

>> En perspective^[4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

Parlons stratégie

Le moins que l'on puisse dire est qu'on a beaucoup écrit au sujet de la stratégie, un concept qui a ses origines dans la théorie militaire. Les philosophies et principes de la stratégie sont devenus pertinents dans tous les aspects de nos vies personnelles et professionnelles, du sport et des médias à la politique et aux affaires.

Avec ses dérivatifs comme 'stratégique' et 'stratège', le mot stratégie en est un que l'on utilise vraiment beaucoup dans notre travail de professionnels en développement. Je dois avouer que je me demande parfois si nous ne l'utilisons pas à outrance, au point où il devient presque cliché tellement nous le voyons partout. Je me questionne aussi à savoir si nous avons la compréhension nécessaire pour faire une utilisation optimale de la stratégie, autant dans notre façon de l'élaborer que de l'utiliser comme moyen pour guider nos réflexions et notre prise de décision.

À la base, élaborer une stratégie tient à trois facteurs – comprendre la situation actuelle, décider où l'on veut aller et déterminer ce dont on a besoin pour y arriver. Selon la portée et les circonstances, ce guide peut s'appliquer à n'importe quel niveau de l'organisme, allant du niveau macro – l'élaboration de la stratégie globale de l'organisme – au niveau micro – l'élaboration d'une stratégie pour amener un donateur potentiel à faire un don majeur – et en passant par tous les niveaux intermédiaires.

Un des avantages de prendre le temps d'élaborer une stratégie est que l'exercice aide à identifier la voie à suivre. En l'absence d'un plan, on court le risque de 'faire du coq-à-l'âne', n'ayant aucun mécanisme permettant de trier les possibilités et les activités prometteuses de celles qui ne sont que des



distractions inutiles. Une stratégie réfléchie et intentionnelle permet de cibler les efforts en précisant ce qu'on va faire... et peut-être plus important encore, ce qu'on ne fera pas. Les organismes qui n'ont pas une stratégie et un plan solides tendent à être désorientés et à traiter tout ce qui survient comme étant une priorité... faisant en sorte qu'en fait, rien n'en soit véritablement une.

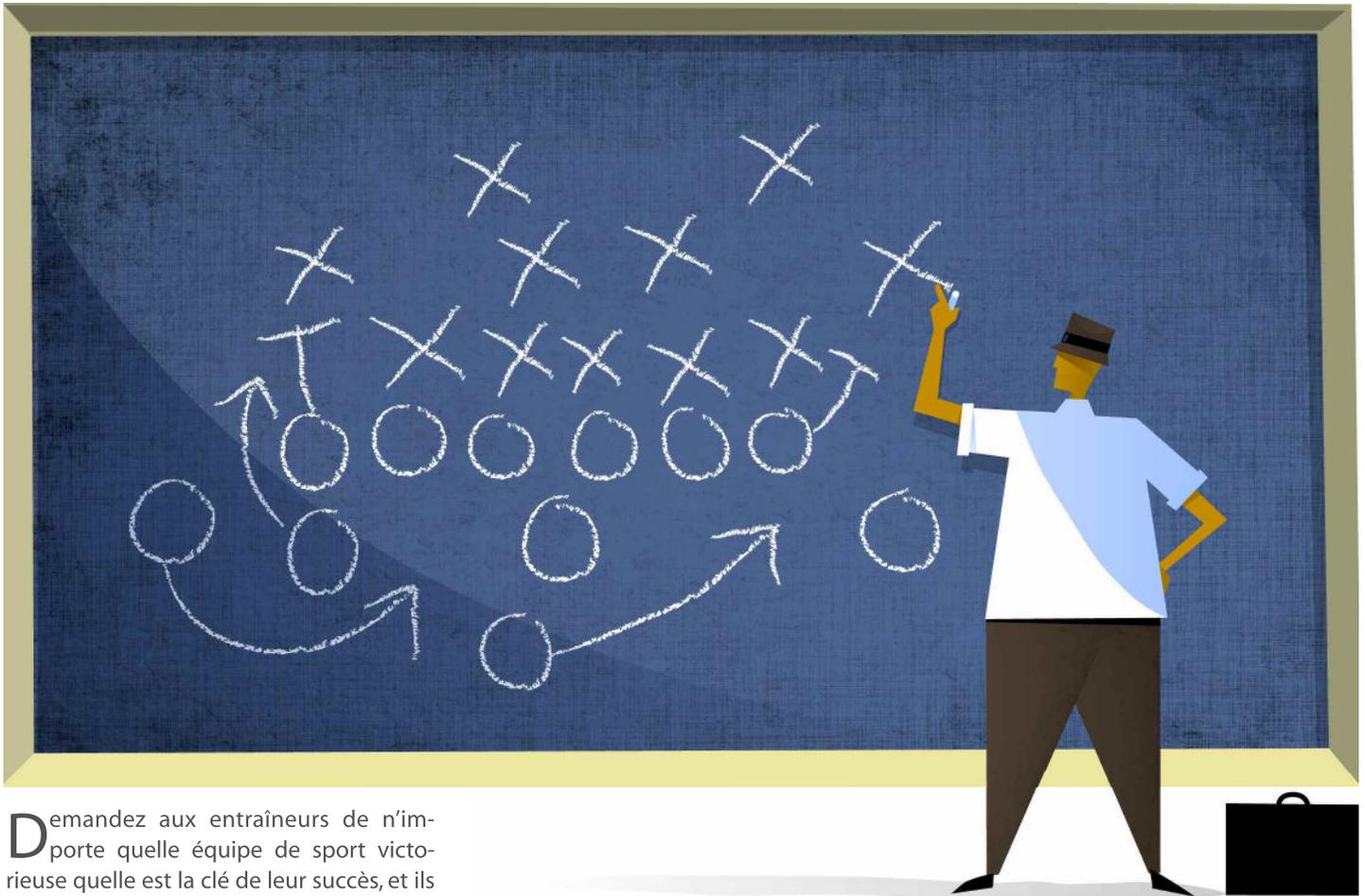
Il est crucial de reconnaître que la stratégie ne devrait pas être perçue comme une feuille de route statique et rigide qui requiert qu'on y adhère inconditionnellement. La stratégie à tous les niveaux de l'organisme doit plutôt être vue comme étant dynamique et souple; elle doit fixer des limites qui soient claires tout en étant assez flexibles pour permettre

une certaine adaptation en fonction des besoins. Et bien sûr votre stratégie prendra vie et s'adaptera à travers les décisions quotidiennes que prendra votre équipe. La stratégie par elle-même n'est donc pas la seule pièce du casse-tête. Aussi, il est très important que ceux qui sont appelés à y donner vie aient les compétences et le réflexe requis pour le faire!

Je me joins à toute l'équipe de KCI pour vous souhaiter, à vous et à vos proches, un joyeux temps des Fêtes. Bonne lecture.

Marnie Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >>



Demandez aux entraîneurs de n'importe quelle équipe de sport victorieuse quelle est la clé de leur succès, et ils mentionneront probablement des choses comme l'entraînement, le travail ardu, de solides joueurs, le travail d'équipe... et peut-être même la chance, pure et simple.

Une chose qu'ils mentionneront très certainement?

Un bon plan de match.

Cela va de soi. Pour gagner dans le sport, il faut un bon plan de match... en d'autres mots, une bonne stratégie. Si on veut maximiser les chances de réussir, il est primordial que l'on détermine comment tirer pleinement avantage de nos talents et de nos ressources. Il en va de même pour nos organismes. Quand vient le temps de déterminer ce qui propulsera notre organisme et nos initiatives de collecte de fonds vers le succès, on trouvera probablement personne pour contredire que la clé est la création d'une stratégie gagnante.

On se doit de fixer la stratégie pour tous les niveaux de l'organisme. Et pour chacun de ces niveaux, parler stratégie veut dire planifier pour l'avenir. Certains éléments sont universels – il y aura toujours une certaine forme d'évaluation, des objectifs à fixer, des voies à tracer et des mesures de suivi. Quand on élabore une stratégie, que ce soit au niveau des donateurs potentiels, des programmes de collecte de fonds ou de l'organisme, le processus est aussi important que le résultat.

Le général Dwight Eisenhower est peut-être celui qui a eu l'expression la plus juste quand il a affirmé ceci : « Les plans sont inutiles, mais la planification est essentielle. » L'élaboration de la stratégie appartient à une catégorie où le résultat est presque secondaire au processus – si vous avez un processus solide, le résultat est presque assuré d'être un succès. Et quand

on parle de processus, de multiples éléments entrent en ligne de compte, y compris les questions que vous posez, les gens que vous impliquez et les activités spécifiques que vous entreprenez.

Pour comprendre, il faut être impliqué

La stratégie prend vie à travers les décisions et les activités quotidiennes; pour qu'elle réussisse, il est donc primordial que ceux qui doivent la mettre en œuvre la comprennent et s'y rallient.

Malheureusement, la recherche démontre régulièrement que la plupart des employés ne connaissent pas la stratégie de leur organisme. Le plus récent exemple nous vient de la University of Technology à Sidney en Australie, qui a trouvé que seulement 29,3 % des employés de 20 grandes sociétés australiennes ont pu identifier la

stratégie pourtant publique de leur compagnie à partir de six choix offerts.

Bien que tous les éléments du processus soient cruciaux, c'est qui on implique dans l'exercice de planification qui est de la plus haute importance.

« Tous ceux qui auront un rôle à jouer dans l'exécution de la stratégie devraient avoir leur mot à dire dans son élaboration, » explique Suzanne Bone, présidente de la Guelph General Hospital Foundation, tout en reconnaissant que la portée de la stratégie déterminera l'importance de l'engagement. « Non seulement l'implication aide-t-elle à assurer que tous soient informés de ce qu'est la stratégie, mais elle développe également un sentiment d'appropriation et de responsabilisation face au rôle qu'ils ont à jouer dans son exécution. Et enfin, c'est utile pour tout le monde, qu'ils soient un membre du conseil d'administration ou un commis affecté à l'entrée de données, à sentir que leur contribution est importante et respectée. »

Suzanne Bone croit aussi qu'on devrait voir la stratégie d'un organisme comme étant son 'langage'. En initiant une conversation visant à créer une perspective commune de la réussite future et du chemin à emprunter pour y arriver, tous se familiarisent avec le 'langage' qu'utilisera l'organisme au cours des mois et des années à venir. Ainsi, on fait en sorte qu'on 'parlera' ce langage à travers l'organisme. Gardez ce langage bien vivant et dynamique en discutant de façon régulière des éléments de votre stratégie à la table de direction et encouragez vos employés de tous les niveaux à utiliser ce langage comme un outil pour aider à orienter leur réflexion quand ils ont des décisions à prendre ou

Si vous ne savez pas vers quel port vous voguez, aucun vent ne vous est favorable.

Lucius Annaeus Sénèque, philosophe stoïcien romain, homme d'état, dramaturge (ca. 4 BC – 65 AD)

des problèmes à résoudre. Assurez-vous aussi de garder votre stratégie et son langage à l'avant-plan en l'incluant dans vos discussions et vos réunions avec votre conseil d'administration et vos autres bénévoles.

Poser les bonnes questions

En établissant toute stratégie, il y a trois questions auxquelles on doit répondre – **Où en sommes-nous? Où voulons-nous aller? Que devons-nous faire pour y arriver?** Piliers fondamentaux de toute stratégie, ces trois questions devraient guider vos conversations et vous aider à déterminer ce que vous devez connaître et apprendre pour mieux y répondre.

Jim Murray, fondateur et chef de la direction de 'optimal solutions international', avertit que, même avec un cadre aussi simple, on a parfois tendance à s'enliser dans la complexité. « On a trouvé moyen de rendre la planification stratégique de plus en plus complexe et de nous rendre la vie plus difficile en rendant trop compliquée la façon dont on trouve les réponses à ces questions, » dit Jim Murray, qui a plus de 35 années d'expérience comme planificateur stratégique. « Prenez la question Où en sommes-nous? Elle a évolué vers des outils de planification comme l'analyse de situation, l'analyse perceptive, les analyses SWOT, les analyses conjoncturelles et ainsi de suite. Malheureusement, il peut en résulter une surabondance d'information plutôt qu'un éclaircissement de la situation, chose qui peut nous maintenir dans un mode d'analyse. »

Cet avertissement de M. Murray est important. Tous les outils disponibles aujourd'hui pour recueillir de l'information peuvent faire en sorte que nous soyons submergés par les données. Pour prévenir cela, il faut que nous restions concentrés sur l'objectif de ces données, qui est d'éclairer les réflexions et d'éveiller la prise de conscience.

Afin de maximiser le potentiel pour cette prise de conscience, les données doivent aussi être abordées dans un esprit de

La stratégie 101 est une question de choix. Vous ne pouvez satisfaire tout le monde.

Michael Porter

curiosité, un état d'esprit qui devrait guider tous les aspects de l'élaboration d'une stratégie, selon Larry Chester. Fondateur de Process Design Consultants Inc., M. Chester aide depuis 25 ans des organismes des secteurs privés et publics avec leurs exercices de planification stratégique. « La curiosité devrait sous-tendre tous les aspects de la planification stratégique, car il est difficile de poser de bonnes questions quand vous avez la tête déjà pleine de réponses, » dit-il. « Une bonne planification exige aussi qu'on soit ouvert aux possibilités. Il est donc crucial de reconnaître les préjugés qu'on apporte à la table, en tant qu'individu ou en tant que groupe. »

Larry Chester suggère aussi que le client, ou le donateur dans le cas d'un organisme caritatif, se doit d'avoir une place importante dans l'équation. « Lorsqu'on élabore une stratégie, on doit se poser des questions qui permettent de mieux connaître nos donateurs : Qui sont-ils? Qu'attendent-ils de nous?, » dit-il. « Une fois qu'on a compris les réponses à ces questions, on peut s'engager sur la voie qui nous permettra de livrer la marchandise en sachant, entre autres, ce dont on a besoin pour y arriver et ce qu'on doit améliorer. »

Bien qu'il soit important de fixer des objectifs et de décider où on veut aller, assurez-vous que votre travail de planification stratégique ne devienne pas simplement un exercice survalorisé d'établissement d'objectifs. Comme le dit Peter Drucker, si on ne se demande pas comment on fera, on ne planifie pas, on exprime simplement des vœux pieux.

Gary Durbeniuk, vice-président développement, University of Calgary, croit que la stratégie doit pouvoir répondre à la question '**Qu'allons-nous faire pour y arriver?**' « La stratégie doit identi- (Suite à la page 5)

Le point de vue d'un expert : entrevue avec Jim Murray

Afin d'aider à mieux saisir les divers éléments de la stratégie et de son élaboration, nous avons interviewés Jim Murray, fondateur et chef de la direction de '*optimal solutions international*'. Avec des réalisations professionnelles qui incluent des postes de direction en milieu universitaire, en consultation et dans l'industrie internationale des communications et du marketing, M. Murray a plus de 35 années d'expérience à titre de planificateur stratégique.

Q : Comment définissez-vous la planification stratégique?

La planification stratégique comprend une séquence d'activités logiques, prédéterminées et exhaustives ayant comme objectif de faire les bons choix au sujet de la nature changeante et de l'orientation future de l'organisme. Le plan qui en résulte permet une affectation rationnelle des ressources, établit les paramètres pour le plan opérationnel (ou le plan d'affaires) et détermine les critères d'évaluation à l'échelle macro, pour mesurer les progrès et la performance du service à la clientèle.

Bien que les organismes progressistes et stratégiques soient toujours au fait des pratiques exemplaires, une planification réussie requiert un processus structuré et délibéré qui reconnaît la nature, la dynamique et l'historique de l'organisme et qui valorise les principes de gestion stratégique.

Cependant, je ne vois pas en quoi la planification stratégique servirait à l'élaboration d'un 'plan directeur'. L'objectif devrait plutôt être d'enseigner aux gens comment réfléchir de façon stratégique au quotidien... en posant les bonnes questions et en mesurant les progrès dans tout ce qu'ils font.

Q : Quels sont les éléments clés derrière l'élaboration d'une excellente stratégie?

La première étape est de comprendre les principes de l'élaboration d'une stratégie, et d'y adhérer pleinement. Les voici :

- Si ça ne se mesure pas, ça n'est pas stratégique.
- Si ce n'est pas écrit noir sur blanc, ce n'est pas un plan.
- Si ça ne fait pas parti d'un plan approuvé, ça veut dire qu'on ne peut y donner suite.
- S'il n'y a pas de comptes à rendre, il n'y a pas d'approbation.
- S'il n'y a pas quelqu'un de responsable, il n'y a personne qui l'est.
- Si on n'y souscrit pas, le plan est soit mal préparé, soit inutile.
- S'il n'est pas intégré, il n'est pas ciblé (et donc inefficace).
- S'il n'est pas aligné et s'il ne peut faire l'objet de mesures concrètes, il ne s'agit que d'une idée intéressante.
- S'il ne sert pas notre stratégie, il n'est pas utile.

L'objectif de ces principes de planification est d'assurer, à travers la répétition, le renforcement et la reconnaissance, l'adoption d'une pensée stratégique dans la conduite des affaires. Si on veut que le processus de planification soit efficace et durable, l'infrastructure et ces principes de base sont d'une importance primordiale.

Q : Comment les organismes peuvent-ils incorporer la flexibilité et l'adaptabilité au sein de leur stratégie? Comment les organismes peuvent-ils trouver un équilibre entre concentration et observation?

Je pense que vous devez toujours être en mode observation. Yogi Berra a dit un jour qu'on peut voir beaucoup simplement en observant. Mon conseil? Aujourd'hui les cadres doivent être branchés – un sujet dont je traite dans 'Smart Leaders', un pro-

gramme de quatre jours sur les aptitudes de réflexion et d'innovation (pour plus d'information, allez à www.SmartLeaders.ca). Un leader intelligent est 'branché sur l'avenir', capable de discerner les choix critiques à faire en tenant compte de dimensions multiples et capable de créer une toute nouvelle dynamique.

Q : Quels sont les méconnaissances et les idées erronées au sujet de la stratégie? Quels sont les pièges à éviter pour un organisme?

Une stratégie devrait être un processus dynamique, continu et inclusif – et porter...

- Moins sur les objectifs stratégiques et plus sur la résolution de problèmes;
- Moins sur les prévisions et plus sur la prise de risques et l'adaptation (bâtir la résilience);
- Moins sur une approche du haut vers le bas et plus sur l'engagement de l'organisation toute entière.

Tous doivent la comprendre, y souscrire et donner leur avis sur sa réalisation; il faut donc que toute l'équipe, et non seulement son gestionnaire, soit responsable de son élaboration et des résultats.

Q : Comment un organisme peut-il savoir que le temps est venu d'adopter une nouvelle stratégie?

Le meilleur temps de revoir votre stratégie est quand les choses vont bien. Quand ça va mal, il est souvent trop tard. Comme on le mentionnait, le processus doit être continu et non épisodique. C'est une des responsabilités de l'équipe de direction, voire sa raison d'être – soit de résoudre de vrais problèmes de façon à ce que les gens comprennent et puissent mettre en œuvre les solutions proposées.

fier les actions spécifiques qui seront prises, préciser le calendrier, articuler la durée, qu'il s'agisse d'une stratégie de 30 jours, de 60 jours ou de deux ans, et désigner les responsables,» explique-t-il. « Il ne devrait y avoir aucune ambiguïté en matière de responsabilité, et cette responsabilité devrait être communiquée à travers l'organisme pour assurer que ceux qui sont responsables soient en mesure d'exécuter leur mandat. »

Gary Durbeniuk croit aussi que les stratégies devraient être testées pour assurer

qu'elles atteignent la cible. « Parfois, quand on procède à l'élaboration de la stratégie, on peut devenir trop attaché à notre façon de voir les choses et à ce que nous avons développé. Le fait de se faire confronter à la réalité par d'autres au sein de notre organisme ou de notre groupe, en leur demandant 'dites-moi pourquoi j'ai raison et dites-moi aussi pourquoi j'ai tort' peut s'avérer un exercice fort utile. »

Comme la stratégie est élaborée à tous les niveaux de l'organisme, Mary Williams, vice-présidente avancement à McMaster

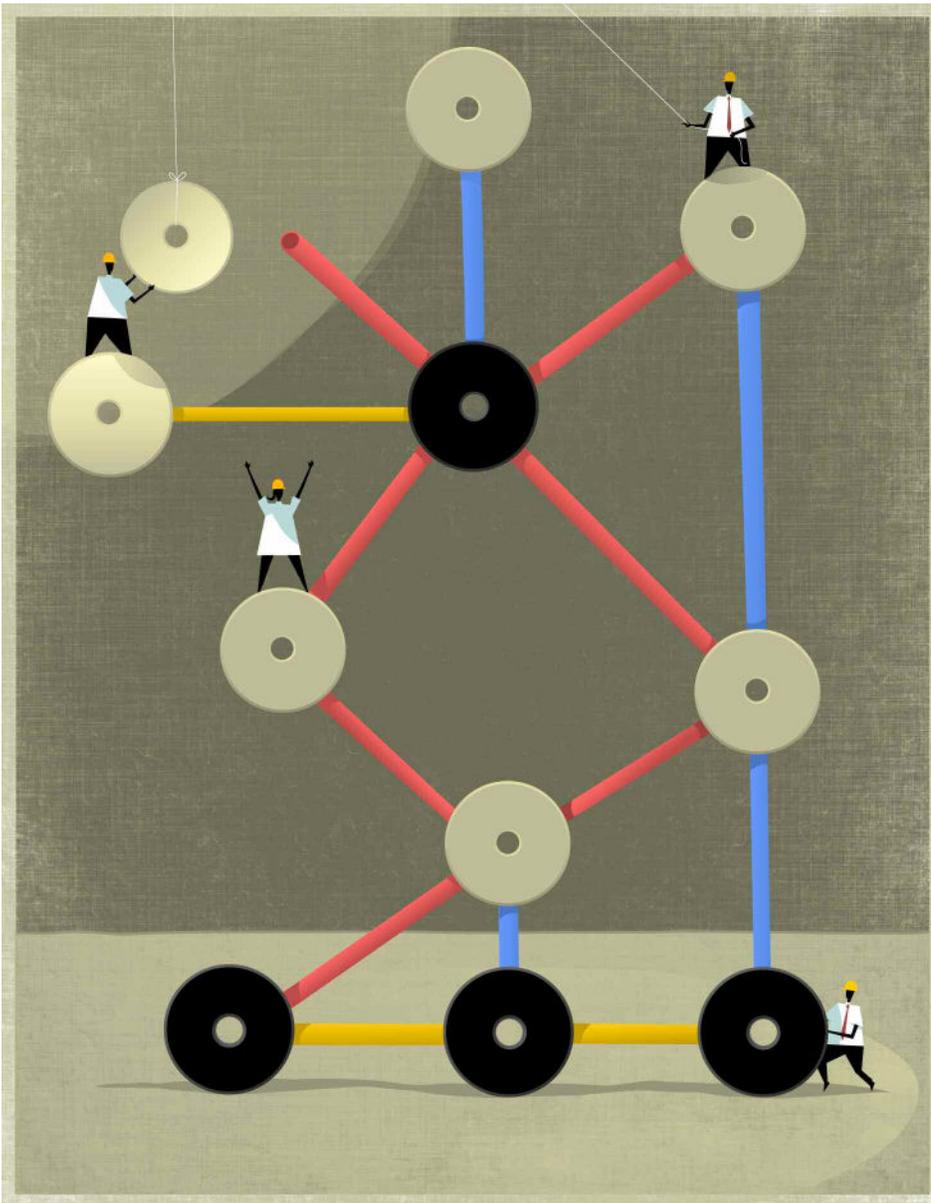
« Si on ne se demande pas comment on fera, on ne planifie pas, on exprime simplement des vœux pieux. » Peter Drucker

University, croit elle aussi que l'intégration est la clé de toute bonne stratégie et qu'elle doit servir de guide à son élaboration pour toute l'équipe de l'avancement. « Lorsqu'on entreprend notre planification à long terme de l'avancement, on commence par s'assurer que celle-ci s'aligne avec les objectifs et la vision de l'université, » précise-t-elle. « On l'intègre aussi aux autres fonctions de l'institution. Ainsi, notre planification ne met pas l'accent uniquement sur la stratégie de philanthropie mais aussi sur comment elle recoupe les autres secteurs, comme les relations gouvernementales, les relations avec les anciens ou le marketing et les communications. »

Cet esprit d'intégration est bien vivant pour toute l'équipe d'avancement. « Il est très facile d'envoyer chaque équipe fonctionnelle préparer son propre plan. On doit le faire en partie, mais les objectifs et les facteurs clés du succès vont au-delà des limites de l'équipe, » dit Mary Williams. « Prenons, par exemple, la réputation comme facteur clé du succès. Il est facile de dire que ce dossier relève des relations publiques, et bien que ce groupe en ait la responsabilité première, les gens responsables des relations avec les anciens, des relations gouvernementales et de la philanthropie ont eux aussi un rôle à jouer. On s'assure donc que tous élaborent leurs plans en tenant compte de tous les facteurs de réussite clés qui ont été identifiés comme étant critiques aux opérations d'avancement de l'université, même s'il s'agit de quelque chose pour lequel ils ne sont pas directement responsables. »

Et si ça tournait mal?

Quand on élabore une stratégie, l'identification des facteurs de risque et leur atténuation doit faire partie de l'équation. Et l'approche en matière de gestion du



Des histoires qui inspirent : de l'observation à l'innovation

L'innovation est souvent identifiée comme un élément d'une bonne stratégie. Et si vous ouvrez grand vos yeux et vos oreilles à ce que vous en observez à travers le processus d'élaboration de votre stratégie, vous verrez que les idées novatrices ressortent assez facilement. Prenez l'exemple d'une campagne de publicité primée que Leo Burnett a créé en 2012 pour IKEA au Québec.

À Montréal, de nombreux baux viennent à échéance à la fin juin, donnant lieu au phénomène qu'on appelle la 'fête du déménagement'. Ainsi, chaque année jusqu'à 13 % des Montréalais emballent leurs effets et déménagent la fin de semaine du 1er juillet. C'est dans ce contexte qu'IKEA a demandé à Leo Burnett, son agence de publicité, de développer une stratégie pour attirer les clients et

accroître les ventes durant ce week-end où ces clients ont la tête ailleurs.

En élaborant la meilleure stratégie, deux éléments ont guidé la pensée de l'équipe chez Leo Burnett. D'abord, elle a constaté qu'un des défis inhérents à un déménagement d'aussi grande envergure, dans un laps de temps aussi court, était la pénurie de compagnies de déménagement et de soit l'amélioration de la vie des gens au quotidien.

C'est ainsi que l'agence a trouvé une façon innovatrice d'accroître l'achalandage et les ventes. L'approche classique aurait été d'acheter du temps d'attente et de distribuer des circulaires. Au lieu, l'agence a créé une nouvelle forme de média – la boîte d'emballage. En érigeant de grandes pyramides de boîtes

un peu partout en ville, la campagne invitait les gens à se servir. En plus des conseils de déménagement et d'un aide-mémoire imprimés sur ces boîtes au logo d'IKEA, chacune d'entre elles contenait aussi des coupons-cadeau pour un repas chez IKEA et des coupons-rabais pour le magasin.

En mettant l'accent sur la façon d'engager sa clientèle – plutôt que de tenter de lui imposer un message – la stratégie a été une façon pour IKEA de démontrer de façon tangible qu'il a à cœur d'améliorer la vie de ses clients. Les résultats parlent d'eux-mêmes – les ventes pour la fin de semaine ont augmenté de 15 % et l'achalandage de 8 % par rapport à l'année précédente.

risque peut très bien se résumer par l'adage du monde du sport qui dit que 'la meilleure défensive est une bonne offensive'.

Il est donc primordial d'inclure des discussions sur les facteurs de risque dans le processus d'élaboration de la stratégie. Identifier les embûches possibles et chercher des moyens proactifs d'en atténuer l'impact est une bonne façon de chercher à sécuriser votre stratégie. Ceci a aussi l'avantage corollaire de solidifier l'engagement. En mettant sur la table ces embûches possibles et en discutant de celles-ci, non seulement êtes-vous en meilleure posture, mais la confiance dans votre plan va s'accroître.

« **Il ne pleuvait pas quand Noé a construit l'arche.** Inconnu »

Il est aussi très important que les hypothèses dont on a tenu compte dans l'élaboration du plan soient clairement

identifiées. Non seulement est-ce important de comprendre quelles sont ces hypothèses, cette approche offre aussi un moyen de tester la pertinence continue de la stratégie en évaluant à intervalles réguliers si elles demeurent encore valides.

Avec de nouvelles stratégies non éprouvées et expérimentales, soyez prudent et faites des 'essais beta'. Rappelez-vous que de nouveaux programmes et de nouvelles activités exigeront peut-être de nouvelles compétences et de nouveaux comportements, éléments que l'on peut facilement négliger. Quand vous introduisez de nouveaux programmes ou de nouvelles activités, prenez le temps d'aider vos employés à développer les compétences et à recevoir la formation dont ils auront maintenant besoin pour faire ce qu'on leur demande.

Comment 'voir' venir le risque, en atténuer l'impact et augmenter nos chances de succès? Avec de la 'prévoyance', un concept que l'inimitable Wayne Gretzky a proba-

« **Changez avant que vous en soyez obligés.** » Jack Welch »

blement le mieux décrit : « Je joue en fonction de l'endroit où se trouvera la rondelle, non de l'endroit où elle était. » Bien que personne ait une boule de cristal pour prévoir le futur, il est très important d'avoir une vision de l'avenir. Observez les signaux générés par les tendances, qu'elles soient de consommation, démographiques, technologiques ou philanthropiques, et discutez comment celles-ci pourraient évoluer avec le temps. Lorsque vous cherchez à interpréter ces tendances et leur signification, sollicitez l'avis de ceux qui les connaissent bien. Par exemple, ne cherchez pas à comprendre le monde des médias sociaux sans consulter vos employés et bénévoles de la génération Y.

L'autre instance où une vision de l'avenir est cruciale est la détermination du moment où il faut élaborer une nouvelle

stratégie. Comme l'explique Jim Murray dans *The Expert Viewpoint*, 'Le meilleur temps de revoir votre stratégie est quand les choses vont bien. Quand ça va mal, il est souvent trop tard'.

Recalculer...

Avec la notion 'n'attendez pas qu'il soit trop tard' pour guider votre réflexion, un des éléments clés d'une stratégie réussie est la capacité de s'adapter et d'évoluer.

Pensez simplement au système de navigation GPS utilisé par la plupart des voitures. Un de ses avantages est sa capacité de 'recalculer' l'itinéraire en cas de détours et barrages routiers inattendus. Et parce que les choses ne vont pas toujours comme prévu au travail, nous nous devons de songer comment nous pouvons bâtir ce type de souplesse dans nos stratégies.

La Croix-Rouge canadienne est peut-être l'incarnation même de l'adaptabilité.

Qu'elle réponde à la tragédie ferroviaire à Lac-Mégantic, participe à l'évacuation de 100 000 résidents durant les inondations en Alberta ou fournisse de l'aide suite au passage du typhon aux Philippines, son travail de secours aux sinistrés exige qu'elle soit capable de s'adapter du jour au lendemain, ce qui a un impact sur toutes ses divisions, y compris la collecte de fonds. « Cette adaptabilité fait partie de notre code génétique comme organisme, » explique Michel Léveillé, directeur général,

Les 7 saboteurs d'une stratégie

Quand on élabore une stratégie, il y a certaines façons de penser ou des limites qu'on s'impose volontairement et qui peuvent saboter un résultat positif. Vous devez donc garder un œil ouvert pour ces 'sept saboteurs' lorsque vous élaborer toute stratégie.

1. Oublier le donateur – Lorsque vous élaborez une stratégie de financement, surtout au niveau organisationnel ou des programmes, méfiez-vous de la tendance à vous replier sur vous-mêmes et à exclure vos donateurs. On a parfois tendance à mettre trop d'accent à l'interne, sur la manière dont les divers groupes vont travailler ensemble et sur la façon de réaliser des économies, et ce en excluant la source ultime de notre succès – nos donateurs.

2. Le piège des 'programmes' – La planification et le développement de la stratégie peuvent facilement se laisser prendre au piège voulant que l'on examine le tout strictement à travers les œillères du programme de collecte de fonds (les dons majeurs par exemple, la campagne annuelle, ou les événements spéciaux). Réfléchir à la croissance future en se limitant de cette façon peut s'avérer contraignant, peut facilement étouffer l'innovation et peut nous faire rater de nouvelles occasions.

3. Passer entre les mailles du filet – Relié au piège des programmes, les occa-

sions qui ne correspondent pas à la façon dont l'organisme est structuré peuvent se perdre ou ne pas être identifiées, et passer ainsi entre les mailles de la structure organisationnelle. Même si ces nouvelles occasions sont identifiées, souvent il n'y a pas de mécanisme permettant un suivi – comme cela ne fait pas parti de leurs fonctions ou de leur portfolio, les gens ne savent simplement pas quoi en faire.

4. Le rétroviseur – Il est crucial d'examiner la performance passée si on veut comprendre où on en est aujourd'hui. Cela peut aussi être une des façons les plus efficaces de comprendre ce que nous disent les donateurs, basé sur la performance de divers programmes de collecte de fonds. Toutefois, les stratégies qui réussissent nous préparent pour le futur, et il est donc crucial d'équilibrer ce regard dans le rétroviseur avec une saine dose de prévoyance pour ce que réserve l'avenir.

5. Un dévouement aveugle au statu quo – Quand on élabore une stratégie, on est parfois confronté à une dure réalité au sujet de notre rendement actuel et on doit être capable de reconnaître quand c'est le temps de changer. Il peut y avoir toutes sortes de raisons pour une diminution du rendement, quoiqu'une baisse des revenus peut être un signe que vos donateurs essaient de vous dire

quelque-chose. Il est donc crucial d'écouter. Il faut absolument aller au-delà de la fierté pour les 'domaines où vous excellez', fierté qui peut rendre aveugle aux changements dans le comportement et les valeurs des donateurs. Évitez de faire du 'c'est comme ça qu'on a toujours fait' un boulet au pied qui empêche votre organisme d'avancer.

6. L'hypothèse – S'il va sans dire que les hypothèses sont incontournables lors du développement de la stratégie, il est cependant essentiel de reconnaître quelles hypothèses ont été formulées durant l'élaboration de la stratégie. En observant la stratégie évoluer tout au long de son cycle, révisez-en régulièrement les hypothèses afin d'en assurer leur validité et pertinence.

7. « On a déjà essayé ça » – Surveillez cette tendance qui veut qu'on rejette les idées qu'on a essayées sans succès dans le passé. Élaborer une stratégie veut dire être ouvert et curieux, et il est presque impossible de poser de bonnes questions si on croit qu'on a déjà les réponses. Quoi qu'il soit fort possible que l'idée en question ne soit toujours pas judicieuse, méfiez-vous de cette tendance à la rejeter parce qu'elle n'aurait pas réussie dans le passé. Les choses, et les gens, peuvent avoir changé depuis.

Croix-Rouge canadienne, Québec et financement national. « Inclus aussi dans ce code est le temps que l'on prend après chaque intervention majeure pour en faire l'évaluation, discutant de ce qu'on a appris et de ce qu'on ferait différemment la prochaine fois. Cette culture de rétroaction assure qu'on répondra encore mieux à l'avenir et qu'on demeure dans un mode de constante évolution dans notre façon de faire les choses. »

« **Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent. C'est celui qui s'adapte le plus facilement au changement.** »
Charles Darwin

Mary Williams fait observer que la capacité de s'adapter et de faire évoluer la stratégie est aussi tributaire des gens que vous amenez à votre organisme. « À McMaster, on croit que la capacité de penser de façon stratégique est une compétence importante pour tous nos employés, car ils apportent tous un élément de stratégie à leur travail quelles que soient leurs fonctions, » dit-elle. « Quand on recrute de nouveaux membres à l'équipe, on cherche donc des gens qui apporteront ces compétences à l'organisme ou qui, on croit, ont la capacité de les développer. »

Une dernière remarque au sujet de la stratégie. Plus c'est simple, mieux c'est. Si une stratégie est trop complexe, elle sera non seulement difficile à mettre en œuvre, mais elle risque fort de ne pas être comprise par ceux qui sont impliqués dans sa réalisation. Il y a une école de pensée qui veut que toute stratégie devrait pouvoir



s'articuler en 35 mots ou moins. Cela dit, sondez les employés et les bénévoles de votre organisme pour voir s'ils donnent tous une réponse similaire lorsqu'on leur demande 'quelle est notre stratégie'. On ne parle pas ici de la mission ou des objectifs, mais bien de ce que vous essayez d'accomplir et de comment vous y parviendrez. Espérons qu'ils diront essentiellement la même chose. Sinon, il est peut-être temps pour une nouvelle stratégie! >>

« **Que la stratégie soit belle, c'est un fait, mais n'oubliez pas de regarder les résultats.** »
Sir Winston Churchill

Marnie A. Spears
 Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
 Vice-présidente et rédactrice en chef

Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.

KCI >>>

VISER HAUT