
LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE...

EST-CE POUR VOUS ?



Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

« La planification stratégique... Est-ce pour vous ? »

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés à la planification stratégique.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

Bonne lecture !

Est-ce que vous vous demandez ce qu'il adviendra de votre groupe ou de votre communauté dans cinq ans ?

Votre association ou votre conseil a-t-il les moyens nécessaires pour mener à bien ses entreprises dans l'avenir ?

Quels effets auront sur vous :

- les tendances environnementales ?
- la diminution des ressources ?
- les nouvelles demandes des membres, des clients ou des résidents ?

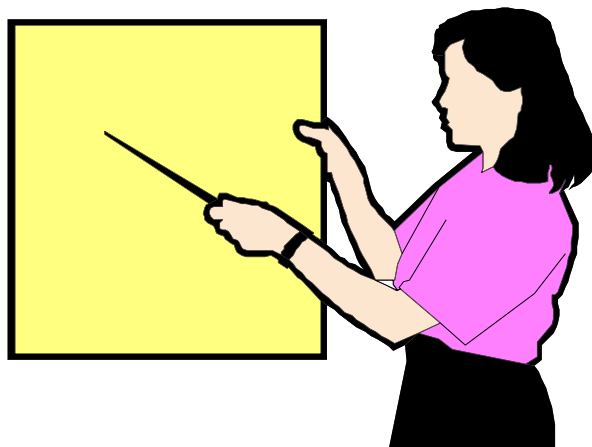
Si vous vous êtes déjà posé ces questions, la planification stratégique pourrait bien être la réponse que vous cherchez.

En vous engageant dans un processus de planification stratégique, vous pourrez vous orienter vers le but que vous vous êtes fixé au lieu de vous limiter à régler les problèmes du moment.



En quoi consiste la planification stratégique ?

La planification stratégique est un outil que tout groupe - municipalité, association, organisme gouvernemental, entreprise, agence, conseil ou groupe d'intérêts - peut utiliser pour s'engager activement à préparer des plans pour l'avenir.



La planification stratégique est un processus permettant :

- De faire le point sur votre organisme ou entreprise, de choisir où vous désirez l'orienter et de trouver les moyens d'y arriver;
- D'obtenir la participation de votre communauté ou groupe pour brosser un tableau de l'avenir, tel que vous le souhaitez;
- De dresser un plan empreint de souplesse ou une carte routière de stratégies à partir des discussions internes et de l'apport de sources extérieures;

-
- D'orienter votre pays/région dans une direction précise menant à la réussite;
 - De vous engager dans une réflexion perspicace allant au-delà de vos activités et habitudes ordinaires;
 - D'accueillir positivement les changements en vous y adaptant efficacement;
 - De prendre des décisions qui tiennent compte des changements réels ou prévus en matière d'environnement;
 - De prendre des mesures conformément à des priorités qui ont été établies en fonction de tous les aspects de votre association ou municipalité.

La planification stratégique n'est pas :

- Une mesure prise une fois pour toutes;
- Une boîte à surprises ou un assortiment de techniques;
- Une solution rapide à des problèmes immédiats;
- Un rapport qui dormira sur les étagères.





La planification stratégique a plus d'envergure que la planification à long terme. Par rapport à cette dernière, où les objectifs concernent une période déterminée, la planification stratégique :

- Est fondée sur les modifications prévues de l'environnement;
- Implique que l'on obtienne l'opinion de nombreuses personnes et de nombreux niveaux de l'organisme ou de la communauté;
- Donne l'occasion d'intégrer des idées et des approches nouvelles.

Quels sont les avantages de la planification stratégique ?

Grâce à la planification stratégique, votre organisme ou conseil pourra :

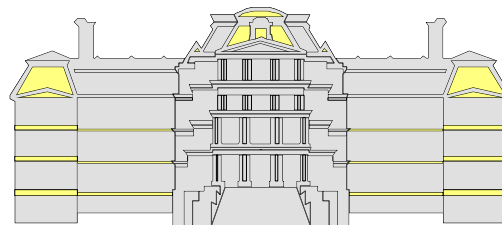
- Exercer plutôt que subir une influence;
- Clarifier ou redéfinir son rôle ou l'identité de son groupe cible;
- Réagir positivement devant l'inévitable... le changement;
- Résoudre les problèmes graves auxquels il fait face;
- Trouver des manières originales d'atteindre ses objectifs;
- Réduire le recours à la gestion de crises;
- Jouir d'un élément de continuité pendant les périodes d'évolution ou lorsque de nouvelles personnes assument la direction;
- Utiliser les ressources avec efficacité et efficience;
- Prévoir les problèmes et élaborer des politiques permettant de répondre aux besoins futurs;

-
- Obtenir un engagement de la part de ses membres et les amener à travailler ensemble vers des objectifs communs.

Qui a recours à la planification stratégique pour préparer l'avenir ?

Les types d'organismes ayant utilisé la planification stratégique pour les guider dans leurs activités sont les suivants :

- municipalités
- hôpitaux
- industries
- gouvernements
- collèges
- secteur privé
- agences
- conseils d'administration
- chambres de commerce
- organisations locales et provinciales
- associations professionnelles
- groupes d'intérêts à but non lucratif
- entreprises
- communautés
- sociétés commerciales
- commissions scolaires
- conseils municipaux
- sociétés
- institutions
- pays/régions





1. Planifier le processus

Évaluer la nécessité d'effectuer une planification stratégique

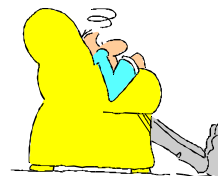
La planification stratégique pourrait être de mise si :

- Votre municipalité fonctionne bien actuellement, mais vous vous demandez s'il en sera ainsi dans cinq ans;
- Votre association perd de l'argent et l'intérêt de la communauté et qu'elle se débat pour demeurer viable;
- Vos membres quittent l'organisme pour adhérer à d'autres organismes ayant des mandats semblables;
- Votre communauté fait face au chômage, à la restructuration ou à un changement de sa base économique;
- Votre société avait été fondée pour se charger d'un problème important qui a maintenant été réglé;
- Votre groupe d'intérêts n'a pas d'objectifs clairs;
- Votre conseil nouvellement élu désire connaître l'opinion de la communauté pour élaborer ses politiques.



La planification stratégique peut n'être pas indiquée pour vous dans les cas suivants :

-
- Manque de leadership, de formation ou de compétences;
 - Manque d'engagement envers le processus;
 - « Croyance de veille date » que rien ne peut aider et que rien ne changera jamais;
 - Manque de temps, d'argent ou d'autres ressources pour amorcer le processus;
 - Problèmes causés par des personnes influentes;
 - Difficulté sur le plan de la mise en application des programmes ou des politiques;
 - Faibles probabilités que le plan stratégique soit utilisé;
 - Mauvaise relation entre les intervenants;
 - Élection municipale imminente.



Certaines de ces difficultés peuvent empêcher le groupe de terminer le processus de planification stratégique et de mettre le plan en pratique. Dans ce cas, il est préférable d'avoir recours à d'autres processus. Lorsque les difficultés ont été surmontées, vous pouvez alors réévaluer la nécessité d'effectuer la planification stratégique.

Faire comprendre le processus de planification stratégique et obtenir l'engagement de tous pour l'entreprendre



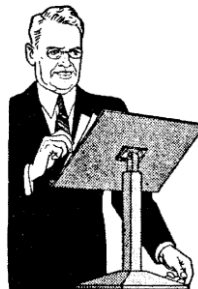
Afin d'obtenir l'appui nécessaire, pour commencer :



- Faire participer tous ceux qui sont touchés par le plan afin de le rendre compréhensible et d'amener les participants à se percevoir comme les créateurs de ce plan.
- Définir les grandes lignes du processus de planification stratégique, le rôle des participants, l'échéancier, les coûts et les avantages.
- Consacrer du temps à tous les niveaux de votre groupe afin d'obtenir l'engagement nécessaire pour entreprendre le processus.

Retenir les services d'un animateur

L'animateur :



- Guide votre équipe de planification stratégique pendant le déroulement du processus, empêche les discussions de dévier du sujet, et permet à chacun de participer;
- Devrait venir de l'extérieur de la communauté ou du groupe et n'avoir aucun intérêt à l'égard des résultats.

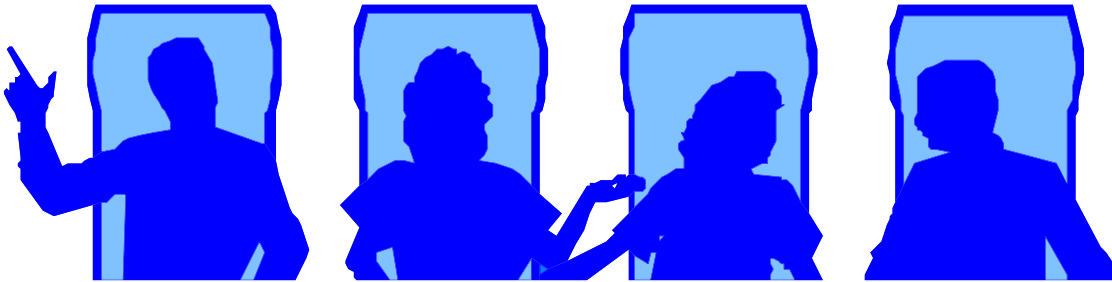
Le contrat de services :

- Est une entente entre l'animateur et l'organisme dans lequel les rôles et obligations sont définies ainsi que la période de service et les honoraires;
- Sert à préciser qui accomplira certaines fonctions, par exemple choisir les membres de l'équipe de planification stratégique, établir le calendrier des réunions, réserver les



installations et le matériel nécessaires aux réunions, présider les réunions, rédiger et distribuer les procès-verbaux, établir le protocole de correspondance entre les membres de l'équipe.

Former une équipe de planification stratégique



Lorsque vient le temps de former votre équipe, tenez compte des éléments suivants :

Sélection



- Le groupe de travail ne devrait pas compter plus de neuf à 12 personnes.
- La composition du groupe doit être équilibrée de manière à ce que soient représentées diverses perspectives.
- Repérez tous les membres éventuels formant un échantillon représentatif de tous les intérêts et de tous les niveaux tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre groupe.
- Pensez à inclure des personnes ne faisant pas partie de votre conseil ou de votre exécutif - bénévoles, employés, clients, gestionnaires, commanditaires, partenaires, membres, résidents de la communauté, autres groupes intéressés.

1^{re} étape Planifier le processus
2^e étape Préparer votre avenir
3^e étape Évaluer votre situation actuelle

Calendrier de travail

En collaboration avec votre équipe de planification, établissez un calendrier de travail. Les possibilités comprennent notamment :



- ☛ Une série de cinq à sept séances de trois heures échelonnées sur une période de plusieurs mois;
- ☛ Une combinaison de séances d'une demi-journée et d'une journée tenues pendant une période de temps plus courte;
- ☛ Une série de deux ou trois séances de deux jours.

Laissez passer un certain temps entre les réunions afin de donner à l'équipe l'occasion de réfléchir sur leur contenu, de vérifier les faits et d'obtenir des renseignements.

Communications



Tout au long du processus, votre équipe devrait préparer périodiquement des rapports et faire part de son travail aux autres personnes intéressées.



Votre équipe de planification stratégique doit savoir ou décider comment le plan définitif sera présenté aux autres personnes concernées; p. ex., on le soumettra au vote au cours d'une assemblée générale ou d'une assemblée du conseil d'administration, on fera une présentation publique ou on en diffusera les grandes lignes par écrit.

2. Préparer votre avenir

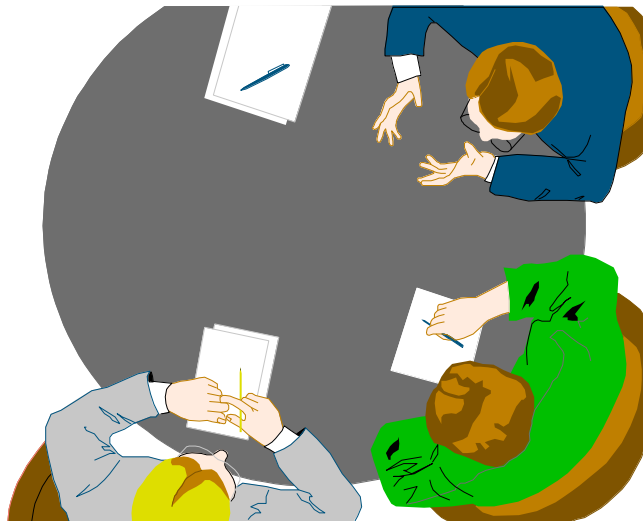
Imaginer l'avenir

Votre équipe de planification peut se faire une image de la manière dont vous désirez que votre organisme soit perçu à l'avenir. Votre équipe examinera le profil que vous désirez avoir dans cinq ans, le genre d'avenir que vous préférez, et vos valeurs. Vous devrez obtenir ces renseignements auprès de ceux que vous représentez ou que vous desservez.

Définir le mandat de votre organisme

En demandant l'avis de diverses personnes sur l'avenir de votre organisme, vous pouvez en définir le mandat. Ce mandat :

- Est un énoncé faisant ressortir l'avenir que vous souhaitez pour votre organisme;
- Définit ce vous voulez faire, et à l'intention de qui, ainsi que les caractéristiques uniques de votre organisme;
- Constitue le point central de la planification future;
- Reflète les valeurs, la culture et la philosophie du groupe;
- Représente l'orientation principale en fonction de laquelle tous les plans ou les directives sont vérifiés;
- Peut comprendre plusieurs versions à mesure que le plan stratégique se développe.



Exemples :

Le conseil municipal de Villejoie s'emploie à améliorer le bien-être économique, social, culturel et physique de ses résidents afin que la qualité de vie de ces derniers soit aussi bonne que possible, et afin que les sociétés et industries qui s'y trouvent développent de solides assises commerciales.

Le Conseil de conditionnement physique et de santé Grandeforme offre des programmes et des services de conditionnement et de santé fiables et sans danger aux habitants d'Orville afin que ceux-ci puissent faire des choix salutaires en matière de conditionnement physique.





3. Évaluer votre situation actuelle

Analyse stratégique

L'analyse stratégique est un examen en profondeur de tous les facteurs susceptibles d'exercer une grande influence sur l'avenir de votre municipalité ou société. Pour l'effectuer, il faut recueillir des données et des faits à partir de diverses sources et en confirmer l'exactitude.

Les autres composantes de l'analyse comprennent notamment :

a) Cerner les points forts et les points faibles

- Repérer les points forts et les points faibles sur lesquels votre organisme peut exercer un contrôle; p. ex., capital de fonctionnement réduit, nombre peu élevé de membres ou d'employés, exécutif compétent, réseaux de communication ouverts.
- Discuter les effets que ces facteurs auront sur la capacité de votre groupe de remplir son mandat.



b) Repérer les possibilités et les obstacles

- Repérer les influences externes sur lesquelles vous avez peu de contrôle; facteurs politiques/juridiques, sociaux/culturels et technologiques.
- Il peut s'agir de nouvelles politiques gouvernementales, de la fragmentation des marchés, de l'évolution du mode de vie, des activités des concurrents.
- Explorer le rapport entre ces facteurs et votre mandat.

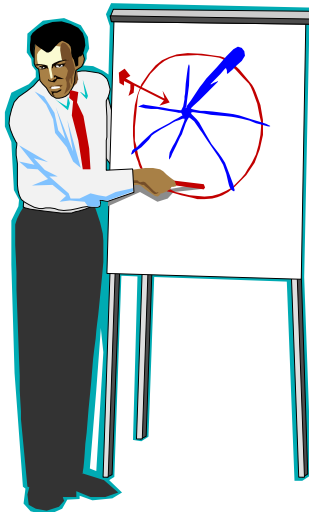
c) Définir les questions importantes



Les questions importantes :

- Découlent des points forts, des points faibles, des possibilités et des obstacles qui ont été cernés;
- Sont des éléments positifs ou négatifs qui auront des répercussions sur votre avenir;
- Doivent être étudiées par votre équipe de planification - autrement, elles deviendront des barrières qui vous empêcheront de remplir votre mandat.

4. Élaborer votre stratégie



Votre équipe élaborera une stratégie ou un énoncé des mesures qui seront prises pour surmonter les problèmes importants auxquels votre organisme ou communauté doit faire face.

Par exemple, votre municipalité ou conseil pourrait adopter les stratégies suivantes :

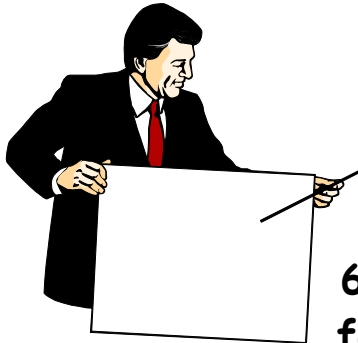
- Se rendre plus visible auprès de la communauté;
- Veiller à ce que les communications soient efficaces;
- Maintenir la viabilité financière.

5. Vous préparer à l'action



Avant de mettre votre plan en application, il est nécessaire :

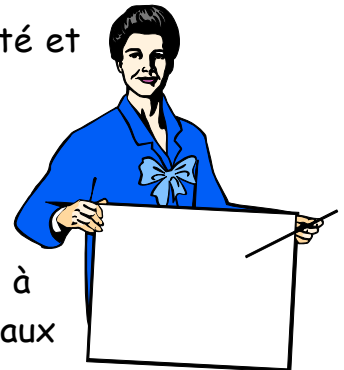
- De trouver des approches originales pour réaliser vos stratégies;
- De vous assurer que les activités prévues sont compatibles avec le mandat de l'organisme;
- De subdiviser les activités proposées en tâches de taille abordable;
- De préciser ce que vous ferez, d'attribuer les responsabilités, de prévoir les ressources dont vous aurez besoin (temps, argent, compétences) et les échéances, et de déterminer la manière dont vous évaluerez les progrès accomplis et les réussites.



6. Mettre le plan en pratique et en faire l'évaluation

Une fois que le plan a été dressé, il incombe à tous de faire en sorte qu'il soit mis en pratique. Voici une liste de choses à faire afin d'assurer cette mise en application.

- Faites la liste des activités selon l'ordre de priorité et établissez des échéances à court et à long terme;
- Créez un comité de mise en œuvre;
- Déléguez des tâches aux comités existants ou aux nouveaux comités;
- Faites connaître les grandes lignes de votre plan à ceux qui sont concernés afin de gagner leur appui aux fins de la mise en œuvre;
- Servez-vous de votre mandat comme outil de commercialisation afin de promouvoir votre cause ou groupe;
- Déterminez qui surveillera vos progrès en matière de mise en application du plan stratégique;
- Faites le point sur les progrès réalisés à chaque réunion du conseil d'administration;
- Au bout de six mois, tenez une réunion avec votre équipe de planification stratégique et l'animateur afin d'évaluer les progrès accomplis et faire les modifications qui s'imposent le cas échéant;
- Continuez à mettre le plan en pratique, à le passer en revue et à l'évaluer.



Pour vous aider à réussir...

1. Consultez des groupes semblables ayant déjà appliqué un plan stratégique. Vous obtiendrez peut-être des suggestions qui vous aideront tout au long du processus.
2. Il est important que tous les membres de votre équipe de planification stratégique participent pleinement aux travaux afin d'en assurer la continuité et la cohérence.
3. Prenez du recul par rapport à votre groupe ou votre communauté et voyez les choses à partir d'une autre perspective.
4. Le processus de planification stratégique est exigeant sur le plan du temps et de l'énergie - vous devrez peut-être surmonter des difficultés en cours de route.
5. En vérifiant périodiquement la définition de votre mandat pour vous assurer qu'il est conforme à votre plan, vous voudrez peut-être y apporter plusieurs révisions.
6. Veillez à ce que votre plan officiel actuel, l'acte constitutif ou le règlement intérieur de votre organisme, les activités proposées et le budget soient conformes à votre mandat. Vous devrez peut-être modifier ces éléments.
7. Soyez positif et optimiste tout au long du processus. Les résultats en valent la peine.
8. Soyez conscient du fait que votre plan est rédigé sur papier et qu'il peut donc être révisé à mesure que votre organisme et la société changent.

