

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Madame KOUAKOU Josther

Département Etudes Economiques et Financières

(BNETD)

SOMMAIRE

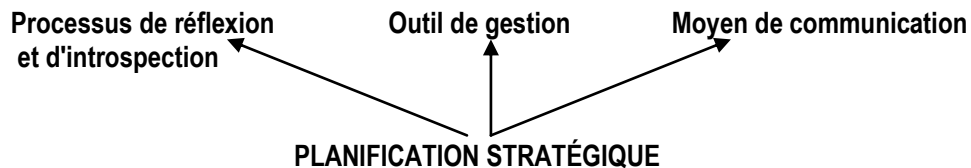
PREMIÈRE PARTIE : ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	3
ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	6
II. ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	8
III. ÉTAPE 2 ET 3 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PROSPECTIF	11
III.1. ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION	11
III.2. ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION	15
IV. ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE	19
V. ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	20
VI. ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION	21

PREMIÈRE PARTIE : ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique vise à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la mission fondamentale de votre organisation? Quelle est sa raison d'être?
- Quels sont ses valeurs profondes et ses principes directeurs?
- Quelles sont les opportunités et les menaces qui existent pour elle dans l'avenir?
- Quel doit être le plan d'action à adopter pour les prochaines années?

1. La planification stratégique au plan interne



Au plan interne, la planification stratégique constitue :

Un processus de réflexion et d'introspection qui vous permet :

- d'anticiper les changements dans votre milieu;
- de mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de votre organisation;
- de formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- de clarifier les moyens dont vous pouvez vous munir et les actions que vous pouvez entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur votre organisation.

Un outil de gestion qui contribue à :

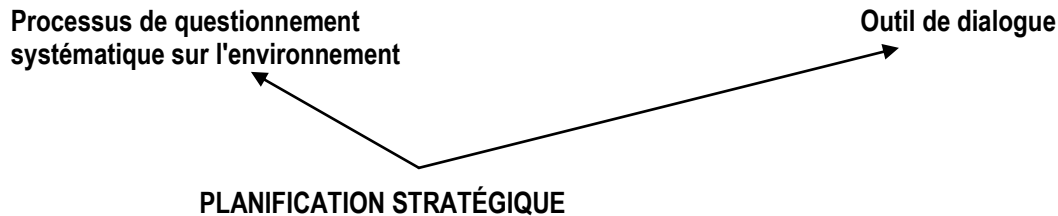
- définir les orientations et les objectifs stratégiques de votre organisation;
- préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre organisation;
- fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues à votre plan d'action.

Un moyen de communication et de motivation interne qui vous permet :

- d'informer votre personnel des enjeux auxquels fait face votre organisation;
- de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques chez votre personnel;

- de vous concerter en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines.

2. La planification stratégique au plan externe



Au plan externe, la planification stratégique constitue :

Un processus de questionnement systématique sur l'environnement externe pour :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur votre environnement;
- identifier les organisations qui mènent les tendances dans votre secteur (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées);
- évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour votre organisation;
- permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre organisation.

Un outil pour dialoguer avec les différents intervenants en contact avec votre organisation afin de :

- les informer sur vos choix stratégiques, vos projets et vos priorités;
- vous entendre avec eux sur les perspectives de développement de votre organisation et les priorités à retenir;
- leur démontrer la participation active de votre organisation au développement de votre secteur;
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse de vos forces et de vos besoins.

3. La planification stratégique : ce qu'elle vise

La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Enfin, elle permet de développer un plan d'action.

Il est donc très important de renforcer votre faculté d'adaptation à l'environnement. Votre organisation s'adaptera dans la mesure où :

- vous porterez une attention particulière à l'identification et à l'interprétation des changements environnementaux importants.
- vous devrez développer votre capacité de repérer les indicateurs de changements significatifs dans votre environnement.
- vous réviserez votre mission, vos objectifs, vos stratégies, vos structures et vos activités pour exploiter au maximum les opportunités et contrer les menaces présentes dans l'environnement à un moment ou à un autre.

4. La planification stratégique : ses conditions de réussite

Pour réussir une bonne planification stratégique, on doit :

- Prendre le temps de vivre le processus au complet. C'est un investissement et non une dépense!
- Impliquer pleinement la haute direction et le conseil d'administration.
- Faire un plan et le suivre de façon rigoureuse.
- Ne pas avoir peur de remettre en question. C'est le bon temps!
- Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions.
- Faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.

5. Trois règles d'or de la planification stratégique :

1) **Ajuster les étapes** décrites dans ce document aux besoins spécifiques de l'organisation tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent.

2) **Garder un esprit ouvert!** Ne pas craindre d'explorer de nouvelles voies.

3) **S'assurer des services d'un(e) excellent(e) animateur(trice).**

Tableau 1 Etapes de processus de la planification stratégique

ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE					
DIAGNOSTIC STRATEGIQUE					
ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4	ÉTAPE 5	ÉTAPE 6
Préparation du processus de planification stratégique	Analyse de l'environnement interne de l'organisation	Analyse de l'environnement externe de l'organisation	Évaluation de la capacité organisationnelle	Détermination des objectifs stratégiques	Plan d'action
Démarche Pour qui et pourquoi menez-vous cet exercice? Quelle méthodologie adopterez-vous? Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun dans cette démarche? Dans quel délai réaliserez-vous le processus de planification	Démarche Préparation du cahier de données de base Vérification de la mission actuelle Identification des stratégies suivies jusqu'à maintenant Identification des forces et des faiblesses	Démarche L'analyse du macro environnement L'analyse du microenvironnement	Démarche L'analyse des besoins L'analyse des ressources disponibles L'analyse des écarts	Démarche Identification des objectifs stratégiques Analyse de l'impact, de la faisabilité et du risque	Démarche Identification du comment, du qui fait quoi, des résultats escomptés, des indicateurs de réussite, des échéances prévues, du plan budgétaire et des sources de financement

stratégique?					
Résultats Une compréhension commune de votre démarche de planification stratégique Une méthodologie Une liste des ressources que vous y consacrerez L'énumération des rôles et des responsabilités des participants Un échéancier de réalisation	Résultats Un cahier de données de base est produit La mission est révisée et mise à jour s'il y a lieu Les stratégies suivies par votre organisation sont identifiées Les forces et les faiblesses de votre organisation sont identifiées	Résultat Des cibles stratégiques sont identifiées	Résultat L'écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles pour atteindre chacune des cibles stratégiques est identifié	Résultat Les objectifs stratégiques de votre organisation sont définis	Résultat Un plan d'action axé sur les principes de la gestion par résultats pour réaliser vos objectifs stratégiques

Processus de planification stratégique

ETAPE 1

Préparation du processus de planification stratégique

ETAPE 2 ET ETAPE 3 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Analyse de l'environnement interne de l'organisation

Analyse de l'environnement externe de l'organisation

ETAPE 4

Évaluation de la capacité organisationnelle

ETAPE 5

Plan d'action

ETAPE 6

Détermination des objectifs stratégiques

II. ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

MISE EN CONTEXTE

Pour que le processus de planification stratégique soit réussi, il est important de répondre à certaines conditions. D'abord, il vous faut l'aborder avec un esprit ouvert. Ensuite, on doit prendre le temps de vivre chacune des étapes de façon optimale. Enfin, on ne doit pas avoir peur de se remettre en question même pour les acquis les plus fondamentaux, ne serait-ce que pour les valider et les renforcer.

DÉMARCHE

Pour préparer la démarche de planification stratégique, on doit soulever un certain nombre de questions et prendre un certain nombre de décisions :

1. Pour qui et pourquoi mène-t-on cet exercice?

ENVIRONNEMENT INTERNE

- **Identifier, dans l' environnement interne de l'organisation , pour qui on mène cet exercice.**

Pour :

- La constituante;
 - Les administrateurs;
 - La direction;
 - Les employés;
 - Et les représentants sur le terrain.
 - Etc.
- **Identifier la raison principale pour laquelle est ressenti le besoin de faire cet exercice.** Ex.: Malaise/forces inégales au sein de votre organisation.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

- **Identifier, dans l'environnement externe de l'organisation , pour qui on mène cet exercice.**

Pour :

- Le public;
 - Les partenaires;
 - Les bénéficiaires;
 - Les bailleurs de fonds; Etc.
- **Identifier pourquoi on mène cet exercice.**

Ex.: Parce qu'ils ont besoin de connaître les grandes orientations, les principes directeurs et les valeurs qui soutiennent l'organisation, ainsi que sa capacité d'agir.

2. Quelle méthodologie adopte?

APPROCHES

- Analyses de contexte;
 - Études de clientèles (partenaires/bénéficiaires);
 - Échanges en groupes;
 - Exercices de simulation, ne sont que quelques exemples d'approches que vous pouvez utiliser au cours du processus de planification stratégique.
- **Identifier les approches à employer.**

Les décisions de nature stratégique doivent être précédées d'un travail rigoureux d'analyse et de réflexion.

PLAN DE TRAVAIL ET ÉTAPES

- **Préparer un plan de travail identifiant clairement :**
 - les tâches à accomplir pour réaliser cet exercice (ex. : dépôt de rapport, rencontres, sessions, etc.);
 - qui accomplira chacune de ces tâches (voir point 3 ci-dessous);
 - les échéances pour chacune de ces tâches.

BUDGET

Dresser le budget pour la réalisation de l'exercice.

3. Quels seront les rôles et les responsabilités de chacun dans cette démarche?

- **Identifier qui produira les travaux préparatoires :**
 - Analyses de contexte;
 - Dossiers de référence;
 - Cahier de données de base;
 - Etc.
- **Identifier qui participera à la sélection des objectifs stratégiques :**
 - Les administrateurs;
 - La direction;
 - Des membres du personnel;
 - Des ressources externes;
 - Etc.

4. Dans quel délai réalisera-t-on le processus de planification stratégique?

- **Définir de façon réaliste la quantité de temps qu'on peut consacrer à cet exercice:**

Exercice rapide 3 à 6 jours

Démarche courte 2 à 3 mois

Processus élaboré 9 à 12 mois

RÉSULTATS DE L'ÉTAPE 1

- Une compréhension commune de la démarche de planification stratégique;
- Une méthodologie;
- Une liste des ressources qu'on y consacra;
- L'énumération des rôles et des responsabilités des participants;
- Un échéancier de réalisation.

III. ETAPE 2 ET 3 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PROSPECTIF

III.1. ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

MISE EN CONTEXTE

Afin d'être en mesure de mener à terme votre processus de planification stratégique, on doit recueillir le plus d'information possible sur l'organisation. Cette information sera colligée dans un cahier de données de base qui contiendra le portrait actuel de l'organisation. Ces données serviront de référence tout au long de l'exercice de planification stratégique et une partie des dites données sera utilisée pour la rédaction du document final. De plus, dans cette étape, il faudra valider la mission de l'organisation. Il faudra par la suite identifier les stratégies que l'organisation a suivies au cours des trois dernières années pour atteindre les objectifs que l'on s'était fixés. Finalement, on doit identifier les forces et les faiblesses de l'organisation.

DÉMARCHE

1. Préparation du cahier de données de base

Il faut **recueillir dans un cahier les données concernant les quatre aspects suivants de l'organisation** :

- sa philosophie;
- ses activités;
- ses budgets;
- sa gestion.

TABLE DES MATIÈRES DU CAHIER DE DONNÉES DE BASE

- **Philosophie**
 - Les origines;
 - Les principes directeurs (les valeurs fondamentales);
 - L'énoncé de la mission actuelle;
 - Les objectifs généraux.
- **Activités**
 - Les plans d'action passés;
 - La liste des partenaires au pays et à l'étranger;
 - La liste des projets/programmes en cours;
 - La liste des projets/programmes prévus à court terme.
- **Budgets**
 - Les sources de financement;
 - Les budgets de l'organisation pour les trois dernières années;
 - La façon de préparer les budgets.
- **Gestion**
 - La structure organisationnelle (organigramme);
 - Les procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration et des comités;

- Les résultats des évaluations passées et les leçons apprises;
- La liste des ressources humaines et leurs qualifications;
- les manuels des politiques et des procédures;
- Tout autre document concernant la gestion de l'organisation tel que le rapport annuel, etc.

2. Vérification de la mission actuelle

Il faut maintenant **vérifier l'énoncé de mission actuelle**.

La mission d'une organisation est l'énoncé de sa raison d'être: ce pourquoi elle mène des actions. Elle détermine la personnalité de l'organisation par rapport au but poursuivi par cette dernière.

La mission :

- Est-elle toujours d'actualité?
- Permet-elle de venir en aide aux partenaires ciblés?
- Est-ce que l'organisation possède l'influence souhaitée dans son champ d'intervention?
- Doit-on la modifier?

Si des divergences d'opinion importantes se manifestent ou si l'on se rend compte que la mission ne répond plus à la réalité vécue par l'organisation, l'équipe doit s'entendre sur un nouvel énoncé de mission.

3. Identification des stratégies suivies jusqu'à maintenant

Toute organisation se donne, de façon formelle ou informelle, des stratégies à suivre pour son développement. On doit donc **identifier les stratégies suivies par l'organisation au cours des trois dernières années**.

À défaut de stratégies clairement formulées, on doit décrire le processus utilisé pour développer les projets, les programmes, le financement, etc. Cette démarche permettra d'identifier comment les choses se produisent dans l'organisation, quels sont les impératifs qui guident les actions et quelles sont les valeurs au coeur des décisions.

Il va sans dire que, dans le cas où l'organisation dispose de stratégies écrites, les principales articulations de celles-ci doivent constituer l'ossature des points soulevés ci-après.

STRATÉGIES SUIVIES AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

- **Quels genres de projets/programmes réalise-t-on?**

Exemple :

- Fourniture de matériel;
- Éducation;
- Appui institutionnel;
- Agriculture;
- Santé;
- Etc.

- **Comment les projets/programmes sont-ils développés?**

Exemple :

On est réactif :

- on répond aux demandes provenant des partenaires;
- on répond à des demandes de la constituante;
- Etc.

On est proactif :

- Un employé se rend sur le terrain pour développer le projet/programme;
- Etc.

- **Comment les projets/programmes sont-ils sélectionnés?**

Exemple :

- Par un comité de projets/programmes;
- Tous les projets/programmes provenant des partenaires sont automatiquement acceptés;
- Etc.
- **Comment faire l'adéquation entre le financement et les besoins exprimés par le réseau de partenaires?**

Exemple :

- Premier arrivé, premier servi;
- Des enveloppes d'argent sont allouées de façon sectorielle ou géographique;
- Etc.
- **Quels types de partenariats privilégier?**

Exemple :

- Des communautés de base;
- Des communautés religieuses;
- Des ONG de taille moyenne;
- Quelques partenaires et des projets d'envergure;
- Beaucoup de partenaires et de petits projets;
- Des partenariats de type actif (développement des capacités);
- Des partenariats de type réactif (relations donateurs/bénéficiaires);
- Etc.

4. Identification des forces et des faiblesses

Chaque organisation possède ses forces et ses faiblesses. On doit **identifier et évaluer les forces qui permettent de réaliser les stratégies.**

Pour ce faire, on doit identifier les ressources, les compétences ainsi que les performances de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, on doit **identifier et évaluer les faiblesses qui limitent les capacités de l'organisation à se réaliser.**

Tableau 2 : Forces et faiblesses de l'organisation

	Forces	Faiblesses
Organisation Structure organisationnelle Compétences et intérêts de la direction Normes, procédures et règlements Système de contrôle Système de planification Système de gestion de l'information		
Personnel Nombre d'employés Compétences techniques Expérience Attitudes		
Équipement Base informatique Technologie de l'information		
Finances Capacité de levée de fonds Système de gestion financière Diversification des sources de financement		
Partenariat Reconnaissance du milieu Développement de relations partenariales		

RÉSULTATS DE L'ÉTAPE 2

- Le cahier de données de base est produit;
- La mission est révisée et mise à jour s'il y a lieu;
- Les stratégies suivies par l'organisation sont identifiées;
- Les forces et les faiblesses de l'organisation sont identifiées.

III.2. ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION

MISE EN CONTEXTE

Toute organisation dépend de ses échanges avec son environnement pour l'obtention de ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles.

Pour être en mesure de cibler les stratégies futures, il vous faut connaître les éléments de l'environnement externe susceptibles d'influencer l'organisation. Pour ce faire, il est important de distinguer deux niveaux d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.

Le **macro-environnement** désigne l'ensemble des grands secteurs d'activité d'une société : le politique, l'économique, le socio-politique, le technologique et le socio-culturel. Le macro-environnement n'a généralement pas d'impact direct sur l'organisation, mais certains événements peuvent influencer le cours de son évolution. L'organisation n'a peu ou pas de possibilité d'influencer ces événements.

Des événements ou des tendances favorables ou nuisibles à l'organisation peuvent se développer dans le macro-environnement. Il faut donc savoir les repérer, soit pour les exploiter, soit pour chercher à les contrer.

Le **micro-environnement** désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec votre organisation : les partenaires, les bailleurs de fonds ou donateurs, les régulateurs (généralement les pouvoirs publics) et les concurrents (tous ceux qui désirent le même dollar). Ces intervenants influencent les actions de l'organisation. Certains ont un impact positif, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources; d'autres peuvent avoir un impact négatif en imposant des contraintes ou en nuisant à son développement. Contrairement au macro-environnement, le micro-environnement peut être influencé par l'organisation.

Le contexte environnemental externe de l'organisation est donc constitué de l'ensemble des conditions et des facteurs extérieurs à l'organisation qui peuvent affecter positivement ou négativement la vie, les orientations, les structures, le développement, en un mot l'avenir de l'organisation.

DÉMARCHE

À cette étape on doit procéder - à l'aide des tableaux qui suivent - à l'analyse du macro-environnement et du micro-environnement ainsi qu'à l'identification des cibles stratégiques.

(Par cible, il faut entendre le point ultime, l'objectif final à atteindre dans la démarche stratégique.)

1. L'analyse du macro-environnement

- Repérer les principaux phénomènes qui ont un impact sur l'organisation;
- Déterminer la tendance pour chaque phénomène identifié;
- Classer les phénomènes observés en opportunités ou en menaces;
- Évaluer l'ampleur des opportunités et des menaces;
- À partir des opportunités et des menaces prioritaires pour l'organisation, **identifier les cibles stratégiques.**

2. L'analyse du micro-environnement

- Identifier les intervenants clés pour l'organisation;
- Évaluer l'influence potentielle de chaque intervenant clé sur l'organisation;

- Classer chaque intervenant clé en terme d'opportunités ou de menaces pour l'organisation. Il se peut qu'un phénomène associé à un intervenant clé soit classé à la fois comme une opportunité et comme une menace;
 - Évaluer l'ampleur des opportunités et des menaces;
 - À partir des opportunités et des menaces prioritaires pour l'organisation, **identifier les cibles stratégiques**.
- **Procéder à cette démarche à l'aide des tableaux suivants.**

Tableau 3/ TABLEAU DU MACRO-ENVIRONNEMENT

Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp	essentielle	
AU NIVEAU POLITIQUE									
Exemple : -Évolution de la politique étrangère canadienne et son impact sur l'aide au développement en ce qui concerne les droits humains et la démocratie				-Ouverture et/ou consolidation de programmes dans des pays favorisant les droits humains et la vie démocratique	-Arrêt du programme d'aide dans des pays où les droits humains et la démocratie ne sont pas respectés				-Travailler dans un plus grand nombre de pays et répartir le risque en ayant une approche régionale
Exemple : -Mutation de la conjoncture géopolitique internationale				-Enveloppes disponibles pour des projets de développement organisationnel dans les pays de l'Europe de l'Est	-Réduction des enveloppes destinées aux pays en développement				-Développer des programmes dans des pays de l'Europe de l'Est
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE									
Exemple : -Conjoncture économique internationale favorisant l'interdépendance des économies et des marchés				-Sommes d'argent accrues en provenance de plusieurs sources de financement pour le type de projets dont vous avez l'expertise	- Augmentation des coûts de développement des projets				-Maillage avec des partenaires pour développer des projets

				-Ouverture sur de nouvelles zones d'intervention					
AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE									
Exemple : Diminution du soutien du public au programme APD				-Votre organisation est dotée de publics cibles privilégiés	Diminution du budget de l'aide publique au développement				Sensibiliser ses publics cibles au bien-fondé d'un programme d'aide et au type d'action de votre organisation
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE									
Exemple: Développement fulgurant des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)				Accès à des outils permettant d'augmenter l'efficacité des actions de votre organisation	Difficulté de votre organisation à suivre le mouvement et à s'adapter au changement				Développer les capacités de l'organisation en matière de maîtrise des TIC.
AU NIVEAU SOCIO-CULTUREL									
Exemple : Accroissement de la reconnaissance explicite du droits des femmes				Réceptivité accrue des projets destinés aux femmes	---				Développer une base substantielle d'activités ayant pour groupe cible les femmes.

Note : on peut observer plus d'un phénomène dans chacune des catégories, tout comme on peut bien ne pas en observer.

Tableau 4 : TABLEAU DU MICRO-ENVIRONNEMENT

Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp	essentielle	
AU NIVEAU DES PARTENAIRES									

AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS									
AU NIVEAU DES CONCURRENTS									
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS									

Note : on peut observer plus d'un phénomène dans chacune des catégories, tout comme on peut bien ne pas en observer.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 3

- Des cibles stratégiques sont identifiées.

IV. ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

MISE EN CONTEXTE

À partir des cibles stratégiques formulées à l'étape 3, on doit maintenant évaluer si l'organisation possède les ressources pour les transformer en stratégies que l'on pourra retenir. On se doit d'être honnête et rigoureux dans l'appréciation de la capacité de l'organisation. Si des ressources sont manquantes, on doit identifier leur disponibilité et la façon de se les procurer. Cela, évidemment, en fonction des priorités de l'organisation. On doit établir un portrait significatif de la capacité de l'organisation à faire face aux changements.

DÉMARCHE

1 - Analyser les besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre chacune des cibles stratégiques identifiées.

2 - Identifier les ressources humaines, matérielles et financières dont l'organisation dispose pour atteindre ces cibles.

3 – Identifier les ressources qui manquent à l'organisation pour atteindre les cibles stratégiques identifiées.

Procéder à cette démarche à l'aide du tableau du système d'analyse de s ressources.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 4

- L'écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles pour atteindre chacune des cibles stratégiques est identifié.

Tableau 5 : TABLEAU DU SYSTÈME DE L'ANALYSE DES RESSOURCES

Cibles stratégiques	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
Cible 1									
Cible2									
Cible 3									
Etc.									

V. ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

MISE EN CONTEXTE

À l'étape 3 de ce processus, il a été identifié les cibles stratégiques. Dans cette étape, on va déterminer les objectifs stratégiques.

DÉMARCHE

1. À partir des cibles stratégiques identifiées à l'étape 3, **identifier les objectifs stratégiques.**

On n'a pas à retenir tous les objectifs mentionnés par le groupe mais seulement ceux qui sont directement liés à la réalisation de la mission de l'organisation.

Utiliser la "Matrice de la détermination des objectifs stratégiques":

- Identifier les objectifs stratégiques;
- Analyser l'impact sur l'organisation de retenir l'un ou l'autre des objectifs stratégiques;
- Évaluer la faisabilité de chacun des objectifs;
- Évaluer le risque encouru par l'organisation.

2. on doit maintenant **effectuer le choix définitif des objectifs stratégiques**

Le choix des objectifs stratégiques peut se faire de différentes façons et généralement en plusieurs étapes afin de favoriser les échanges et l'atteinte de consensus. Cette activité est essentiellement politique et doit favoriser la négociation entre les décideurs. Il s'agit d'une période de réflexion et d'échanges, caractéristique première de la planification stratégique.

En sélectionnant les objectifs stratégiques, il est important que :

- D'avoir à l'esprit de maintenir une continuité avec le passé de l'organisation;
- D'être attentifs à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur l'organisation.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 5

- Les objectifs stratégiques de l'organisation sont définis.

Tableau 6 : MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
Cible 1						
Cible 2						
Cible 3						
Etc.						

VI. ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION

MISE EN CONTEXTE

On a défini les objectifs stratégiques à l'étape 5. Il s'agit maintenant de se doter d'un plan d'action ou d'un plan opérationnel qui permettra d'atteindre ces objectifs.

DÉMARCHE

Définir pour chacun des objectifs stratégiques :

- Comment on va s'y prendre pour les mettre en oeuvre.
- D'où viendra le financement.
- Qui sera responsable de quelle partie de la mise en oeuvre.

Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

On doit donc définir :

- le comment;
- qui fait quoi;
- les résultats escomptés;
- les indicateurs de réussite pour effectuer le suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année;
- les échéances prévues;
- le plan budgétaire détaillé qui tient compte de la capacité financière de l'organisation;
- les sources de financement.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 6

- Un plan d'action axé sur les principes de la gestion par résultats pour réaliser les objectifs stratégiques spécifiques.