

# Guide pratique pour les associations



la planification pour une  
association est comme une  
boussole pour un marin

## Planification stratégique des associations

*Planifiez ce que vous faites et faites ce que vous planifiez.*

*Slogan d'une association rurale de la province de Figuig.*



Association Tanmia.ma



## Introduction

La planification stratégique demeure l'instrument privilégié pour tout développement humain durable. Elle s'appuie sur une théorie et une préparation de l'avenir distinctement de la planification programmatique qui consiste en la mise en œuvre de ce qui a été définie stratégiquement. Le concept de la planification stratégique repose sur la lecture de l'avenir (tendances, politiques...etc.) et la conviction que ce dernier peut être influencé et façonné par des actions bien planifiées, au lieu de prendre pour acquis les tendances et les politiques actuelles qui vont linéairement se prolonger dans le futur, sans qu'elles soient modifiées ou influencées.

L'efficacité d'une association comme toute autre organisation dépend de l'interaction entre les différents niveaux de gestion. En effet, trois grands niveaux peuvent être distingués. Le premier traite tout ce qui a une relation avec la raison d'être de la structure, sa vision, sa mission et ses choix stratégiques. Le deuxième niveau est défini par tous les systèmes, les outils et les procédures de gestion. Ces éléments sont regroupés, au niveau des associations bien organisées, dans un outil appelé le manuel de procédures. Le troisième a une relation avec tout ce qui est ressources humaines et leur gestion ainsi que les compétences qui devront être développées au sein de l'association. Ces trois niveaux sont intimement liés et dépendent l'un de l'autre. Ainsi une structure ou une association organisée devra travailler sur ces différents niveaux avec un accent qui diffère selon son état d'évolution.

A propos du premier niveau, qui est la vision, il touche aux objectifs stratégiques, aux choix stratégiques, aux orientations futurs et aux approches de travail adoptées par l'association. La planification stratégique entant que démarche participative consiste à apporter un nouveau regard sur ce premier niveau.

Une association qui planifie stratégiquement ne se prépare pas donc pour l'avenir mais elle le prépare. Cet avenir n'étant jamais un fait accompli, peut être non seulement anticipé mais aussi façonné selon les orientations des individus et des associations. Les actions bien planifiées deviennent garantes du devenir que l'ont veut implanter et sont accomplies en fonction de la perception du futur, grâce aux moyens que les associations se donnent pour les réaliser.





Selon une telle optique, la planification stratégique consiste en l'ensemble des moyens qu'une association utilise pour se recréer constamment afin de réaliser un dessin voulu. En conséquence la planification stratégique ne se définit pas selon une méthodologie, un processus ou un système, mais en fonction du contexte dans lequel l'association évolue. Elle peut enfin être considérée comme un effort concerté pour arriver à un ensemble de décisions et d'actions qui façonne et guide ce qu'est une association, ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, pour qui elle le fait, et comment elle le fait.

C'est dans cette logique d'apporter de manière modeste des éléments de réponses et de réflexion sur cet ensemble de questions, que s'inscrit ce présent manuel. Ce dernier est le résultat de la capitalisation d'une décennie d'expérience de l'Association Marocaine de Solidarité et de Développement, connue sous le sigle AMSED en matière de renforcement et d'encadrement du secteur associatif Marocain.

Ce manuel n'a pas pour ambition d'imposer une méthodologie figée en matière de planification ou de réduire la créativité et la dynamique, caractéristiques premières de toute association de développement, mais plutôt d'apporter une contribution pour toute association qui veut entreprendre son propre processus de planification stratégique.

Dans ce manuel, nous présentons dans un premier chapitre un aperçu sur le cycle de vie d'une association. Dans un second chapitre, nous introduisons le concept de la planification stratégique. Dans le dernier chapitre, nous proposons une démarche pratique pour mener l'exercice de la planification stratégique participative.

Enfin, nous espérons que ce manuel aura une valeur ajoutée sur le travail de chaque acteur soucieux de développer ce pays, qui est le notre.

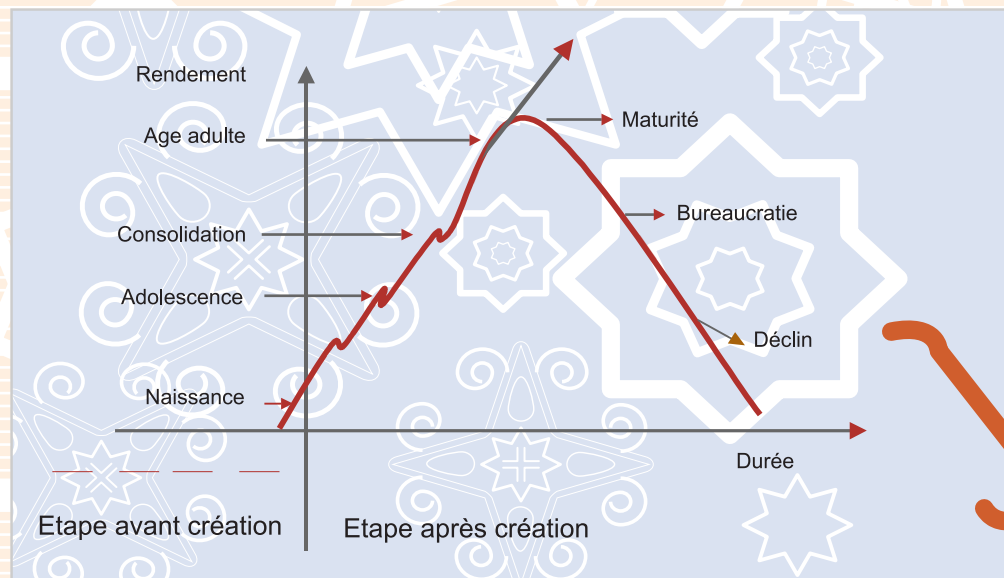




## Cycle de vie d'une association

La vie d'une association peut être comparable à celle d'un être vivant. Elle naît, grandit et meurt. Il est important de rappeler que les associations ne sont pas des systèmes statiques, mais qu'elles se développent continuellement en passant par des hauts et des bas et par conséquent elles se transforment.

Le schéma suivant montre les différentes étapes par lesquelles une association peut passer. Une association peut ne pas suivre nécessairement cette courbe. Elle permet de démontrer que la gestion d'une association n'est pas aussi facile que nous la pensons.



Le graphique résume la vie d'une association







## 1 Naissance

Souvent la création d'une association se fait à partir d'une idée. Cette dernière est discutée par un groupe de personnes, soucieux de développer leur localité, qui se rencontrent et décident de créer une association pour répondre aux besoins de leur communauté. L'association après sa naissance, continue à grandir et à se développer, elle atteint l'âge de l'adolescence.


## 2 Adolescence

Au fur et à mesure que l'association grandit et réalise des progrès, inévitablement elle se trouve confrontée aux besoins de la croissance. Les fondateurs essaient, la plupart du temps, de continuer à contrôler le développement de l'association. Cependant et face à son évolution, un tel contrôle devient de moins en moins possible.

Devant cet état de fait, la nécessité de l'organisation, la mise en place des systèmes de gestion s'impose avec une grande ampleur. C'est l'étape de la consolidation.

## 3 Consolidation

C'est l'étape d'une réorganisation de l'association par la mise en place des systèmes de gestion solide, de répartition des tâches entre les structures de l'association. C'est aussi, l'étape de développement institutionnel (surtout le développement interne).



En général, ces sept grandes étapes constituent le cycle de vie d'une association



### 4 Fleur d'âge

C'est l'étape où l'association atteint son apogée. C'est l'étape du rendement optimal de l'association. Le cycle continue son chemin, mais l'association pourra avoir des problèmes graves.

### 5 Maturité

L'étape de maturité est caractérisée par une grande efficacité de l'association, mais, sa viabilité suppose une vision et une mission claire. Au niveau de cette étape, l'association nécessite une rénovation pour retrouver son état de fleur d'âge.

### 6 Bureaucratie

Si la situation n'est pas examinée, l'association se retrouve dans la phase de la bureaucratie. A ce stade, tout sera remis en cause : la vision, les relations, les systèmes de gestion...

### 7 Déclin

Si l'association ne trouve pas un remède à sa situation, elle perdra sa crédibilité et la confiance de ses adhérents et par conséquent elle se verra disparaître.

Pour qu'une association échappe à de telles situations, elle doit avoir une vision globale pour l'avenir. Elle doit se fixer des objectifs stratégiques atteignables et faire des choix stratégiques réalistes et faisables. Ceci, ne peut être réalisé que dans le cadre d'une planification stratégique participative.

**Il est capital de noter qu'une association peut ne pas suivre nécessairement l'évolution de cette courbe. Cependant, toute association et comme tout être vivant passe par des hauts et des bas, donc subit des crises. Ces dernières peuvent conduire à la mort prématurée comme elles peuvent être source d'essor.**





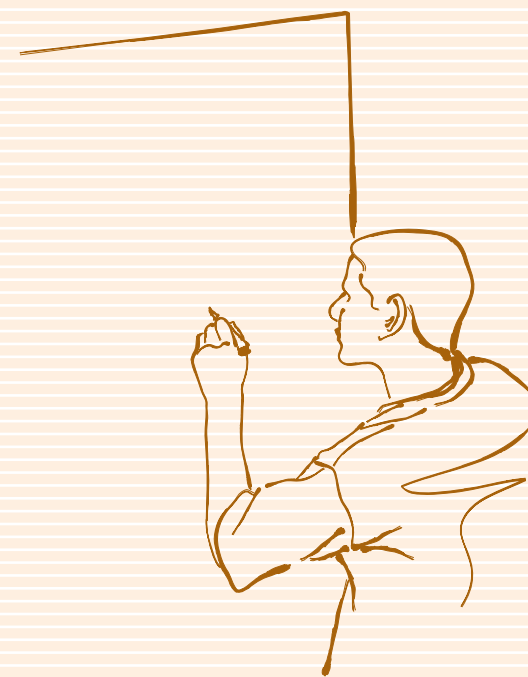
## Planification Stratégique

### Définitions

La planification stratégique est un processus dynamique, interactif, continu et rigoureux qui fait appel à l'engagement responsable des dirigeants, des cadres et du personnel de l'organisation. De nombreuses heures de travail doivent être investies par tous les participants et particulièrement les dirigeants pour bien conduire le processus.

La planification stratégique peut être définie également comme un processus systématique qui détermine votre raison d'être, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels en sont les coûts. Le processus de la planification est orienté vers l'action.

**A chaque planification stratégique, vous construirez graduellement vos capacités individuelles et institutionnelles d'aborder la réalité de façon « systémique ». Parallèlement, vous améliorerez votre habilité à analyser les phénomènes et enjeux, les résultats de vos actions ainsi que la dynamique de votre environnement organisationnel. Il est important de se rappeler que le processus de la planification stratégique exige que des réajustements soient faits constamment en fonction de l'environnement.**





## Objectifs de la planification stratégique

La planification stratégique a comme objectif premier de renforcer le processus de prise de décisions au sein de l'association en vous permettant de déterminer et d'examiner les principaux facteurs internes et externes qui peuvent influencer le bon déroulement de vos projets et vos programmes. Elle vous permet également d'améliorer le rendement organisationnel et sert de fondement à l'élaboration d'outils de gestion.

La planification stratégique consiste à faire une lecture de 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 également à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une association devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Enfin, elle vous permet de développer un plan d'action.

De fixer un nombre limité de priorités en partant de la mission de l'association, de sa situation actuelle et des tendances de la société dans laquelle elle évolue ;

D'analyser l'environnement ;

De fixer des objectifs stratégiques ;

De faire des choix stratégiques ;

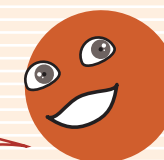
D'attribuer les ressources en fonction des objectifs ;

D'élaborer une stratégie d'action ;

D'évaluer d'une manière continue vos projets et vos programmes ;

Etc.

*Tu veux connaître  
les objectifs de la  
planification stratégique ?*







## Composantes de la planification stratégique

Les composantes les plus importantes d'une planification performante sont d'une part une vision claire de l'avenir et d'autre part une stratégie d'action bien pensée décrivant l'approche et les projets ou programmes à mettre en œuvre aujourd'hui, le mois prochain, et dans les années à venir afin de traduire cette vision en réalité. Le processus de la planification stratégique ne doit s'arrêter qu'une fois que toutes les étapes qui les composent sont achevées et que les plans sont élaborés. Mais une association qui se veut être efficace doit être vigilante quant aux changements susceptibles d'intervenir dans l'environnement externe, être toujours parfaitement consciente des forces et faiblesses de sa planification et procéder à des ajustements afin d'assurer à tout moment à ses activités une efficacité optimale.

## Importances et avantages de la planification stratégique

Si le processus de planification stratégique peut apparaître ardu, il peut également vous offrir beaucoup d'avantages. Non seulement l'association aura des projets et des programmes bien planifiés, mais elle pourra se trouver globalement renforcée pour avoir relevé avec succès les défis du processus de planification.





### **La motivation du personnel :**

Penser à l'avenir peut se révéler être un processus stimulant pour votre personnel et vous-mêmes. Réaliser un accord sur les objectifs et sur les moyens de les atteindre est motivant car toutes les personnes impliquées dans le processus finissent par avoir la même vision de l'avenir et des idées claires sur les moyens de surmonter les obstacles afin de faire de cette vision une réalité.

### **La constitution d'une équipe de planification à vision commune :**

Si les membres du personnel sont impliqués dans le processus de planification, ils seront plus motivés et plus disposés à mener les activités et devront permettre la réussite de vos projets et vos programmes. Les désaccords survenant entre les agents de développement quant aux buts de l'association et aux moyens de les atteindre sont aplanis au cours de l'exercice de planification stratégique.

### **Affronter les questions-clés et résoudre les problèmes :**

Le processus de planification stratégique vous permet d'affronter avec courage les questions clés se posant à l'évolution normale de votre association.

### **La planification défie le statut :**

Aucun programme n'est parfait et la planification a habituellement pour objectif d'apporter des améliorations.





La planification stratégique vous permet également de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la mission fondamentale de notre association ?
- Quelle est notre raison d'être ?
- Quels sont nos valeurs et nos principes ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces que nous cache l'avenir ?
- Quel doit être notre stratégie pour les prochaines années ?
- Quelles sont les actions à entreprendre ?

**La planification est un processus systématique qui consiste à déterminer et à coordonner les objectifs à atteindre, à définir les moyens de les réaliser et de mesurer les progrès accomplis**





Au plan interne, la planification stratégique constitue :

*Un processus de réflexion et d'introspection qui permet à l'association :*

- D'anticiper les changements qui peuvent avoir lieu ;
- De mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour d'elle ;
- De formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées
- De définir les moyens dont elle dispose et ceux dont elle a besoin.

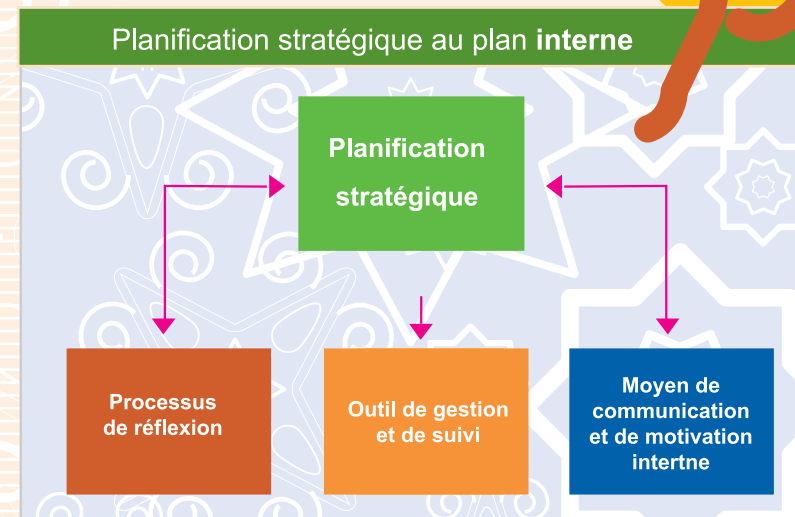
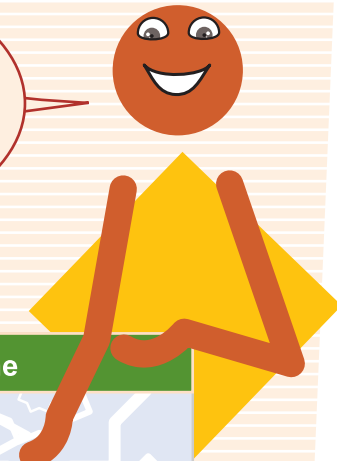
*Un outil de gestion qui contribue à :*

- Définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'association ;
- Préciser les priorités 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 l'association ;
- Fournir un cadre de référence pour la gestion de vos projets et programmes, particulièrement celle axée sur les résultats ;
- Allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans votre plan d'action.

*Un moyen de communication et de motivation interne qui permet à l'association:*

- D'informer son personnel des enjeux auxquels elle fait face ;
- De favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation de ses orientations et ses objectifs stratégiques par son personnel ;
- De mener une concertation en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines.

Voici d'autres avantages de la planification stratégique







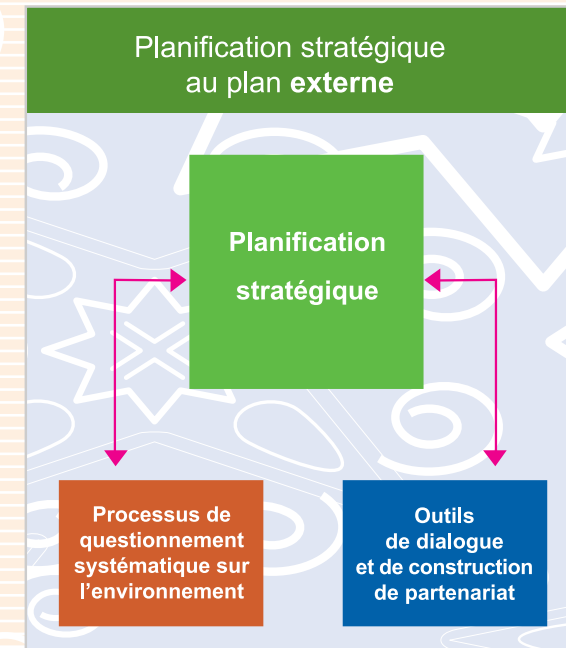
Au plan externe, la planification stratégique constitue :

*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 ;
- Evaluer la façon dont ces tendances influencent les résultats de votre association
- Permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre association.

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

- Les informer sur vos choix stratégiques, vos orientations, vos priorités et vos projets ;
- Vous entendre avec eux sur les perspectives de développement de votre organisation et les priorités à retenir ;
- Leur démontrer la participation active de votre association au développement de votre secteur ;
- Développer des partenariats axés sur une analyse judicieuse de vos forces et de vos besoins
- Mobiliser les fonds et diversifier vos partenaires.

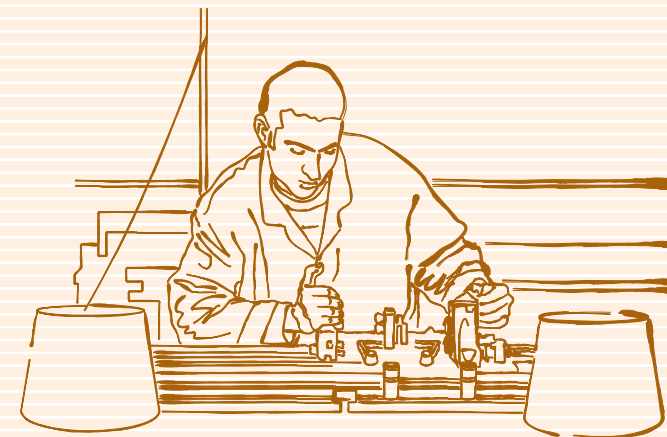




### Conditions de réussite du processus de la planification stratégique

La planification stratégique est un exercice politique, de réflexion et de prise de décision stratégique. Pour la faire réussir, l'association devra :

- Prendre le temps de vivre le processus au complet. C'est un investissement et non une perte de temps ou une dépense de plus ;
- Impliquer pleinement tous les concernés (Conseil d'administration, Bureau exécutif, personnel, comités, autre partenaires, personnes ressources...etc.) ;
- Faire un plan de déroulement du processus et le suivre de façon rigoureuse ; Ne pas avoir peur de se 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 ;
- Ajustez les étapes du processus aux besoins spécifiques de votre association tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent ;
- Gardez un esprit ouvert et acceptez toute critique constructive. Ne craignez pas d'explorer de nouvelles voies et d'innover ;
- Créer une atmosphère ouverte pour le processus de planification, en privilégiant les intérêts de l'association sur ceux des individus ;
- Prendre soin de mettre en exergue les succès de vos projets et programmes avant d'engager la discussion sur les aspects à améliorer, et ne pas formuler des commentaires trop généraux sur les performances de vos projets et programmes.
- Rassurer, si possible, le personnel qui pourrait craindre qu'une réorganisation jugée nécessaire entraînera la perte de leur poste ;
- Présenter d'une façon positive les échecs et les erreurs : « Voici la leçon que nous avons tirée de cette expérience ».

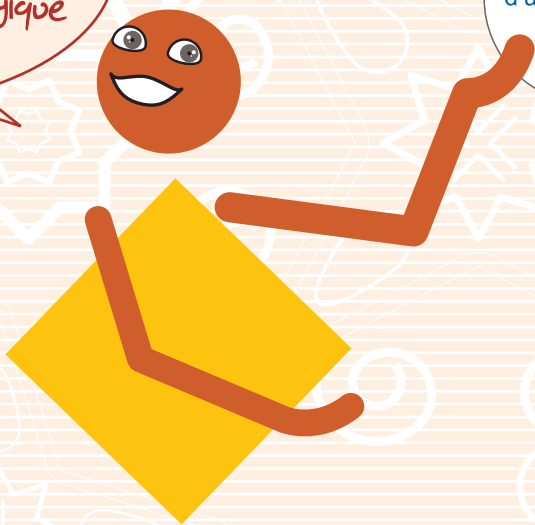




## Étapes du processus de la planification stratégique

La planification, comme tout processus, procède par une série d'étapes. Chaque étape est clairement définie et s'inscrit à sa place dans un enchaînement logique. Les étapes s'enchaînent dans un processus cyclique ou circulaire, comme l'illustre le schéma, ci-dessous. Ainsi, l'évaluation débouche sur une nouvelle analyse de la situation qui permet de réajuster le plan et de recommencer le processus.

*Ce schéma représente le cycle de vie de la planification stratégique*





## Etape I : préparation du processus de la planification stratégique

### Objectifs

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, il faut prendre le temps de vivre chacune des étapes de façon optimale. Enfin, vous ne devez pas avoir peur de remettre en question même les acquis les plus fondamentaux, ne serait-ce que pour les valider et les renforcer.

### Démarche de mise en œuvre de l'étape

Pour préparer l'exercice de planification stratégique, il est important de soulever un certain nombre de questions et prendre un certain nombre de décisions :

### *Pour qui et pourquoi menez-vous cet exercice ?*

#### Environnement interne

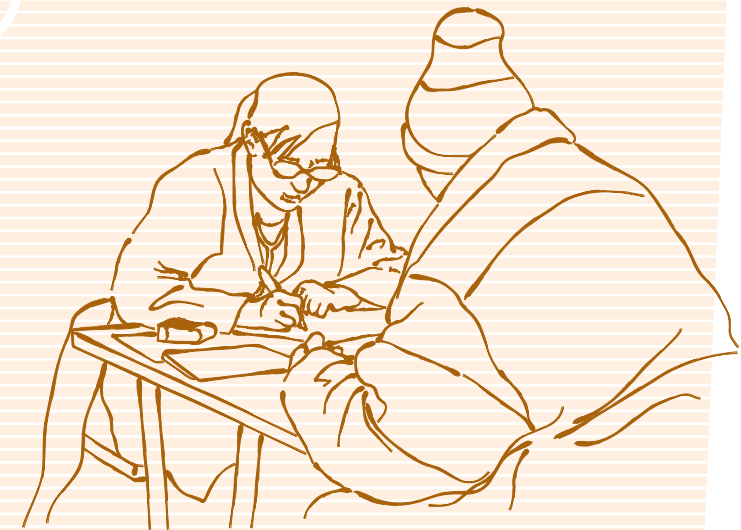
---

- Identifiez, dans votre environnement interne, pour qui vous menez cet exercice ? Pour :
  - La direction
  - Les employés
  - Les bénévoles
  - Les agents de terrain
  - Etc.
- Identifiez la raison principale pour laquelle vous ressentez le besoin de faire cet exercice.  
*Ex : Malaise/forces inégales au sein de votre association ;*

#### Environnement externe

---

- Identifiez, dans votre environnement externe, pour qui vous menez cet exercice ? Pour :
  - Les partenaires
  - Les acteurs de bases (bénéficiaires)
  - Les Bailleurs de fonds
  - Etc.
- Identifiez pourquoi vous menez cet exercice ?  
*Ex : Parce qu'ils ont besoin de connaître les grandes orientations, les valeurs défendues par votre association, ainsi que sa capacité d'agir.*







## Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun ?

- Identifiez qui produira les travaux préparatoires.
- Analyse de la situation actuelle
- Choix des objectifs stratégiques
- Choix des stratégies
- Etc.
- Identifiez qui coordonnera le processus.
- Identifiez qui animera l'exercice de la planification stratégique.
- Essayez de voir une personne externe et neutre.
- Identifiez qui participera à la sélection des objectifs stratégiques
- Les administrateurs ;
- La direction ;
- Des membres du personnel ;
- Des personnes ressources ;
- Etc.

## Dans quel délai réaliseriez-vous le processus de planification stratégique ?

- Définissez de façon réaliste la quantité de temps que vous pouvez consacrer à cet exercice et le budget à allouer.

