



# La planification STRATÉGIQUE

## Sommaire

- A. Les caractéristiques de la démarche
- B. Le processus de planification stratégique en huit étapes
- C. Les niveaux de mise en pratique

## A. Les caractéristiques de la démarche

La démarche de planification stratégique se concrétise lors de l'élaboration d'un document appelé « plan d'action », « plan de développement », « plan d'orientation » ou « plan stratégique ». Le tableau qui suit propose une synthèse de différents aspects de la démarche présentés sous l'angle de ses avantages et de ses limites (d'après BENNIS et NANUS).

La planification stratégique constitue un instrument de gestion souple que privilégient les organisations qui veulent tenir compte des nouvelles réalités et s'adapter aux changements. Cet outil leur permet d'entreprendre une démarche **démocratique et structurée** les amenant à cerner les perspectives favorables et les difficultés que présente le milieu dans lequel elles évoluent, à faire le point sur leurs forces et leurs faiblesses, à fixer collectivement des objectifs et à déterminer les moyens pour y parvenir.

AVANTAGES	LIMITES
Permet de développer une vision précise de l'organisation et de ses principaux objectifs.	Ne prédit pas l'avenir mais tient compte des tendances et permet de préciser les orientations possibles.
Stimule la prise de conscience des possibilités et des menaces présentes dans le milieu.	Ne modifie pas le milieu mais permet de prévoir les occasions favorables et les obstacles afin d'y réagir plus judicieusement.
Favorise la reconnaissance des forces et des faiblesses de l'organisation.	N'élimine pas les risques mais facilite le choix d'une stratégie.
Permet l'élaboration d'un plan d'action pour quelques années pouvant être révisé annuellement.	Ne résout pas tous les problèmes mais crée un contexte propice aux solutions.
Sert à déterminer les priorités qui guident les décisions administratives.	Exige malgré tout une gestion dynamique et novatrice.
Favorise le développement d'un sentiment d'appartenance grâce à la mobilisation des personnes concernées dans l'élaboration d'une vision et d'un projet communs.	

## B. Le processus de planification stratégique en huit étapes

### 1. Préparer et organiser le processus

#### Les questions préalables

La qualité de l'organisation de la démarche de planification stratégique influence directement la qualité des résultats et la validité des consensus. Voici les séries de questions préalables auxquelles il faut s'attarder :

- Pourquoi entreprendre un exercice de planification stratégique ? Quels problèmes désirons-nous régler ? Quels résultats espérons-nous ?
- De quoi doit-on traiter ? Quelles sont les données disponibles ? Quelles études s'imposent ?

- Pourquoi effectuer cet exercice ? À qui serviront les résultats ?
- Qui conduira l'exercice ? Quelles seront les responsabilités et le rôle des personnes dirigeantes ? Nommerons-nous un comité *ad hoc* chargé de coordonner l'ensemble du processus ?
- À quel moment, à quel endroit et dans quel délai la démarche sera-t-elle réalisée ? Quel est le moment le plus opportun et le lieu le plus approprié pour la tenue du processus de consultation ? Effectuons-nous un exercice rapide de quelques jours ou une démarche courte durant de un à deux mois ?
- Combien de ressources souhaitons-nous impliquer dans le processus de planification ? Impliquerons-nous l'ensemble des personnes concernées (toutes les ressources humaines, les membres usagers, les partenaires du milieu, les citoyens et citoyennes ou des personnes les représentant) ? Prévoyons-nous allouer des ressources financières (étude de besoin ou de marché, analyse technique, etc.) ?

## La formation de groupes de travail

Les personnes mandatées pour coordonner le processus doivent planifier la formation d'un ou plusieurs groupes de travail. Ceux-ci peuvent réunir des élus ainsi que des membres du personnel et de la direction.

Voici quelques conseils :

- Constituer des groupes n'excédant pas dix individus;
- Identifier des personnes pouvant faciliter les discussions dans chaque groupe;
- Charger une personne d'animer la plénière (idéalement une personne externe à l'organisme).

## 2. Réaliser le diagnostic de la situation (ou constat)

L'équipe de coordination doit planifier la réalisation du diagnostic de la situation :

- 1) elle doit d'abord élaborer l'analyse de l'environnement **externe**;
- 2) elle doit ensuite entreprendre une démarche de réflexion afin d'identifier les thèmes de discussion qui serviront à l'analyse de l'environnement **interne**.

Ces thèmes sont en lien avec les activités et les événements qui ont marqué le fonctionnement de l'organisation au cours de l'année écoulée ou des années récentes. Chaque groupe de travail pourra traiter aussi d'autres thèmes s'il le juge nécessaire. Idéalement, les résultats de l'analyse externe et les thèmes de discussion de l'analyse interne sont transmis à l'avance aux participants pour faciliter le processus. Voici en quoi consiste ces deux analyses essentielles :

- **L'analyse de l'environnement externe** vise à évaluer les potentialités et les éléments de vulnérabilité des contextes : économique, social, politique, géographique, etc. Les informations recueillies permettent d'apprécier le milieu dans lequel évolue notre organisation (influences positives et négatives);
- **L'analyse de l'environnement interne** vise à dresser un portrait précis des capacités de notre organisation, c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses pour tous les aspects (ressources humaines, matérielles, financières, etc.).

## 3. Procéder à une démarche d'analyse stratégique

La démarche analytique vise à établir des priorités de développement (buts à atteindre) en regard des informations issues du diagnostic de la situation (analyse externe et interne) et en conformité avec la mission et les valeurs de l'organisation. Les discussions peuvent être orientées par champs d'action ou d'activité.

Quelques exemples de questions analytiques :

- Devons-nous modifier, ajouter ou abandonner certains services ou produits ?
- Devons-nous étendre notre territoire ?
- Devons-nous viser une autre clientèle, recruter de nouveaux membres ?
- Devons-nous travailler en étroite collaboration avec un autre organisme ou une autre coopérative ?

## 4. Élaborer des objectifs d'action

Les priorités de développement établies à l'étape précédente doivent être traduites en des objectifs d'action. Il s'agit de déterminer des objectifs pour l'année à venir (à moyen terme) et pour les prochaines années (à long terme, soit trois à cinq ans ou plus).

## 5. Réaliser la planification stratégique

Le déroulement de la planification stratégique peut prendre forme lors d'une session de travail (une journée ou plus) à laquelle participent toutes les personnes concernées ou des représentants de celles-ci.

On peut réaliser **les étapes 2, 3 et 4** avec des groupes de travail. À chaque étape, toutes les personnes participantes sont invitées à rédiger leur avis et à en discuter en sous-groupe pour arriver à un consensus. On peut ensuite procéder à une mise en commun en plénière afin d'obtenir un consensus final avec l'ensemble des sous-groupes. Ce processus assure que les éléments retenus pour le plan d'action ont été adoptés par tous les membres de façon consensuelle.

L'étape du diagnostic de la situation, soit **l'étape 2**, permet de valider l'analyse de l'environnement externe et d'alimenter les thèmes relatifs à l'analyse de l'environnement interne en identifiant les principales forces et faiblesses de l'organisme. En plénière, chacun des points peut être discuté mais tous demeurent.

L'analyse stratégique, soit **l'étape 3**, vise à établir des priorités de développement. Le nombre de priorités peut être limité à trois ou cinq par groupe, ce qui facilite le choix des éléments essentiels. En plénière, chaque groupe présente et explique le pourquoi des priorités de développement retenues pour chaque champ d'action. La répétition d'une priorité par un autre groupe entraîne son renforcement. Si une priorité de développement est semblable à une autre, les auteurs doivent tenter d'harmoniser ou de conserver l'énoncé qui inclut l'autre.

L'élaboration des objectifs d'action, soit **l'étape 4**, comprend la définition des conditions nécessaires à leur réalisation. Ainsi, les facteurs favorables et les obstacles doivent être clairement déterminés.

## 6. Rédiger le plan d'action

La rédaction du plan d'action relève de l'équipe de coordination ou d'une personne mandatée pour réaliser cette tâche.

## 7. Programmer les moyens

La programmation des moyens consiste à détailler le plan d'action en déterminant :

- les tâches à accomplir;
- le budget disponible;
- les ressources matérielles nécessaires;
- les personnes responsables;
- les échéanciers.

Chacune des instances de l'organisation se chargera de planifier ses opérations selon le plan élaboré.

## 8. Veiller au suivi et à l'évaluation du plan d'action

Selon son mandat, chaque instance de l'organisation doit évaluer le niveau d'atteinte des objectifs du plan d'action. Ce contrôle implique une attention constante afin de permettre des réajustements en cours d'année. Les résultats sont présentés en assemblée générale et/ou au besoin. Notons que la diffusion constante de l'atteinte des objectifs peut agir positivement sur la motivation des acteurs à agir dans le sens des objectifs du plan d'action. Enfin, l'évaluation constitue une base pour l'élaboration du prochain plan d'action ou la révision du plan d'action en vigueur.

## C. Les niveaux de mise en pratique

La complexité du processus de planification stratégique diffère selon la taille et le type d'organisation qui utilise cet outil de gestion. L'un des défis sera toujours de préserver le caractère démocratique de l'exercice mais aussi de réaliser la démarche dans un délai approprié, soit ni trop court ni trop long.

**Le groupe et le sous-groupe** : un sous-groupe (conseil d'administration, comité ou équipe de travail) peut examiner des **aspects spécifiques** de ses activités; pour préserver la vision commune de l'ensemble du groupe, il importe de ne pas multiplier ces démarches sectorielles si une planification collective s'impose.

**Le regroupement** : la démarche peut être **centrée sur la mission** du regroupement comme organisation offrant un soutien à ses membres; elle peut aussi avoir pour but de **déterminer des orientations** pour les groupes membres afin de concerter l'action de chacun.

**La région** : une démarche de planification stratégique régionale est habituellement complexe (il faut réunir de nombreuses organisations et il est plus difficile d'élaborer des objectifs communs avec des acteurs de différents milieux); la tenue d'événements de type **forum** peut être une formule appropriée.