

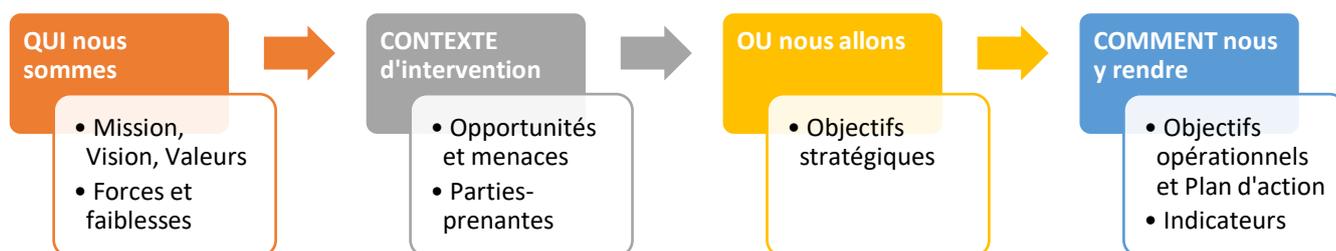


Construire son Plan Stratégique

Le concept en bref

Le plan stratégique est la feuille de route que votre organisation construit pour réaliser sa vision à moyen et à long terme.

La planification stratégique conduit votre organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision. Le Plan stratégique est généralement établi pour 3 à 5 ans, et il est révisé au minimum tous les ans.



Structure d'un Plan stratégique

Le plan stratégique est un document compilant les objectifs généraux élaborés par les dirigeants de l'organisation. Il regroupe les actions et stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources. Le Plan stratégique se conçoit au niveau le plus élevé de l'organisation (Conseil d'Administration ou autre).

Il a pour but principal de canaliser les décisions d'utilisations des ressources de l'organisation (financières, humaines, en temps, etc.) Il est le moyen de motiver les acteurs de l'organisation. Il assure la cohérence des choix stratégiques dans une approche globale et qualitative.

Voici un modèle de structuration d'un Plan stratégique :

Vision, mission et valeurs

- Vision, mission et valeurs
- Bref historique de l'organisation

Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités & Menaces

Forces et faiblesses internes de l'organisation | Opportunités et menaces externes.

Analyse des parties-prenantes

Qui elles sont, ce qu'elles attendent de l'association, ce que l'association attend d'elles

- Bénéficiaires ou Clients
- Salariés et bénévoles
- Partenaires, donateurs, fournisseurs
- Autres parties-prenantes (membres et autres)

Objectifs stratégiques

Les objectifs à moyen et long terme peuvent se décliner sous différentes catégories, comme, par exemple : Gouvernance, Activités de terrain, Soutien opérationnel (Finances, ressources humaines, administratif...), Sources de financement. Voici un modèle très simple de tableau d'objectifs stratégiques :

Objectif mesurable	2021	2025	Moyen de vérification	Responsable
Objectif 1				

Autre

Vous pouvez ajouter un Budget, une analyse du lien entre les Objectifs stratégiques et la partie Opérationnelle (Plan d'action), un Plan de Suivi et Evaluation, etc.

Cela vous concerne

Il y a 2000 ans environ, le philosophe Sénèque l'avait déjà très bien exprimé : « *Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.* »

La planification stratégique est un outil qui permet de clarifier l'environnement de votre organisation et de définir intentionnellement un cap et des objectifs à atteindre. Toute association, entreprise, projet... peut faire l'objet d'un plan stratégique.



Bon à savoir

Il est important de distinguer la planification « opérationnelle » (court terme, périmètre local), de la planification stratégique (moyen/long terme, engageant l'ensemble de l'organisation).

Applications pratiques

>>> Réunissez votre équipe de dirigeants pour présenter la structure du Plan stratégique. Discutez des grandes lignes et de l'intérêt d'une telle démarche, sollicitez les souhaits et solutions des personnes de terrain qui seront concernées par la mise en œuvre du plan. Définissez des objectifs précis et mesurables – sans indicateurs de progression, vous ne serez pas capable de définir si l'objectif est atteint et si vous êtes sur la bonne voie. Attention : un processus inclusif de réflexion et définition d'objectifs peut prendre du temps !

>>> Rédigez le Plan stratégique puis révisez-le avec votre équipe de dirigeants avant de l'adopter officiellement. Il deviendra alors la référence pour les décisions futures et l'allocation des ressources.

>>> Déclinez le Plan stratégique en **Plan d'actions opérationnelles** : une fois le cap définit, il faut préciser les différentes étapes, les ressources nécessaires et les actions concrètes à réaliser. Laissez les responsables d'activité – ceux qui sont directement concernés – traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes.

>>> Révisez votre plan stratégique au minimum **1 fois par an** (généralement en préparation de la nouvelle année comptable) en mesurant les progrès réalisés, et ajustant les objectifs pour l'année à venir en fonction des changements de contexte.

Pour aller plus loin

- Définition du Plan stratégique : [Wikipédia](#), consulté en février 2020 -
- Infographie « [Les 10 avantages de la planification stratégique](#) »
- Voir aussi l'article « [Planifier - Construire son futur : du rêve à l'action](#) » par Ketsia BONNAZ

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces fiches gratuites se veulent simples et pratiques. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à ketsia.bonnaz@gmail.com