



Fiche méthodologique
GOUVERNANCE



Pour livrable attendu
PLAN STRATEGIQUE

Bonnes Pratiques de référence
28-29-30-47

SOMMAIRE

L'OBJECTIF	3
• Quoi ? l'objet :	3
• Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :	3
• Comment est-ce mis à disposition ?	3
LE POURQUOI	4
• Rappel des obligations légales (si applicable)	4
• Rappel des autres exigences	4
COMMENT PROCEDER	5
• Les prérequis :	9
• L'implication des acteurs :	9
• Le choix des contributeurs :	9
• Le processus de validation :	9
STRUCTURE PROPOSEE DU DOCUMENT PLAN STRATEGIQUE	10
LES CRITÈRES DE QUALITÉ du Livrable ATTENDU	11
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	12

L'OBJECTIF

Rappel de l'objectif à atteindre :

- **Quoi ? l'objet :**

« Plan stratégique », une expression qui pourrait faire fuir et pourtant derrière ces deux mots se construit l'avenir de votre association.

La « stratégie », c'est : **le futur souhaité, la cible que l'on souhaite et atteindre**,
L'expression d'une **ambition à moyen-long terme** ;

Le « plan » n'est autre que : **le chemin pour y parvenir, les étapes à franchir, les actions à réaliser.**

Le plan stratégique, tenant compte des opportunités et des menaces de l'environnement dans lequel l'association évolue, ainsi que de ses forces et faiblesses, exprime une stratégie d'intervention pour atteindre les objectifs nouveaux définis.

- **Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :**

Toutes les parties prenantes internes de l'association ; l'association doit réfléchir de façon organisée et complète à la planification de sa stratégie.

En externe, dans les relations avec **ses financeurs ou ses partenaires**, l'entité gagne à mentionner les axes stratégiques choisis face à ses enjeux prioritaires.

- **Comment est-ce mis à disposition ?**

Il est rappelé dans les supports de communication de l'entité et une présentation synthétique peut être présentée sur le site internet.

LE POURQUOI

- **Rappel des obligations légales (si applicable)**

Aucune

- **Rappel des autres exigences**

Dans le cadre de la démarche d'accompagnement proposée par IDEAS aboutissant à la labellisation, le plan stratégique est un élément indispensable.

Il doit aider la structure à mieux cerner sa situation et son positionnement et définir un chemin pour le futur qu'il souhaite.

Il nourrit l'information devant être apportée au public et à ses parties prenantes.

Il permet d'améliorer les services rendus à ses bénéficiaires.

COMMENT PROCEDER

Proposition de méthodologie

Plusieurs étapes seront nécessaires :

E0 - Le lancement du projet

- **L'Organe Collégial d'Administration :**

- lance le projet,
- nomme une personne en charge de ce projet,
- identifie les personnes devant participer au projet.

L'important est d'associer toutes les parties prenantes concernées.

- **Le responsable nommé prépare la réunion de lancement :**

la salle et le matériel nécessaire (video, paper board, ...) et rédige avec le CA le mail d'invitation qui doit informer et expliquer (quoi, comment, pourquoi).

- **La réunion de lancement est réalisée :**

Elle précise l'objectif et la méthodologie

Elle précise le rôle de chacun des participants

Elle répond à leurs interrogations.

E1/1 - Le présent partagé, la situation actuelle de l'organisme

- **Rappel du projet associatif**

- La vision : c'est le but ultime recherché ; il est défini dans les statuts.
- la mission : c'est la mission permanente qui est définie pour atteindre ce but.
- les valeurs : c'est l'éthique partagée par tous.
- Le modèle socio-économique.

- **Description : notre situation**

Le Présent partagé, conduit à s'interroger sur les performances actuelles de l'association au regard d'un ensemble d'éléments :

- la gouvernance,
- la structure,
- les ressources financières,
- les ressources humaines (salariés et bénévoles),
- les besoins des bénéficiaires,
- la situation de la concurrence,
- les facteurs réglementaires, contraintes, habilitations,
- les actions majeures en cours,
- les réussites et les échecs.

Plusieurs réunions seront nécessaires

Une préparation à base de questionnaire est organisée afin que chaque participant arrive en réunion avec une matière déjà riche.

E1/2 - Le présent partagé, le « SWOT ou FFOM »

- **Etude des forces**

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation, et sur lesquels elle peut bâtir son futur.

- **Etude des faiblesses**

Les faiblesses sont les aspects négatifs internes. Elles doivent être éliminées ou pour le moins réduites. Elles constituent donc des pistes d'amélioration.

- **Etude des opportunités**

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont l'organisme peut éventuellement tirer parti ; elles se développent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge.

- **Etude des menaces**

Les menaces sont les obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent limiter le développement de l'organisation ou de ses projets. Elles sont souvent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge (ex : désaffection des bénéficiaires pour les prestations de l'organisation, baisse généralisée des aides publiques, etc.).

Cette étape fondamentale est la compréhension partagée par l'ensemble de la direction de la situation de l'organisme.

Elle est le résultat d'un travail de groupe, qui réunit l'ensemble des leaders de l'entité. Elle demande d'y consacrer du temps pour être exhaustif et pour ne pas avoir à y revenir.

Les participants doivent être d'accord sur le résultat de cette étape qui sera le socle sur lequel la deuxième sera construite.

Cette première étape se conclura par une présentation du résultat à l'organe collégial d'administration qui pourra ainsi faire part de ses remarques.

E2/1 - Le futur souhaité, la situation cible à 3 – 5 ans

Cette seconde étape est plus délicate, car il s'agit maintenant de déterminer ce qui est souhaitable dans le futur : **la CIBLE à atteindre.**

Pour mener à bien cette étape, il est essentiel d'identifier les enjeux majeurs prioritaires qui constitueront les axes stratégiques futurs. En général, trois à quatre enjeux peuvent être retenus.

Questions à se poser :

- Comment corriger nos faiblesses ?
- Comment construire sur nos forces ?
- Comment profiter des opportunités identifiées ?
- Comment réduire les menaces ?
- Notre modèle économique doit-il évoluer ?
- Nos missions doivent-elles évoluer ?
- Et nos bénéficiaires ?
- Et nos partenaires ?
- Et nos financeurs ?
- Et notre organisation ? Etc.

E2/2 - Le futur souhaité, les axes stratégiques

Une fois la cible définie, il faut trouver le chemin qui va permettre de l'atteindre, ce sont les **axes stratégiques**, les 3 ou 4 grands nouveaux objectifs qui seront fixés.

Exemple 1 : Nos activités sont locales - nous souhaitons nous développer sur le plan régional/national/international.

Exemple 2 : Nos financements sont fragiles - nous devons les diversifier.

Exemple 3 : Notre action est peu visible – nous devons améliorer notre communication.

Une **analyse des risques** sera enfin menée pour identifier les risques majeurs inhérents aux axes stratégiques retenus et imaginer les parades indispensables à la maîtrise de ces risques.

Pour la réussir, cette étape 2 nécessite :

- Une préparation en amont de la part des participants
- Du temps : plusieurs réunions seront nécessaires
- La cible identifiée doit être précise et comprise de tous.

Elle sera présentée à l'OCA pour validation, car elle va engager l'organisme pour les 3 à 5 ans à venir.

E3/1 - les Projets stratégiques

Pour que ces axes se concrétisent et ne restent pas au stade de « bonnes intentions », il faut maintenant « **accrocher** » à ces axes, des projets (2 ou 3) pour lesquels il faudra définir :

- des objectifs clairs
- des indicateurs qui permettront de mesurer l'atteinte de ces objectifs
- les ressources nécessaires (humains et financières) à la réussite de ces projets
- les critères de succès
- un planning réaliste.

Exemples de projets stratégiques

Exemple 1 : développement au plan national

Analyse des besoins au plan national et préparation des réponses

Exemple 2 : diversifier nos financements

Projet 1 : embauche d'un chargé de la recherche de nouveaux financements

Projet 2 : labellisation pour une meilleure visibilité

Exemple 3 : Améliorer notre image

Projet 1 : un site Internet rénovée

Projet 2 : un contrat de service entre partenaires

E3/2 – Le budget prévisionnel

C'est la somme des ressources qui devront être engagées pour la réussite de chacun des projets retenus : Finances, Moyens humains, Logistique, Méthodes, techniques et outils nouveaux.

Cette étape va permettre aux dirigeants d'avoir une vision précise des moyens financiers, humains à engager pour la réussite du Plan

E4 - Approbation et Information

Le document final « Plan stratégique » est approuvé par l'organe collégial d'administration et présenté pour information à l'organe collégial délibérant.

Une version synthétique est rédigée pour information de toutes les parties prenantes et publication sur les médias de communication choisis par l'organisme.

LES FACTEURS DE SUCCES

- **Les prérequis :**

La conception d'un plan stratégique prend du temps, surtout lorsque l'exercice est mené pour la première fois. Un responsable doit être désigné par l'OCA

- **L'implication des acteurs :**

Il faut pouvoir mobiliser toutes les bonnes personnes, les différentes directions, et les leaders d'opinion.

- **Le choix des contributeurs :**

Elus, bénévoles et salariés doivent être consultés.

- **Le processus de validation :**

Avant présentation à l'OCA pour validation il faudra s'assurer de sa qualité

Quatre critères seront traités :

la cohérence

- Avec les statuts et le projet associatif
- une prise en compte des attendus des parties prenantes

le réalisme

- avec le savoir- faire de la structure
- avec les ressources (humaines, financières, etc.) disponibles

La déclinaison du plan en projets stratégiques de taille adaptée à la structure permet de traiter cette difficulté.

l'intégration

- un plan élaboré de façon collaborative avec toutes les directions qui mettront en œuvre le plan

la différenciation

- Il faudra enfin s'efforcer d'intégrer des voies d'innovation (nouvelles méthodes, nouvelles technologies, nouveaux outils, ...)

Le plan stratégique sera revu annuellement pour tenir compte de l'évolution de l'environnement.

STRUCTURE PROPOSEE DU DOCUMENT PLAN STRATEGIQUE

1. La situation actuelle

- Le projet associatif.
- Objectifs généraux et Missions.
- Populations et zones géographiques concernées par l'action.
- Description de l'environnement : institutions, membres fondateurs, partenaires, acteurs comparables.
- Facteurs réglementaires, contraintes, ...

2. Etude des forces et faiblesses

- Forces et faiblesses (internes)
- Opportunités et menaces (externes)

3. La situation cible à 3 – 5 ans

- Définition de la situation cible souhaitée à cet horizon.
- Identification des axes stratégiques, des grands objectifs associés à chacun d'eux et des indicateurs qui permettront de mesurer ces objectifs.
- Les nouveaux projets stratégiques à conduire pour atteindre ces objectifs en précisant pour chacun d'entre eux, le planning, l'analyse des impacts sur la structure et les ressources, les risques associés, les objectifs à atteindre et le budget nécessaire à sa réalisation.

4. Evaluation du budget global prévisionnel à 3-5 ans

- Intégration des budgets de chaque projet stratégique afin d'établir un budget global sur l'horizon concerné.

LES CRITÈRES DE QUALITÉ du Livrable ATTENDU

Le livrable Plan stratégique pour être accepté doit satisfaire aux critères suivants :

La réflexion sur le « Présent partagé » a permis de documenter :

La situation présente de l'organisme
et le SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

La réflexion sur le « Futur souhaité » a permis de documenter :

La cible à 3 ans approuvée par le CA
Les axes stratégiques et les projets stratégiques supportant ces axes
Le budget prévisionnel sur l'horizon du plan

La RSE a été intégré au Plan et au moins un Objectif de développement durable a été identifié

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans).

Bonne Pratique 28 : Existence d'un document de planification stratégique.

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socio- économique sur lequel repose l'entité,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
- l'identification des besoins,
- l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre,
- initier la démarche de mesure d'impact.

Bonne Pratique 29 : Un plan stratégique élaboré avec les équipes pour y apporter des ajustements nécessaires puis approuvé par l'organe collégial d'administration, présenté à l'organe délibérant.

Bonne Pratique 30 : Un plan stratégique piloté dans sa mise en œuvre et son suivi par le bureau de l'organe collégial d'administration, guide l'action de l'entité à tous les niveaux.

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

Vision – Mission - Valeurs et principales activités, les autres fondamentaux et tout autre document de références sont rappelés dans les supports de communication

Bonne Pratique 47 : Existence d'une version synthétique du plan, cohérente avec la version source, adaptée à la communication aux principales parties prenantes.