



Elaborer un plan stratégique de l'association

Elaborer un plan stratégique constitue l'opportunité pour une association de construire son avenir.

Cette action recouvre 2 notions :

- la « **stratégie** » qui est le futur souhaité, la cible visée ou l'expression d'une ambition à moyen-long terme ;
- le « **plan** » est le chemin pour y parvenir, les étapes à franchir, les actions à réaliser.

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

Il permet notamment d'améliorer les missions menées par l'association, en s'appuyant sur les résultats issus **d'un dispositif d'évaluation** adapté aux enjeux et aux spécificités de l'organisation.

A qui s'adresse un plan stratégique ?

A toutes les parties prenantes de l'association.

- **En interne**, l'association doit réfléchir de façon organisée à la planification et à la mise en œuvre de sa stratégie ;
- **En externe**, dans les relations avec **ses financeurs ou ses partenaires**, l'entité gagne à faire connaître les axes stratégiques retenus pour faire face à ses enjeux prioritaires.

Le plan stratégique doit être **validé** par l'organe collégial d'administration (conseil d'administration ou conseil de surveillance).

Les étapes d'élaboration d'un plan stratégique

Un plan stratégique est **idéalement** composé de **9 étapes** :

1. Le projet associatif et les activités de l'OBNL (organisme à but non lucratif)
2. Les leçons du passé récent
3. Le diagnostic partagé
4. Les futurs possibles : scénarios et options stratégiques
5. Le futur souhaité : priorités stratégiques et objectifs
6. Les plans d'actions et les projets par objectif stratégique
7. L'impact sur le modèle socio-économique (richesses humaines, finances, alliances)
8. Les plans fonctionnels
9. Les risques spécifiques au plan et leur atténuation

Avant d'entrer dans la phase de construction du plan stratégique, il est important de s'organiser en **mode projet** : désignation d'un(e) chef(fe) de projet et de référent(s) au sein du conseil d'administration, comité de pilotage, liste des tâches et planning, communication large afin d'obtenir une maîtrise globale du processus.

Construire les plans d'actions

Pour chaque priorité stratégique ou projet majeur, bâtir 1 à 3 plans d'action avec pour chacun :

- un responsable ;
- des objectifs à l'horizon du plan ;
- une trajectoire ;
- des moyens : existants et/ou complémentaires ;
- des indicateurs de suivi (résultats, moyens, avancement) ;
- des dates de début et de fin.

Assurer le suivi du plan

Un **suivi régulier** du plan est nécessaire pour :

- adapter le plan aux à-coups conjoncturels ;
- donner les orientations pour l'élaboration du plan et budget annuel ;
- mettre en évidence les points-clés à approfondir d'ici la revue annuelle du plan ;
- réviser le plan s'il est devenu obsolète.

La mise en place du suivi donne lieu à la création d'un **tableau de bord stratégique** pour :

- suivre les plans d'actions/projets prioritaires ;
- choisir des indicateurs stratégiques permanents ;
- permettre la communication et les commentaires par la direction générale auprès du conseil d'administration.

La **fréquence** recommandée est de **2 fois/an** (après la clôture annuelle et avant l'élaboration du budget).

Quelle communication faire du plan stratégique ?

Le plan stratégique est mentionné dans les supports de communication de l'entité et une présentation synthétique peut figurer sur le site internet. Dans le cas d'une association, il fait l'objet d'une présentation à l'assemblée générale des adhérents.

En synthèse

Le plan stratégique est un **plan d'actions et de moyens** fixé par l'entité dans l'optique d'atteindre des objectifs formalisés et mesurables dans un **horizon de 3 à 5 ans**.

Le plan stratégique est **porté par la gouvernance de l'organisme qui s'appuie sur des équipes opérationnelles pour sa mise en œuvre**. Il résulte d'un travail collaboratif basé sur un appel à l'intelligence collective des parties prenantes. Il gagnera à être co-construit avec ces dernières pour faciliter son appropriation.

Le plan stratégique requiert un suivi de sa réalisation et une communication régulière sur son avancement auprès des parties prenantes.

L'Institut IDEAS pour le Crédit Mutuel

>> En quoi le site Associatheque.fr va vous aider dans vos réflexions stratégiques :

- [Comment définir l'évaluation continue de votre association ?](#)
- [Le guide IDEAS des 90 bonnes pratiques](#)
- [Comment s'engager dans une dynamique d'impact collectif ?](#)

- [Assurer la pérennité de son association](#)