

Titre 3.2 Stratégie

1. Définition

Un plan stratégique peut être décrit comme un outil qui fournit des orientations pour réaliser une vision et une mission avec une efficacité et un impact maximum. Il s'agit de l'étape suivante après la mise en œuvre d'un énoncé de vision et de mission, car c'est l'outil qui permet de les concrétiser. En d'autres termes, un plan stratégique peut être considéré comme une traduction de la vision en buts, objectifs et séries d'actions concrets. Pour être efficace et utile, il doit articuler des objectifs spécifiques et décrire les actions, les étapes et les ressources nécessaires pour les atteindre. La stratégie doit être alignée sur la vision et la mission et être établie pour une période de temps limitée avec la possibilité de la réviser et de l'adapter si nécessaire ou en fonction de l'évolution des circonstances. Lors du processus de préparation ou de révision d'un plan stratégique, l'organisation doit évaluer sa situation actuelle (par exemple, évaluation de la stratégie précédente ou analyse SWOT) et définir des objectifs et des actions concrets. Enfin, la stratégie doit être adoptée au plus haut niveau et doit inclure des éléments d'évaluation et de suivi pour assurer une mise en œuvre adéquate.

2. Scénario idéal

L'organisation dispose d'un plan stratégique détaillé à long terme (par exemple, au moins quatre ans, la durée d'une Olympiade), avec des objectifs, des défis, des responsabilités et des échéances clairs qui ont été approuvés par le plus haut responsable de l'organisation et qui sont connus et partagés avec le personnel et les membres. Ce plan est dérivé de la déclaration de vision et de mission et clarifie les étapes et les objectifs intermédiaires à atteindre pour atteindre les objectifs de l'organisation. Avant d'élaborer le plan, l'organisation a évalué l'environnement de l'organisation en consultant des acteurs internes et externes ainsi qu'en effectuant une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT). Le plan a créé une compréhension commune des résultats attendus. Les orientations fournies doivent être claires, concrètes et réalistes, tout en laissant une certaine flexibilité et une grande autonomie aux membres du personnel. À cet égard, des critères SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Classé, Temporel) sont utilisés lors de l'élaboration du plan. Des programmes de travail annuels soutiennent la mise en œuvre du plan stratégique. En outre, le plan stratégique est suivi de près et évalué à intervalles réguliers grâce à des indicateurs clés de performance prédéfinis. L'objectif est d'assurer la pertinence, en permettant d'éventuelles modifications, adaptations et révisions dans la mise en œuvre du plan. Une analyse et une révision plus générales du plan stratégique sont prévues après chaque élection du Conseil d'administration.

3. Risques

- Seules des pensées et des actions à court terme pourraient avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs à long terme.
- Des priorités qui ne correspondent pas à la situation réelle de l'organisation.
- Une organisation réactive plutôt que proactive.
- Difficulté d'évaluation de la performance (si absence d'objectifs concrets).

- Difficultés pour les membres de soutenir les actions de l'organisation et de mettre en œuvre les recommandations.
- Manque de cohérence dans les décisions/actions internes.
- Manque d'autonomie et de créativité dans le travail quotidien des collaborateurs.
- Impact négatif sur l'attitude des membres du personnel (sentiment d'abandon).
- Un avenir incertain, imprévisible et hors de contrôle.
- Manque de continuité et de durabilité des activités.

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
Plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • À court, moyen et long terme. • En accord avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. • Clarté des objectifs. • Des objectifs réalistes. • Adapté à l'environnement et à la culture de l'organisation. • Discuté et élaboré avec le plus haut niveau de l'organisation. • Programmes de travail annuels pour assurer une bonne mise en œuvre de la stratégie. • Impliquer des experts externes et des parties prenantes dans la phase de développement. • Communication avec les membres et les parties prenantes. • Points réguliers d'évaluation et d'appréciation (possible en listant des repères ou des facteurs de réussite).

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple de « Plan stratégique »

Organisation : Comité international olympique (CIO)

Description : L'Agenda olympique 2020+5, qui comprend 15 recommandations, est la nouvelle feuille de route du CIO et du Mouvement olympique jusqu'en 2025, succédant à l'Agenda olympique 2020. Ces recommandations abordent les principales tendances susceptibles de façonner le monde post-coronavirus, telles que le renforcement de la solidarité sociétale, la numérisation, le développement durable, la crédibilité organisationnelle et la résilience financière. Elles appellent à des actions telles que le renforcement du caractère unique des Jeux Olympiques, la promotion de la durabilité, le renforcement des droits des athlètes, la promotion d'un sport sûr, le renforcement de l'engagement numérique, le soutien aux Objectifs de développement durable des Nations Unies, l'aide aux réfugiés, la pratique d'une bonne gouvernance et l'innovation des modèles de revenus, toutes visant à transformer les défis en opportunités grâce aux valeurs de l'Olympisme.

Informations complémentaires :

[Agenda olympique 2020 – Feuille de route stratégique du Mouvement olympique \(olympics.com\)](https://olympics.com)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

Exemple de « Plan stratégique »

Organisation : Fédération Internationale de Basketball (FIBA)

Description : Pour la période 2023-2027, la FIBA a défini une stratégie cohérente avec des objectifs clairs et une feuille de route explicite pour la mise en œuvre de ses objectifs. Guidée par les valeurs fondamentales du basket-ball et une vision claire, la mission de la FIBA comprend désormais l'unification de la communauté et la promotion et le développement du sport. Pour suivre ses progrès, la FIBA a identifié sept objectifs stratégiques pour le cycle 2023-2027 et trois priorités stratégiques pour le cycle de travail actuel : autonomiser les fédérations nationales, promouvoir les femmes dans le basket-ball et façonner les compétitions internationales de clubs.

Informations complémentaires : [Stratégie - FIBA.basketball](#)

Exemple de « Plan stratégique »

Organisation : Union Cycliste Internationale (UCI)

Description : L'Agenda 2030 de l'UCI s'appuie sur les objectifs presque atteints de l'Agenda 2022 et définit la feuille de route de l'UCI pour les huit prochaines années. Visant à faire du cyclisme le sport du 21e siècle, cet agenda vise à rendre le sport plus inclusif et à promouvoir un style de vie cycliste. Ses objectifs comprennent le développement mondial et l'universalité du cyclisme, l'innovation dans les compétitions, le renforcement du soutien aux Fédérations nationales et aux programmes de solidarité, la promotion de pratiques durables, la protection des athlètes et l'égalité des chances, ainsi que le renforcement des valeurs olympiques et de la bonne gouvernance au sein de l'UCI.

Informations complémentaires : [Agenda 2030 du cyclisme | UCI](#)

Exemple de « Plan stratégique »

Organisation: Olympique Suisse

Description : La stratégie du Comité exécutif décrit la manière dont il prévoit de mettre en œuvre la vision, la mission et les directives des principes directeurs au cours des prochaines années. En se concentrant sur les objectifs fondamentaux, les indicateurs de performance et les activités clés, le Comité exécutif fixe les priorités et dirige l'exécution opérationnelle des mesures par l'équipe de direction. Reconnaissant que le sport continuera d'évoluer de manière significative en raison des développements sociétaux, économiques, technologiques, environnementaux et politiques, les principes directeurs et la stratégie de Swiss Olympic sont conçus pour soutenir des réponses agiles aux nouvelles opportunités et gérer efficacement les risques. La stratégie sera périodiquement revue et ajustée si nécessaire pour s'adapter aux conditions changeantes.

Les principaux thèmes abordés sont : les valeurs olympiques, les événements internationaux, le sport de haut niveau, le sport de masse, le sport paralympique, la gouvernance et la gestion du sport, l'innovation, l'économie, l'e-sport.

Informations complémentaires :

[Swiss Olympic - Stratégie, textes et statuts](#)

[2023-08-28_SwissOlympic_Strategie_Nachtrag_verabschiedet_DE_.pdf](#)

Exemple de « Plan stratégique »

Organisation : England Athletics

Description : Le plan stratégique 2021-2032, élaboré à l'issue d'une vaste consultation des parties prenantes, est guidé par des principes clés : donner la priorité aux athlètes, maintenir des normes élevées et une réussite éthique, améliorer les expériences et favoriser les partenariats collaboratifs. England Athletics s'engage à mettre en œuvre efficacement la stratégie britannique pour le sport. Ce plan stratégique décrit les domaines dans lesquels England Athletics dirigera ou influencera pour construire une infrastructure florissante, soutenir le développement durable des aspects critiques du sport et garantir que les athlètes puissent exceller.

Informations complémentaires : [Notre stratégie - England Athletics](#)

6. Étapes vers le niveau suivant

Au niveau 2 ★★ « Émergent »	Au niveau 3 ★★★ "Développement"	Au niveau 4 ★★★★ "Établi"	Au niveau 5 ★★★★★ "Intégré"
<ul style="list-style-type: none"> Discutez lors d'une réunion du conseil d'administration des principaux défis et tâches actuels de votre organisation. Discutez des activités liées à ces défis qui peuvent être lancées dans un avenir à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> Discutez au sein d'un conseil d'administration de certains défis, tâches et objectifs à moyen et long terme de votre organisation. Définissez ce que vous souhaitez accomplir pour chacun de ces défis/tâches. Déterminez pour lesquelles de ces tâches/défis vous auriez besoin d'un plan stratégique. Discutez des forces et des faiblesses de votre organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Préparez ou peaufinez un plan stratégique annuel définissant les principales responsabilités, objectifs, défis et buts pour l'année à venir. Lors de la préparation de ce plan d'action, effectuez une analyse SWOT de votre organisation. Adoptez formellement ce plan stratégique lors d'une des réunions du Conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer et valider un plan stratégique complet qui s'appuie sur la vision et la mission de l'organisation ainsi que sur les plans stratégiques précédents pour assurer la continuité. Le plan définit les principales responsabilités, objectifs, défis et buts pour l'année suivante. Il définit clairement qui est responsable de l'exécution de certaines tâches et

		<ul style="list-style-type: none"> • Une fois adopté, partagez le plan stratégique avec les membres du personnel, les membres et les organisations membres. • Évaluer soigneusement le plan stratégique de l'année précédente (sur la réalisation des objectifs stratégiques) lors de l'adoption ou de la rédaction du nouveau plan stratégique. 	<p>quels sont les résultats et le calendrier attendus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les objectifs à moyen et long terme à suivre ainsi que les moyens concrets pour les atteindre. • Préparer chaque année un programme de travail annuel pour suivre la mise en œuvre de la stratégie. • Lorsque cela est possible, incluez des repères, des indicateurs de performance clés (KPI) ou d'autres facteurs de réussite dans votre plan de travail stratégique. • Adopter formellement ce plan stratégique lors d'une des réunions du Conseil. • Impliquez autant que possible vos parties prenantes dans la préparation du plan stratégique. Une fois adopté, assurez-vous que le plan stratégique est connu et communiqué à tous les membres
--	--	--	---



			<p>du personnel et aux organisations membres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publiez votre plan stratégique et les explications concernant le processus sur votre site Web. • Prévoir des points réguliers d'évaluation, de révision, d'adaptation et d'appréciation du plan stratégique, au moins lors de l'élaboration du plan stratégique pour l'année suivante. <p>L'appréciation ou l'appréciation peut être facilitée en incluant des repères, des indicateurs clés de performance (ICP) ou d'autres facteurs de réussite dans le plan stratégique.</p>
--	--	--	--