



Outil d'accompagnement à l'élaboration d'une planification stratégique

“No battle was ever won according to plan, but no battle was ever won without one.”

Aucune bataille n'a été gagnée selon le plan, mais aucune bataille ne fut remportés sans.

- Eisenhower

Table des matières

1. Introduction
2. Pourquoi la planification stratégique ? C'est quoi?
3. Parties prenantes du processus de la planification stratégique
4. Documents issus de la PS, livrables
5. Étapes d'élaboration de la PS
6. Définition de mécanismes de suivi

1- Introduction

Le RQGE a mené à terme son premier exercice de planification stratégique, ainsi que sa mise en œuvre. Tant les membres du CA, du personnel que les membres de l'organisme ainsi que des partenaires ont pu constater les nombreux apports de ce choix. Une planification quinquennale a d'ailleurs été adoptée par la suite. Inspirés, des organismes membres veulent entreprendre une démarche similaire : c'est pourquoi cet outil a été conçu.

Il s'agit d'une première version, qui gagnera à être enrichie de vos commentaires et expériences : merci de nous en faire part !

Façon d'utiliser l'outil :

- Adapter les mots à votre réalité mais s'assurer d'honorer l'intention;
- Il faut en prendre et en laisser : Ceci est la formule intégrale qu'on doit adapter selon les circonstances;
- Il ne faut cependant jamais escamoter les étapes de consultations et d'approbations si on veut obtenir une adhésion réellement efficace pour la suite des événements.

Limites de cet outil :

- Il n'a pas été personnalisé pour chacune des situations des différentes organisations : c'est à vous de le faire...
- Il n'a pas encore été enrichi de vos commentaires-ajouts : merci de nous en faire part.

Outils complémentaires suggérés :

- Communication interpersonnelle :
 - Les défis organisationnels impliquent très souvent des défis de compréhension, d'écoute, d'expression de soi et de gestion des besoins différents des personnes impliquées. Voir les approches de communication non violente, notamment.

- Organisation de réunion :
 - Impliquant plusieurs rencontres de travail, la planification stratégique exige l'efficacité et la convivialité optimale.
- Plan de communication :
 - Devrait être une suite à la planification stratégique.
 - Plusieurs éléments communs en termes de préparation.

2- Pourquoi la planification stratégique ? C'est quoi?

Garder le cap quand l'actualité nous fait dériver...la souplesse malgré les imprévus...

- Une base d'intelligence collective;
 - Une cohérence érigée en système;
 - Un outil de suivi et d'évaluation;
 - Une référence pour la reddition de compte;
 - La structure sera suivie pour le rapport annuel;
 - Une référence dans le temps.
- Honorer le temps des personnes qui en offrent à l'organisme;
 - Travailler dans le même sens de façon consciente et optimale;
 - Clarifier nos intentions aux partenaires potentiels;
 - Offrir des perspectives aux potentiels partenaires financiers;
 - Établir les plans de travail, jusqu'aux plans hebdomadaires;
 - Mesurer l'impact d'un nouvel événement et réorganiser stratégiquement les plans;
 - Permettre à tous-tes de situer son action

Pour :

Le cœur de la planification stratégique : le processus

- **Travailler pour avancer : repartir de ce que l'on a fait...**,
- **Une chaîne : ne pas négliger un maillon car tout s'écroule,**
- **Important de suivre les étapes.**

Ce n'est pas :

- une série de plénières;
- une réflexion à voix haute : le format doit être prescrit afin de pouvoir intégrer-orienter la parole;
- Important aussi de ne pas négliger l'intégration (dans les plans annuels, etc.)

Cela exige :

- De ne franchir une étape que si toutes les parties prenantes adhèrent au contenu;
- De pendre le temps que tous-tes comprennent et consentent, ça va plus vite et c'est moins frustrant qu'avoir à revenir en arrière;
- De faire des compromis : l'important est de conserver l'idée, l'intention, les mots peuvent signifier différentes choses pour différentes personnes.

Le processus est au moins aussi important que le résultat

• 3- Parties prenantes du processus de la planification stratégique : *Artisan-ne-s de la PS*

- **Les membres de l'instance décisionnelle régulière** (CA, comité de coordination, etc.)

- Définissent le mandat;
- Prennent les décisions exécutives;
- Responsables des mécanismes de suivi;
- Rôle décisionnel.

- **Le comité directeur**¹:

- Rend des comptes au CA-instance;
- Les membres qui le composent peuvent changer;
- Judicieux de maintenir une diversité de types de membres;
- Rôle de recommandation;
- porteur du processus.

- **Personnel (bénévole ou rémunéré) :**

- Représentation au comité directeur;
- Production de l'information pertinente et recherche;
- Assistance à la production de documents;
- Transmission du rapport final;
- Participation active en général;
- Secrétariat et logistique.

- **Chargé-e de projet**

- Produit et organise le contenu selon les demandes.
- Peut faire des présentations pour le CA.

- **Instances consultées:**

- Les membres de l'instance décisionnelle régulière (CA, comité de coordination, etc.);
- Les membres de l'organisation;
- Le personnel (bénévole ou rémunéré, qui assure le suivi);
- Les partenaires;
- La population et les médias.

NB :

Tout le monde peut être interpellé à certaines étapes du processus. Les alliés, mais aussi les ennemis peuvent être mis à contribution, car quand il s'agit d'identifier des faiblesses...ils sont parfois bien placés!

¹ Il est possible de fusionner le comité directeur et le CA ans certaines organisations



4- Documents issus de la PS : *Livrables*

Il faut s'y rendre pour compléter la planification stratégique, sinon, les discussions auront été plus ou moins vaines...

Document de planification stratégique complet :

- Document officiel, version longue, qui compte le tableau récapitulatif mais aussi les étapes qui y ont mené ainsi que les définitions;
 - Historique de la corporation et état actuel de l'organisation;
 - État de situation de l'organisation;
 - Situation stratégique.
 - Situation organisationnelle.
 - Situation financière.
 - Identification des forces et faiblesses de l'organisation;
 - Mission, vision et valeurs de l'organisation;
 - Principaux enjeux pour la période de référence;
 - Orientations de l'organisation;
 - Tableau récapitulatif;
 - Définition des attentes signifiées et évaluation de l'équipe;
 - Calendrier de mise en oeuvre;
 - *Peut inclure le plan de communication²;*
 - Règlements généraux et charte (en annexe).

Version courte de la planification stratégique :

- Document d'usage courant;
- On peut se contenter de cette version, mais il faut quand même faire les étapes!;
 - Historique de la corporation et état actuel de l'organisation;
 - État de situation de l'organisation : Synthèse;
 - Principaux enjeux pour la période de référence;
 - Orientations de l'organisation;
 - Tableau récapitulatif;
 - Calendrier de mise en œuvre.

La forme des documents doit faciliter la mise en œuvre !

² Le plan de communication devrait être au service de la planification stratégique...sinon il risque d'y avoir un mauvais usage des ressources...voire de l'interférence



• 5- Étapes d'élaboration de la PS

1 : Consentement de l'instance décisionnelle régulière

Construire une légitimité collective ne repose pas sur une seule personne

- On ne peut pas vouloir plus fort que l'instance;
- Il doit y avoir un enthousiasme à l'élaboration;
- Consentement réel proportionnel à l'impact décisionnel du contenu qui sera élaboré;
- Consentement explicite à donner les suites appropriées pour la mise en oeuvre.

Il est important que lors de cette prise de décision, l'engagement personnel soit évoqué. Il s'agit d'une belle aventure, enrichissante mais exigeante!

3 : Réunion de démarrage

S'entendre sur la méthode

2 : Création d'un comité directeur

Déterminer qui joue le rôle d'élaboration et d'approbation du contenu

- Membres de l'instance;
- Au moins 2 personnes du CA ou équivalent;
- Membres du personnel;
- Membres de l'organisme;
- Une personne qui aide ?³

- Établir le plan de production de la PS;
- Déterminer si la PS sera publique ou non, ou partiellement ⁴;
- Définir l'échéancier;
- Définir les modes de consultation des différentes parties prenantes :
 - Membres;
 - Partenaires;
 - Bailleurs de fonds;
 - Grand public;
 - Autre...

³ L'apport d'une personne choisie sur la base de son expérience organisationnelle peut s'avérer majeur

⁴ Cela orientera la façon de monter les documents



▪ 4 : Établissement du diagnostic

• A : Portrait de la situation :

Analyse et historique de l'organisation, installer la question pour préparer la réponse :

- Démarche :
 - Mise en commun de la situation, de l'analyse;
 - Mise à jour des nouveaux-elles;
 - partage des lectures de la situation interne et externe;
 - **Prendre conscience de ce qui est;**
 - **Où en est-on ? Comment en sommes-nous arrivés là ?;**
 - Lien de cause à effet de ce que l'on fait au début et ce qui arrive après.
- Fruits attendus :
 - Historique de l'organisation;
 - État de l'organisation;
 - Stratégique (par rapport à la conjoncture);
 - MAJ de première planif;
 - Organisationnelle : qui fait quoi?
 - Structures et instances.
 - Relations aux membres.
 - Qu'est-ce qui fonctionne bien?
- Financière et matérielle.

• B : Analyse de l'environnement de l'organisation :

- Définition de l'environnement dans lequel évolue l'organisation;
- Autres organisations;
- Instances rencontrées;
- conjoncture;
- Poids relatif réel de l'organisation dans cet environnement;
- Poids relatif souhaité dans cet environnement.
- Prendre le temps nécessaire : Une lecture commune est essentielle pour définir les enjeux importants. Ceci fait, on peut passer à l'identification des forces et faiblesses de l'organisation
- **Diagnostic :**
 - Identification des forces de l'organisation.
 - Identification des faiblesses de l'organisation.

RAPPEL : le Comité directeur et l'instance décisionnelle doivent approuver toutes les étapes

NB : attention au pouvoir du crayon : la personne qui écrit a une grande influence, important de valider.

▪ 5: Construction du cadre stratégique

(voir exemple en annexe)

- **Tête :**
 - *Devrait être assez stable, reflète la base d'unité, de rassemblement.*
- **Mission**
 - Inspiration de la création de l'organisme, raison d'être;
 - Mission à la hauteur des possibles (même avec ambition);
 - Théoriquement, elle existe déjà...
- **Vision**
 - Chemin;
 - Destination;
 - On la trouve parfois à l'intérieur de la mission.
- **Valeurs**
 - Caractérise la façon d'atteindre les objectifs, les lieux et les dynamiques souhaité-e-s par l'organisme;
 - Philosophie.



- **Enjeux – axes stratégiques :**

Devraient théoriquement être amenés à changer d'un exercice stratégique à l'autre

- Liés à la situation;
- Éléments majeurs issus du diagnostic;
- Chantiers de travail;
- Deviennent plus ou moins les rubriques dans la reddition de compte et la planification du travail;
- 3, 4, voire 5 mais pas plus.

NB : Tous les éléments étant liés, il est parfois difficile de classer les éléments : un niveau minimum d'entrecouplements est acceptable...mais pas trop !

- **Orientations- objectifs généraux :**

- Manières d'intervenir sur les enjeux identifiés plus haut.
- User d'un verbe d'action.

- **Actions privilégiées:**

- à entreprendre pour l'atteinte des objectifs identifiés, suivant les orientations.
- Il n'est pas nécessaire de les inscrire dans le tableau récapitulatif, mais c'est incontournable pour planifier la mise en œuvre!

*Une action peut contribuer dans plusieurs objectifs généraux, voire enjeux :
c'est tant mieux!*

6- Définition de mécanismes de suivi

– Généralement déléguée au comité directeur qui fait des rapports trimestriels au CA

- Production d'un plan d'action global :
 - Calendrier de travail général dont pourront être tirés les plans de travail des différentes personnes;
 - Permet de situer l'action de chacun-e en relation aux autres;
 - Réfléchir à ce qui est préalable à quoi...;
 - Ne pas oublier d'inclure le suivi de la planification dans les plans de travail, ainsi que le bilan et l'élaboration de la suivante...
- Production d'un plan d'action pour la première année du plan;
 - Donner un coup de pouce dans le démarrage de la mise en oeuvre;
- Plan de diffusion de la PS auprès des différentes parties prenantes de la PS;
 - SUPER important !
 - Procéder en ordre de proximité de l'organisme s'avère judicieux...

7- Conclusion :

7- Conclusion :

C'est plus difficile la première fois !

- On réalise généralement 80% des objectifs prévus. Dans l'analyse, on espère que le 20% qui reste s'explique par des éléments de conjoncture.
- La décision du CA doit être le fruit d'un consentement authentique et doit bien mesurer les énergies qui doivent être consacrées à cette opération.
- C'est de la paresse institutionnalisée : on y pige souvent par la suite...
- La PS demande un effort qui se récolte à la mise en œuvre : cette dernière est donc la clé...
- Une première ? Mieux de la faire sur 3 ans, ensuite sur 5 ans.

Annexe 1 : Exemple d'échéancier de production de PS , 5 mois

- **Semaine 1**
 - Mandat clair du CA sur la base d'une proposition produite par la permanence.
 - Création du Comité directeur.

- **Semaines 2,3**
 - Réunion de démarrage.
 - Définition de la démarche de consultation selon le principe du 360 degrés.
 - Adoption d'un échéancier de production des travaux.
 - Choix du ou de la chargé(e) de projet.

- **Semaines 4,5,6,7**
 - Production de l'historique de l'organisation.
 - Production de l'analyse de l'environnement.
 - Production du diagnostic de l'organisation.
 - Recommandation du CD et décision du CA pour la poursuite des travaux.

- **Semaine 8,9,10**
 - Production de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation comprenant les consultations afférentes.
 - Recommandation du CD et décision du CA pour la poursuite des travaux.

- **Semaines 11,12,13,14**
 - Production des enjeux, orientations et actions préconisées.
 - Recommandation du CD et décision du CA pour la poursuite des travaux.

- **Semaines 11,12,13,14**
 - Production des enjeux, orientations et actions préconisées.
 - Recommandation du CD et décision du CA pour la poursuite des travaux.

- **Semaines 15,16,17,18**
 - Rédaction du document final.
 - Production de la version abrégée.
 - Production du plan de diffusion.
 - Définition des mécanismes de suivi.
 - Production du plan d'action global.
 - Production du plan d'action de la première année.
 - Signification d'attentes le cas échéant.
 - Recommandation du CD et décision du CA pour la poursuite des travaux.

Annexe 2 : Exemple de format de tableau récapitulatif

Cadre stratégique de..

Mission et vision

Énoncé de mission

Valeurs :

Axes- enjeux stratégiques

Enjeu- Axe 1

Enjeu- Axe 2

Enjeu- Axe 3

Enjeu- Axe 4

Objectifs généraux

- Objectif 1
- Objectif 2
- Objectif 3
- Objectif 4

- Objectif 1
- Objectif 2
- Objectif 3
- Objectif 4

- Objectif 1
- Objectif 2
- Objectif 3
- Objectif 4

- Objectif 1
- Objectif 2
- Objectif 3
- Objectif 4

Exemples d'actions préconisées	Exemples d'actions préconisées	Exemples d'actions préconisées	Exemples d'actions préconisées
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Annexe 3 : Tableau récapitulatif du RQGE pour 2012-2017

Mission

Le RQGE est un outil de réseautage pour ses membres voués à la protection de l'environnement et à l'émergence d'une société écologique. L'organisme facilite les communications entre les groupes de base ainsi que leur rayonnement. Créateur d'espaces de discussion et d'action, le RQGE revendique une reconnaissance concrète pour le mouvement environnemental et ses apports à la protection du patrimoine naturel, la conservation des ressources, la santé et la sécurité civique publique ainsi qu'au mieux-être de la société québécoise. Le RQGE se veut un pont entre les groupes écologistes et les autres acteurs sociaux de la société québécoise.

Valeurs : Autonomie – Solidarité – Respect de la nature

Axes stratégiques

Augmenter la capacité d'action et de mobilisation des membres du RQGE

Contribuer à l'émergence d'alternatives écologiques et sociales

Assurer la pérennité du Réseau

Objectifs

<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer la connaissance des membres et du Réseau. 2. Assurer un leadership pour la reconnaissance des groupes écologistes, en particulier les groupes d'ACA en environnement. 3. Assurer la veille des dossiers. 4. Améliorer les services aux membres. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer la cohésion du mouvement environnemental. 2. Intégrer l'approche des droits humains en environnement. 3. Contribuer au développement et à la diffusion d'une culture critique et analytique. 4. Diffuser la mission du RQGE auprès des acteurs-clefs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer l'accueil des nouveaux membres du CA et des stagiaires. 2. Reconnaître la contribution des personnes (membres, bénévoles, CA, personnel) au Réseau. 3. Veiller à la pérennité du CA. 4. Assurer la pérennité de l'organisme. 5. Assurer le suivi de la planification stratégique. 6. Travailler à la croissance du membership.
---	---	--