



Le plan de développement

Sommaire

- A. Le contenu d'un plan de développement
- B. Un outil de gestion et de contrôle démocratique
- C. Les principaux outils de construction et de suivi d'un plan de développement

A. Le contenu d'un plan de développement

Un plan de développement présente :

- L'énoncé de **mission** de l'organisation;
- La **période d'activité** que couvre le plan, généralement 3 ou 5 ans;
- Les **objectifs stratégiques**, qui ont été définis à la fin du processus de planification stratégique, présentés de manière ordonnée (voir le cahier numéro 8 : *La planification stratégique*).

La présentation des objectifs stratégiques suit certaines règles générales :

- Les objectifs sont regroupés sous trois ou quatre grandes **orientations stratégiques**.

Exemples :

« Être le principal fournisseur de services multimédia dans notre territoire d'exercice. »

« Développer des services d'aide complémentaire pour les femmes victimes de violence ayant déjà bénéficié de nos services. »

- Les objectifs sont formulés en termes de **résultats vérifiables** à atteindre.

Exemples :

« Générer en 2006 100 000\$ de revenus de services provenant des bénéficiaires de subventions de l'État au titre de l'aide pour l'accès aux services à domicile » et/ou « 75 prestataires de services seront à l'emploi de l'organisation en 2006. »

- Ils sont **ordonnés de façon hiérarchique**. Par exemple, on peut déterminer que l'atteinte de l'objectif 1A est un préalable à la réalisation de l'objectif 1B.

Le plan de développement définit également :

- La personne ou le groupe **responsable de l'atteinte d'un objectif** (la coordination ou la direction générale, un comité, la personne chargée du dossier, etc.);
- Les **moyens de vérification** de l'atteinte des résultats (les états financiers, le taux de participation, un questionnaire permettant de mesurer le degré de satisfaction d'une clientèle cible, etc.).

B. Un outil de gestion et de contrôle démocratique

Le plan de développement est :

- un outil de gestion pour l'organisation qui établit son plan d'activité annuel en fonction de ce plan (objectifs d'opération, budgets, modes d'allocation des ressources non financières);
- un outil de contrôle démocratique pour les membres et le conseil d'administration qui peuvent évaluer chaque année la mesure de l'atteinte des objectifs prévus.

Chaque année, avant la fin de l'exercice financier, le conseil d'administration évalue l'atteinte des objectifs stratégiques. S'il apparaît qu'un objectif ne pourra être atteint dans les délais prescrits, la direction générale ou la coordination :

- analyse les causes de la difficulté à atteindre l'objectif;
 - propose au conseil d'administration des mesures correctives qui permettront d'atteindre l'objectif dans les délais prescrits;
- ou
- recommande au conseil d'administration un ajustement à la baisse de cet objectif, sa redéfinition ou son abandon.

S'il survient des changements importants dans les conditions critiques externes (mise sur pied de nouveaux programmes publics, changement de politique de développement régional, inflation, hausse des taux d'intérêts, etc.) pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du plan, le conseil d'administration devrait enclencher un processus de révision du plan stratégique en tenant compte des nouvelles caractéristiques de l'environnement externe.

Les cinq déterminants des objectifs stratégiques d'une organisation démocratique

- les besoins et les attentes des **membres** envers l'organisation;
- les besoins et les attentes des **clientèles** et/ou des **bénéficiaires**;
- les **valeurs** propres à l'organisation et la nature de sa **mission**;
- les **conditions favorables et défavorables** dans son environnement;
- les **forces et faiblesses** de l'organisation.

C. Les outils de construction et de suivi d'un plan de développement

Une grille de priorisation des objectifs stratégiques

Pour faciliter le travail de priorisation des objectifs stratégiques, il est conseillé d'établir au préalable une liste de critères dont il faudrait tenir compte. Trois grands types de critères sont habituellement utilisés.

1. La compatibilité

Cet objectif stratégique est-il compatible avec :

- la mission et les valeurs de l'organisation ?
- les attentes et les besoins des membres ?
- les attentes et les besoins des clientèles et/ou des bénéficiaires ?

2. La faisabilité

L'organisation peut-elle atteindre cet objectif dans les délais prévus avec :

- ses ressources humaines ?
- ses ressources financières ?
- ses ressources matérielles ?

3. L'acceptabilité

Cet objectif est-il acceptable pour :

- les membres de l'organisation ?
- le personnel et les bénévoles ?
- les partenaires de l'organisation ?

Exemple d'un extrait de document présentant le plan de développement pour des services d'aide à domicile

Orientations stratégiques	Objectifs stratégiques	Responsabilités	Moyens de vérification
A. Être le principal fournisseur de services dans notre territoire d'exercice	A1. Avoir 15 professionnels à l'emploi de l'organisation en 2006	Responsable des ressources humaines	Livres de compte 2006
	A2. Générer 100 000\$ de revenus de services en 2006	Direction générale	États financiers 2006
B. Maximiser l'autofinancement de l'organisation	B1. Générer 40% de nos revenus à partir de clientèles non subventionnées en 2004	Direction générale	États financiers 2004

Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt est un outil de planification et de contrôle permettant de visualiser d'un seul coup l'ensemble de la programmation dans le temps des objectifs stratégiques et opérationnels.

Il s'agit d'une forme de calendrier de réalisation qui peut être utilisé comme tableau de bord de suivi d'un plan de développement ou d'un plan opérationnel.

Sa construction se fait en deux temps :

- on en construit d'abord un pour chaque objectif qui détaille et situe l'ensemble des activités nécessaires pour le réaliser en identifiant sur le calendrier la date du début de l'activité et sa date de fin;

- puis on intègre tous ces diagrammes sur un seul, ce qui permet de réorganiser si nécessaire l'enchaînement et le chevauchement logique de début et de fin de ces séries d'activités en fonction des ressources disponibles à chacun des différents mois (ou quinzaine, ou semaine) du calendrier de réalisation de manière à définir la meilleure allocation possible de ces ressources dans le temps.

Le diagramme de Gantt est ainsi utilisé pour évaluer la capacité de l'organisation à atteindre un objectif pour une date donnée avec les ressources humaines, financières et matérielles dont elle dispose ou dont elle pourra disposer.

Exemple d'un diagramme de Gantt pour la construction d'une maison

Activités	Janvier	Février	Mars	Avril
A. Achat du terrain				
A1 Définition des caractéristiques voulues	■			
A2 Repérage	■	■		
A3 Obtention des autorisations légales		■	■	
A4 Négociation d'achat et d'hypothèque		■	■	
A5 Signature du contrat d'achat			■	
B. Construction des fondations				
B1 Négociations avec les entrepreneurs		■	■	
B2 Nivellement du terrain			■	
B3 Branchement de l'aqueduc			■	
B4 Creusage			■	
B5 Montage des formes			■	■
B6 Coulage du béton				■

Exemple extrait du Guide pratique ORION : « Gérer le développement d'une coopérative »