien constitué des membres du groupe. Une autre erreur est de croire que, pour justifier notre existence aux yeux de ceux qui nous financent, on doit démontrer qu'on a organisé un grand nombre d'activités. Notons qu'il est beaucoup plus important de démontrer la pertinence et la portée de notre action. Une réelle réponse aux besoins des membres et du milieu va tout autant les persuader de notre utilité.

Bien sûr, on prendra soin de l'acheminer à toutes les personnes et à tous les organismes gravitant autour de notre organisation – partenaires, bailleurs de fonds, collaborateurs. Par ailleurs, rappelons que le fait de produire un rapport annuel d'activités n'exclut en rien l'obligation de produire des états financiers et les rapports rattachés à des projets spécifiques.

Un des principaux défis concernant le rapport d'activités est aussi de réussir à en faire un exercice collectif, sollicitant l'expertise et la créativité de plusieurs personnes pour en arriver à sa rédaction. Il s'agit sans doute d'une formule de travail plus exigeante, mais d'une formule à l'effet rassembleur. Ce faisant, elle permet à l'ensemble des composantes de l'organisation (équipe de travail, conseil d'administration, membres, bénévoles) de porter un jugement sur sa performance. Par ailleurs, il peut être très utile et stimulant que le rapport annuel d'activités devienne un instrument du processus d'évaluation continue de l'organisme s'appuyant sur les critères qui guident l'action de l'organisation.



Pourquoi faire un rapport annuel d'activités ?

- Pour faire le portrait de l'année et mettre en valeur les bons coups et les défis à relever
- Pour démontrer que l'on maîtrise la gestion de l'organisme
- Pour témoigner du dynamisme de votre vie associative et de votre engagement envers la communauté.

Contenu du rapport annuel d'activités

L'introduction signée par une personne représentant l'organisme (à la présidence ou à la direction) peut être l'occasion de tracer un portrait de la situation ou de rappeler les principaux défis relevés ainsi que les priorités pour la prochaine année. Cette introduction sert à établir le contact avec le lecteur et devrait lui donner envie de lire la suite. Elle peut aussi servir de point de départ à une lecture sélective.

La conclusion, quant à elle, permet un retour sur le contenu du rapport. Elle peut prendre la forme d'une synthèse ou mettre en évidence un élément particulier. La conclusion sert aussi à caractériser l'année qui se termine et à annoncer les pistes d'action, les priorités ainsi que les grandes orientations pour l'année à venir.

N'hésitez pas à ...

- contextualiser l'information
- caractériser l'organisme, ses partenaires et ses collaborateurs
- relever les faits saillants et les événements marquants de l'année
- mettre en évidence les « nouveautés »
- souligner les bons coups
- raconter comment votre organisme est passé d'une étape à l'autre
- utiliser des exemples concrets afin de rendre le texte plus vivant et afin de valider l'analyse



Si l'année est plutôt insatisfaisante ou constituée, à vos yeux, d'une demi-réussite, le rapport doit alors démontrer que vous avez tout mis en œuvre pour que tout se passe bien. Tout en étant conscient des difficultés, il est préférable de ne pas vous poser en victime. Essayez plutôt d'identifier des pistes de solutions afin d'améliorer la situation.

Rappelez-vous que le rapport annuel ne doit jamais adopter le ton d'une confession. Et même dans les cas où l'on doit faire état d'une situation délicate survenue en cours d'année, le rapport ne doit pas devenir le lieu ou l'occasion de régler des comptes. On doit plutôt se contenter de relater brièvement les faits tout en indiquant que l'on a rapidement procédé aux changements qui s'imposaient. La personne qui lit votre rapport doit comprendre que vous avez repris le plein contrôle de la situation.

Rubriques du rapport annuel d'activités

Nous vous proposons une liste de rubriques à considérer pour vous aider à organiser le contenu de votre rapport d'activités. Il est possible que certaines d'entre elles ne correspondent pas à votre réalité organisationnelle. À vous de voir lesquels de ces éléments vous permettent le mieux de rendre compte de l'année qui se termine. N'oubliez pas que le plan d'action de l'année en cours doit demeurer votre point de référence.

Introduction

Rappel de la mission

Activités et projets

- Activités régulières des différents services et programmes offerts
- Activités ponctuelles
- Services sur place, à domicile, dans différents sites, etc.
- Organisation d'événements spéciaux (colloque, congrès, foire, événement de quartier, etc.)



Vie associative

- Assemblée générale, conseil d'administration, comités de travail, comité ad hoc
- Bulletin de liaison, utilisation des médias sociaux
- Promotion : dépliant, site Web
- Fête de reconnaissance des bénévoles
- Journée « portes ouvertes »
- Autres

Ressources humaines

- Description et contribution de l'équipe de travail
- Description et contribution des bénévoles
- Description et contribution des stagiaires
- Autre personnel

Situation financière

- Subventions obtenues
- Commandites
- Campagne de financement
- Projections pour l'année qui vient (pas le rapport financier)
- Les défis à relever
- Etc.

Infrastructures

- Réaménagement
- Déménagement
- Etc.



Implication dans la communauté

- Participation à des concertations et partenariat
- Représentations
- Participation à une commission parlementaire, avis, mémoire
- Relations avec les gouvernements (municipal, provincial et fédéral)
- Reconnaissance de l'organisme par la communauté
- Autres engagements

Environnement externe

- Événements et politiques ayant affecté la mission de l'organisme
- Tout autre facteur qui a eu une influence significative sur l'organisme

Activités d'évaluation et de formation :

- Formation continue
- Participation à des colloques, séminaires, forums, etc.
- Démarche d'évaluation (exemple : évaluation de programmes)



Aide-mémoire pour la préparation du rapport annuel d'activités

Comment utiliser cet aide-mémoire ? Comme un plan de match, comme une liste de tâches à faire pour vous aider à planifier la production du rapport annuel.

Rapport annuel d'activités – Année :

Date de diffusion :

Public-cible

- À qui s'adresse le rapport ?
- Caractéristiques des personnes qui liront le rapport. Des informations précieuses vous sont fournies à ce sujet sous la rubrique [*Le rapport annuel : outil de communication.*](#)

But du rapport

- Rendre compte de l'année écoulée et des résultats atteints
- Témoigner de la vitalité de l'organisme

Contenu

- Un fil conducteur et un concept à trouver
Le fil conducteur, c'est l'idée maîtresse qui se dégage de l'année écoulée (année orageuse, année de grands bouleversements, etc. Le concept se traduit souvent dans [*la forme et le format*](#) de votre rapport (Exemples : une page couverture réalisée par nos membres accompagnée de courts témoignages, un rapport présenté sous la forme d'un journal de bord, etc.).
- Séquence, ordonnancement selon les grands axes de développement, les programmes, les services ou les projets que vous désirez mettre en valeur



Pour chaque sujet ou rubrique, on retrouve :

- les résultats visés versus les résultats réels
- les faits saillants — les difficultés, les bons coups et *les statistiques* (Exemples : nombre de personnes rejointes, nombre d'activités, heures de bénévolat, etc.)
- l'appréciation globale
- les pistes d'actions pour la prochaine année

Rappelons l'importance de partager la responsabilité de la production du rapport, chaque fois que la chose est possible. La mise à contribution de personnes travaillant et gravitant autour de votre organisation a l'avantage de les informer sur le travail de l'année. Qui sait ? L'exercice les incitera peut-être à vouloir y prendre une part plus active.

À ce stade du processus, il est important d'avoir une idée claire du travail à faire et du temps à consacrer à chacune des étapes de la production de votre rapport annuel d'activités.

Partage des tâches

Qui?

- Direction / coordination
- Responsable de l'activité ou du service
- Membres du conseil d'administration
- Équipe de travail
- Bénévoles



Quoi ?

- Évaluation du rapport précédent
- Coordination de la production du rapport
- Cueillette des idées, des informations, des statistiques
- Rédaction d'une première version
- Présentation de la version définitive au conseil d'administration pour adoption
- Correction
- Mise en page : montage maison ou travail confié à un graphiste externe
- Choix de photos et d'illustrations
- Impression / photocopie

Comment sera-t-il distribué ?

- Envoi postal
- Remis le jour de l'assemblée générale
- De main à main
- Internet (courriel, site Web, Facebook)
- Nombre d'exemplaires à imprimer

Quand ?

- Prévoir le calendrier en fonction de la date de l'assemblée générale

Quel est son coût de réalisation ?

- Budget disponible
- Recherche de commandites



INFO CAPSULE

— Des statistiques... —

Retenez qu'il est essentiel de consigner des données tout au long de l'année. Elles font partie des éléments qui vous aideront à tracer un portrait fidèle de la vitalité de votre organisme. Sachez que des statistiques, ça se consigne et qu'elles prennent de la valeur avec le temps. La quantité des données consignées influence directement la qualité des analyses que l'on peut en tirer.

Inscrivez toute donnée qui a un rapport avec vos actions, vos activités, vos projets et vos programmes. Certaines données vous semblent anodines ? Qu'à cela ne tienne ! Inscrivez-les ! Trouvez votre méthode de consignation (celle avec laquelle vous êtes confortable) et ayez le réflexe de la bonifier lorsque les analyses vous semblent incomplètes et partielles.

Tableaux ou graphiques ?

À vous de choisir la manière d'organiser et de présenter vos données statistiques. Vous pouvez utiliser un tableau ou un graphique. Rappelons que l'un ou l'autre sert à présenter une série d'informations de façon claire et systématique pour permettre une consultation rapide et globale. Souvenez-vous, par ailleurs, qu'à eux seuls, les tableaux et les graphiques ne suffisent pas à tout expliquer. Vous devrez y greffer quelques commentaires, faire des liens entre ces graphiques et le texte qui les précède pour permettre une juste interprétation et une meilleure compréhension des choses.

En ce qui concerne les graphiques...

Rappelons qu'ils répondent à des situations précises et qu'il faut bien les connaître afin de faire un choix qui soit adapté aux données à présenter. Un graphique permet, entre autres, de comparer rapidement des éléments, de voir l'évolution d'un phénomène dans le temps. Un bon graphique est généralement simple et facile à comprendre.

Pour vous aider à bien les choisir et à en faire un bon usage dans votre rapport annuel d'activités, voici quelques conseils tirés du site **Chercher pour trouver** : [*l'espace des élèves de l'Université de Montréal*](#).

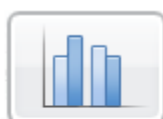




INFO CAPSULE (Suite)

- Assurez-vous de différencier les composantes d'un graphique en utilisant des trames de gris, des motifs et des couleurs, tout en restant sobre
- Donnez un titre explicatif très court et signifiant à vos graphiques. Ce titre devrait répondre à une ou à certaines des questions suivantes : Qui? Quoi? Où? Comment? Quand? Combien? Exemple de titre classique : Augmentation du nombre de membres en 2012. Exemple de titre message : Ils seront plus de 200 en 2013!
- Placez le titre au-dessus du graphique
- Si les données ont été empruntées à un auteur, indiquez la source sous le graphique

La galerie des graphiques*



Histogrammes groupés



Histogrammes empilés



Anneaux



Anneaux éclatés



Barres groupées



Barres empilées



Courbes



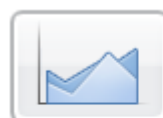
Courbes avec marques



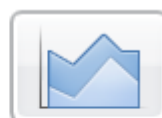
Secteurs



Secteurs éclatés



Aires



Aires empilées



Bulles



Radar



Surface 3D

Nuages de points



Avec marques



Av. marques et cbes lissées




Avec courbes lissées

* Source : Les illustrations ont été tirées du logiciel Excel (Microsoft)



En ce qui concerne les tableaux...

Il existe des tableaux de toutes sortes : tableau simple, tableau à double entrée, tableau avec images, tableau avec une image en arrière-plan. Ils résument une partie du texte ou du discours et sont souvent très simples. Dans la majorité des cas, ils aident à clarifier les idées et à les mettre en ordre. Le plus souvent, ils permettent d’avoir une vue d’ensemble d’une situation ou des activités qui se sont déroulées sur toute une année. N’hésitez pas à en intégrer quelques-uns dans votre rapport annuel pour illustrer des séries de données et de renseignements.

Apport énergétique de la pomme	
	Composition moyenne
	Glucides 12,6%
	Protides 0,3%
	Eau 84,3%
	Fibres 2,5%
Lipides 0,3%	
<small>*répartition pour 100 g de fruit</small>	

Pour vous aider, encore une fois, à faire des choix éclairés, n’hésitez pas consulter le site **Chercher pour trouver** : [l'espace des élèves de l'Université de Montréal](#)

- Prenez la bonne habitude d’intégrer vos tableaux à la suite et le plus près possible du texte qui les annonce
- Retenez qu’un tableau ne doit pas occuper inutilement toute la place sur une page
- De préférence, un tableau devrait se lire dans le même sens que les autres pages, de manière à ce que l’on n’ait pas à tourner le document pour lire le tableau
- Présentez les informations essentielles dans vos tableaux et placez les informations complémentaires en annexe
- Dans le cas d’un tableau de grand format, présentez-le sur une page individuelle
- Si vous utilisez plusieurs tableaux et illustrations, ajoutez une liste de tableaux et figures à la fin de la table des matières
- Le titre doit être indiqué en haut du tableau
- S’il y a plusieurs tableaux, il est conseillé de les numéroter en chiffres romains (Tableau I, II, III)
- Comme dans le cas des graphiques, mentionnez la source d’information sous le tableau



INFO CAPSULE

— Forme et format —

- Comment allez-vous présenter votre rapport annuel d'activités ?
- Quel format allez-vous lui donner (dépliant, brochure, bulletin, etc.) ?
- Sera-t-il boudiné, broché, plié ?
- Sera-t-il diffusé sur votre site web ou sera-t-il distribué lors de votre assemblée générale ?
- Sera-t-il accessible au plus grand nombre de personnes possible ?
- L'enverrez-vous par la poste ? Par courriel ?
- Quel est le budget dont vous disposez (production et distribution) ?
- Choisirez-vous une police de caractère classique ou stylisée, avec ou sans empattements ?
- Votre texte sera-t-il agrémenté de plusieurs illustrations et photos ?
- Utiliserez-vous des témoignages pour illustrer concrètement votre action ?

Voilà des questions auxquelles vous devez répondre avant de vous lancer dans sa rédaction.

À la « Une » de votre rapport d'activités

La page couverture doit être un reflet de ce que vous voulez mettre en évidence. On doit y retrouver le nom de votre organisation ainsi que votre représentation visuelle. Y ajouterez-vous un slogan ? Photos et illustrations constituent indéniablement une valeur ajoutée.

Page de clôture

On peut y retrouver vos coordonnées et l'adresse de votre site Web. Vous pouvez aussi en profiter pour afficher les logos de vos bailleurs de fonds et partenaires.

**TRUCS
ET ASTUCES
POUR
LA RÉDACTION**



TRUCS ET ASTUCES POUR LA RÉDACTION

« Avant donc que d'écrire, apprenez à penser. Selon que notre idée est plus ou moins obscure, l'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure. Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément. »

— *Nicolas Boileau, écrivain français (1636 – 1711)*

Le rapport annuel d'activités est un genre d'écrits particulier. Il gagne en intérêt et en pertinence s'il témoigne tout autant qu'il décrit, comme le font souvent très bien les photos et les tableaux. Puisqu'il exigera deux à trois brouillons avant d'en arriver à une version définitive, aussi bien se donner quelques trucs et astuces pour en faciliter l'écriture.

Pour vaincre la page blanche

Si vous êtes de ceux et de celles qui souffrent du syndrome de la page blanche, c'est peut-être que vous avez pris la mauvaise habitude de vouloir tout écrire correctement, tout de suite. Dans un premier temps, essayez plutôt d'écrire d'un seul jet, sans vous censurer. Pour vous aider à mieux cerner ce que vous voulez dire et écrire, vous pouvez tenter de répondre aux questions privilégiées en écriture journalistique : le qui, le quoi, le où, le quand, le comment et le pourquoi. À vous de choisir l'ordre dans lequel vous déciderez d'y répondre.



Vous pouvez aussi imaginer que vous écrivez à un de vos membres qui reçoit de vos nouvelles une fois par année seulement. Que devez-vous absolument lui dire sur l'année qui vient de s'écouler pour qu'il ait une meilleure idée du chemin parcouru ou de l'avancée des dossiers? Quels autres détails, mêmes secondaires, pourraient l'aider à prendre le pouls du dynamisme de la vie associative? Au fond, à cette étape-ci, ce qu'il faut, c'est donner un brin de fluidité à vos idées et à votre écriture.

Toutes les règles qui suivent peuvent vous aider dans la rédaction de votre rapport annuel, mais aussi dans la rédaction du plan d'action, de la planification stratégique ou de rapports de projets.

Pour vous aider dans la rédaction

Un fil conducteur : une plus value

Pour faire de votre rapport un document vivant et intéressant, il peut être utile de proposer un remue-méninges aux membres de votre équipe de travail et du conseil d'administration. Qu'est-ce qui semble unir l'ensemble des projets que vous portez, les actions que vous menez ainsi que les programmes et les activités que vous offrez? Quelle ligne directrice traverse l'ensemble de votre année? Quel en est le tronc commun? En cherchant à répondre à ces questions, vous pourriez faire émerger le fil conducteur (ou concept) qui traversera et reliera de façon originale toutes les informations de votre rapport annuel d'activités. Le fil conducteur peut prendre la forme d'un thème, d'un slogan, d'une devise ou d'un leitmotiv créant des liens entre les rubriques du rapport.



Pensez-le à la manière d'un quotidien avec...

- un éditorial : mot de la personne responsable de la direction ou de la coordination
- des articles de fond et les nouvelles du jour : les événements marquants, les faits saillants de l'année et vos « nouveautés »
- des chroniques spécialisées : textes qui parlent de la vie associative de votre organisme, de vos projets spéciaux, de vos représentations, etc.
- des éléments visuels : photos de vos activités régulières et spéciales, tableaux statistiques accompagnés de légendes qui permettent aux personnes qui liront le rapport de faire des liens.

Saviez-vous que ?

Un éditorial est un texte qui permet à son auteur de s'indigner, s'insurger, de dénoncer, etc. Le vôtre (votre mot de la direction) peut parler des luttes et des préoccupations qui ont marqué l'année écoulée. Il peut aussi témoigner du fait que vous croyez toujours à votre mission malgré les difficultés rencontrées et que vous y mettez encore toutes vos énergies et tout votre cœur.

Des titres accrocheurs

Osez sortir des sentiers battus et changer les titres traditionnels comme Introduction, Mot de la présidente, Présentation de l'organisme ou Historique du groupe. N'hésitez pas à troquer tous ces titres, qui se contentent trop souvent d'être descriptifs, pour d'autres plus accrocheurs. Sachez qu'à eux seuls, les bons titres peuvent faire lire. Ils constituent l'habillage du texte. Rendez-les attrayants. Donnez aux gens le goût de poursuivre leur lecture.



Les étapes de l'écriture

Ordonnez les idées et nettoyez votre texte

Dans un premier temps, écrivez d'un seul jet. Dans un deuxième temps, relisez votre texte. Sélectionnez les idées du texte à conserver et celles à retrancher. Reformulez certaines d'entre elles de façon plus claire si nécessaire. Nettoyez votre texte en vous débarrassant des mots inutiles et des redondances. Par ailleurs, assurez-vous de présenter les idées dans un ordre logique. Demandez à une personne qui n'a pas une connaissance approfondie de votre organisation, du « qui vous êtes » ou de ce que vous faites, de vous relire. Ses questions vous indiqueront les points à éclaircir ou, dans certains cas, à réécrire.

Utilisez judicieusement les formes « **gras**, *italique*, souligné » et pensez à éliminer le langage parlé. Méfiez-vous des acronymes et des sigles, des expressions à la mode du genre « les forces vives du milieu », des formules passe-partout du genre « la rencontre fut très enrichissante » et de votre jargon interne ou spécialisé.

N'oubliez pas de porter une attention toute particulière au premier paragraphe de votre texte. N'hésitez pas à en faire un lead accrocheur, toujours à la manière du style journalistique. De plus, chaque fois que la chose est possible, ayez le souci de traiter sous un angle original les rubriques et sections de votre rapport. Donnez-nous le goût de lire votre document jusqu'au bout.



Enfin, relisez votre texte à voix haute et ponctuez-le

- Si vous butez sur certains mots, c'est peut-être qu'ils ont plus de trois syllabes. Sachez que regroupés en trop grand nombre dans un même paragraphe, les mots de plus de trois syllabes ralentissent la lecture et en font une activité très laborieuse.
- Si vous vous retrouvez à bout de souffle à la lecture de certaines phrases, c'est peut-être qu'elles sont trop longues. À vous de voir si vous décidez de raccourcir celles qui comptent plus de 24 mots.

Simplifiez les phrases

Rappelez-vous que vos membres constituent le premier public lecteur de votre rapport. C'est pour eux que vous écrivez. Pour vous aider à trouver les mots justes, les mots qui les aideront à mieux comprendre les enjeux et les problématiques qui les concernent, ayez en tête un membre représentatif.

Simplifiez les phrases en utilisant des mots usuels, concrets et précis ainsi que des verbes d'action. Vérifiez les temps de verbe et privilégiez l'indicatif présent. Et même dans les cas où vous relatez un événement passé, relisez-vous et voyez s'il n'est pas possible d'en parler au présent. Cette technique rendra vos textes beaucoup plus vivants. Pour les rendre aussi plus actifs, éliminez les négations inutiles.

Autre conseil : uniformisez le texte en genre. Vous pouvez décider de tout écrire au féminin comme vous pouvez choisir une formule toute faite, du genre « Le générique masculin inclut le féminin ». L'important, c'est de choisir celle qui convient le mieux à votre organisation. Enfin, n'oubliez pas de corriger votre texte. Pour bien des gens, les fautes d'orthographe dans un document officiel dénotent un manque de rigueur. De plus, cela risque de vous enlever de la crédibilité.



Faites respirer le texte

Vous avez nettoyé le texte ? Vous avez pris soin d'utiliser des mots courts et de rédiger des phrases simples et courtes ? Assurez-vous aussi d'avoir des paragraphes courts. Allégez le texte et tenez-vous-en à une idée par paragraphe. Ces quelques règles de lisibilité donnent généralement le goût de lire jusqu'au bout les textes qui nous sont proposés.

Si votre texte compte plusieurs paragraphes, vous avez intérêt à utiliser des intertitres pour relancer et conserver l'intérêt des personnes qui vous lisent. Vous pouvez aussi décider de mettre en exergue une phrase de votre texte parce qu'elle illustre très bien votre propos.

Des pièges à éviter

Il faut se méfier des expressions « nos » membres, « nos » jeunes ou « nos » personnes âgées. Même si dans la majorité des cas, vous les utilisez par réel attachement, cela risque de donner à vos propos un ton condescendant. Cela peut laisser, à la personne qui vous lit, la désagréable impression qu'au sein de votre organisme, les membres dépendent de vous, sont peu autonomes et attendent que vous les preniez en charge.

Évitez d'adopter un style télégraphique du début à la fin. Ce genre comporte des avantages, certes, mais un texte soutenu a ceci de bon qu'il nous oblige à prioriser davantage, à faire des choix, à présenter l'information dans un ordre particulier, selon une certaine logique.

« ... Hâtez-vous lentement ; et, sans perdre courage, vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage. Polissez-le sans cesse, et le repolissez, ajoutez quelquefois, et souvent effacez »

— *Nicolas Boileau, écrivain français (1636 – 1711)*



À titre de complément, nous vous proposons les aide-mémoire suivants :

■ **LISTE DE CHARNIÈRES**

■ **MAJUSCULE OU MINUSCULE, CHIFFRE ET HEURE →**

■ **LIENS UTILES →**

□ **LISTE DE CHARNIÈRES ***

Le propos d'un texte s'étend généralement sur plusieurs phrases et plusieurs paragraphes. Pour articuler les idées entre les phrases et les paragraphes, on utilise diverses charnières. Elles facilitent la transition d'une idée à l'autre et aident à guider le lecteur. Ces connecteurs ont toujours une signification puisqu'ils associent les éléments d'une pensée, d'un jugement ou d'une affirmation. On leur donne aussi le nom de connecteurs argumentatifs. Ils prennent la forme d'une conjonction, d'un adverbe, de mots ou de suites de mots qui indiquent soit une progression, soit une opposition, soit une association ou toute autre idée que le rédacteur veut amener dans le texte.

Au moment de rédiger votre rapport annuel d'activités, lorsque vous souhaitez, par exemple, convaincre les bailleurs de fonds de l'utilité d'un service ou de la nécessité d'investir plus de temps ou d'argent dans un projet, sachez en faire bon usage. Retenez cependant qu'il ne faut pas exagérer l'emploi des charnières qui peuvent alourdir la lecture.

Pour que vous puissiez les utiliser à bon escient, voici l'éventail des liens logiques, spatiaux et temporels que peuvent exprimer les charnières. Certains marqueurs peuvent être utilisés pour établir plus d'un lien logique entre les groupes de mots, comme c'est le cas des conjonctions « et » et « mais ».

* Source : Antidote - Druide informatique inc.



□ LISTE DE CHARNIÈRES

Introduction

Abordons
 commençons par
 considérons que
 d'abord
 débutons par
 en premier lieu
 j'aimerais rappeler que
 la première remarque
 portera sur
 nous allons commencer
 par
 premièrement

But

Afin que
 avec la ferme intention
 que
 dans l'intention de
 de crainte que
 de peur que
 pour que

Temps

Alors que
 après que
 au moment où
 aussi longtemps que
 aussitôt que
 avant que
 chaque fois que
 comme
 d'abord
 depuis que
 dès que
 en même temps que
 ensuite
 et puis
 jusqu'à ce que
 lorsque
 pendant que
 quand
 tandis que

Condition

À la condition que
 à moins que
 à supposer que
 au cas où
 dans le cas où
 dans l'hypothèse où
 en admettant que
 en supposant que
 pour peu que
 si
 soit que...
 supposé que

Cause

À cause que [Fam]
 attendu que
 car
 c'est pourquoi
 c'est que
 comme
 d'autant plus que
 de par
 étant donné que
 grâce à
 parce que
 puisque
 sous prétexte que
 tant
 vu que

Comparaison

Ainsi que
 à mesure que
 aussi (bien que)
 autant que
 autrement
 comme
 de même que
 moins que
 plus que
 selon que



□ LISTE DE CHARNIÈRES

Conséquence	Addition (et transition)	Explication (et transition)
Ainsi alors aussi à tel point que c'est pourquoi dans ce cas de sorte que donc en conséquence il s'ensuit que par conséquent partant pourtant si bien que tant que tellement que si... alors	Ainsi que aussi (bien que) au surplus avec [fam.] bien plus comme d'autre part de même que de plus deuxièmement encore enfin en plus de ensuite et le deuxième aspect ni non plus que non seulement... mais encore observons le cas de par ailleurs par delà pour sa part puis quant à un autre point de vue voici	Apparemment certes c'est-à-dire c'est ainsi que donc effectivement en ce sens en d'autres mots en effet or par exemple (à) savoir soit



□ LISTE DE CHARNIÈRES

Opposition

À l'opposé
apparemment
au contraire
au demeurant
au moins
cependant
(par) contre
d'ailleurs
du reste
en dépit de
en revanche
en tout cas
mais
malgré
néanmoins
ni...
or
ou bien...
par ailleurs
plutôt que
pourtant
soit...
tantôt...
toutefois

Restriction

À l'exception de
cependant
d'ailleurs
en excluant
excepté que
hormis que
mais
néanmoins
pourtant
sans
sauf
seulement
si ce n'est que
toutefois

Insistance

À plus forte raison
d'autant plus que
même
non seulement

Concession

Alors (même) que
au lieu que
bien que
certes
d'ailleurs
du reste
encore que
mais
malgré que
même si
peut-être
quoique
sans doute
tandis que

Conclusion

Après
bref
conséquemment
désormais
donc
dorénavant
en conséquence
en définitive
enfin
en somme
par conséquent
pour conclure
somme toute
tout compte fait
voilà



□ MAJUSCULE OU MINUSCULE, CHIFFRE ET HEURE*

On met une majuscule dans les cas suivants :

- au premier mot qui vient après deux points suivis de guillemets :
Elle lui a dit : « Venez me rencontrer demain. »
- à tous les noms propres : les Dupont, les Labarre
- aux noms de fêtes : la fête du Travail, Pâques, Noël
- aux noms de certaines époques, faits, dates, lieux historiques :
le Moyen Âge, l'Inquisition, la Seconde Guerre mondiale
- aux noms de divinités pris dans un sens absolu : le Créateur,
l'Esprit Saint
- aux noms géographiques attribués à un pays, à une ville, à une mer,
etc. : la Méditerranée, le Québec, les Appalaches, Rio de Janeiro
- aux titres de civilité et aux titres honorifiques, sans abréviation,
lorsque l'on s'adresse à la personne même : Veuillez, Madame la
Directrice, ...
- dans les mots composés, on ne met la majuscule qu'au premier
titre : le Vice-président, la Directrice adjointe
- aux noms de peuples : les Américains, les Français, les Québécois
- à la première lettre d'un nom de société ou d'une association : la
Chambre de commerce de Montréal, l'Association générale des...
- aux dénominations désignant des organismes uniques dans un
État : l'Assemblée nationale du Québec, la Chambre des commu-
nes, le Parlement (institution)
- les mots : loi, charte et règlement lorsque l'on cite le titre exact
d'une loi : la Loi sur la protection du consommateur ; la Charte de
la langue française
- à la désignation du ou des domaines que gère un ministère : minis-
tère des Finances, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport,
Immigration et Communautés culturelles.

Et les minuscules alors ?

- lorsque l'on désigne un édifice et non l'institution qu'il représente :
le parlement, l'église Notre-Dame-du-Foyer
- les mots province et gouvernement dans les expressions « province
de Québec, gouvernement du Québec, gouvernement provincial,
etc. »
- le mot hôtel de ville prend des majuscules s'il désigne l'Administra-
tion ; il garde des minuscules s'il s'agit du bâtiment.

*Source : *Le français au bureau*, Noëlle Guilloton et Hélène Cajolet-Laganière, Les Publications du Québec, 1996



□ MAJUSCULE OU MINUSCULE, CHIFFRE ET HEURE

On écrit en chiffres arabes :

- les mesures de longueur, de surface, de volume, de capacité et de poids
- les sommes d'argent
- les degrés, minutes et secondes
- les heures
- les âges
- les taux d'intérêt
- les énumérations, les nombres statistiques
- les dénombrements de groupe ou de population
- les dates
- les numéros d'articles de codes, lois, statuts, etc.
- les adresses

On écrit en lettres :

- les nombres inférieurs à dix
- tout chiffre placé en début de paragraphe (ex. : Vingt personnes sont mortes)
- tout adjectif numéral ordinal indiquant l'ordre et le rang assignés à un objet (ex. : cette école compte une cinquième et une sixième année)
- le numérotage des cartes à jouer (ex. : un deux de cœur)

On écrit en chiffres romains :

- les noms des siècles (ex. : en ce XXI^e siècle)
- les nombres suivant un nom propre (ex : Henri VIII)
- les adjectifs numéraux ordinaux des conciles, des dynasties, des olympiades (la XIX^e dynastie Ming, les jeux de la XII^e Olympiade)

Quelle heure est-il ?

- l'heure s'écrit h ou heure suivie d'aucune ponctuation. Elle doit être précédée et suivie d'un espacement (ex. : 20 h 30, 6 h, 8 heures 15)
- les abréviations h, min et s sont les seules abréviations officielles d'heure, minute et seconde. Elles s'écrivent toujours sans point et en minuscule
- l'heure est notée en lettre lorsqu'elle comporte les mots quart, demi, midi, minuit



□ LIENS UTILES...

... pour ceux et celles qui souhaitent aller plus loin et peaufiner leur texte.

CAFÉ | www.cafe.umontreal.ca

Cours autodidactiques de français écrit. Les cours CAFÉ ont été créés par Bernard Dupriez, professeur titulaire au département d'études françaises de l'Université de Montréal. Ces cours s'adressent à tous ceux et celles qui veulent améliorer leurs connaissances du français.

DICOFLE | www.dicofle.net

Ce site propose des exercices autocorrectifs gratuits élaborés à partir du Dictionnaire du français (publié par CLE International et *Le Robert*).

CCDMD | www.ccdmd.qc.ca

Le Centre collégial de développement de matériel didactique produit du matériel destiné avant tout aux élèves d'une grande variété de cours et de programmes ainsi que des documents visant particulièrement l'amélioration du français ou de l'anglais. Véritable mine d'informations et de tests. À parcourir absolument.

OQLF | 66.46.185.83/liensutiles/index.asp

L'Office québécois de la langue française a sélectionné pour vous quelques-uns des meilleurs sites Web sur la langue française présentement disponibles dans Internet. Ces sites sont fiables, conviviaux, généralement gratuits et rédigés dans une langue de qualité.

Testez vos connaissances

www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/auto_eval/dictee_trou/dat_20030731.html

Liste de pléonasmes fautifs

pages.globetrotter.net/matrem/pleonasmes.html

**TRUCS
ET ASTUCES
POUR
L'ANIMATION**



TRUCS ET ASTUCES POUR L'ANIMATION

« Animer, c'est donner une âme à une rencontre. »

— Henri Bergeron, annonceur et animateur à la télévision de Radio-Canada de 1952 à 1985.

L'activité bilan et perspectives, l'élaboration du plan d'action et la présentation de votre rapport d'activités lors de l'assemblée générale annuelle peuvent être des moments très formels dans la vie de votre organisation. Étant donné notre parti pris pour les processus qui favorisent la participation du plus grand nombre, nous vous proposons plutôt d'en faire des occasions de rencontres dynamiques. Afin d'assurer cette participation, vous devrez choisir avec soin une ou des personnes qui assumeront le rôle d'animateur lors de la tenue de ces activités.

Rappelez-vous que l'animation de ces rencontres dépasse le simple fait de donner la parole et de lire des documents. [L'info capsule Les fonctions de l'animation](#) vous donne plus d'information sur le sujet. Au-delà de la présentation et de la diffusion de l'information, l'animation de ces rencontres vise à favoriser l'expression, la compréhension et l'appropriation des contenus et processus. D'entrée de jeu, si l'on vous a choisi pour animer, vous devrez rappeler aux personnes présentes les objectifs de la rencontre et le mandat qu'on vous a confié. Vous aurez avantage à imaginer certaines stratégies d'animation pour faire émerger les idées, les opinions... bref, favoriser l'interaction. [Les règles de discussion sont reprises dans une info capsule.](#)



Pour faciliter votre travail d'animation

Voici donc quelques trucs et astuces pour faciliter votre travail d'animation.

Votre année de A à Z

Au moment de la rencontre bilan de l'année, rien de mieux que de proposer un court exercice à votre équipe de travail et aux membres de votre conseil d'administration pour faciliter la mise en route de l'activité. Proposez-leur de revoir l'année de A à Z.

L'exercice est simple. Chaque personne pige au sort une ou deux lettres du jeu de Scrabble. Elle dispose alors de quelques minutes pour écrire sur une feuille des mots débutant avec les lettres pigées, mots qui, selon elle, ont marqué l'année d'activités. Exemples : Bénévole, Déménagement, Frustration, Lutte, Manifestation, Nouveau service, Planification, Y'en aura pas d'facile, etc. La personne qui anime invite ensuite les membres du groupe à partager les mots et les expressions trouvés et à expliquer pourquoi ils ont fait ce choix. Elle inscrit au tableau tous les mots trouvés pour décrire l'année de A à Z. On peut en profiter pour échanger sur les thèmes qui ont marqué l'année et noter les idées émergentes.

Variante : chaque personne reçoit la fiche [Votre année de A à Z](#) et inscrit les mots que l'année écoulée lui inspire.

Pour caractériser l'année

En vue de trouver un fil conducteur pour votre rapport annuel d'activités, demandez à chaque personne participante d'identifier trois mots qui caractérisent l'année écoulée : une couleur, un verbe d'action et un adjectif qualificatif. Exemple : Une participante choisit la couleur verte, le verbe trouver et l'adjectif mouvementé qui lui sont inspirés par les situations vécues tout au long de l'année.



Par la suite, chaque participant est invité à rédiger une phrase ou un court paragraphe en utilisant ces mots. Exemple : Malgré une année mouvementée, nous avons su trouver des solutions qui nous redonnent l'espoir. Notons que cet exercice qui fait appel aux perceptions peut donner des résultats étonnants. En effet, selon qu'elles ont vécu les événements de l'intérieur au quotidien ou à titre de membres du conseil d'administration, les personnes auront chacune leur perception. La mise en commun de ces courtes phrases permettra d'identifier des points de convergence qui donneront au rapport sa couleur particulière. Et qui sait si cet exercice ne vous amènera pas à changer vos vieilles habitudes pour envisager un format différent et singulier...

Le remue-méninges

Le remue-méninges est une manière plus connue et plus classique pour favoriser l'expression des idées. Bien utilisée, cette technique demeure une façon vivante et intéressante pour amener les gens à s'exprimer. Elle favorise l'expression spontanée dans le groupe, aide à faire un portrait de la situation à partir des perceptions de chaque personne et peut servir de préalable à l'analyse d'un problème, à la recherche de solutions, d'un concept ou d'un slogan. Il s'agit d'un processus structuré, mais à demi formel, utilisé pour établir la liste de toutes les idées possibles autour d'un thème déterminé.

Voici les règles qui régissent le déroulement d'une séance de remue-méninges

- Bien délimiter le temps
- Écrire les idées telles qu'elles sont énoncées
- Tout doit être à la vue de tous
- Suspendre le jugement critique
- Rechercher le maximum d'idées
- Faire du pouce avec les idées des autres
- Les idées les plus folles sont les bienvenues / aucune auto-censure
- À la toute fin, retenir plus qu'une solution



Consignes

- Une personne agit comme animatrice tandis qu'une autre note au tableau (à la vue de tous) les idées avancées
- Toutes les idées doivent être notées au fur et à mesure
- La durée maximum pour cet exercice est de vingt minutes
- À la toute fin de la séance, l'animatrice doit revenir sur les questions de départ, faire le lien entre les idées et amener les gens à faire des choix

Pour une présentation remarquée

Lors de sa présentation en assemblée générale, évitez de lire votre rapport annuel d'activités de façon systématique. Essayez plutôt d'en faire une présentation remarquée en livrant dans vos mots les faits saillants de l'année, tous les éléments (programmes ou nouvelles activités) que vous jugez important de souligner ainsi que les pistes d'action pour l'année à venir. N'oubliez pas que les personnes présentes ont déjà votre rapport entre les mains et qu'elles peuvent s'y référer au besoin.

Pour rendre vos présentations encore plus vivantes, évitez d'avoir à la table à l'avant tous les membres de votre conseil d'administration ainsi que toutes les personnes qui doivent intervenir. Allez-y plutôt d'une mise en scène originale : à l'entrée de la salle, présentez un montage photo des clichés pris tout au long de l'année ou tapissez-en les murs du local où se déroule l'assemblée. Vous pouvez aussi profiter des ateliers de création offerts chez vous pour exposer les œuvres de vos membres.

La présentation du rapport : une activité mobilisatrice

Faites de la présentation de votre rapport une activité mobilisatrice en recourant, par exemple, aux témoignages des personnes qui ont vécu certaines activités ou participé à de nouveaux projets pour en parler lors de l'assemblée générale. Rappelez-vous que les témoignages sont souvent plus convaincants que tous les beaux discours.



Vous voulez un début de rencontre accrocheur et percutant ? Vous voulez illustrer les priorités de l'année ou les pistes d'action ? Vous souhaitez rappeler aux personnes présentes une situation difficile (inondation, déménagement, etc.) vécue en cours d'année ? Libre à vous d'utiliser la formule du *Théâtre image*. Cette dernière vous permet de représenter, en images, la situation et d'interpeller vos membres sur ce qu'ils en pensent. Elle vous permet aussi de parler des leçons que vous en avez tirées.

Vous décidez d'opter pour une présentation PowerPoint ? Qu'à cela ne tienne. Faites appel aux talents infographiques de certains de vos membres. L'info capsule *Présentation de diapositives* vous donne quelques règles à respecter.

Demeurez la vedette de votre présentation

Si vous utilisez une présentation PowerPoint, surtout, demeurez la vedette de votre présentation. N'oubliez pas que le premier support, c'est vous ! En ce sens, préférez toujours la lumière à l'obscurité : installez-vous à l'endroit le plus clair de la salle de façon à faire physiquement face au public sinon de manière à lui présenter votre meilleur profil, mais jamais votre dos. N'oubliez pas que votre communication non verbale parle tout autant que votre discours. Osez un regard franc à l'auditoire et adressez-lui directement un mot d'accueil. Surtout, ne vous cantonnez pas derrière une table sous prétexte que c'est vous qui maniez la souris. Tentez plutôt d'habiter l'espace en vous animant, le plus naturellement possible. Enfin, ne laissez pas la technique vous « voler le show ». Ayez un plan B, prévoyez l'imprévisible !

Trop de gens, trop de fois, en trop d'occasions se contentent de lire leurs diapositives, sans trop se poser de questions. Évitez d'inscrire sur vos diapositives les mêmes informations que celles que vous allez partager de vive voix. Essayez plutôt de livrer l'information de la façon la plus vivante et la plus intéressante possible avec un langage simple et imagé.



Une présentation, pour être efficace, ne doit pas être trop chargée. Elle est plutôt aérée et elle affiche les informations de façon succincte et claire présentant l'essentiel d'un dossier sous forme de texte, de graphiques et d'illustrations. De la même façon que vous avez le souci d'avoir une certaine uniformité dans la présentation graphique de vos documents papier, vous devez trouver et adopter le style susceptible de mieux servir votre message. Considérez les diapositives comme autant d'aide-mémoire qui vous aident à structurer et à transmettre les informations. Concevez-les avec des mots et avec des phrases clés qui vous amènent à développer vos idées en profondeur.

Par ailleurs, ne tombez pas dans le piège de surévaluer la somme d'informations verbales que vous aurez le temps de partager, sous prétexte que vous utilisez un support visuel. Au contraire, sachant à l'avance le temps dont vous disposez, tentez de bien le gérer en prévoyant un temps pour la transmission d'informations et un temps pour la réponse aux questions de vos membres. Retenez surtout qu'avec ou sans PowerPoint, vous devez respecter l'horaire et le temps alloué.

Enfin, puisqu'il s'agit en quelque sorte d'un nouveau contenu, une préparation rigoureuse et une répétition durant la semaine qui précède la rencontre devraient vous procurer un certain confort. Soyez bons avec vous-mêmes, soyez accueillants et tolérants comme vous le seriez pour un ami le soir d'une « première ».



INFO CAPSULE

— Les fonctions (rôles) de l'animation —

Visant à favoriser la circulation de l'information (niveau du contenu)

- Définir le contexte général et les objectifs de la rencontre ainsi que les termes utilisés
- Reformuler le contenu explicite et implicite des interventions
- Résumer les interventions longues ou complexes
- Faire des liens entre les différentes interventions
- Synthétiser ou ordonner les points essentiels de la discussion

Visant à favoriser la circulation des émotions (niveau du climat)

- Accueillir chaque membre du groupe comme quelqu'un d'irremplaçable
- Verbaliser ou inviter à verbaliser les émotions retenues
- Détendre l'atmosphère par l'humour et prévoir des moments de pause quand les gens sont trop fatigués
- Reformuler de façon objective les opinions émises avec trop de subjectivité

Visant à favoriser la circulation de la parole (niveau de la procédure)

- Susciter ou activer l'expression des idées
- Stimuler l'expression des personnes silencieuses
- Modérer l'expression des personnes verbomotrices
- Accorder la parole selon les règles que le groupe a décidé de se donner au départ
- Gérer efficacement le temps



INFO CAPSULE

— Règles de discussion —

- Les règles de discussion sont des normes ou des pratiques courantes qu'un groupe restreint de personnes se donne pour favoriser le maintien de l'ordre et l'évolution d'une discussion. Ex. : Demander la parole à la personne qui anime lorsqu'on désire intervenir.
- Ces normes ou pratiques ne sont pas nécessairement codifiées ou érigées en règles de procédure comme dans le cas des assemblées délibérantes avec le code Morin. Ex. : Question de privilège, proposition et amendement.

Au début de la discussion

- S'assurer que toutes les personnes participantes se connaissent
- Prendre conscience du temps dont on dispose, et, au besoin, le répartir
- Voir au choix d'une personne pour animer et d'une autre pour la prise de notes, si nécessaire
- Suggérer ou rappeler quelques règles de discussion et, au besoin, proposer une technique de discussion
- Définir clairement le sujet de la discussion : De quoi s'agit-il au juste?
- Lancer la discussion à l'aide d'une question appropriée

Au cours de la discussion

- S'adresser à la personne qui anime avant de faire une intervention
- Écouter l'autre lorsqu'elle intervient
- S'en tenir au sujet discuté
- Se préoccuper de la participation de tous
- Faire le point de temps à autre ou demander que cela soit fait
- Respecter les principales étapes dans l'évolution de la discussion

À la fin de la discussion

- Demander à la personne responsable de la prise de notes de donner un résumé de la discussion
- Dégager les aspects dominants et voir s'il y a accord ou consensus sur l'un ou l'autre de ces aspects
- Voir s'il y a des responsabilités particulières à confier pour donner suite à ce qui a été décidé en groupe

Ces quelques règles de discussion sont données à titre d'exemple et sont valables dans le cadre de la plupart des réunions ou de groupes de travail.



INFO CAPSULE

— Présentation de diapositives —

Que vous utilisiez PowerPoint ou un autre support visuel, sachez que ces supports ne doivent en aucun cas devenir des sources de distraction. Voici quelques règles simples à respecter pour vous aider au moment de la préparation de votre présentation.

Quelques règles à respecter

- Demandez-vous toujours à quelles fins servira votre présentation
- Concevez-la dans l'esprit du public auquel elle s'adresse
- Tenez compte du contexte
- Rappelez-vous : vous ne pouvez pas et vous ne devez pas tout dire
- Prévoyez un habillage adéquat pour votre présentation en concevant, par exemple, une page titre sur laquelle vous avez pris soin d'apposer votre nom et votre représentation visuelle. N'utilisez pas 20 couleurs différentes, 20 polices différentes ou 20 effets d'animation différents pour 10 diapositives. Essayez plutôt de bien doser les effets pour mieux informer et éclairer votre public et non le distraire du message.

Rappelez-vous que...

- Plus vous écrivez de texte sur vos diapositives, plus vous vous créez l'obligation de passer au travers de tout ce qui s'y trouve et parfois, au détriment du message
- Plus vous écrivez de texte sur vos diapositives, plus vous nous obligez, d'une certaine façon, à lire ce qui s'y trouve
- Si vous faites défiler plus rapidement vos diapositives parce que le temps vous manque, il y a de bonnes chances que les gens en éprouvent un sentiment de frustration ou d'insatisfaction. Ils auront probablement la désagréable impression d'avoir manqué quelque chose ou resteront peut-être avec le sentiment que vous n'avez pas réussi à passer au travers du programme que vous aviez prévu au départ.



INFO CAPSULE

— Théâtre image —

Ce moyen d'expression consiste à représenter un thème ou une situation avec des images créées à partir de son propre corps ou à l'aide du corps des autres personnes présentes. L'image terminée, une fois figée, ressemble à une photo ou à un tableau vivant et représente une pensée individuelle ou collective. Le théâtre image est un dialogue non verbal entre des personnes participantes qui expriment leur opinion en image.

La grande force de l'image est de permettre d'aller au-delà de l'explication verbale, de permettre de voir et de sentir ce qui se passe réellement dans la situation présentée et, par le fait même, de mieux la comprendre. Les images peuvent réussir à montrer un état intérieur que les mots ont souvent du mal à traduire.

Il est aussi possible, à partir d'images qui illustrent une problématique, de se livrer à une recherche de solutions qui seront elles-mêmes illustrées par des images.

Consignes

- Former des sous-groupes ou des équipes (5 à 6 personnes)
- Démarrer le travail en sous-groupe en illustrant, par exemple, une situation problématique que vous vivez ou que vous savez qui se vit et qui vous interpelle (30 minutes). L'illustration se fait par des images fixes sans utilisation de la parole
- Demander à chaque sous-groupe de faire la présentation des images
- Inviter les personnes participantes à faire part de leurs réactions (commentaires, observations) : Qu'est-ce que l'on voit ? Comment se sent-on par rapport à cette image ? Comment pourrait-on changer la situation ? etc.

Variante

Le travail peut se poursuivre avec une technique de dynamisation de l'image qui consiste à faire bouger les personnages dans le sens d'une évolution de la situation. Pour ce faire, un rythme est suggéré en frappant dans les mains ou en utilisant un instrument de percussion. Toutes les personnes qui participent à l'image doivent faire bouger leur personnage en tenant compte de ce qu'il est, du lieu où il se trouve, des autres personnages et du rythme proposé.



Votre année de A à Z

Consignes: inscrivez les mots que l'année écoulée vous inspire.

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	
K	
L	
M	
N	
O	
P	
Q	
R	
S	
T	
U	
V	
W	
X	
Y	
Z	



**LE RAPPORT
ANNUEL :
OUTIL DE
COMMUNICATION**



LE RAPPORT ANNUEL : OUTIL DE COMMUNICATION

Bien qu'il vous donne une occasion de faire parler de vous, le rapport annuel d'activités ne doit jamais jouer le rôle du dépliant qui sert à la promotion de vos activités et services. Il est, par ailleurs, un excellent outil pour témoigner de la vie de votre association et pour illustrer sa vitalité et son dynamisme. À ce titre, il est un outil de communication qui sert de vitrine pour mettre en valeur et promouvoir votre mission, votre action et vos activités. Vous avez donc tout à gagner à le concevoir de façon à donner une image plus juste de la vie de votre groupe et de ses réalisations.

Une image plus juste : un portrait de votre réalité

L'image de votre organisation c'est, d'abord et avant tout, ce qui traduit sa personnalité : sa mission, ses objectifs, ses valeurs, ce qu'elle fait, produit et réalise, ses dossiers, ses luttes et ses prises de position publiques, les personnes qui y travaillent, ses bénévoles et les membres-usagers. Par ses actions, votre organisation donne une forme concrète à sa mission, ses objectifs, sa vision et ses valeurs. Elle exprime davantage son identité.

Par ailleurs, sachez que l'image de votre organisation, c'est aussi ce que les gens pensent de vous, c'est votre réputation. C'est l'ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, qu'un individu ou un groupe d'individus associent à tort ou à raison à un organisme ou à un service. La perception qu'ont les gens de votre organisme est aussi une constituante de son identité. Vous êtes aussi tout ce que les autres perçoivent de vous.



L'image constitue la partie visible qui, livrée au public, crée la première impression. L'image dit qui vous êtes, elle permet de reconnaître l'organisme parmi d'autres.

L'image : ses composantes →

On reconnaît la personnalité d'un organisme à plusieurs éléments ou composantes :

- sa dénomination ou son appellation
- sa mission et ses objectifs qui sont sa raison d'être, sa vision et ses valeurs qui démontrent où et comment il veut se projeter
- son statut juridique : organisme à but non lucratif (OBNL), coopérative, table de concertation incorporée ou non, etc.
- les personnes qui y travaillent, les bénévoles qui s'y impliquent, les personnes fondatrices, porte-parole, parrain ou marraine de votre campagne de collecte de fonds, les membres du conseil d'administration et les gens qui le fréquentent (membres individuels ou collectifs et associés)
- son affiliation à un regroupement, un réseau provincial ou national
- son réseau de partenaires et d'alliés, les autres organismes qui lui réfèrent des personnes
- son âge ou le nombre d'années d'existence
- son ancrage géographique et son rayonnement dans un milieu ou un territoire précis
- l'allure du lieu physique de son siège social
- ses activités (services, produits dérivés)
- ses dossiers et prises de position publiques



- son identité visuelle (symbole d'identification ou logo, graphisme et couleurs utilisées, slogan) que l'on retrouve dans l'ensemble de ses outils de promotion (lettre en tête, cartes de visite, panneau réclame, communiqué, dépliant, etc.)
- sa présence dans les médias (performance en entrevue à la radio, invitations fréquentes, articles élogieux dans la presse écrite, etc.)

Image réelle et image perçue

L'exercice de communiquer implique la diffusion d'un message pouvant se présenter sous différentes formes : textes, slogans, images, illustrations, etc. Avant même que le public décode le message que vous voulez lui transmettre, il a déjà une idée de la personne qui le diffuse. L'élément de diffusion le plus fondamental d'un groupe ou d'un organisme est son image. Ce que le public saisit en premier dans l'exercice de communication, c'est l'image.

La compréhension que nous avons d'une image est fonction de notre vécu, de nos valeurs, de notre culture. Chacun de nous perçoit les images de façon différente. La représentation que l'on peut avoir d'une image est symbolique, subjective et affective. Le public décode donc l'image que l'on dégage en fonction de son vécu, de ses valeurs et de sa culture.

Il y a donc, d'un côté, l'image réelle de l'organisation, c'est-à-dire celle que l'on veut dégager comme personnalité, reliée à vos objectifs ; celle qui est associée aux actions réelles de l'organisme sur son territoire.

Soulignons qu'elle ne dépend pas seulement de ce que vous faites, mais aussi du lieu à partir duquel votre organisation tente de rayonner. L'image réelle correspond aussi au profil du territoire ou de la communauté sur lequel et dans laquelle ses actions se déploient, avec tout un réseau de partenaires, de fournisseurs, d'alliés et de ressources complémentaires, d'adversaires et de concurrents qui lui font concurrence.



D'un autre côté, il y a l'image perçue de l'organisation, soit celle que les gens filtrent à partir de leur vécu, de leur ancrage et de leurs intérêts. L'image, la personnalité de l'organisme, n'est pas perçue de la même façon par tout le monde. Certaines personnes véhiculent cette perception bien subjective, à connotation positive ou négative, auprès d'autres publics, déformant ou traduisant en mieux ou en mal ce qui fait votre réputation. Pour toutes sortes de raisons, bonnes ou moins bonnes, il y a des écarts entre ce que les gens pensent de votre organisme et [*ce que vous voulez dégager comme image.*](#)

L'image perçue, c'est ce que les publics pensent de vous, en bien et en moins bien. Ce sont leurs perceptions. Celles-ci comportent une connotation positive et négative. Elles peuvent avoir une connotation différente, tout dépendant à qui l'on s'adresse. Il existe des façons toutes simples d'aller chercher ces perceptions. Nous vous proposons la formule du [*mini sondage*](#) de notoriété auprès de la population.

En résumé, le relationniste ou l'agent d'information de votre organisation a, entre autres, comme défi de tout mettre en œuvre pour diminuer l'écart entre l'image réelle et l'image perçue. Le but ultime est de diminuer l'écart entre ce que l'organisme veut véhiculer comme personnalité et l'image que s'en fait le public. En d'autres termes, le défi, c'est de paraître ce que vous êtes et de bien faire connaître ou comprendre les objectifs de votre organisation.



Les préjugés : mise en garde

Les gens qui gravitent autour de votre organisation ont déjà une certaine connaissance de ce que vous faites. Ils ont aussi certaines idées toutes faites, parfois biaisées, sur vos programmes et vos projets. Comme le disait Albert Einstein, le célèbre physicien : « Il est plus difficile de désagréger un préjugé qu'un atome ». Mais ce constat ne doit pas vous décourager pour autant. Les préjugés viennent toujours parasiter la communication et provoquent une forme de bruit ou d'interférence à la transmission fluide du message.

Retenez :

- qu'il est normal d'avoir à répéter votre message à différents publics, le réactualisant et l'illustrant par des exemples clairs et pertinents
- qu'il faut vous consoler en sachant que vos actions, votre travail patient, continu et terrain viendront peut-être à bout des préjugés les plus tenaces
- que vous augmentez sérieusement vos chances de bénéficier d'une bonne réputation, si des personnes qu'on appelle des leaders naturels de votre communauté, reconnus pour leur crédibilité et leur influence positive, véhiculent une opinion favorable à votre égard¹ et vont même jusqu'à référer des personnes à votre organisme parce qu'ils croient à votre cause

1. Ce contact franc et direct de leaders d'opinion qui parlent en bien de vous auprès d'autres personnes, organismes et institutions de votre milieu, fait partie de ce que l'on considère la communication à deux étages (two step flow).



Quel message pour quel public ?

Si l'on se réfère au schéma théorique de Lasswell (Qui dit quoi, à qui, par quels moyen(s) ou canal, avec quel(s) effet(s) ?), on comprend à quel point il est important d'adapter son message au public. En effet, votre message, de votre point de vue, peut être clair, très précis, mais il doit être aussi compris de votre public. Dans la communication à caractère social, il faut préciser avec soin à qui l'on s'adresse. Tenir compte des attitudes mentales de votre public et de sa capacité à retenir l'information constitue l'une des tâches les plus difficiles de la communication.

Afin que vos communications soient efficaces, il est donc fondamental de connaître précisément les gens à qui vous parlez (vos différents publics-cibles) et de les comprendre. Le premier public d'un organisme ou d'un groupe est son public interne, celui qui lui permet de fonctionner et d'accomplir sa mission. On retrouve donc, à l'interne, plusieurs publics : les membres (individuels et collectifs), les personnes qui composent l'équipe de travail, les bénévoles, les pigistes ou les personnes-ressources, les stagiaires, les membres du conseil d'administration, l'association, la fédération ou le regroupement (provincial ou national) auquel il est affilié.

On retrouve aussi des partenaires, des bailleurs de fonds, des fournisseurs, des concurrents, des organismes ou institutions complémentaires, voire similaires, des groupes de pression associés à votre mission, etc.

L'important, c'est que les publics de l'organisme aient une vision juste et claire de ce que vous êtes et accomplissez réellement, qu'ils connaissent bien vos services et activités, vos projets, vos rêves et vos valeurs. En ce sens, votre rapport d'activités est un des outils privilégiés dont vous disposez pour véhiculer une image plus juste et présenter un portrait fidèle de la réalité de votre organisme.



Votre rapport d'activités... comme une carte de visite

Votre rapport annuel d'activités vous permet de communiquer les effets et les résultats de votre travail sur le milieu tant aux membres qu'aux bailleurs de fonds et aux partenaires, groupes alliés, collaborateurs, supports, grand public et à toute la collectivité. Il vous donne l'occasion de leur partager votre vision et vos objectifs et leur fournit l'occasion de mieux vous connaître et de suivre l'évolution de votre organisme.

Il peut être utilisé à des fins de communication en plusieurs occasions, en tout ou en partie. En effet, vous pouvez en glisser un exemplaire ou en faire un texte résumé à insérer dans le dossier de présentation de votre organisation. Ainsi utilisé comme une carte de visite, il mérite qu'on y consacre du temps et des énergies, qu'on fasse preuve d'ingéniosité et d'originalité et qu'on soigne son apparence.

Vous pouvez aussi vous servir d'un extrait percutant de votre rapport d'activités dans votre recherche de financement pour illustrer concrètement les retombées positives de vos actions sur le milieu. De plus, si les circonstances s'y prêtent, vous pouvez l'insérer dans le dossier de presse remis aux journalistes lors d'une conférence de presse convoquée par votre organisation. N'hésitez pas non plus à profiter d'un des numéros de votre bulletin de liaison pour y présenter votre rapport. Pour vos membres qui ont déjà adopté la bonne habitude de vous lire régulièrement, c'est là une occasion d'avoir, en un coup d'œil, une meilleure idée des faits marquants de l'année qui se termine. Et pour atteindre ceux et celles qui préfèrent s'informer via le monde virtuel, faites-leur savoir qu'ils trouveront votre rapport sur le site de votre organisation.



Bien sûr, votre rapport annuel d'activités sera remis à vos membres lors de l'assemblée générale annuelle. Il peut, préalablement, être envoyé par la poste de façon systématique ou expédié sur demande à la suite de l'assemblée. À vous de voir et de choisir la manière qui convient le mieux à votre organisation. Il peut être envoyé à vos bailleurs de fonds, à vos partenaires, à votre regroupement, aux groupes alliés, à vos collaborateurs et à vos supporteurs sympathisants. D'un point de vue stratégique, vous pouvez aussi l'acheminer à vos députés, histoire de faire valoir les bienfaits de votre présence dans le quartier, dans la localité ou dans la région. Enfin, sachez que la diffusion de votre rapport annuel d'activités à des personnes choisies et en des lieux bien ciblés assure un meilleur rayonnement à votre organisation.



INFO CAPSULE

— Qualités de l'image —

Afin que l'image corresponde le plus fidèlement possible à ce qu'est votre organisme et à ce qu'il fait réellement, elle doit posséder les qualités suivantes :

- **Cohérente** : elle doit correspondre à la situation réelle de votre organisme et non à la situation souhaitée.
- **Claire** : elle est facilement compréhensible et elle est efficace en ce sens qu'elle n'exige pas toute une recherche pour être bien saisie. Vos collègues, les personnes qui travaillent au sein de votre organisme, vos membres, vos partenaires, vos bailleurs de fonds et la population doivent pouvoir comprendre rapidement et clairement l'essentiel des informations.
- **Représentative** : elle dit ce qu'est l'ensemble de votre groupe et ne reflète pas qu'un seul point de vue. Elle couvre de façon équilibrée l'ensemble des quatre champs de communication (relations publiques, promotion/marketing, information, animation et consultation) et représente assez bien l'ensemble des activités et des interventions de toute nature déployées par votre organisme.
- **Attirante** : elle retient l'attention, elle fait remarquer votre organisme et suscite de l'intérêt.



INFO CAPSULE

— Nom et adjectif —

Afin d'en arriver à mieux cerner l'image que vous voulez véhiculer auprès de vos différents publics, réunissez des membres diversifiés et représentatifs de votre organisme puis faites un remue-méninges en petit groupe de sept à huit personnes. Cet exercice de créativité peut aussi se faire avec un groupe de 25 à 50 personnes, réparties en ateliers. Peu importe la taille du groupe, il est préférable qu'il soit composé de membres du conseil d'administration, membres de la direction, membres de l'équipe de travail et membres qui utilisent vos services.

L'exercice consiste à tenter de cerner la personnalité de votre organisme tout en omettant sa dénomination ou appellation actuelle.

Demandez à chaque personne participante d'accoler à votre organisation, sans censure aucune, un nom et un adjectif qualificatif. Procédez ensuite à une mise en commun des termes trouvés. Retenez ceux qui reviennent le plus souvent, qui sont convergents et font consensus. Faites-en votre marque de commerce, votre leitmotiv ou votre slogan pour les trois prochaines années à venir dans toutes vos communications auprès de vos membres, dans les médias et auprès de la population de façon à véhiculer une image vraiment représentative de votre organisation.



INFO CAPSULE

— Mini sondage —

Pour mieux cerner l'image perçue de votre organisation par vos publics externes, faites un mini questionnaire comportant les trois questions suivantes :

- Dites-nous, en quelques mots, ce que vous savez sur notre organisme.
- Quels services sont offerts chez nous ?
- Quelle image vous vient tout de suite en tête quand je vous dis (nom de l'organisme) ?

Distribuez ce questionnaire à différentes personnes de l'organisme (direction ou coordination, membre du conseil d'administration, bénévole, équipe de travail, membre). Demandez-leur d'interroger cinq personnes de leur entourage, provenant de leur voisinage, de leur famille, de leur réseau professionnel, etc. Un échantillon total et minimal de 35 personnes serait idéal et suffisant.

Procédez ensuite à la compilation des données en identifiant qui dit quoi sur vous afin d'avoir un portrait fidèle de la situation.



LEXIQUE

Axe	Ligne directrice d'un ensemble d'activités.
Besoin	État où l'on ressent la nécessité de quelque chose, de faire quelque chose. Ce qui est jugé nécessaire au bon fonctionnement d'un individu, d'un groupe ou d'un système.
Bilan	Jugement global et synthétique que l'organisation porte sur un ou plusieurs éléments de son fonctionnement (ex. : bilan des activités, bilan de la gestion, bilan des états financiers). Évaluation le plus souvent ponctuelle, effectuée à un moment déterminé ou à la fin d'un cycle.
But	Fin que l'organisation se propose d'atteindre.
Contexte	Ensemble des circonstances dans lesquelles s'insère un fait ou un événement. Le contexte réfère aussi aux caractéristiques du milieu dans lequel se situe une organisation.
Critère	Norme, balise, point de repère auquel on se réfère pour porter un jugement.
Diagnostic	Étape de la planification visant à identifier les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement externe et à évaluer les forces et les faiblesses dans l'environnement interne d'une organisation.
Effet	Changement observé à la suite d'une intervention, attendu ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.
Enjeu	Ce que l'on peut gagner ou perdre, ce qui est en jeu.
Environnement externe	Ensemble des facteurs et des conditions externes qui peuvent influencer positivement ou négativement sur la vie, les orientations, la structure, le développement ou l'avenir de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte politique, économique, socioculturel, technologique ▪ Partenaires, concurrents, pouvoirs publics, bailleurs de fonds





LEXIQUE

Environnement interne	<p>Ensemble des caractéristiques et des ressources de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mission, valeurs ▪ Type de gouvernance et mode de gestion (le pouvoir, la prise de décision, les structures, les règles, les politiques, la culture). ▪ Programme, activités ▪ Structure de l'organisation ▪ Ressources humaines, financières, matérielles et techniques.
Évaluation	<p>Exercice, démarche, processus qui consiste à apprécier, à poser un jugement à partir de questions et de plusieurs angles de vue (efficacité, pertinence, cohérence, efficience, etc.).</p>
Faiblesse	<p>Lacune qui crée de l'instabilité, de la précarité dans l'organisation. Ce qu'on fait de moins bien.</p>
Force	<p>Ce que l'on fait de mieux.</p> <p>Compétences, expertise et pratiques qui placent l'organisation dans une situation favorable.</p>
Indicateur	<p>Information, critère, indice, signe, variable ou échelle permettant de graduer le degré d'atteinte de l'objectif et de poser un jugement sur les résultats. Il peut être qualitatif ou quantitatif.</p>
Mandat	<p>Acte par lequel une personne ou une organisation donne à une autre personne le pouvoir de faire quelque chose en son nom.</p>
Menace	<p>Contrainte, fait externe qui peut compromettre le développement ou le fonctionnement de l'organisation.</p>
Mission	<p>Énoncé qui décrit la raison d'être profonde et permanente d'une organisation.</p>
Modèle logique ou cadre logique	<p>Outil qui permet de formaliser la logique d'une intervention et de mettre en relation les différentes composantes de cette intervention (but, objectifs, activités, résultats attendus).</p>
Moyen	<p>Activité ou action à poser pour arriver à une fin, atteindre un objectif fixé.</p>





LEXIQUE

Objectif	<p>Une cible quantifiable et qualifiable dont la réalisation peut être mesurée à la fin d'une période précise.</p> <p>Ce qu'on veut faire, ce qui est visé.</p> <p>Énoncé du résultat que se propose d'atteindre l'organisation.</p>
Orientation	<p>Action de donner une direction déterminée.</p>
Perspective	<p>Angle, point de vue ou manière de considérer quelque chose, d'envisager l'avenir.</p>
Possible	<p>Opportunité, ouverture, occasion, « potentiel » qui provient de l'environnement externe.</p>
Plan de communication	<p>Organisation cohérente, systématique et stratégique des activités de relations publiques, de promotion, d'information, de consultation et d'animation en lien avec la mission de votre organisation, avec vos objectifs et vos publics.</p>
Plan d'action annuel	<p>Processus au cours duquel l'organisation décide les priorités, les objectifs et les résultats visés pour l'année à venir. Le plan d'action comprend aussi la stratégie (moyens/activités) pour y arriver ainsi que les ressources disponibles et les mécanismes pour suivre et vérifier l'atteinte des résultats.</p>
Plan de travail	<p>Processus au cours duquel la personne gestionnaire et son équipe précisent en détail toutes les opérations (tâches) à effectuer dans le cadre de chaque activité et décident qui fera quoi (responsable) et à quel moment (calendrier).</p>
Planification stratégique	<p>Processus au cours duquel l'organisation se donne une vision, des orientations et un plan de développement qui s'échelonne sur quelques années (3–5 ans) :</p> <p>Le document qui résulte du processus se nomme Plan stratégique ou encore Plan de développement ou bien Plan d'ensemble.</p>
Priorité	<p>Ce sur quoi l'organisation veut concentrer ses efforts.</p>
Public	<p>Ensemble des personnes à joindre par les actions de communication et qui présente des caractéristiques pouvant influencer le message.</p>





LEXIQUE

Rapport annuel d'activités	Outil de communication qui permet de mettre en valeur les actions d'une organisation. Il doit livrer l'information se rapportant à la gestion de l'organisme, à ses activités, à sa vie associative, à ses relations avec les partenaires, la collectivité, les gouvernements et les bailleurs de fonds. Il rend compte de l'année qui vient de s'écouler et anticipe l'année à venir.
Reddition de comptes	La reddition de comptes constitue une mesure de gestion permettant aux organismes communautaires de présenter et de faire valoir leurs pratiques et leurs activités, tout en faisant état de l'utilisation des fonds qui leur sont octroyés.
Résultat	Changement qu'on peut constater, décrire, qualifier ou mesurer et qui survient à la suite d'une ou de plusieurs activités (actions).
Ressources	Moyens dont dispose l'organisation pour réaliser sa mission et passer à l'action. Les ressources couvrent les aspects humains, matériels et financiers nécessaires pour réaliser les activités (actions).
Suivi	Surveillance exercée permettant de constater l'avancement des travaux prévus au plan d'action, par exemple. Mécanismes mis en place pour vérifier le degré d'atteinte des objectifs et des résultats.
Stratégie	Organisation des actions à prendre pour atteindre un objectif.
Valeurs	Croyances et principes à la base de la mission de l'organisation et qui transcendent ses actions. Elles doivent servir de guide et de référence dans tous les aspects de l'organisation.
Vision	Exercice de projection, de la situation souhaitée par l'organisation dans un avenir à moyen ou à long terme.

Sources : Antidote Druide informatique inc. ; Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) La reddition de comptes dans le cadre du soutien à la mission globale (Gouvernement du Québec, Services sociaux, 2008) ; Centre St-Pierre ; Centre de formation populaire ; Françoise Jabot et Murielle Bauchet in Approches et pratiques en évaluation de programme, pp. 327-332.

QUELQUES RÉFÉRENCES



QUELQUES RÉFÉRENCES

Aubin, Gisèle (1984), *Passons à l'action*, Secrétariat d'État, Programme de la condition de la femme, Région de Québec.

Beaudet, Céline, Nicole Charrette et Marie-Claude Poulin (1999), *Guide de rédaction en milieu communautaire*, Collection Pratiques professionnelles, Éditions GGC. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Cajolet-Laganière, Hélène, Noëlle Guilloton (1996), *Le français au bureau*, Les Publications du Québec.

Caunt, John (2010), *Organisez-vous*, Paris, Express Roularta .

Groupe de travail sur l'évaluation participative des villes et villages en santé (décembre 2007), [Une trousse pratique d'évaluation](#), Centre québécois collaborateur de l'Organisation mondiale de la Santé pour le développement des Villes et Villages en santé, Monographie No.12.

Centre St-Pierre (2007), [Pour mettre vos actions en valeur](#), boîte à outils CD-ROM, Montréal.

Centre St-Pierre, *notes de formation : Passons à l'action*, (1993); *Planification stratégique*, (2004); *De la planification à l'évaluation*, (2004); *Nouvelles avenues de formation*, (2005-2012).

CIVICUS, boîte à outils [Plan d'action](#).

CIVICUS, boîte à outils [Le suivi et l'évaluation](#).

COMACO (2010), *L'autoévaluation participative*, boîte à outils d'autoévaluation des organismes communautaires du maintien dans la communauté, CD-ROM, Montréal, Coalition pour le maintien dans la communauté.

Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale action communautaire (2004), [Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique?](#), CSMO-ESAC.

Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale action communautaire (2001), [Les cahiers des organisations démocratiques](#), cahier 8 La planification stratégique et cahier 9 Le plan de développement.

Comtois, René-Louis (2006), *Gérer efficacement son temps*, Montréal, Les Éditions Québecor.

Couratier, Claire et Christian Miquel (2007), *Les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*, Paris, L'Harmattan.



Desforges, Mado, Margot Désilets et Louise Desmarais (1983), *Des outils pour l'action communautaire*, Direction générale de l'éducation des adultes, ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec.

[*Druide informatique*](#), Antidote RX, logiciel correcteur de la langue française.

Hadji, Charles (1989), *L'évaluation, règles du jeu*, Paris, ESF éditeur.

Jalbert, Yves, Lyne Pinault, Gilbert Renaud et Ricardo Zuñiga (1998), *Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires*, Montréal, Projet Epsilon, COCQ-Sida.

Lamoureux, Henri, Jocelyne Lavoie, Robert Mayer et Jean Panet-Raymond (2009), *La pratique de l'action communautaire, 2^e édition actualisée*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

L'R des centres de femmes du Québec (2001), *Trousse de formation sur la gestion féministe*, Montréal, L'R des centres de femmes du Québec.

Marcotte, François (1986), *L'Action communautaire : ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

[*Mise au jeu*](#), (2002), *Code d'animation pour assemblées délirantes*, 6^e édition revue et corrigée, Montréal.

Prieur, Monique (2005), *Le plan d'action annuel*, guide utilisé dans le cadre de la formation accompagnement en planification et évaluation soutenue par Centraide du Grand Montréal, CDC de Longueuil.

Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) (2008), *La reddition de comptes dans le cadre du soutien à la mission globale*, Services sociaux, Gouvernement du Québec.

Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie et des-Îles-de-la-Madeleine (2006), *La boîte à outils « Levons l'Ancre ! »*, Bonaventure, ROCGÎM.

Ridde, Valéry et Christian Dagenais (sous la direction de) (2009), *Approches pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Roy, André, Guy Lemieux sous la direction de Louise Sauvé (1998), *Introduction à la gestion*, Télé-Université, Université du Québec.

Russ-Eft, Darlene et Hallie Preskill (2009), *Evaluation in organizations : a systematic approach to enhancing learning, performance, and change*, second edition, New York, Basic Books.

Séguin, Angèle (1988), *Le théâtre de l'opprimé dans les groupes populaires en Estrie*, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke.

Toupin, Louise (avec la collaboration de Nadine Goudreault) (2000), *Des indicateurs socio-communautaires pour estimer le travail des femmes dans les communautés*, Condition féminine Canada. www.swc-cfc.gc.ca

Zuñiga, Ricardo (1994), *Planifier et évaluer l'action sociale*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

ANNEXES




ANNEXES

PARENTOUJOURS

Cas fictif

Parentoujours



Plan d'action présenté à l'assemblée générale de juin 2011

1





Parentoujours - Plan d'action 2011-2012

Parentoujours est un organisme communautaire sans but lucratif voué à la famille. Le groupe est né en 1992 à la suite d'un forum local qui s'est tenu à Générationville. Précisons que Générationville est un milieu urbain et semi-urbain qui compte environ 40 000 habitants.

Pour soutenir cette initiative, la communauté religieuse des Petites Sœurs de la Place a décidé de prêter une aile de son ancien couvent. L'organisme peut donc compter sur un espace exceptionnel qui fait l'envie de beaucoup d'autres groupes du milieu. En effet, Parentoujours a accès aux cuisines, à la cour intérieure et aux jardins de la communauté.

L'organisme est localisé tout près du centre-ville, à proximité d'une école primaire et de la bibliothèque municipale.

Mission

Participer à créer une société plus accueillante pour les parents et les enfants en mettant tout en œuvre pour :

- Favoriser la reconnaissance de la contribution des familles à la vitalité de la communauté;
- Offrir aux parents un lieu de rencontres et d'échanges qui leur permet, en toute dignité, de développer leurs compétences parentales;
- Développer les liens entre les différentes composantes de la famille;
- Encourager l'engagement bénévole des adultes auprès des jeunes.

Présentation des programmes, activités et services

Voici la liste des programmes, des activités et des services qui s'y rattachent. Pour connaître les objectifs et obtenir plus d'information sur le contenu des programmes, les membres peuvent consulter le document *Parentoujours de A à Z*.

- Programme en éducation alimentaire **Du jardin à l'assiette**
 - Fête de la récolte (activité de lancement annuelle, organisée par les jeunes et les grands-parents)
 - Cuisine collective (adultes parents)
 - Les petits cuistots (jeunes)
 - La boîte à lunch (parents)
 - J'apprends à cuisiner (pour tous)
- 2. Programme d'activités parents-enfants
 - Bricolage pour souligner les fêtes de l'année (Halloween, Saint-Valentin, Noël, Pâques, etc.)
 - Camps de jour durant la semaine de relâche scolaire et durant la saison estivale
- 3. Programme d'information parentale offert en collaboration avec le CSSS
 - Ateliers de stimulation
 - Cours prénataux



PARENTOUJOURS

Cas fictif

- Ateliers **Y'a personne de parfait** (YAPP)
- 4. Programme d'activités pour les 5-12 ans - activités offertes du lundi au jeudi, de 15 h à 18 h
 - Ateliers d'aide aux devoirs (45 minutes)
 - Ateliers culturels (théâtre, danse, chants, improvisation)
- 5. Programme d'activités pour les adolescents (13-17 ans)
 - Coopérative jeunesse de service - Les jeunes offrent une panoplie de services sous le vocable **Les petites douceurs**, allant du déneigement à l'emballage cadeaux, de la tonte de pelouse à la confection de desserts de toutes sortes. Les jeunes qui s'y impliquent apprennent à travailler en équipe et à gérer un budget.
 - Soutien aux devoirs et aux travaux (45 minutes)
 - Ateliers culturels (théâtre, danse, chants, improvisation)
- 6. Club de gardiennage entre parents
- 7. Service d'entraide bénévole (petits travaux domestiques)
- 8. Soupers communautaires (pour tous) – Occasion favorisant les échanges entre cultures différentes et permettant de mettre à contribution les talents des membres en musique, chanson, décoration, etc.
- 9. Activités d'autofinancement
 - Big bazar annuel : cette activité se déroule en plein air. On y vend des articles de sport usagés pour toute la famille et des desserts maison.

Priorité de l'année 2011-2012 :

Profiter du 20^e anniversaire pour mettre en lumière l'action de l'organisation, son rôle d'éducateur auprès des familles et son rôle d'acteur dans le développement de la communauté. Cette priorité doit traverser l'ensemble des actions de Parentoujours. Par conséquent, cette année sera marquée par :

- ◆ La mise en valeur du potentiel des petits et des grands à travers un projet collectif
- ◆ Un effort pour favoriser les rencontres intergénérationnelles
- ◆ Le renforcement chez les membres du sentiment d'appartenance et de fierté
- ◆ Le rappel des contributions de Parentoujours dans la collectivité
- ◆ La mise en place d'une première campagne de financement auprès de la collectivité



PARENTOUJOURS

Cas fictif

Nous entendons maintenir l'ensemble des activités prévues dans nos programmes en conservant les mêmes objectifs généraux. Toutefois, en tenant compte de notre priorité, le plan d'action 2011-2012 présente les objectifs spécifiques que nous voulons atteindre à l'intérieur de ces programmes.

À titre d'exemple, nous vous présentons quelques éléments du plan d'action de Parentoujours. Nous avons choisi d'illustrer deux activités du programme d'éducation alimentaire **Du jardin à l'assiette**, le Jardin collectif et les Cuisines collectives, ainsi qu'une activité du programme **Activités d'autofinancement**, soit l'organisation d'une première campagne de financement.

Programme en éducation alimentaire : **Du jardin à l'assiette**

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Moyens/actions	Échéancier	Ressources	Moyens de vérification et de suivi
<p>Jardin collectif</p> <p>Rechercher de nouvelles sources de financement pour mieux intégrer le volet Jardin collectif aux activités régulières du programme Du jardin à l'assiette</p>	<ul style="list-style-type: none"> Avoir acheminé une demande officielle pour une source de financement à un nouveau bailleur de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des bailleurs de fonds susceptibles de soutenir les activités de jardinage Dépôt d'une demande auprès d'un nouveau bailleur de fonds 	<p>De mai à octobre 2011</p> <p>D'ici la fin mars 2012</p>	<p>Directrice</p> <p>Conseil d'administration et adjointe administrative.</p>	<p>Rapports réguliers au conseil d'administration</p> <p>Une demande a été envoyée à un nouveau bailleur de fonds</p>
<p>Cuisines collectives</p> <p>Maintenir huit groupes de cuisine collective de quatre personnes deux fois par mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> Huit groupes de cuisine collective fonctionnent de façon régulière Avoir mis en place des conditions favorables pour encourager la participation de gens de tous âges : horaires variés, documents accessibles, équipement adéquat, etc. Avoir réussi une meilleure intégration des participants aux activités du programme 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement de personnes pour les groupes de cuisine collective en favorisant la composition de groupes intergénérationnels Animation et accompagnement de ces groupes sur une base régulière en favorisant les liens, l'entraide, la socialisation et l'éducation populaire à travers l'activité Utilisation de différentes stratégies d'éducation populaire pour favoriser les apprentissages entourant l'alimentation 	<p>Août et décembre 2011</p> <p>Toute l'année</p>	<p>Équipe de travail (animatrice de cuisine, nutritionniste et responsable du jardin)</p> <p>Budget pour la promotion</p> <p>Budget pour l'amélioration de l'espace cuisine</p> <p>Budget pour la création de matériel didactique et pour l'élaboration de cahier de bord à l'image de chaque groupe de cuisine</p>	<ul style="list-style-type: none"> Liste des membres de chaque groupe de cuisine et du jardin Liste des activités de recrutement et de promotion Grille horaire Cahier de bord pour chaque groupe de cuisine Évaluation par les personnes participantes de leur expérience



PARENTOUJOURS

Cas fictif

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Moyens/actions	Échéancier	Ressources	Moyens de vérification et de suivi
Amener les personnes qui participent au Jardin collectif à se joindre à un groupe de cuisine collective	<ul style="list-style-type: none"> Avoir convaincu quatre personnes de se joindre ou de former un groupe de cuisine collective 	<ul style="list-style-type: none"> Faire un cahier de bord pour chaque groupe de cuisine collective Réaménagement de l'espace cuisine. <p>Faire la promotion de l'activité Cuisine et faciliter la formation d'un groupe pour les participants du jardin</p>	Toute l'année		<p>de cuisine à deux reprises au cours de l'année</p> <ul style="list-style-type: none"> Bon climat de collaboration, travail en équipe, mécanisme de résolution des différends Fiche de suivi des activités d'animation Rapport à l'équipe de travail

Activités d'autofinancement

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Moyens/actions	Échéancier	Ressources	Moyens de vérification et de suivi
Organiser une première campagne de financement auprès de la collectivité – Objectif de la campagne : 10 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> Avoir réalisé une première campagne de financement auprès de la collectivité et avoir atteint notre objectif Avoir intégré nos différentes activités d'autofinancement à la campagne de financement : par exemple, en organisant le Big bazar et en présentant un spectacle-bénéfice multidisciplinaire préparé par les jeunes, aboutissement du travail de toute une année pour mieux faire connaître Parentoujours 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un comité 20e anniversaire composé de 6 personnes dont un représentant de l'activité Big bazar, responsable de l'organisation et de la réalisation de la campagne Transformation du Big bazar annuel en un événement spécial en vue de souligner le 20e anniversaire Indentification d'un porte-parole influent dans la collectivité pour parrainer la campagne de financement Encadrement et organisation du projet de spectacle 20e anniversaire Recrutement des bénévoles pour la journée du Big bazar Faire connaître les résultats de la campagne lors de la Fête de la récolte 	<p>Septembre 2011</p> <p>Automne 2011</p> <p>Toute l'année</p> <p>Juin 2012 à la tenue de l'événement</p> <p>Septembre 2012</p>	<p>Directrice et conseil d'administration Comité 20^e anniversaire</p> <p>Membres de l'équipe de travail (responsables des activités culturelles, du Big bazar et des activités parents-enfants)</p> <p>Comité 20e anniversaire, porte-parole et bénévoles Budget de 500 \$</p> <p>Comité 20^e anniversaire et l'équipe de travail</p>	<p>Le comité 20e anniversaire se réunit sur une base régulière pour organiser la campagne</p> <p>Rapport au conseil d'administration Rapports réguliers à l'équipe de travail Réunions du comité Big bazar</p> <p>L'organisme a trouvé un porte-parole qui s'implique activement au sein du comité 20^e anniversaire</p> <p>Liste des activités spéciales et envoi de sollicitations.</p> <p>L'argent récolté</p> <p>La campagne sera considérée comme satisfaisante si l'objectif de 10 000 \$ est atteint à 80 %</p>

Activités d'autofinancement

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Moyens/actions	Échéancier	Ressources	Moyens de vérification et de suivi
Profiter du 20e anniversaire pour revoir nos outils de communication	<ul style="list-style-type: none"> Avoir trouvé un slogan pour le 20e anniversaire et avoir revu certains de nos outils Avoir donné plus de visibilité à l'action de Parentoujours Son rôle d'acteur dans le développement de la communauté est mieux connu de la population 	<ul style="list-style-type: none"> Faire un remue-méninges pour trouver un slogan Refaire notre dépliant et créer une affiche soulignant le 20e anniversaire Créer un site Web et une page Facebook Les amis du 20e et procéder au lancement Créer un programme anniversaire mettant en valeur les contributions de Parentoujours à la collectivité 	<p>Automne 2011</p> <p>Octobre 2011 à janvier 2012</p> <p>Printemps 2012</p>	<p>L'équipe de travail, le conseil d'administration et quelques membres</p> <p>Des membres bénévoles s'occupent du graphisme et de la mise en page des documents, avec l'aide de la directrice</p> <p>Budget pour l'impression des outils : recherche de commandites</p>	<p>Rapport pour le suivi au conseil d'administration et dépôt des nouveaux outils pour approbation</p> <p>La directrice s'assure du suivi et du respect des échéanciers</p> <p>Le slogan a été approuvé par les membres du conseil d'administration et de l'équipe de travail et apparaît sur tous les outils</p> <p>Nombre de visites du site et d'amis Facebook</p>

Plan de travail

Programme : Activités d'autofinancement

Objectifs : Profiter du 20^e anniversaire pour revoir nos outils de communication

Nom de la personne responsable : Gertrude, responsable du comité

Moyens/actions	Tâches	Avec qui?	Quand?	Ressources	Suivi
Trouver un slogan à l'aide d'un remue-méninges	▪ Solliciter des personnes pour constituer un groupe pour le remue-méninges	Membres de l'équipe de travail, membres du C.A. et bénévoles	Septembre 2011		Compte rendu de la rencontre remue-méninges
	▪ Faire appel à l'organisateur communautaire pour animer l'activité	Organisateur communautaire	Septembre 2011		Rapport au C.A. et décision concernant le slogan
	▪ Fixer une date et un lieu pour la tenue du remue-méninges				
	▪ Prévoir des breuvages et une collation pour l'activité	Bénévole responsable des achats			Budget pour les breuvages et la collation
	▪ Tenue de la rencontre remue-méninges	Toutes les personnes ayant accepté de participer	Octobre 2011		
	▪ Soumettre le slogan à l'équipe de travail et au conseil d'administration			Début novembre 2011	
	▪ Prendre une décision sur le visuel qui doit accompagner le slogan				Budget à prévoir si le slogan doit être accompagné d'éléments visuels (graphisme, impression, etc.)



Parentoujours – Plan d’action

Parentoujours Bilan 2011-2012

Programme Du jardin à l’assiette - Jardin collectif

Objectifs fixés et résultats attendus

Rechercher de nouvelles sources de financement pour mieux intégrer le volet Jardin collectif aux activités régulières du programme **Du jardin à l’assiette**

- Avoir acheminé une demande officielle pour une source de financement à un nouveau bailleur de fonds

Résultats réels

Une demande a été déposée auprès de l’entreprise Gilles Cloutier, fabricant de serres et de systèmes d’irrigation agricole, en janvier 2012. Gilles Cloutier accepte de supporter le Jardin collectif en fournissant des matériaux pour une première année. Ce don de matériel équivaut à 5 000 \$. Pour les années à venir, il s’engage à verser un montant en argent. Le montant n’est pas connu.

Les constats

Les festivités entourant notre 20e anniversaire ont grandement contribué à faire connaître nos besoins. L’activité Visite du jardin lors de la Fête de la récolte a, entre autres, permis à des gens d’affaires de nous découvrir. Surpris par tout ce que nous avons accompli à ce jour avec peu de moyens, M. Cloutier nous a lui-même suggéré de faire une demande de soutien financier auprès de son entreprise.

Même si le montant d’argent qui sera versé chaque année n’est pas encore connu, l’avenir s’annonce tout de même prometteur puisqu’il semble que M. Cloutier ait décidé de prendre Parentoujours sous son aile.

- Les activités entourant le 20e anniversaire ont offert une vitrine tellement intéressante de nos réalisations que cela a donné le goût à cet entrepreneur d’appuyer notre développement
- De nous-mêmes, nous n’aurions jamais pensé solliciter l’entreprise de Gilles Cloutier, même s’il s’agit d’une entreprise liée à l’activité jardinage
- Cette aide concrète nous permettra vraiment d’intégrer le volet Jardin collectif à l’ensemble de nos activités.

À la suite de cet engagement, nous avons décidé de ne pas acheminer d’autres demandes officielles de financement pour le Jardin collectif. Lors de la Fête de la récolte, Parentoujours a remercié publiquement M. Cloutier pour son soutien concret.

Appréciation globale

Le fait de donner un peu plus de visibilité à nos activités contribue à une meilleure connaissance de ce que nous faisons. Nous avons intérêt à faire voir nos réalisations et à faire témoigner les personnes qui participent à nos activités sur ce que ça leur rapporte.

Nous avons aussi avantage à bien identifier nos besoins afin de faire des demandes concrètes.



PARENTOUJOURS

Cas fictif

Nous sommes très heureux car, en plus d'avoir du matériel, nous aurons accès à l'expertise de M. Cloutier pour nous conseiller. Cela nous permet d'ajouter un « ami » au réseau du Jardin collectif.

Perspectives

Au printemps 2013, il y aura installation de la nouvelle serre. L'évaluation des autres travaux se fera en collaboration avec M. Cloutier. Nous devons au cours de cette 2^e année lui faire préciser la durée de son engagement.

Rappelons que l'intégration du volet Jardin collectif passe aussi par l'intégration de nos manières de faire. Elle se fait par les activités d'éducation populaire qui permettent aux personnes participantes de développer une vision globale de la sécurité alimentaire les amenant à passer ...du jardin à l'assiette.



Parentoujours Bilan 2011-2012

Programme Du jardin à l'assiette - Cuisines collectives

Objectifs fixés et résultats attendus	Résultats réels
<p>Maintenir huit groupes de cuisine collective de quatre personnes deux fois par mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huit groupes de cuisine collective fonctionnent de façon régulière <p>Amener les personnes qui participent au Jardin collectif à se joindre à un groupe de cuisine collective.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir mis en place des conditions favorables pour encourager la participation de gens de tous âges : horaires variés, documents accessibles, équipement adéquat, etc. • Avoir réussi une meilleure intégration des participants aux activités du programme • Avoir convaincu quatre personnes de se joindre ou de former un groupe de cuisine collective 	<p>Huit groupes de cuisine ont démarré. Seulement six d'entre eux ont maintenu leurs rencontres sur une base régulière.</p> <p>Pour la première fois cette année, nous avons proposé aux personnes participant à l'activité Jardin la possibilité de former un groupe de cuisine. Sept d'entre elles se sont montrées intéressées. Nous avons donc atteint notre objectif de départ. Ce groupe de cuisine a demandé à se rencontrer pour cuisiner le samedi matin. Parentoujours a accepté d'ajouter une plage horaire pour la cuisine.</p> <p>L'animatrice des Cuisines collectives a accompagné les groupes, ce qui a facilité l'intégration des nouvelles personnes participantes. Elle a proposé des activités variées, telles Comment choisir les aliments?, Cuisiner santé sans se ruiner, Faire son propre bouillon, etc.</p> <p>Pour la première fois cette année, chaque groupe de cuisine a tenu un cahier de bord.</p> <p>La cuisine a été réaménagée pour être plus fonctionnelle. Elle accueille plus de personnes en même temps, ce qui facilite le travail.</p>

Les constats

Cette année, huit groupes de cuisine collective composés de cinq à sept personnes ont «popoté» pour leurs familles 12 000 portions santé à rapporter à la maison. Malheureusement, deux de ces groupes ont fonctionné seulement durant une moitié de l'année. Toutefois, trois personnes issues de ces groupes se sont jointes aux autres groupes de cuisine et ont été bien accueillies.

- Le plaisir de se retrouver est toujours au rendez-vous si on en juge par les commentaires formulés dans les cahiers de bord. Cet outil nous permet d'avoir une bonne idée du temps et des étapes à franchir, de la planification du menu, en passant par les achats, jusqu'à la journée de cuisine. Cet outil aide l'animatrice à mieux accompagner et soutenir les groupes.



Cas fictif

- Chaque groupe s'est trouvé un nom qui lui ressemble. **Les types sauce, les gros bras, les écureuils, les omégas 3, les laborieuses, les jardinières, les pots au feu et les poulettes grises** se sont rencontrés à raison de deux rencontres par mois. Notons que les membres des groupes **les laborieuses** et **les jardinières** sont aussi des participantes du Jardin collectif.
- La cuisine santé n'est plus juste un concept abstrait. Les groupes de cuisine fabriquent eux-mêmes, par exemple, leur bouillon de poulet et de légume pour les utiliser dans la préparation d'autres mets. Les produits maison ont été choisis plutôt que les produits transformés industriellement. Exemple : mayonnaise-maison, vinaigrette, etc.
- Le fait que l'animatrice soit plus présente et que des outils aient été développés a permis un meilleur travail en groupe, une meilleure gestion des fonds, une meilleure organisation du travail, bref, une meilleure collaboration.
- Les deux groupes se sont démantelés à cause d'un manque de disponibilité des membres, d'un manque de motivation et du manque de collaboration qui a amené des conflits entre eux.
- L'ajout de la plage horaire du samedi a facilité la formation d'un groupe. Toutefois, Parentoujours a dû faire un exercice de réaménagement du temps de travail de l'animatrice de cuisine. Même si au début, ça nous apparaissait comme une contrainte, on est aujourd'hui plutôt satisfait. En effet, cette façon de faire nous a permis de revoir l'horaire de travail de l'animatrice : un rythme plus satisfaisant pour elle-même et révision de son organisation du travail. Autre effet positif : l'animatrice peut mieux soutenir les personnes participant aux groupes Cuisine.

Appréciation globale

Ça vaut la peine de s'organiser, de développer des outils qui améliorent la communication et facilitent le travail. Prévoir des périodes d'éducation populaire pour s'approprier les outils, ça prend du temps, mais ça rapporte. Les gens se sentent plus responsables de leur groupe, semblent avoir un plus grand sentiment d'appartenance. Une des manifestations tangibles, c'est que les gens sont fiers de leur groupe, affichent leur photo, se donnent des noms, ont hâte de partager leurs recettes.

Ils ont répondu rapidement à l'appel lorsqu'on les a sollicités pour l'activité **Bouffe** lors de la Fête de la récolte et du Big bazar. En ce sens, le 20e anniversaire a permis aux personnes participant aux différentes activités de se rencontrer, de contribuer et de faire un succès de cette fête. Le potentiel des personnes a vraiment été mis en valeur.

De façon globale, nous sommes très satisfaits du fait que l'organisme ait su trouver des solutions originales : adapter la plage horaire d'activités, réorganiser le travail de l'animatrice, aménager l'environnement pour la cuisine.

Perspectives

Nous souhaitons :

- Amener les six groupes fonctionnels de cuisine collective à être plus autonomes dans leurs activités de manière à ce que l'animatrice puisse soutenir le démarrage de deux nouveaux groupes
- Poursuivre les activités d'éducation populaire amorcées cette année
- Maintenir les cahiers de bord
- Amorcer un projet pilote : que le responsable du Jardin et l'animatrice des Cuisines collectives ainsi que les personnes participant aux deux volets se rencontrent afin de planifier ensemble ce qui sera cultivé dans le jardin pour une meilleure intégration de la vision du programme **Du Jardin à l'assiette**.



Parentoujours Bilan 2011-2012

Activités d'autofinancement – 20e anniversaire

Objectifs fixés et résultats attendus

Organiser une première campagne de collecte de fonds auprès de la collectivité – Objectif de la campagne : 10 000 \$

- Avoir réalisé une première campagne de collecte de fonds auprès de la collectivité et avoir atteint notre objectif
- Avoir intégré nos différentes activités d'autofinancement à la campagne de financement : par exemple, en organisant le Big bazar et en présentant un spectacle-bénéfice multidisciplinaire préparé par les jeunes, aboutissement du travail de toute une année, pour mieux faire connaître Parentoujours

Profiter du 20e anniversaire pour revoir nos outils de communication

- Avoir trouvé un slogan pour le 20e anniversaire et avoir revu certains de nos outils
- Avoir donné plus de visibilité à l'action de Parentoujours
- Son rôle d'acteur dans le développement de la communauté est mieux connu de la population

Résultats réels

Notre première campagne de financement nous a rapporté, en don et en argent, 9 352 \$ sans compter le don de M. Cloutier pour la serre.

Nous avons bien orchestré nos différentes activités : Big bazar, spectacle-bénéfice, sollicitation.

Nous avons produit une affiche pour le 20e anniversaire et revu notre dépliant. Le slogan **On récolte comme on s'aime!** pourra être utilisé au-delà de cet anniversaire. La promotion entourant les festivités du 15^e (Visite du jardin, programme souvenir, lettres de sollicitation, etc.) a apporté de la visibilité à Parentoujours. Nous sommes davantage connus d'un plus grand nombre de personnes.

Les constats

Notre idée la plus géniale : avoir intégré les différentes activités pour créer un événement et profiter de l'énergie du 20e anniversaire pour réunir l'ensemble des personnes de notre organisation (conseil d'administration, équipe de travail et les membres de tous âges) autour d'un projet rassembleur. En plus de nous avoir permis d'organiser une première campagne de collecte de fonds, cela nous a donné de la visibilité, a fait connaître nos activités et fait tomber quelques préjugés. Les sollicitations nous ont permis d'agrandir notre réseau de *supporteurs*.

Autre bon coup : avoir formé un comité 20e anniversaire pour coordonner les efforts; ce comité a tenu compte de l'expérience et des forces des gens du Big bazar, de la Fête de la récolte et des activités culturelles. Ce comité a assuré la coordination et un suivi serré des tâches et de l'échéancier.

Nous avons découvert que nous étions capables d'organiser un événement de cette ampleur avec peu de moyens. Nous réalisons que le fait d'avoir concentré nos activités d'autofinancement dans une période où il y a peu de sollicitation a été profitable pour nous. La vente des produits du jardin et des cuisines



PARENTOUJOURS

Cas fictif

collectives et le spectacle, fruit du travail de toute une année, sollicitent autrement et de façon originale la population de notre collectivité. Nous sommes fiers de la somme recueillie.

La période d'avril à octobre a été très intense.

Notre nouveau porte-parole s'est impliqué. Il ne s'est pas contenté d'être une image. Bonne idée que d'avoir choisi un artiste résidant à Générationville qui est aussi un parent.

Appréciation globale

Bravo à tous! Mission accomplie!

Bien que l'objectif de 10 000 \$ n'a pas été atteint, nous sommes très satisfaits des résultats. Nous sommes fiers de la visibilité obtenue et du sentiment d'appartenance qui s'est accru. Nous avons découvert de nouveaux talents et de nouvelles forces au sein de Parentoujours. Nous nous sommes donc enrichis de bien des façons.

Perspectives

Nous souhaitons :

- Reproduire la campagne de collecte de fonds annuellement. L'activité aura peut-être moins d'ampleur puisque le 20e anniversaire est passé, mais la collecte de fonds est là pour rester.
- Profiter de la plus grande visibilité de Parentoujours pour élargir notre réseau de *supporteurs* et fidéliser les personnes qui ont donné.



ANNEXES

SAG'EST



Cas fictif

Centre communautaire pour aînés SAG'EST
Cette démarche de planification stratégique couvre les années 2004-2005





Préambule

Voici le cas fictif d'une organisation qui, comme la vôtre, a décidé d'entreprendre une démarche de planification stratégique. Inspiré et nourri à partir de l'expertise du Centre St-Pierre, cet exemple a pour seul but de vous aider à mieux comprendre le processus menant à une planification stratégique et en visualiser les résultats. Nous avons utilisé, autant que possible, les grilles proposées dans la Boîte à outils pour illustrer concrètement le parcours imposé par une telle démarche. Bien qu'il soit incomplet et imparfait, nous espérons que le cas de SAG'EST pourra vous guider et vous éclairer dans votre propre démarche de planification stratégique.

Brève description de l'organisme SAG'EST

SAG'EST est un centre communautaire pour aînés ouvert à toutes les personnes de 55 ans et plus, préretraitées et retraitées, de tous les milieux et de toutes les cultures. Situé dans l'est de l'Île de Montréal, le centre communautaire tient compte des besoins et aspirations des aînés de ce secteur dans ses orientations. SAG'EST, par ses services, vise à favoriser le regroupement des personnes autonomes et en perte légère d'autonomie afin qu'elles se donnent ensemble des moyens pour maintenir ou reconquérir leur autonomie physique, intellectuelle et sociale. Ses pratiques encouragent l'implication et la participation des aînés dans la prise en charge de leurs propres besoins et aspirations. Il constitue un milieu de vie communautaire qui fait la promotion du bien-être et de la qualité de vie des aînés dans la communauté.



ÉTAPE – 1. Orientation

Objectif : Orienter et préciser le mandat confié aux personnes désignées par l'organisme pour développer un plan stratégique.

Le conseil d'administration (C.A.) du Centre communautaire pour aînés SAG'EST, lors de sa réunion du mois de septembre 2004, décide qu'un exercice de planification stratégique est nécessaire afin d'apporter à l'organisme un éclairage structuré sur son cheminement, orienter son développement, faire des choix « solides » qui lui permettront de consolider ses activités, d'entrevoir son déploiement et de raffermir le rôle social qu'il entend jouer.

Le conseil d'administration propose **la mise en place d'un comité porteur de la démarche**. Ce comité porteur est formé de sept personnes (deux administrateurs, la direction générale, un représentant de l'équipe de travail, deux membres et l'organisatrice communautaire du CLSC). **Il a le mandat de coordonner et de superviser le processus de planification stratégique**. Le C.A. recevra régulièrement des rapports du comité. Il sélectionnera les objectifs stratégiques et adoptera un plan d'action sur cinq ans.

Le C.A. souhaite que cette démarche soit portée par les membres et les bénévoles, l'équipe de travail, le conseil d'administration et la direction. Bref, le processus de planification stratégique est envisagé comme un moment privilégié « pour que tous s'approprient SAG'EST ». Tout au long de l'exercice de planification stratégique, l'on privilégiera une approche participative. Dans cette perspective, au niveau de **l'environnement interne**, l'exercice devra interpeller l'ensemble des parties constituantes du Centre communautaire SAG'EST en vue de leur permettre d'être sur la même longueur d'onde et de partager une communauté d'esprit quant à la vision de l'organisation. Au niveau de **l'environnement externe**, l'exercice tiendra compte de la population cible de SAG'EST, des partenaires, des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds de l'organisation. Des informations utiles visant à favoriser une interaction plus féconde avec l'organisme seront mises à leur disposition.

De plus, on fera appel à l'expertise d'une personne-ressource externe pour l'encadrement du processus de planification stratégique. Ce choix est dicté par la nécessité d'avoir un regard neuf et détaché de la vie courante et passée de l'organisme. Le rôle de la personne consultante consistera à :

- Accompagner l'organisme tout au long de la démarche
- Aider à planifier et voir au bon déroulement du processus
- Soutenir le travail des personnes impliquées dans la démarche afin qu'elles soient en mesure de dégager une analyse de l'environnement (interne et externe), des orientations répondant à une mission renouvelée et une vision claire, des objectifs stratégiques et un plan d'action ;
- Instrumenter et soutenir la direction générale et faciliter la réalisation de chacune des étapes du processus
- Habilitier et outiller les personnes impliquées en offrant de la formation continue sur la planification stratégique afin qu'elles puissent procéder à la mise en place du processus, à son bon déroulement et à sa conclusion.

**Plan de travail et les grandes étapes de la démarche****Préalables à la démarche de planification stratégique - Octobre 2004**

Démarche pour l'embauche de la personne consultante et soumission pour l'accompagnement en planification stratégique
 Révision de l'offre d'intervention
 Acceptation de l'offre d'intervention par le C.A.

Étape 1 • Préparation du processus de planification stratégique - Novembre 2004 à février 2005

Préparation du processus de planification stratégique (échéance, rôles et responsabilités) avec les responsables de la démarche (*comité porteur*)

Clarification de la vision, des valeurs et de la mission de l'organisme

- * Rencontres du comité porteur
- * Rencontres en groupe élargi (C.A., employés et membres) sur la vision, les valeurs et la mission de l'organisme

Synthèse 1 : Mission – vision – valeurs – principes d'action

Évaluation de l'étape 1 avec le *comité porteur*

Étape 2 • Analyse de l'environnement interne et externe - Février à juin 2005

A) Analyse de l'environnement interne

- * Démarrage et création d'outils, cueillette de données
- * Activités à déterminer (rencontre avec l'équipe de travail, etc.)
- * Rencontres de la directrice et du *comité porteur* : analyse des données recueillies
- * Rapport d'étape au conseil d'administration

Synthèse 2 : Portrait de l'environnement interne/forces et lacunes

B) Analyse de l'environnement externe

- * Création d'outils, cueillette de données et compilation
- * Activités (focus group, interview, sondage, etc.) à déterminer
- * Rencontres de la directrice et du *comité porteur* : analyse des données recueillies
- * Rapport d'étape au conseil d'administration

Synthèse 3 : Portrait de l'environnement externe/enjeux – défis et opportunités et menaces

Évaluation de l'étape 2 et ajustement de la démarche

Étape 3 • Définition des problématiques de développement - Août à septembre 2005

Définition des enjeux de développement pour l'organisme et ses capacités organisationnelles

- * Rencontres de travail en *comité porteur* et rencontre en groupe élargi (C.A., employés)
- * Choix des cibles et formulation des objectifs stratégiques

Synthèse 4 : Rédaction d'une présentation de la problématique et des cibles stratégiques pour le C.A.



Adoption d'une première version du document présentant la problématique et les orientations, les objectifs stratégiques et les axes de développement aux fins de débat au sein de l'organisme

Évaluation de la 3e étape et ajustement de la démarche

Étape 4 • Plan d'action sur trois ans - Septembre à décembre 2005

Plan de mise en œuvre – plan d'action sur trois ans

- * Rencontre du *comité porteur* et en groupe élargi (C.A., employés et membres).
- * Validation du document de travail
- * Finalisation de la rédaction du plan stratégique et du plan d'action
- * Présentation du plan au C.A. : réactions et ajustement

Évaluation de la 4e étape et de l'ensemble de la démarche de planification stratégique

BUDGET

Un budget maximal de 8 000 \$ a été alloué au processus.

DÉLAI POUR RÉALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le conseil d'administration de SAG'EST a opté pour un exercice systématique et approfondi de planification stratégique qui démarre en octobre 2004 et se conclura avec le dépôt du plan stratégique à l'assemblée générale spéciale des membres en décembre 2005.



Étape - 2. Analyse du contexte interne

Objectif : Prendre connaissance et analyser les informations pertinentes relatives à la mission, les aspirations (vision), les valeurs organisationnelles, au contexte et aux pratiques qui prévalent au sein de l'organisme ainsi qu'à leur portée et leurs conséquences.

Cahier de données de base SAG'EST – Profil de l'organisme

Étant donné que le cahier de données de base porte sur le profil de l'organisme, nous avons délibérément choisi de ne pas aller dans le détail dans notre cas fictif. C'est ce qui explique les points de suspension que vous rencontrerez dans le texte ci-dessous. De plus, nous croyons qu'en général, il est facile pour tout organisme de décrire ses propres attributs : liste de projets, liste des partenaires, organigramme, liste des ressources humaines, etc.

Origines de SAG'EST

Les origines de l'organisme remontent à près de 20 ans. Des intervenants du CLSC de Pointe de l'Est et une dizaine d'autres organismes du milieu ont voulu créer un milieu d'appartenance pour les personnes âgées où chacune pourrait se sentir chez elle et venir vivre des moments de fraternité et d'entraide. C'est ainsi que naît l'idée d'un centre communautaire pour aînés dans le secteur de l'est de Montréal. En septembre 1985, le centre ouvre officiellement ses portes. Il est chargé de promouvoir les intérêts et le bien-être des personnes âgées qui résident dans l'est de Montréal et offre :

- Un milieu de vie accueillant et chaleureux
- Une grille horaire d'activités variées
- Des possibilités de sorties gratuites ou à faible coût
- Une organisation bénévole qui favorise l'engagement des membres dans la vie du centre par de la formation adaptée aux besoins, du soutien, des activités de reconnaissance, etc.

Contexte

En 1985, l'est de l'Île de Montréal est un secteur aux problématiques diverses : quartiers résidentiels (banlieue en ville); vieillissement accéléré de la population (25 % des gens ont plus de 54 ans); augmentation du taux de faible revenu chez les 65 ans et plus (23 %); baisse de la population depuis 1976; commerces et services de proximité éloignés (épicerie, services financiers, etc.); transports en commun difficiles à l'intérieur du quartier; absence de loisirs. Le CLSC de Pointe de l'Est tente de corriger la situation en soutenant la création d'un Centre communautaire pour aînés. Il héberge gratuitement l'organisme et offre le soutien d'une organisatrice communautaire pour le démarrage et la structuration de ce nouvel organisme. Peu à peu, l'autonomie du centre communautaire SAG'EST se précise, encouragée par les différents



bailleurs de fonds comme Centraide du Grand Montréal et la Régie régionale de la santé et des services sociaux. On cible, plus particulièrement comme clientèle, les personnes âgées de 55 ans et plus.

SAG'EST prend de l'expansion entre 1990 et 1995 : ajout du réseau de services bénévoles qui offre des services comme l'accompagnement, le dépannage, la réparation/bricolage, le transport pour les rendez-vous médicaux. Durant cette même période, le centre communautaire développe de nouvelles activités : café-rencontre, club littéraire, chorale et tai-chi, etc. Cependant, dès 1995, l'exiguïté des locaux ne permet plus d'offrir un milieu de vie adéquat aux membres. En 1997, la Ville de Montréal cède à l'organisme l'ancien édifice du poste de police. Après cinq mois de travaux de rénovation, SAG'EST prend possession de ses nouveaux locaux désormais plus spacieux, mieux situés et accessibles aux aînés à mobilité réduite. De 1997 à 2003, c'est la période de consolidation avec la célébration de l'Année internationale des aînés décrétée par l'ONU (1999). C'est aussi l'époque où le gouvernement entreprend une réorganisation des services sociaux et de santé et crée de nouveaux programmes de financement pour les organismes communautaires venant en aide aux personnes âgées à domicile.

Mission de SAG'EST

La mission actuelle de SAG'EST se définit comme suit :

« Le centre communautaire SAG'EST est un milieu d'appartenance et de soutien pour les personnes de 55 ans et plus, autonomes ou en perte légère d'autonomie, de l'est de Montréal. Il vise, d'une part, à favoriser la socialisation et à briser l'isolement et d'autre part, à favoriser l'autonomie de ces personnes en leur offrant, dans la limite de ses ressources, des activités et des services variés et adaptés à leurs besoins. »

Valeurs – objectifs et principes directeurs

Pour mettre en œuvre sa mission, SAG'EST a défini certaines valeurs et certains principes qui orientent son action. L'organisme privilégie les valeurs suivantes :

- **L'entraide** est d'abord une expérience de partage. Elle encourage le développement d'un réseau social et favorise le soutien entre pairs. Le partage des expériences permet la découverte des affinités.
- **Le respect** signifie que toutes les personnes méritent d'être traitées avec considération. Par conséquent, la reconnaissance des besoins de chaque individu est primordiale. Le respect suppose aussi le développement de rapports égaux empreints d'équité et de justice afin de conserver toute la dignité des personnes.
- **L'autonomie** relève de la capacité et du droit d'une personne à choisir elle-même les règles de sa conduite tout en respectant les règles de SAG'EST. L'autonomie, c'est aussi avoir les moyens de développer son potentiel au maximum, de faire des choix et de maintenir sa capacité d'agir.

Les principes suivants guident ses actions :



- l'action bénévole dans le respect de la liberté d'engagement de chacun;
- l'action préventive qui favorise la prise en charge par les personnes elles-mêmes de leur qualité et leurs conditions de vie;
- la contribution et la participation des personnes de 55 ans et plus dans l'identification et le choix des objectifs et des moyens (services et activités) visant à favoriser l'autonomie;
- l'implication dans la réalisation des activités et des services ainsi que dans le bon fonctionnement du centre communautaire;
- la complémentarité et le partenariat avec les différents acteurs du milieu.

La mission s'articule autour des grands objectifs suivants :

- Maintenir l'autonomie et la qualité de vie des aînés;
- Combattre la solitude et l'insécurité chez les personnes âgées;
- Assurer un soutien et un accompagnement aux personnes en difficulté;
- Encourager l'implication des aînés dans la vie du centre par la participation aux activités communautaires et au développement de réseaux d'entraide;
- Organiser des activités éducatives et des activités de loisir pour les aînés;
- Offrir des programmes sur la prévention et sur le bien-être face au vieillissement;
- Offrir des services d'information et de consultation auprès de professionnels et d'organismes de référence.

En résumé, SAG'EST contribue, avec les autres organismes locaux, au développement d'un milieu de vie sociale solidement enraciné dans l'est de Montréal en encourageant les aînés de toutes conditions et de toutes origines à tisser des liens de solidarité et à participer aux activités communautaires afin de rompre l'isolement et l'exclusion sociale.

Les activités et services

➤ *Plans d'action passés ...*

Au cours des trois dernières années, mentionnons que SAG 'EST a mené ses actions sans avoir de plan d'action très défini.

➤ *Concertation avec le milieu ...*

Le Centre communautaire des aînés SAG'EST est très actif dans le milieu communautaire. Il s'implique à divers niveaux, dont celui des grands regroupements (le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal - RIOCM, la Coalition pour le maintien



dans la communauté - COMACO et l'Association québécoise des centres communautaires pour aînés - AQCCA). Cette participation contribue à assurer sa visibilité et lui permet d'échanger avec des pairs sur des questions d'intérêt commun. Plusieurs personnes, tant employées que bénévoles, agissent au nom de SAG'EST dans une multitude de lieux de concertation et de comités de travail. Cependant, un manque de ressources empêche SAG'EST de participer pleinement aux diverses concertations. L'organisme éprouve également des difficultés à assurer une cohésion au niveau de l'image projetée. En effet, des délégués de l'organisme prennent position et y vont de leurs opinions et intuitions sans mandats clairs de SAG'EST. De plus, la somme phénoménale d'information entourant les activités de représentation et de concertation circulant au sein de l'organisme génère des interprétations de toutes sortes.

Depuis 1985, SAG'EST entretient des relations de partenariat avec :

- des organismes communautaires du quartier ...
- des congrégations religieuses
- le CLSC de Pointe de l'Est
- la Société de transport de Montréal
- le Centre d'accueil Vaisseau d'or

➤ *Liste des activités en cours ...*

Pour réaliser ses objectifs et mener à bien sa mission, SAG'EST met en oeuvre divers types d'activités organisées à l'intérieur de trois modules : *Entraide et amitié, Développement social et communautaire et Alimentation* :

- Cours (tai-chi, gymnastique douce, tricot, etc.);
- Bulletin **Sages à la une**;
- Activités collectives (club littéraire, repas communautaire, jeux d'adresse, collecte alimentaire, etc.);
- Clinique d'impôt;
- Exposition de peinture et aquarelle;
- Spectacle de la chorale **Les voix de SAG'EST**;
- Noël de SAG'EST;
- Semaine de l'action bénévole;
- Semaine des centres communautaires pour aînés;
- Aide pour remplir des formulaires;



SAG'EST

- Carte de souhaits de naissance;
- Clinique de vaccin contre la grippe;
- Service et distribution alimentaire (dépannage);
- Lunettes gratuites;
- Magasin Partage et paniers de Noël;
- Menus travaux;
- Téléphone d'amitié et visite d'amitié;
- Transport Accompagnement/ courses;
- Transport Accompagnement/ médical;
- Comités (Comité de vie associative et Comité du logement social).

Le volume d'activités est très impressionnant. Les membres semblent satisfaits si on en juge par le taux de fréquentation qui est constant et stable. Cependant, l'organisme a peu de *rétroaction* de la part des participants. On constate aussi une méconnaissance de l'organisme et de l'ensemble des activités offertes. Autres constats : les personnes ont tendance à simplement utiliser les services sans penser à une possible implication bénévole; les personnes connaissent les activités d'un module (*Entraide et amitié, Développement social et communautaire et Alimentation*), mais il y a peu d'interactions entre les modules et les personnes, ce qui appauvrit la dynamique du groupe.

Les personnes rejointes

SAG'EST a rejoint 1 350 personnes en 2003-2004 :

- 54 % sont autonomes et 46 % sont en perte légère d'autonomie;
- 31 % des personnes qui fréquentent le centre sont membres;
- 7 % des membres n'utilisent pas les services et ne participent pas aux activités;
- 80 % des personnes rejointes sont des femmes et 20 % ont 75 ans ou plus;
- 47 % des personnes rejointes fréquentent le module *Entraide et amitié*, 25 % le module *Développement social et communautaire* et 28 % le module *Alimentation*;
- 62 % vivent sous le seuil de faible revenu.

Situation financière



- Les sources de financement de SAG'EST sont :
 - Centraide (38%);
 - Gouvernement du Québec (36 %);
 - Gouvernement du Canada (15 %);
 - Fondations (8 %) (Fondation Marcelle et Jean Coutu, Succession J.A. DeSève);
 - Dons et autofinancement (3 %).

Les ententes de financement signées avec les principaux bailleurs de fonds s'échelonnent sur une période de trois ans. Centraide et le gouvernement du Québec assurent les trois quarts du financement de l'organisme. La totalité du financement provincial provient d'une seule source, soit le MSSS. La subvention de Centraide est en hausse (25 % en 8 ans). La Ville de Montréal soutient l'organisme par une compensation pour le loyer et l'entretien de la bâtisse, car SAG'EST offre des activités dans les champs d'intervention de la culture, des sports, des loisirs et du développement social. Toutefois, ce soutien est de plus en plus réduit depuis 1998. Les sources de financement sont stables, mais leur progression est lente et le financement de l'organisme est nettement insuffisant.

Budget total de SAG'EST pour les trois dernières années

Au cours des trois dernières années (2001, 2002, 2003), le budget total de l'organisation était respectivement de 218 000 \$, 229 000 \$ et 236 500 \$.

Description du processus de préparation des budgets de SAG'EST

Les budgets sont préparés annuellement et révisés trimestriellement par le comptable et la coordonnatrice. Le conseil d'administration approuve les budgets.

Bilan comparé des trois dernières années et analyse des budgets.

Gouvernance et gestion

- *La structure de gouvernance de SAG'EST comprend :*
 - une Assemblée générale;
 - un conseil d'administration (C.A.) composé de 7 membres (4 femmes et 3 hommes);
 - un comité exécutif.

Officiellement, l'organisme dispose d'une structure qui se veut démocratique et d'un mode de gestion participative permettant une



participation des différents acteurs et actrices en son sein. Actuellement, le processus participatif repose uniquement sur la bonne volonté des personnes en place. La structure organisationnelle s'inscrit dans une logique hiérarchique ne facilitant pas la participation et l'implication. La participation aux dernières assemblées générales a été faible et les membres apparaissent plus comme des spectateurs que des participants. Le *membership* connaît une légère baisse, ce qui n'est pas sans inquiéter l'organisme. Sauf le conseil d'administration et le comité de vie associative, il y a peu de lieux ou d'espaces à l'interne pour des membres actifs.

➤ *Communication interne ...*

L'information circule bien entre le C.A. et la coordination. Chaque mois, la coordonnatrice fait un rapport détaillé portant sur les opérations de l'organisme. Le C.A. suit de près la gestion des opérations, notamment au niveau des finances. Cependant, il s'intéresse très peu aux résultats. L'organisme, dans son ensemble, ne dispose pas de références en matière de gestion axée sur les résultats. Il commence à s'y intéresser peu à peu étant donné la popularité croissante de cette approche de gestion auprès des bailleurs de fonds.

SAG'EST dispose de moyens de communication variés tels les dîners d'amitié, l'accueil, les réunions des responsables de module et des bénévoles, les babillards, le bulletin mensuel et les feuillets de promotion des activités. Globalement, l'organisme identifie plusieurs manques concernant la communication au niveau de la gestion du flot d'information, la constance, la cohérence et du suivi de l'information.

➤ *Ressources humaines et leurs compétences ...*

- une équipe de trois employés dirigée par une coordonnatrice

Le recrutement du personnel se fait de manière rigoureuse. Le choix se fonde sur la base des expertises, des qualités humaines et de la connaissance du milieu communautaire. Le personnel est très qualifié et très compétent. L'équipe de travail est cependant surchargée. Heureusement, une belle complicité et complémentarité existent entre les membres de l'équipe. L'intégration et surtout l'évaluation du personnel laissent à désirer. Il devient difficile de planifier l'organisation du travail à moyen et long terme. L'organisme dispose d'un matériel informatique récent (deux ordinateurs), mais les membres de l'équipe manquent d'habileté dans ce domaine. De plus, aucun de ces postes de travail n'est dédié à la gestion interne (comptabilité, dossiers du personnel, etc.).

La coordonnatrice exerce un leadership jugé très positif par l'ensemble des personnes impliquées au sein de l'organisme. Elle est très engagée dans le milieu communautaire. Elle jouit d'une grande crédibilité auprès des partenaires et bailleurs de fonds. Elle possède une solide expérience du milieu associatif des aînés ayant été auparavant directrice d'un centre d'action bénévole en région.

Une vingtaine de bénévoles assurent 45 % des services et activités. Ces gens s'impliquent activement à l'accueil, dans l'organisation des fêtes et des activités, dans les services et la représentation externe ainsi qu'au sein des comités. SAG'EST a toujours pu compter sur l'expertise et les nombreux talents de ces personnes qui donnent généreusement de leur temps. Mais depuis son déménagement, l'organisme constate qu'il a perdu des bénévoles parmi les plus influents au sein de l'organisme. Ceux-ci assumaient principalement la responsabilité de la programmation et de l'accueil au centre communautaire. L'organisme croit que les efforts majeurs qu'il a dû mettre pour l'aménagement des locaux et la réorganisation des services pendant deux ans lui ont fait oublier l'importance d'assurer une relève dans ce domaine. Fort heureusement, SAG'EST identifie déjà parmi ses nouveaux membres un bassin intéressant de bénévoles possédant beaucoup de connaissances.



➤ *Pratiques, politiques et règles organisationnelles ...*

À la suite d'une crise datant d'une dizaine d'années, l'organisme a pris soin de définir progressivement ses principes et son mode de gestion et dispose aujourd'hui d'une base solide : des règlements généraux révisés, des contrats de travail écrits, une politique de conditions de travail, des descriptions de tâches et une politique de gestion des bénévoles. Des incidents récents au niveau des relations entre des employés et des membres usagers ont mis en évidence l'importance pour SAG'EST de se doter d'un code d'éthique et de mécanismes d'évaluation du personnel.

Au niveau des pratiques spécifiques à SAG'EST, il est difficile de mettre la main sur des informations consignées par écrit de façon méthodique et systématique, tant au niveau de la philosophie d'intervention dite d'éducation populaire que du processus comme tel. Ce sont les membres du personnel qui ont en tête la mémoire de l'organisation : son histoire, sa tradition et ses savoirs multiples. Cette situation fragilise l'organisme et rend plus difficiles la connaissance et la promotion de ses propres expertises.

Synthèse des résultats de la dernière évaluation de l'organisme et des leçons apprises

C'est le désir d'amélioration constante des gens en place qui garantit la saine régulation de SAG'EST. Actuellement, aucun système d'évaluation ne donne un portrait d'ensemble de la situation qui permettrait à l'organisme de tabler sur des résultats probants, de s'ajuster et d'apporter les améliorations nécessaires. L'évaluation, le suivi et les adaptations reposent essentiellement sur la volonté des personnes. Tous et toutes reconnaissent qu'il serait important d'avoir une évaluation systématique et régulière de l'intervention.

➤ *Suivi des activités ...*

SAG'EST n'assure pas un suivi étroit de ses activités. La plupart des dossiers de projets et programmes sont pauvres en données. L'organisme ne dispose pas de système méthodique pour assurer la production de rapports d'étapes et de fin de projets. Le dernier bilan annuel de SAG'EST révélait que près de la moitié des dossiers de projets et programmes ne contenaient ni rapports d'étape, ni rapports finaux. Les seules données systématiquement rapportées se retrouvent dans les dossiers financiers.

➤ *Informations pertinentes sur les comités ...*

SAG'EST a deux comités actifs qui sont :

- Activités et projets
- Bulletin d'information

➤ *Promotion de l'organisme...*

L'an dernier, l'organisme a remis à jour ses outils de promotion (dépliant promotionnel, présentation de la programmation, etc.) et s'est même doté d'un plan de communication et d'un plan de marketing avec l'aide d'un consultant membre du conseil d'administration. Malgré ses outils, il éprouve des difficultés à faire connaître et à rendre visible l'organisme dans le milieu (interne et externe). SAG'EST ne s'est tout simplement pas donné d'objectifs concernant la promotion et n'y consacre pas ou très peu de temps.



SAG'EST

- *Divers documents utiles (à étudier et à comparer pour compléter l'analyse interne) ...*
 - Organigramme de SAG'EST
 - Procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration
 - Manuels des politiques et des procédures
 - Règlements généraux
 - Dernier rapport annuel
 - Etc.

VÉRIFICATION DE L'ÉNONCÉ DE MISSION DE SAG'EST

La séance de travail d'une journée consacrée par le conseil d'administration à l'exercice de planification stratégique et animée par une consultante externe a permis à chacun de constater que la mission et les valeurs de l'organisme sont claires et toujours pertinentes. Toutefois, la façon d'en faire la promotion est déficiente. Elle repose exclusivement sur la bonne volonté des personnes (salariées et bénévoles) et ces dernières manquent d'outils concrets pour faire connaître les valeurs et la mission de SAG'EST.

Mission actuelle :

« Le centre communautaire SAG'EST est un milieu d'appartenance et de soutien pour les personnes de 55 ans et plus, autonomes ou en perte légère d'autonomie, de l'est de Montréal. Il vise, d'une part à favoriser la socialisation et à briser l'isolement et d'autre part, à favoriser l'autonomie de ces personnes en leur offrant, dans la limite de ses ressources, des activités et des services variés et adaptés à leurs besoins. »



STRATÉGIES SUIVIES PAR LE CENTRE COMMUNAUTAIRE DES AÎNÉS

SAG'EST ne dispose pas de stratégies écrites et formelles. Cependant, les éléments qui suivent décrivent la manière dont l'organisme s'est développé, les orientations prises au cours des trois dernières années et les moyens utilisés pour réaliser ses activités.

- Les projets, les programmes et les activités sont déterminés par le comité des projets et programmes, sur la base des recettes éprouvées, des intuitions et des demandes du milieu (interne et externe). L'unique critère de sélection des projets et activités est le lien avec la problématique du vieillissement en référence à l'un des modules d'activités de l'organisme (**Entraide et amitié, Développement social et communautaire et Alimentation**).
- La plupart des activités à la programmation sont récurrentes.
- Les thèmes privilégiés sont : la situation socio-économique des aînés dans la société, la santé, le développement personnel et les droits de la personne. Ces thèmes se retrouvent dans les activités d'information, d'éducation et de sensibilisation des membres, des personnes rejointes par l'organisme et la communauté au sens large.



Identification des forces et des faiblesses de SAG'EST

ORGANISME	FORCES	LACUNES
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Officiellement (sur papier), l'organisme dispose d'une structure qui se veut démocratique et d'un mode de gestion participative permettant une participation des différents acteurs et actrices - Un C.A. fort impliqué 	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée générale des membres : faible participation des membres - Structure organisationnelle actuelle a une logique hiérarchique ne facilitant pas la participation et l'implication
Leadership de la coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Une coordonnatrice compétente, engagée et motivée 	
Normes, procédures et règlements	<ul style="list-style-type: none"> - Une base solide : règlements généraux révisés, contrats de travail écrits et politique de conditions de travail, descriptions de tâches, politique de gestion des bénévoles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de code d'éthique et de politique d'évaluation du personnel
Système de suivi et d'évaluation		<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de méthodes d'évaluation (organisme et personnel)
Système de planification et organisation du travail		<ul style="list-style-type: none"> - Planification sans perspectives à moyen et à long terme - Tendance à la dispersion et à ne pas tenir compte du plan annuel et des priorités de travail préalablement établies
Système de gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Organisme dispose de moyens de communication et de diffusion de l'information (réunions, bulletin, babillard, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume d'information important mal géré par le système de communication et de diffusion existant. - Information à sens unique allant de l'organisme vers les membres et peu d'information allant des membres vers l'organisme
Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'affluence aux activités constant et stable - Volonté d'impliquer les membres au sein de l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de l'organisme (mission, valeurs) par les membres, les bénévoles et les participants aux activités - Les activités et services ne favorisent pas suffisamment la création d'un milieu de vie et d'une vie associative - Faible participation des membres au sein de l'organisme (comités de travail, activités de mobilisation, etc.) et baisse du <i>membership</i> - Sauf le conseil d'administration et le comité activités et projets, il y a peu de lieux ou d'espaces pour les leaders bénévoles



SAG'EST

PRATIQUES		
Savoirs (connaissance et expertise)		- Peu d'écrits et d'outils permettant de tableer concrètement sur des savoirs (savoir être et savoir-faire) et de les transmettre facilement
Programmes et projets	- Volume impressionnant d'activités répondant aux besoins du milieu	- Les activités ne favorisent pas l'interaction entre les participants au sein de l'organisme - Pas de suivi étroit des activités - On reconduit la programmation - pas d'évaluation (coûts/fréquentation/objectifs, etc.)
RESSOURCES HUMAINES		
Attitudes	- Complicité et complémentarité entre les membres de l'équipe	- Épuisement des ressources humaines
Compétences techniques	- Un personnel très qualifié et très compétent	- Un personnel accusant des lacunes en matière de gestion de l'information
Expérience	- Des ressources humaines dotées d'un savoir, savoir être et savoir-faire et d'une bonne expérience dans le milieu communautaire	
Nombre d'employés		- Faible nombre d'employés par rapport au volume des tâches
État du bénévolat	- Bon bassin de bénévoles - Les bénévoles assument une part significative des activités - Implication dans la prestation de services et la représentation	- Léger déclin du nombre de bénévoles à la suite du déménagement de l'organisme (1997) dans un autre secteur du quartier
ÉQUIPEMENT		
Technologie de l'information	- Équipement récent et fonctionnel	- Inexistence de connaissances utiles à la gestion de l'information
Base informatique		- Nombre insuffisant d'ordinateurs - Aucun ordinateur n'est dédié à la gestion interne (comptabilité, dossiers du personnel, etc.)
FINANCES		
Capacité de recueillir des fonds	- L'organisme bénéficie du soutien de Centraide, du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal (loyer)	- Capacité en progression lente (Centraide), stationnaire (Québec) et en déclin (Ville de Montréal)
Système de gestion financière	- Système de gestion financière efficace	
Diversification des sources de financement		- Degré élevé de dépendance envers Centraide et le gouvernement du Québec (3/4 du financement)



SAG'EST

PARTENARIAT		
Reconnaissance du milieu	- Bonne réputation dans le quartier et le milieu communautaire des aînés - Confiance des institutions et pouvoirs publics tels les CLSC et la Ville de Montréal	- Connu du milieu communautaire, mais beaucoup moins du milieu institutionnel
Développement de relations partenariales	- Bonne capacité de développer des relations de partenariat avec les pairs. - Implication dans des concertations et participation à des regroupements	- Éparpillement et manque de cohésion au niveau de l'image et du discours portés par ses représentants - Difficulté à participer pleinement à la concertation régionale et locale à cause du manque de ressources
PROMOTION		
Visibilité de l'organisme	- Des outils de promotion à jour (dépliant promotionnel et programme d'activités)	- Visibilité réduite dans la communauté - Encore trop peu connu dans la communauté qu'il dessert (population) - Peu d'importance accordée à la promotion de l'organisme



Étape - 3. Analyse du contexte externe

Objectifs :

- Recueillir des informations concernant l'évolution de la problématique sociale portée par l'organisme, les mettre en contexte et en faire l'analyse
- Recueillir de l'information sur les acteurs qui gravitent autour de l'organisme et qui peuvent avoir une influence sur sa capacité d'agir et son avenir



TABLEAU-ENVIRONNEMENT EXTERNE DE SAG'EST									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Enjeux - Défis
	↓	±	↑			+	++	+++	
AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE									
<p>Le vieillissement de la population</p> <p>Au Québec, les personnes âgées de 65 ans et plus comptent pour 13% de la population.</p>			X	<p>Occasion de réfléchir sur la place et le rôle des aînés dans la collectivité, leur degré de mobilisation et d'influence :</p> <p>Les 65 ans et plus une force citoyenne : mettre l'accent sur le leadership</p> <p>Bassin de bénévoles plus instruits ayant connu une vie professionnelle plus « satisfaisante »</p> <p>Les baby-boomers qui auront entre 15 et 30 ans de vie active après leur retraite</p>	<p>Ne pas avoir une vision dynamique de la personne aînée</p> <p>Ne pas considérer les aînés comme des citoyens</p>			X	Donner un réel espace d'expression et de décision aux personnes aînées, peu importe leur degré d'autonomie
AU NIVEAU POLITIQUE									
<p>Mondialisation</p> <p>désengagement des États dans la prestation des services aux citoyens et citoyennes</p>		X		<p>Occasion pour les groupes sociaux (société civile) d'occuper une place plus grande dans la prestation de services</p> <p>Développement d'expertises alternatives</p> <p>Revendications sur l'accès universel</p>			X		



TABLEAU-ENVIRONNEMENT EXTERNE DE SAG'EST									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Enjeux - Défis
	↓	±	↑			+	++	+++	
AU NIVEAU ECONOMIQUE									
Le discours dominant dans les pays occidentaux qui présente le vieillissement démographique comme une catastrophe économique		X		Présenter un contre discours, une analyse différente sur les coûts réels engendrés par le vieillissement démographique Réflexion sur le rôle de l'État	Manque d'esprit critique Peur, insécurité		X		Développer une analyse de la situation des personnes âgées en perte d'autonomie afin de faire contre poids au discours dominant
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE									
Les technologies de l'information et des communications (TIC) sont des incontournables. Exemple : gouvernements en ligne			X	Émergence de nouveaux modes de communication et de possibilités d'action Mieux connaître les besoins et les résistances des personnes âgées face aux nouvelles technologies	Ne pas se préoccuper de ces questions Devenir les analphabètes du 21 ^e siècle		X		Faire valoir les besoins des personnes âgées et jouer un rôle dans l'orientation et le développement des services aux aînés qui utilisent les TIC Développer les capacités de SAG'EST en matière de technologie de l'information
AU NIVEAU SOCIO-CULTUREL									
Le vieillissement perçu comme un déclin, une détérioration, une perte, une maladie plutôt qu'une étape de la vie		X		Initier la réflexion sur le rôle des aînés dans la société d'aujourd'hui : montrer les aspects dynamiques de cette période de la vie (disponibilité, expérience, engagement social, etc.)	S'enfermer dans les idées reçues sur les aînés et se priver d'un potentiel humain Banaliser le rôle des aînés dans le développement de nos activités et la collectivité			X	Promouvoir la place des aînés dans la société : une force citoyenne Démontrer comment les aînés exercent leur rôle de citoyens et participent au développement de la vie



SAG'EST

			Donner un réel espace d'expression et de décision aux membres, aux bénévoles de l'organisme et aux personnes âgées en général					de la collectivité, de la communauté
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--------------------------------------



TABLEAU-ENVIRONNEMENT DE SAG'EST									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Enjeux - Défis
	↓	±	↑			+	++	+++	
AU NIVEAU PARTENAIRES									
Grande diversité des partenaires - Réseautage avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux pour la réalisation de certains projets ou activités - Table de concertation de quartier - Participation aux concertations : regroupements, etc.			X	Choisir nos lieux d'implications à la lumière de la mission, des besoins et priorités de SAG'EST Une occasion de faire connaître les intérêts et les besoins des aînés Encadrer/structurer la participation aux différentes concertations, définir les mandats des représentants ou délégués	Se substituer aux services publics Absence de mandats Essoufflement et manque de ressources pour participer pleinement à tous les regroupements Oublier l'approche participative et l'implication des membres et bénévoles pour confier ces mandats uniquement aux salariés			X	Consolider la présence de SAG'EST auprès des partenaires et de la communauté Assurer une présence des personnes aînées dans les lieux de représentation et de décision
AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS									
Le 2/3 des revenus de l'organisme proviennent de subventions = dépendance aux bailleurs de fonds Gouvernement du Québec : Les règles des programmes des divers paliers sont contradictoires Les programmes sont en redéfinition Centraide : En légère progression avec possibilité de développement aux trois			X	Explorer les possibilités de financement en provenance de sources privées	Financement par programme/projet = éloignement de la mission de l'organisme; risque de devenir un sous-traitant des établissements du réseau de la santé et des services sociaux			X	Développer des sources additionnelles de financement Diversification des sources et augmentation de la capacité de SAG'EST à recueillir des fonds



SAG'EST

ans									
Ville de Montréal: Loyer et prêt de locaux en diminution depuis 1998									



TABLEAU ENVIRONNEMENT DE SAG'EST									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Enjeux - Défis
	↓	±	↑			+	++	+++	
AU NIVEAU DES CONCURRENTS									
Aucun organisme communautaire sur notre territoire n'a une mission semblable à la nôtre		X		Monopole	Pression due au fait d'être l'unique dispensateur de services et d'activités destinés aux personnes âgées dans l'est de Montréal		X		
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS									
<p><i>La Politique de reconnaissance de l'action communautaire</i> reconnaît : l'autonomie, la philosophie de prise en charge, le rôle critique des organismes. Cette politique reconnaît le rôle de l'État dans le financement de leur mission. Toutefois, cela implique aussi un processus de reddition de comptes.</p> <p>Réforme du système de santé et la Politique de soutien à domicile</p>		X		Reconnaissance officielle des organismes communautaires	<p>Financement accordé sur la seule base de la réalisation de projets définis par les bailleurs de fonds dans le prolongement des mandats gouvernementaux</p> <p>La multiplication des lieux de concertation et partenariat : éparpillement, épuisement, éloignement de l'activité principale de l'organisme</p> <p>Alourdissement de la clientèle qui fréquente l'organisme</p>			X	Travailler à l'obtention de la reconnaissance de l'autonomie et de la spécificité des organismes communautaires



Étape - 4. Identification des enjeux et évaluation de la capacité organisationnelle

Objectifs :

- Identifier les enjeux auxquels l'organisme fait face
- Choisir les défis à relever en tenant compte de la capacité organisationnelle



TABLEAU DE L'ANALYSE DES RESSOURCES									
Enjeux et Défis	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
Consolider la présence de SAG'EST auprès des partenaires et de la communauté	Un comité formé de leaders bénévoles et des employés	Les employés	Pas de ressources suffisantes pour participer pleinement à toutes les activités regroupements/concertations Discours favorisant la participation des aînés, mais la réalité reflète le contraire Perte des leaders bénévoles	Prévoir un budget pour une ressource humaine supplémentaire 30 000 \$	0	30 000 \$	—	—	—
Développer des sources additionnelles de financement : Diversification des sources de financement et augmentation de la capacité de SAG'EST à recueillir des fonds	Un comité de financement (C.A.) Personne-ressource pour le démarchage	Coordonnatrice	Inexistence du comité de financement	10 000 \$	0	10 000 \$	Matériel promotionnel	Plan de marketing	—

**Étape - 5. Détermination des objectifs stratégiques****Objectif :** Définir les objectifs stratégiques correspondant au contexte et aux besoins de l'organisme

MODÈLE POUR LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Enjeux - Défis	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
Consolider la présence de SAG'EST auprès des partenaires et de la communauté	Promouvoir la mission, les valeurs et la vision de SAG'EST ainsi que la cause des aînés	Faire entendre les besoins des aînés concernant le logement, l'amélioration des services, le transport adapté... Faire valoir l'apport positif des aînés dans la communauté	Faisable	Ne pas identifier de dossiers prioritaires	X	
	Clarifier les mandats des représentants et structurer la représentation/message	Faire de la représentation une responsabilité partagée Avoir une compréhension commune des enjeux Mieux structurer la représentation et assurer un meilleur partage de l'information Développer une position de groupe/ individuelle Avoir un portrait des lieux de représentation	Faisable	Retrait de certains lieux Faire des choix	X	
	Identifier les dossiers de collaboration et les partenariats possibles	Éviter l'éparpillement Établir des priorités et faire des choix	Faisable	_____	X	

Étape - 6. Plan d'action et implantation



Objectif : Se doter d'un plan d'action pour réaliser les objectifs stratégiques

- Élaboration d'un plan d'action : objectifs, résultats attendus, moyens/actions, indicateurs de résultats, ressources

Ce cas se limite à l'analyse d'un seul des objectifs stratégiques retenus. Dans la réalité, on aurait procédé à la même démarche pour tous les objectifs stratégiques.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Augmenter la capacité de SAG'EST à recueillir des fonds auprès des fondations et des institutions

COMMENT PROCÉDERA SAG'EST?

Pour réaliser cet objectif, les actions de SAG'EST se feront selon les lignes directrices suivantes :

- Des recherches préalables en vue d'un ciblage précis seront réalisées;
- Des approches personnalisées seront utilisées en vue de créer des liens privilégiés avec les organismes ciblés;
- On aura recours à des démarches de relations publiques efficaces/marketing social;
- On développera un solide argumentaire sur l'importance et les effets de la présence de l'organisme dans son milieu et dans la vie des personnes qui le fréquentent afin de persuader les fondations et les organismes finançant déjà SAG'EST d'augmenter leur contribution.

QUI FERA QUOI POUR L'ATTEINTE DE CET OBJECTIF?

La coordonnatrice sera responsable de la coordination et de la mise en application de cet objectif. Pour ce faire, elle s'assurera que :

- Les recherches requises sont effectuées;
- Les outils nécessaires à la démarche sont réalisés;
- Les recommandations formulées deviennent réalité;
Elle devra solliciter l'apport du conseil d'administration si nécessaire, au moment opportun. De plus, elle travaillera en étroite collaboration avec le comité de financement.
- Toutes les démarches requises auprès des bailleurs existants sont menées méthodiquement.

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- Augmentation d'au moins 20 % de l'apport actuel des fondations et institutions au budget de SAG'EST.

INDICATEURS DE RÉUSSITE UTILES AU SUIVI



SAG'EST

- Les recherches requises sont réalisées au cours de la période de la première année suivant l'amorce du plan. Il en va de même des outils nécessaires à la démarche;
- Une augmentation des apports financiers des sources ciblées est nettement perceptible à la fin de la deuxième année;
- Après trois ans, les fondations et institutions ont augmenté leur apport au budget de SAG'EST;
- Le comité de financement est impliqué dans le processus;
- Les recommandations formulées se sont concrétisées.

ÉCHÉANCIERS PRÉVUS

- Un état d'avancement du processus est fait trimestriellement dans le cadre du rapport de la coordonnatrice au conseil d'administration;
- Les résultats escomptés devront être atteints ou dépassés d'ici trois ans.

PLAN BUDGÉTAIRE DÉTAILLÉ

Montant affecté : 5 000 \$ pour des services professionnels externes de recherche et de développement d'outils.

SOURCE DE FINANCEMENT

Budget de SAG'EST : Ressources allouées au chapitre *Recherche et développement*

Étape - 7. Suivi et évaluation de la planification stratégique

Objectif : Mesurer les résultats obtenus et ajuster la stratégie au fil des ans selon l'évolution de l'organisme

- Élaboration d'une grille d'évaluation pour mesurer les résultats de la planification stratégique

Bilan plan d'action (mi-annuel et annuel).