



LE PLAN STRATÉGIQUE

# UN OUTIL POUR AGIR PLUS EFFICACEMENT

Une association, c'est avant tout un projet collectif. Lui donner un sens et être capable de l'expliquer est fondamental pour

**MIEUX RASSEMBLER, MIEUX S'ORGANISER,  
MIEUX COMMUNIQUER.**

C'est l'objectif du plan stratégique, un document de référence à concevoir ensemble.



# LE PLAN STRATÉGIQUE QU'EST-CE QUE C'EST ?

EDITO



France Nature Environnement a décidé de se lancer pour la première fois dans la définition et la mise en place d'un plan stratégique pour la période 2013-2015. Parce que la fédération a pris de l'ampleur ces dernières années, parce que nous devons répondre à l'accroissement des enjeux environnementaux, parce que la société évolue, parce que nous ne pouvons plus définir notre programme d'actions d'une année sur l'autre, il devenait impératif de faire le point sur la trajectoire de la fédération et d'engager une réflexion sur son avenir pour rendre son action plus efficace. Cet outil permet de définir puis de coucher sur le papier des objectifs et priorités.

Lors de sa phase d'élaboration, nous avons réfléchi à qui nous étions et qui nous voulons être, nous avons interpellé nos pratiques, partagé le sens et la stratégie de la fédération en 2015. Un exercice riche d'enseignements.

Toute l'équipe de FNE accueille le plan stratégique avec intérêt.

Bruno Genty, Président de France Nature Environnement

Entendons-nous sur le vocabulaire :

Y a-t-il une différence entre plan stratégique et projet associatif ?

En réalité, les deux termes désignent la même démarche.

Projet associatif ou plan stratégique ne se réduisent pas à l'article 2 des statuts, autrement dit à la simple description de l'objet de l'association.

Ils sont évidemment en cohérence avec l'objet mais ils doivent approfondir, détailler et donner un sens à ce qui ne constitue qu'un cadre général.

Le plan stratégique s'attache à apporter des réponses à trois questions : d'où venons-nous? Où voulons-nous aller? Comment comptons-nous y aller?



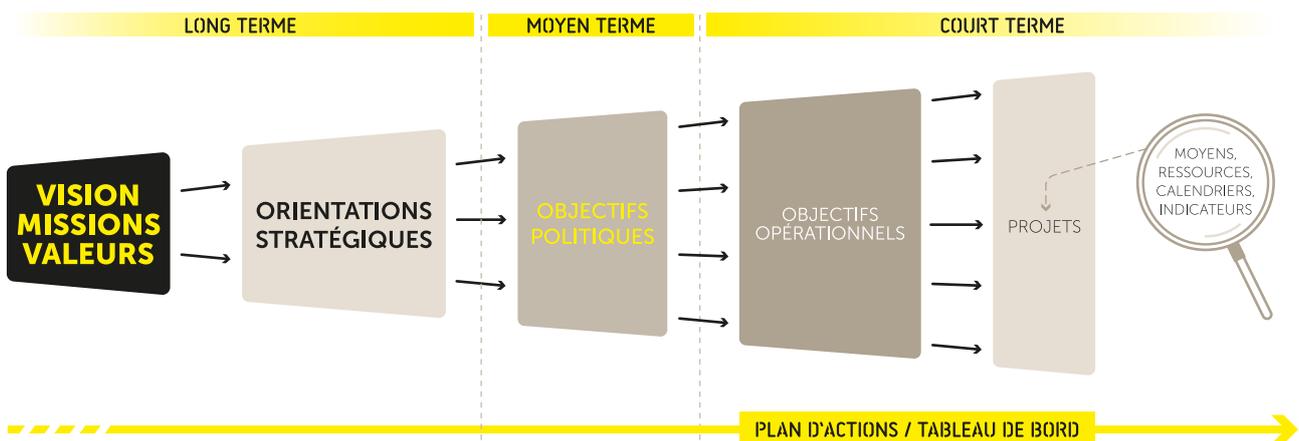
Cette démarche vise trois objectifs indissociablement liés pour toute organisation :

- 1> **FORMALISER LES MISSIONS** de l'association, à la lumière d'un environnement changeant,
- 2> **DÉFINIR UNE STRATÉGIE** efficace pour réussir les missions,
- 3> **CRÉER UNE STRUCTURE OPÉRATIONNELLE** qui déploiera les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie.

Un plan stratégique n'a d'intérêt que s'il a des chances d'être mis en œuvre : il doit donc être impérativement décliné en plans d'actions pour trouver une traduction concrète et opérationnelle. Un plan d'actions efficace possède trois caractéristiques :

- > un niveau de détail approprié (assez détaillé pour orienter les tâches, pas trop détaillé pour éviter la confusion et laisser la place à la créativité),
- > une présentation qui permet un suivi régulier de l'avancement,
- > une structure qui coïncide avec le plan stratégique.

## PLAN STRATÉGIQUE : DE LA VISION À L'ACTION



# LE PLAN STRATÉGIQUE, À QUOI ÇA SERT ?<sup>1</sup>

Le plan stratégique est un outil fondamental qui guide les actions concrètes et quotidiennes de l'association. Bien conçu, il est producteur d'efficacité et de reconnaissance.



## IL DYNAMISE LA VIE INTERNE DE L'ASSOCIATION

- › C'est la référence pour se présenter et pour décider, surtout à plusieurs.
- › Il motive la dynamique des bénévoles et contribue à améliorer la gouvernance de l'association.



## IL EST LE GARANT D'UN DÉVELOPPEMENT COHÉRENT

- › Il évite les erreurs d'orientation trompeuses et trop alléchantes.
- › Il optimise les efforts dans les actions.



## IL PERMET D'ÉTABLIR SA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

- › Il apporte les éléments nécessaires pour prendre les décisions en matière de choix de financement : qu'il devienne le fruit d'une stratégie intégrant toute une réflexion sur l'avenir de l'association et qu'il ne soit plus subi.



## C'EST UNE FORCE DE NÉGOCIATION

- › Plus une association montre d'indépendance intellectuelle, plus elle bénéficie de reconnaissance et de moyens publics.
- › Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.

Le plan stratégique ne doit pas tomber dans les deux pièges aussi fâcheux l'un que l'autre :

- › Se définir uniquement par des actions.
- › Se doter d'une mission de « sauveur du monde » tellement vague qu'elle ne définit plus rien : par exemple par l'usage abusif de « mots-valises » tels que « développement durable »...

S'il est conçu dans cet esprit fonctionnel, la définition du plan stratégique offre un outil de base qui permet de répondre efficacement et facilement aux questions pratiques quotidiennes telles que le choix des activités, la mobilisation des bénévoles, l'implantation géographique, les sources de financements les plus adaptées, les partenariats à développer ou à refuser, etc.

En amont des bénéfices apportés par la mise en place d'un plan stratégique, la procédure d'élaboration du plan présente aussi des vertus. Elle permet à l'équipe de partager une vision d'avenir de l'association. Elle incite à travailler en groupe, dans des configurations souvent différentes des groupes de travail habituels. C'est une pratique fructueuse. Enfin, l'attention de toute l'équipe est focalisée sur les enjeux fondamentaux de l'association.



## POURQUOI FNE A DÉCIDÉ DE METTRE EN PLACE UN PLAN STRATÉGIQUE ?

- Pour adapter le fonctionnement de la fédération à sa montée en puissance progressive, notamment une augmentation de ses champs d'intervention, une augmentation de l'effectif salarié, une augmentation des sollicitations,
- Pour avoir de la visibilité sur ses orientations et être en mesure de se projeter à moyen terme
- Pour re-poser ses valeurs et sa vision et se recentrer sur celles-ci dans cet environnement en perpétuel changement
- Pour ne plus initier des projets au coup par coup, sans cohérence
- Pour optimiser la collaboration entre les réseaux thématiques de FNE, favoriser la transversalité, ce qui soude les équipes et rend les actions plus efficaces,
- Pour ne plus agir dans l'urgence, mais travailler sereinement, en étant capable de prendre de la distance

## CE QUE LE PLAN STRATÉGIQUE VA APPORTER À FNE

- La formalisation des orientations stratégiques et politiques de FNE sur les enjeux environnementaux
- Au sein du mouvement, l'identification de l'ensemble des associations membres et affiliées, une meilleure visibilité du mouvement et le recensement des compétences
- L'identification et la formation des personnes ressources au sein du mouvement pour être des témoins dans les médias
- La clarification et la formalisation des missions et des responsabilités de chaque bénévole (pilotes, membres de direction, représentants FNE)
- Une plus grande présence des jeunes bénévoles dans le mouvement FNE
- Une appropriation plus facile des enjeux de la démarche collectée de fonds auprès des particuliers par les bénévoles de la structure et du mouvement
- La structuration et la consolidation de la démarche de plaidoyer à toutes les échelles territoriales (locale, régionale, nationale, européenne, internationale)

...



# COMBIEN DE TEMPS FAUT-IL POUR CONCEVOIR UN PLAN STRATÉGIQUE ET POUR QUEL HORIZON ?

En règle générale, l'élaboration du plan stratégique prend entre trois et huit mois. La procédure se rapproche des huit mois pour une fédération structurée sur différents niveaux territoriaux. C'est un exercice qu'on ne peut pas répéter trop souvent.

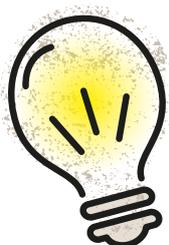
## UNE CONCEPTION EN 5 ÉTAPES

- 1 Préparer un plan de travail
- 2 Définir la vision et les missions et valeurs de l'association
- 3 Faire un état des lieux (qui vise à produire une base d'informations et à faire émerger les enjeux de l'association)
- 4 Etablir les grandes lignes stratégiques
- 5 Rédiger le plan stratégique

Un plan stratégique est généralement conçu sur une période de trois à cinq ans. Au-delà de cinq ans, l'avenir est trop incertain pour proposer un plan efficace.

**Le plus souvent, les plans stratégiques sont conçus sur une période triennale.**

**C'EST LE CHOIX QU'A FAIT FNE.**



# SE FAIRE ACCOMPAGNER ?

## IL FAUT ACCEPTER DE SORTIR DE L'URGENCE DU QUOTIDIEN POUR CONDUIRE UN PLAN STRATÉGIQUE.

Il ne faut pas mener l'exercice en chambre, à quelques-uns, mais au contraire impliquer le plus grand nombre des parties prenantes de l'association : administrateurs, bénévoles, adhérents, équipe salariée, partenaires. Un bénévole peut très bien y réussir. Mais si on mène cet exercice pour la première fois, il peut être bon de se faire accompagner par une personne extérieure qui apportera méthode, expérience et neutralité. Ici c'est la compétence qui compte, plus que le coût de la prestation.

## LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA) UNE PISTE

Le DLA accompagne les associations dans leurs démarches de consolidation et de développement. Concrètement, l'équipe du DLA se charge d'établir avec l'association un diagnostic partagé, pour identifier les pistes de consolidation de l'association, puis de construire un cahier des charges et d'identifier un prestataire qui sera chargé d'accompagner la structure. Le choix du prestataire peut se faire en concertation avec l'association.

**le dispositif existe dans chaque département<sup>2</sup>. Les prestations et interventions extérieures sont intégralement pris en charge par le DLA, l'accompagnement ne coûte rien à l'association.**

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

France Nature Environnement - Service vie associative - Sabrina Monribot  
81-83 bd de Port Royal - 75 013 Paris  
Tel. : 01 44 08 02 50 - vieassociative@fne.asso.fr

Document édité par France Nature Environnement  
Conception graphique : www.delphineetelodie.com  
Dépôt légal : octobre 2012.

<sup>2</sup> Le site de l'Avisé contient toutes les informations sur les DLA