

Le plan d'action



ESPACE

DG

Pôlesports |
HEC MONTRÉAL

en collaboration avec

ideos |
HEC MONTRÉAL

Pôle gestion
de l'impact social

LE PLAN D'ACTION

▶ Qu'est-ce qu'un plan d'action ?

La mise en place d'un plan d'action est le processus qui guide les activités quotidiennes d'une organisation ou d'un projet. C'est le fait de planifier **ce qui doit être fait, quand** cela doit être fait, par **qui** cela doit être fait, et **quelles ressources** ou quelles analyses sont nécessaires pour cela. C'est le processus qui permet **d'opérationnaliser les objectifs stratégiques** et qui permet à l'organisation d'atteindre sa mission.

▶ Pourquoi un plan d'action ?

Le plan d'action découle de la planification stratégique préparé par l'équipe de direction. Il est du devoir du conseil d'administration d'approuver ce plan et d'en effectuer un suivi bi-annuel, selon l'article 13.2 du *Code de gouvernance des organisations à but non-lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir* (« Le conseil d'administration effectue au moins deux (2) fois par an un suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique »). Un plan d'action bien construit permet d'assurer une cohérence dans les activités et de faciliter le suivi de la planification stratégique.

▶▶▶ Code de gouvernance des organisations à but non-lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir

13. Plan stratégique

- 13.1 Le conseil d'administration adopte un plan stratégique qui contient des indicateurs qualifiant les cibles à atteindre pour relever les défis permettant d'améliorer la pratique du sport ou du loisir.
- 13.2 Le conseil d'administration effectue au moins deux (2) fois par an suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique.
- 13.3 Le conseil d'administration approuve le plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction en accord avec le plan stratégique.



¹Source : Plan d'action CIVICUS (page 5) [consulté le 23 septembre 2013]

► Qui impliquer dans l'élaboration et le suivi d'un plan d'action² ?

De façon générale, c'est la direction générale et le conseil d'administration qui s'occupent de définir les grandes orientations ou les priorités d'une organisation. Les objectifs spécifiques sont élaborés la plupart du temps par la direction générale et la permanence. Pour chacun des objectifs du plan d'action à atteindre, il est important d'identifier un responsable qui assumera le suivi de la réalisation. Pour le suivi, il est recommandé que chaque activité ou tâche soit assignée à une personne.

► Les éléments d'un plan d'action

Il n'y a pas qu'une seule façon d'élaborer un plan d'action. L'élaboration varie grandement d'une organisation à l'autre, en fonction de sa mission, de sa taille, de sa clientèle, de son budget, etc.

Le plan d'action comporte généralement :

- Les objectifs généraux (priorités, orientations)
- Les objectifs spécifiques mesurables
- Les moyens ou actions à prendre pour atteindre ces objectifs
- Le calendrier (échancier) prévu - (période de temps ou une date précise)
- Les résultats attendus
- Les sources financières, humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des objectifs
- Les résultats obtenus
- L'explication de l'écart (s'il y en a) entre les résultats attendus et ceux obtenus

► Comment faire un plan d'action³ ?

La formulation des objectifs est une étape cruciale car elle permet de clarifier vers où on veut aller et ce qu'on souhaite améliorer. Elle permet également de s'assurer que tous les membres de l'équipe aient la même compréhension du projet et travaillent dans la même direction.

Objectif général : Au terme de l'exercice, quel(s) résultat(s) souhaitons-nous atteindre ?

Objectifs spécifiques : Il s'agit des sous-objectifs de l'objectif général. Il est recommandé de formuler les objectifs spécifiques afin qu'ils respectent les critères SMART :

1. **Spécifiques :** les objectifs doivent être clairs et précis.
2. **Mesurables :** au terme du projet, vous devrez être en mesure de savoir si votre objectif a été atteint ou non. Pour être mesurable, un objectif doit s'appuyer sur des indicateurs quantifiables.
3. **Atteignables et Réalistes :** l'atteinte de vos objectifs doit être faisable et tenir compte de la réalité dans laquelle s'inscrivent vos activités. Fixez votre objectif en fonction des ressources et des compétences disponibles, de même que de l'adhésion des principales parties prenantes à l'égard de votre organisation.
4. **Temporellement définis :** Vos objectifs devront être atteints à l'intérieur d'un temps donné.

Les résultats ou actions : les éléments à produire doivent être des résultats mesurables, concrets et vérifiables, découlant de l'achèvement, en tout ou en partie, de vos activités. L'identification des résultats est importante, car elle permettra de préciser les principales étapes à suivre pour réaliser vos activités.

Pour chaque résultat visé, il est important d'identifier un porteur qui assumera le suivi de la réalisation. Chaque activité ou tâche devra également être assignée à une personne.

²Source : adapté de Plan d'action CIVICUS [pp. 5-23] [mise à jour novembre 2018]

³Source : Institut national de santé publique, Gouvernement du Québec [novembre 2017]

Exemple : Plan d'action et suivi de plan d'action intégré

PLAN D'ACTION							Suivi. À remplir à la fin de l'exercice	
Priorité 1. Retrouver un taux de croissance annuelle des membres de 5 % (= taux de croissance prépandémique 2010-2020).								
▶ Objectif général 1.								
▶ Objectifs	▶ Moyens ou actions	▶ Responsable	▶ Échéancier	▶ Ressources	▶ \$	▶ Résultats	▶ Atteinte (oui ou non)	▶ Explication des écarts à la cible
1	Accroître le nombre de publications sur nos plateformes Internet (site, Facebook, Youtube, Instagram)	Embauche d'une ressource supplémentaire pour rédaction de contenus	Vice-présidence communications	Un an après le déploiement de l'actuel plan stratégique	Budget hebdomadaire pour embauche d'un pigiste	15 000\$/annuel	Augmentation de la fréquentation de 10% sur nos canaux virtuels	
2	Accroître notre présence physique lors des événements sanctionnés par la Fédération	Mise en place d'un kiosque promotionnel pour les événements en question	Vice-présidence marketing Vice-présidence opérations	Un an après le déploiement de l'actuel plan stratégique	Un employé (marketing) 10 heures/ semaines 5 semaines	5 000 \$	Être présent dans 75% de nos événements sanctionnés	
3	Relancer notre présence dans les milieux scolaires	Mise à jour de notre trousse d'intervention en milieu scolaire et visites dans les écoles	Vice-présidence développement Vice-présidence opérations	Six mois après le déploiement de l'actuel plan stratégique (fin de l'année scolaire)	Un employé (développement) 5 heures/ semaines 2 semaines (Visites scolaires à prévoir)	8 000 \$	Augmentation du nombre de visites scolaires (14 en 2019-2020)	
▶ Objectif général 2.								
▶ Objectif général 3.								

► **Qu'est-ce qu'un suivi de plan d'action⁴ ?**

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression des activités de l'organisation. Le but est d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités d'une organisation. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail (plan d'action). Il aide à garder les activités sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la direction si l'organisation est en voie, ou non, d'atteindre ses objectifs. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable car il fournit une base utile pour l'évaluation. Il permet de savoir si les capacités d'une organisation et ses ressources sont utilisées comme elles le devraient et si elles sont suffisantes.

À l'échéance du plan d'action, l'organisation dresse un bilan et confirme si les objectifs visés ont été atteints ou non.

Cette étape finale d'un processus de suivi permet, entre autres, d'établir si le plan d'action a été mis en œuvre dans le délai prévu, en utilisant les ressources attribuées et en atteignant les résultats attendus.

► **Quatre questions à se poser pour développer des outils de suivi :**

1. De quel type d'information avons-nous besoin ?
2. Comment allons-nous utiliser ces informations ?
3. Comment pouvons-nous les obtenir ?
4. Qui va les analyser ?

► **Pour aller plus loin – exemples de suivi**

Il est recommandé de documenter l'avancement du plan d'action à l'aide, par exemple, de notes, de tableaux ou de fiches.

L'organisation établit d'abord le type d'information à recueillir selon les objectifs et les résultats à atteindre.

L'organisation peut intégrer l'information de suivi à son tableau de plan d'action tel qu'illustré en page 4.



⁴Source : adapté de « Le suivi et l'évaluation », Guide CIVICUS, p. 3 <https://civicus.org/view/media/Le%20suivi%20et%20l%20Evaluation.pdf> [mise à jour novembre 2018]

Par exemple...

On peut concevoir un tableau de suivi par activités et expliquer les stratégies qui seront mises en œuvre pour réaliser le suivi des activités.

▶ Objectifs	▶ Activités	▶ Résultats prévus	▶ Résultats obtenus	▶ Écart	▶ Explication des stratégies

Par exemple...

On peut concevoir un tableau de suivi par dépenses.

▶ Objectifs	▶ Activités	▶ Coûts prévus	▶ Montants dépensés	▶ Écart	▶ Explication des stratégies

Par exemple...

On peut suivre les activités dans le temps à l'aide d'un chronogramme: il s'agit d'inscrire toutes les activités à réaliser et ajouter des couleurs sur la durée prévue pour chacune d'elles.

▶ Activités	▶ M1	▶ M2	▶ M3	▶ M4	▶ M5	▶ M6	▶ M7	▶ M8	▶ M9	▶ M10	▶ M11	▶ M12