

Réflexion stratégique

en précision 2019-2024

Mobilisation autour d'une vision commune (3) et planification unique

Gestion de risques !

les 5 principaux rôles d'un conseil d'administration

L> Le CA adopte le processus de planification stratégique

→ sous la gouverne du chef de direction / adopté et suivi par le C.a.

L> Le CA s'assure de la GESTION DES RISQUES :

◦ identifications des principaux risques

◦ mise en place de plans alternatifs (contingence)

◦ mise en place de mécanismes de surveillance (vigil)

◦ signifie que le C.a. comprend bien les divers aspects des opérations et les risques inhérents.

L> Il embauche, encadre et supervise la direction

→ en vertu du principe de délégation du C.a. au management, l'embauche du chef de direction revêt une grande importance

L> Il s'assure de l'intégrité des systèmes de contrôle interne

À EVITER ! exercice "régé d'avance" — procéder aux changements avec transparence

Viser haut — demeurer concret

Bilan interne (environnement interne) — forces & faiblesses

L> revoir les grandes fonctions de toute l'organisation, analyser objectivement les forces et faiblesses en établissant un ordre d'importance

Environnement externe — opportunités & menaces

L> environnement immédiat (autres organisations, ministère, membres, etc.)

L> environnement global (musique-école, démographie, politiques, etc.)

"Fit" stratégique :

- ↳ forces = occasions favorables inexploitées
- ressources = occasions favorables détectées
- alliés stratégiques

Scénario → préparer notre organisation en vue d'un éventuel développement
≠ Statu quo
fenêtre stratégique

Plan d'action général / plan d'action détaillé (annuel) / plans opérationnels

Objectifs clairs :

- ↳ résultat spécifique (non une activité ou vœu pieux)
 - ↳ mesurable
 - ↳ date d'échéance
 - ↳ réaliste et réalisable (bien qu'ambitieux!)
 - ↳ contrôlable (par la personne ou le comité en charge)
 - ↳ compatible avec la mission
- en lien avec l'évaluation des cadres ET des c.a.

Succès = motiver, impliquer, informer

Gérer avec succès le changement progressif (clés) :

- ↳ s'assurer que la structure organisationnelle en place corresponde aux demandes, aux attentes et aux besoins. Éviter la rigidité. Faciliter et ordonner la gestion quotidienne.
- ↳ s'assurer de la volonté de coopérer des personnes clés et à leur capacité à faire le travail
- ↳ gérer en permanence et avec soin le recrutement du personnel et des membres du c.a.
- ↳ comprendre la relation avec l'environnement
- ↳ faciliter le débat organisationnel / gestion des effets du changement

Notre organisation se trouve face aux **occasions favorables suivantes** :

- ↳ plan de relève de la permanence (sur 18 mois) / libération d'une marge de manoeuvre financière (ouverture poste, contrat, projets) tout en bénéficiant de l'expérience et passation des pouvoirs solides
- ↳ soutien ponctif à prévoir du MCC?
- ↳ augmentation de la participation au Concours
- ↳ augmentation des bénéficiaires du programme d'assurance
- ↳ augmentation du nombre de partenaires

Et peut compter sur les **forces suivantes** :

- ↳ recrutement coordonnatrice avec expérience solide (FHOSd)
- ↳ d.g. encore en place jusqu'en juin 2018 (FHOSd)
- ↳ coordonnatrice Concours dynamique et intéressée à + grands défis

Elle doit cependant faire face aux **menaces suivantes** :

- ↳ diminution de la participation au Festival
- ↳ désengagement de l'équipe en place (autres contrats)

- ↳ rigidité de la structure administrative en place
 - ↳ manque de contrôle interne (reddition de compte) / Festival
 - ↳ mobilisation déficiente vers des objectifs communs
 - ↳ définition des rôles
- ↳ risque du départ de la coordonnatrice Concours (+ grands défis)
 - ↳ pas de plan de contingence
- ↳ Santé financière du Concours (subventions, commandites)

doit composer avec les faiblesses suivantes :

Paroles sages :

" Pour éviter que le changement soit radical, la conception que nous avons du rôle et de l'évaluation des dirigeants doit changer.

On ne doit pas penser à eux comme des héros, mais comme à des gens qui contribuent à une démarche historique, permanente, voire éternelle.

Ni les bénéfices ni les flâmes ne doivent être excessifs.

Au contraire, on jugera la personne par sa capacité à construire patiemment, même si les résultats doivent finalement être obtenus par d'autres.

De même, aucun résultat ne devra être crédité (ou débité) exclusivement à ceux qui ont la chance (ou la malchance) d'être là."

La conception du plan d'action est :

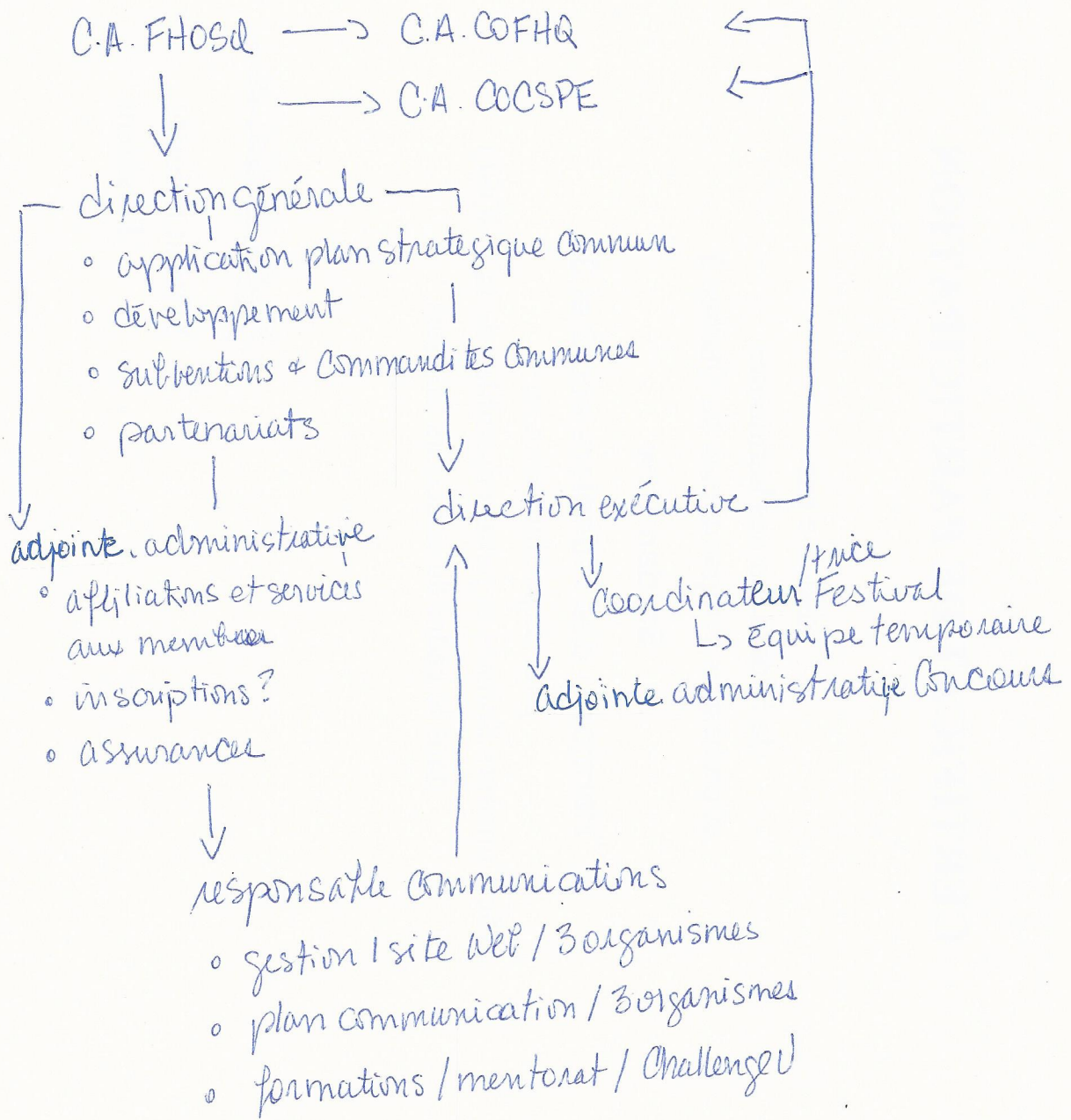
↳ l'occasion de préparer l'action

↳ le moment de s'organiser

↳ le moyen de se donner des balises

↳ tous les joueurs obéissent aux mêmes règles

Organigramme 2019 - (suggestion)



Rencontre téléphonique / Christian Nadeau

28 février 14h30

→ définition occasions favorables / forces vs menaces / faiblesses

L> mobilisation / comment? = transparence + souplesse + ajuster selon le contexte

L> à quel moment le comité s'active? avant brain storm ou après?

L> difficulté 3 comités / apparentés + consolidés

L> comment éviter le "régler d'avance" même si on maîtrise très bien le dossier - plus que c.a.

L> fit stratégique = quel scénario?

L> on envisage un changement organisationnel, un rapatriement de l'organigramme / en vue amélioration processus

L> comment on le fait passer?

valeurs
personnes qui incarnent
la FHOQ = c'est quoi leurs
qualités // la personnalité

L> amener à désirer le changement

L> impacts de ne pas changer (négatifs) = risques

L> inciter à adhérer au changement

↳ mécanismes de renforcement

L> mettre en phase sur mission + vision communes

L> s'appuyer sur valeurs fondamentales de l'organisme (mission / bouge pas)

L> incarner par les personnes qui travaillent et gèrent l'organismes

L> vision (plus mouvant) / énoncé stimulant et sexy / par un slogan

L> gros travail de communication à faire pour que tous adhèrent!

passer par la révision de la vision positif!

"mérite" "décision" "élément de contrôle social" "inspirer"

Planification stratégique

Josée Crête (discussion téléphonique - 3 avril 2017)

- L> le service de la planification stratégique pour redresser la situation problématique du Festival
- L> en accord avec la proposition d'organigramme
Direction générale → direction exécutive / comités organisateurs
- L> nécessité d'avoir une vision commune Et une IMAGE commune
 - L> ne pas revoir mission / vision → déjà OK
- L> problème professionnalisme Festival → "professionnel" seulement dans les termes de contrats payés !
- L> engagement d'une firme pour orienter discussions (Guy Duchesne?)
 - L> sortir chiffres OSBL plus
 - L> Calendrier proposé : 3 jours ? au cours réunion août avec C.A. + personnel + comité organisateur (2) (+ Claudine)
 - L> Chantal propose 1ère mise au point C.A. seul avant ?
 - L> *note Chantal : attention proposition "professionnalisation" du C.A. ! Un organisme de loisir est créé par ses membres (moins que pour) et le MCC accorde une grande importance à la gouvernance représentative (voir FROSL)
 - Aussi, s'assurer de la cohérence du discours et des actions des délégués FROSL en représentation sur les comités
 - * Soumissions de plus d'un consultant (transparence / conflit d'intérêt)