



## **PETIT GUIDE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

Préparé par Marie-Claude Rioux

à l'intention des membres  
de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse

**Juin 2022**

## **Table des matières**

Mise en situation	3
But de l'exercice de planification stratégique	4
Mission de l'organisme	4
Analyse environnementale	5
Les forces et les faiblesses de votre organisme	5
Les occasions et les menaces pour votre organisme	5
Synthèse de l'analyse environnementale	6
Activités ou initiatives de l'organisme	7
Priorisation des activités et initiatives	7
Élaboration du Plan stratégique	8
Modèle de plan stratégique	9
Conclusion	12

## Mise en situation

Dans un monde en constante évolution, la planification stratégique devient essentielle pour permettre à un organisme de se développer, de s'épanouir et d'identifier les moyens pour ce faire. Une planification stratégique permet donc d'identifier les activités qui favoriseront le développement de l'organisme au cours d'une période donnée et constitue en quelque sorte la feuille de route de l'organisme.

Un exercice de planification stratégique peut se faire en cinq étapes :

- Une explication du but de l'exercice de planification stratégique.
- La validation de la mission de l'organisme.
- L'analyse environnementale de l'organisme, c'est-à-dire ce qui permet à l'organisme d'avancer ou qui l'empêche d'avancer.
- Les activités ou initiatives de l'organisme et la priorisation de ces activités, le cas échéant. Certaines activités sont récurrentes (par exemple les réunions du Conseil d'administration) alors que d'autres seront nouvelles et ont pour but de répondre à des besoins identifiés lors de l'analyse environnementale.
- L'élaboration du plan stratégique.

Ce guide vous permettra de suivre chacune des étapes et de progresser dans votre exercice de planification stratégique et comprend diverses questions ou exercices à faire sur le plan individuel ou en équipe. Les membres du Conseil d'administration comme les employés devraient être en mesure de participer à l'exercice.

À noter : pour faire cet exercice de planification stratégique, vous devrez prévoir au minimum :

- Un tableau conférence avec feuille mobile
- Des marqueurs sans odeur

## But de l'exercice de planification stratégique

La planification stratégique exige du temps et des efforts considérables de la part des participants. Il est donc important de réserver le temps nécessaire pour définir l'orientation de l'organisme, identifier des secteurs d'interventions précis afin d'atteindre les objectifs fixés au cours d'une période donnée. Le plan stratégique, découlant de la planification, s'étale normalement sur une période de trois ou de cinq ans et il inclut les éléments suivants :

- l'analyse des facteurs externes ;
- l'analyse des facteurs internes ;
- l'identification d'activités, de stratégies ou de programmes permettant l'atteinte de la mission de l'organisme.

1. Le plan stratégique de votre organisme sera-t-il sur une période de trois ans ou de cinq ans ?

## Mission de l'organisme

Toute planification stratégique s'inscrit dans la mission de l'organisme. L'énoncé de mission doit donc indiquer clairement le but global de l'organisme. Un énoncé de mission qui n'est pas clair peut semer la confusion parmi les participants et mener à des décisions inappropriées.

2. Quel est l'énoncé de mission de votre organisme ?

3. Cet énoncé est-il toujours pertinent ?

**IMPORTANT** : Si l'énoncé de mission n'est plus pertinent, vous devriez préciser ou modifier cet énoncé de mission avant de poursuivre l'exercice de planification stratégique.

## Analyse environnementale

### **Les forces et les faiblesses de votre organisme**

Les forces et les faiblesses de l'organisme sont considérés comme des facteurs internes que **votre organisme a le pouvoir de modifier** et qui peut influencer sa capacité de répondre de façon positive ou négative aux besoins de vos membres. Par exemple, parmi les forces de votre organisme, vous pourriez indiquer une direction générale engagée. Parmi les faiblesses de l'organisme, vous pourriez indiquer la difficulté de rassembler le Conseil d'administration pour une activité. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

4. De façon individuelle, identifiez cinq forces et cinq faiblesses de votre organisme.

5. Partagez vos réflexions avec le reste de l'équipe et noter l'ensemble des forces et des faiblesses.

### **Les occasions et les menaces pour votre organisme**

Les occasions et les menaces pour un organisme sont les facteurs externes que **votre organisme ne peut pas contrôler** mais qui peuvent influencer de façon positive ou négative sa capacité de répondre aux besoins de vos membres. Par exemple, parmi les occasions, vous pourriez indiquer l'élection d'un gouvernement qui a indiqué un de vos secteurs d'intervention comme priorité. Parmi les menaces, vous pourriez indiquer l'exode des jeunes qui quittent la province pour travailler dans d'autres provinces. Dans ces deux exemples, votre organisme ne joue aucun rôle dans la situation mais ces facteurs influencent grandement votre capacité d'action.

6. De façon individuelle, identifiez cinq forces et cinq faiblesses de votre organisme.

7. Partagez vos réflexions avec le reste de l'équipe et noter l'ensemble des forces et des faiblesses.

## Synthèse de l'analyse environnementale

Le tableau qui suit est un exemple de synthèse des commentaires reçus dans le cadre de l'analyse environnementale.

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planification et organisation</li><li>2. Leadership</li><li>3. Réseautage et partenariats</li><li>4. Direction générale</li><li>5. Communication</li><li>6. Identité acadienne / francophone</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ressources humaines et financières</li><li>2. Participation et tenue des réunions</li><li>3. Activités</li></ol>
Occasions	Menaces
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Un gouvernement fédéral qui appuie notre organisme.</li><li>2. Des partenaires qui collaborent.</li><li>3. La reconnaissance de notre organisme comme leader du secteur.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Le financement.</li><li>2. Un membership non motivé.</li><li>3. L'exode des jeunes.</li><li>4. La diminution de l'utilisation du français.</li><li>6. L'isolement géographique.</li></ol>

8. Dressez un tableau synthèse découlant de l'analyse environnementale effectué par votre équipe.

## Activités ou initiatives de l'organisme

Votre organisme dispose fort probablement déjà d'une planification stratégique qui arrive à échéance sous peu. Il s'agit donc de voir, avec l'élaboration d'une nouvelle planification stratégique, comment l'organisme peut aller encore plus loin, comment il peut étendre la portée de ses services.

9. Analysez votre planification stratégique qui arrive à échéance en répondant aux questions suivantes :

- Quelles activités sont récurrentes ?
- Quelles activités n'ont pas été terminées ? Ces activités méritent-elles d'être placées dans le nouveau plan stratégique ? Dans la négative, pourquoi ces activités n'ont pas atteint leurs objectifs ? Quelles sont les leçons apprises ?

Reportez dans votre nouveau tableau ou plan stratégique les activités qui sont récurrentes et celles qui ne sont pas terminées et qui doivent être poursuivies.

10. En tenant compte de la mission de votre organisme ainsi que des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces de l'analyse environnementale, identifiez de façon individuelle cinq activités pouvant être portées par votre organisme au cours des trois ou des cinq prochaines années ?

11. Partagez vos réflexions avec le reste de l'équipe.

### **Priorisation des activités**

Évidemment, dans un monde idéal, votre organisme aurait les ressources humaines, financières et matières pour effectuer toutes les activités suggérées dans le cadre de cet exercice de réflexion. Toutefois, nous ne vivons pas dans un monde idéal et il est donc nécessaire d'effectuer la priorisation de ces activités.

12. La priorisation des activités peut se faire en inscrivant les **nouvelles** activités proposées sur des feuilles mobiles. Par la suite, chaque membre de l'équipe choisit individuellement **les trois activités** qu'il juge les plus importantes. Ainsi chaque membre écrit le chiffre 1, 2 ou 3 à côté de chaque activité choisie, le chiffre 3 étant l'activité la plus importante. L'activité ayant reçu le plus de points se retrouvera en haut de la liste de priorité. Cet ordre de priorité sera reproduit dans le plan stratégique après les activités récurrentes et les activités reportées.

## Élaboration du plan stratégique

Le plan stratégique est une feuille de route pour guider le travail des employés et des administrateurs de votre organisme. Par conséquent, sa mise en œuvre dépend dans une très large mesure des ressources humaines, matérielles et financières disponibles. Il est donc suggéré d'effectuer une révision de ce plan stratégique annuellement pour apprécier les résultats atteints et modifier ce document, le cas échéant, en réaction à des besoins plus urgents ou à des imprévus.

Par ailleurs, il est recommandé que les activités soient classées selon les enjeux du Plan d'action communautaire de la communauté acadienne de la Nouvelle-Écosse 2021-2026 (PAC). En effet, les activités qui se retrouveront dans votre plan stratégique se retrouveront très certainement dans l'un ou l'autre des enjeux identifiés par la communauté acadienne :

- Démographie
- Identité acadienne
- Services en français
- Formation
- Développement communautaire.

De plus, le Plan d'action communautaire vous aidera à identifier les résultats désirés et les indicateurs de rendement en lien avec chaque activité.

Vous pouvez visionner le Plan d'action communautaire de la communauté acadienne de la Nouvelle-Écosse 2021-2026 à l'adresse suivante : <https://www.acadiene.ca/wp-content/uploads/2020/10/PAC-2021-2026.pdf>

13. Créez votre plan stratégique en plaçant les activités selon les enjeux stratégiques, sous la colonne stratégies/activités et selon l'ordre de priorité suivant :

- Activités récurrentes
- Activités à continuer
- Activités nouvelles, selon l'ordre de priorité établi par l'équipe dans l'exercice précédent

Le tableau qui suit est un exemple de plan stratégique préparé pour le Conseil jeunesse provincial en 2018. À noter que les résultats désirés et les indicateurs de rendement ont été tirés directement du Plan d'action communautaire 2015-2020.



## ENJEU STRATÉGIQUE : IDENTITÉ ACADIENNE

Résultats désirés	Stratégies / Activités	Indicateurs de rendement
<p><b>PAC 2.1 L'Acadie de la Nouvelle-Écosse se dote d'une programmation artistique et culturelle variée pendant l'année</b></p> <p>Activité 2.1.1 : Organisation et appui des activités culturelles pour les jeunes et la population            Activité 2.1.12 : Organisation d'événements rassembleurs renforçant l'identité acadienne</p>	<p><b>Activités récurrentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeux régionaux des Jeux de l'Acadie</li> <li>• Jeux de l'Acadie</li> <li>• Jeux de la Francophonie canadienne (aux trois ans)</li> <li>• Festival jeunesse de l'Acadie</li> </ul> <p><b>Activités proposées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frogstock</li> </ul>	<p># participants par activité            Degré de satisfaction des participants            # activités offertes dans l'année            # partenariats            # bénévoles</p>
<p><b>PAC 2.2 L'Acadie de la Nouvelle-Écosse œuvre à la préservation de son identité et de la langue française</b></p> <p>Activité 2.2.6 : Participation dans les forums et organismes communautaires au sein de la Francophonie canadienne</p>	<p><b>Activités récurrentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum jeunesse pancanadien (FJCF)</li> <li>• Grand rassemblement jeunesse</li> <li>• Festival jeunesse de l'Acadie</li> <li>• Forum des conseils étudiants</li> </ul> <p><b>Activités proposées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassemblement jeunesse – Projet Patrimoine réinventé</li> </ul>	

## ENJEU STRATÉGIQUE : FORMATION

Résultats désirés	Stratégies / Activités	Indicateurs de rendement
<p><b>PAC 4.1 L'Acadie de la Nouvelle-Écosse se dote d'une formation accrue en français</b></p> <p>Activité 4.1.7 : Offre de cours et d'ateliers à la communauté</p>	<p><b>Activités récurrentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlement jeunesse de l'Acadie <b>pendant les années paires (SNA)</b></li> <li>• Parlement jeunesse pancanadien <b>pendant les années impaires (FJCF)</b></li> <li>• Forum des conseils étudiants</li> </ul> <p><b>Activités proposées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prends ta Place</li> <li>• Activité pratique pour les 12<sup>e</sup> années – étudiants universitaires               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Budget</li> <li>○ Demandes de bourses</li> <li>○ Gestion du temps</li> </ul> </li> <li>• La LAINE – Ligue acadienne d'improvisation</li> </ul>	<p># participants</p> <p>Degré de satisfaction des participants</p>

## ENJEU STRATÉGIQUE : DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Résultats désirés	Stratégies / Activités	Indicateurs de rendement
<p><b>PAC 5.1 L'Acadie de la Nouvelle-Écosse renforce la capacité organisationnelle de ses organismes</b></p> <p>Activité 5.1.9 Représentation lors de rencontres d'envergure locale, régionale et provinciale</p> <p>Activité 5.1.1 Capacité organisationnelle de l'organisme</p>	<p><b>Activités récurrentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale annuelle du Conseil jeunesse provincial</li> <li>• Réunions statutaires du Conseil jeunesse provincial</li> <li>• Réunions statutaires de la FJCF</li> <li>• Réunions statutaires de la SNA</li> <li>• AGA des organismes partenaires</li> </ul> <p><b>Activités proposées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des membres du Conseil d'administration</li> </ul>	<p># d'activités de représentation Visibilité accrue du CJP Connaissance accrue des enjeux de la communauté acadienne</p> <p>Degré de satisfaction des membres du CJP Efficacité accrue du CJP # partenariats Structure de gouvernance et de gestion plus efficiente</p>

## En guise de conclusion

Vous avez enfin terminé cet exercice de planification stratégique. Généralement un tel exercice permet à l'équipe de travailler de façon encore plus concertée puisque l'organisme dispose d'une image plus claire de sa mission, de ses capacités et des activités à venir.

Ce document appartient donc à l'ensemble de l'équipe, aux bénévoles comme aux employés qui ont généreusement accepté de partager leurs connaissances et leurs idées pour concrétiser ce plan stratégique.

Cela dit, il est important de garder en tête que des événements peuvent survenir, par exemple une pandémie, qui feront en sorte de bouleverser ce plan de trois ans ou de cinq ans. Il est donc important de comprendre que ce plan stratégique doit être flexible, tout comme votre organisme, et que des besoins urgents peuvent considérablement modifier le plan imaginé. Peu importe, ce qui est certain, c'est que ce plan stratégique permettra d'aller encore plus loin, de viser plus haut, et que cet outil servira à développer davantage votre organisme et le rendre encore plus pertinent.