



GUIDE PRATIQUE · SUBVENTIONS OBNL

La planification stratégique dans les OBNL québécois

Guide complet : définir, rédiger et mettre en œuvre votre plan

Table des matières

- 01 Introduction : la planification stratégique, un exercice vital mais négligé dans les OBNL

- 02 Qu'est-ce qu'un plan stratégique et pourquoi est-il essentiel pour un OBNL ?

- 03 Les obstacles à la planification stratégique dans le milieu communautaire

- 04 Les conditions de succès d'une planification stratégique efficace

- 05 Le processus de planification stratégique étape par étape

- 06 Les outils pratiques pour chaque étape de la planification

- 07 La mission, la vision et les valeurs : le socle du plan stratégique

- 08 Les axes stratégiques : structurer les priorités de l'organisme

- 09 Du plan stratégique au plan d'action : traduire la stratégie en opérations

- 10 Le suivi et l'évaluation du plan stratégique

- 11 Les pièges à éviter dans la planification stratégique d'un OBNL

- 12 Intégrer la planification stratégique dans les demandes de financement

- 13 Adapter la planification stratégique à la taille et à la réalité de l'organisme

- 14 Conclusion : la planification stratégique comme levier de transformation organisationnelle

01 Introduction : la planification stratégique, un exercice vital mais négligé dans les OBNL

La planification stratégique est l'un des exercices les plus importants qu'un organisme à but non lucratif puisse entreprendre — et pourtant, c'est aussi l'un des plus négligés dans le milieu communautaire québécois. Trop d'OBNL fonctionnent en mode réactif, passant d'une demande de financement à l'autre, d'une urgence opérationnelle à la suivante, sans jamais prendre le recul nécessaire pour définir clairement où ils veulent aller et comment ils comptent s'y rendre.

Cette absence de vision stratégique n'est pas sans conséquences. Elle mène à la dispersion des efforts, à l'épuisement des équipes, à la dépendance envers des financements opportunistes plutôt que structurants, et à une difficulté croissante à démontrer l'impact réel de l'organisme auprès des bailleurs de fonds et de la communauté. Un OBNL sans plan stratégique est un navire sans gouvernail — il avance, mais sans savoir vers où.

Ce guide propose un cadre complet et adapté à la réalité des OBNL québécois pour concevoir, rédiger et mettre en œuvre un plan stratégique efficace. Il couvre les fondements conceptuels, le processus de planification étape par étape, les outils pratiques, les pièges à éviter, et les stratégies pour transformer un document de planification en véritable outil de pilotage organisationnel.

02 Qu'est-ce qu'un plan stratégique et pourquoi est-il essentiel pour un OBNL ?

Un plan stratégique est un document qui définit les orientations fondamentales d'un organisme pour une période déterminée — généralement de trois à cinq ans. Il articule la mission, la vision, les valeurs, les axes prioritaires d'intervention, les objectifs mesurables, et les moyens d'y parvenir. C'est la feuille de route qui permet à l'ensemble des parties prenantes — conseil d'administration, direction générale, équipe, bénévoles, partenaires — de travailler dans la même direction.

Pour un OBNL, le plan stratégique remplit plusieurs fonctions essentielles. La première est la **cohérence organisationnelle**. Dans un environnement où les sollicitations sont multiples et les ressources limitées, le plan stratégique fournit un cadre de décision. Il permet de dire oui aux opportunités qui s'alignent avec les priorités, et non à celles qui disperseraient les efforts — un exercice particulièrement difficile mais crucial dans le communautaire.

La deuxième fonction est la **crédibilité institutionnelle**. Les bailleurs de fonds, qu'il s'agisse de la Ville de Montréal, du gouvernement du Québec, de fondations privées ou de programmes fédéraux, évaluent de plus en plus la capacité de gouvernance des organismes qu'ils financent. Un plan stratégique démontre que l'organisme a une vision claire, une gouvernance structurée, et une capacité de projection — des éléments qui renforcent significativement les demandes de financement.

La troisième fonction est la **mobilisation des parties prenantes**. Le processus de planification stratégique, lorsqu'il est participatif, crée un sentiment d'appartenance et d'engagement chez les membres du CA, l'équipe, les bénévoles et les partenaires. Les gens s'investissent davantage dans un projet dont ils comprennent la direction et auquel ils ont contribué à donner forme.

La quatrième fonction est la **reddition de comptes**. Le plan stratégique fournit un référentiel pour évaluer les progrès de l'organisme. Sans objectifs définis, il est impossible de mesurer les résultats — et sans résultats mesurables, la reddition de comptes se limite à des descriptions d'activités plutôt qu'à une démonstration d'impact, un enjeu central dans le calcul du [retour social sur investissement \(SROI\)](#).

03 Les obstacles à la planification stratégique dans le milieu communautaire

Si la planification stratégique est si importante, pourquoi est-elle si souvent absente ou déficiente dans les OBNL québécois ? Plusieurs obstacles structurels expliquent cette situation.

Le premier obstacle est le **manque de temps et de ressources**. Les équipes communautaires sont chroniquement sous-financées et surchargées. Consacrer du temps à un exercice de planification — qui peut s'étaler sur plusieurs mois — semble un luxe quand les urgences quotidiennes s'accumulent. Ce raisonnement, bien que compréhensible, est paradoxal : c'est précisément parce que les ressources sont limitées que la planification est nécessaire pour les utiliser de manière optimale.

Le deuxième obstacle est la **culture de l'urgence**. Le milieu communautaire fonctionne largement en mode réactif — répondre aux besoins immédiats, saisir les opportunités de financement qui se présentent, gérer les crises. Cette culture, profondément ancrée, rend difficile le passage à une logique proactive et prospective. Le plan stratégique exige de lever la tête des opérations pour regarder l'horizon, un exercice qui ne vient pas naturellement dans un contexte de survie organisationnelle.

Le troisième obstacle est la **peur de l'engagement**. Un plan stratégique implique de faire des choix — et donc de renoncer à certaines possibilités. Pour des organismes habitués à dire oui à tout ce qui peut générer du financement ou répondre à un besoin, l'idée de se concentrer sur quelques priorités peut sembler risquée. Cette peur est légitime mais mal fondée : un organisme qui tente de tout faire finit par ne rien faire excellemment.

Le quatrième obstacle est le **manque d'expertise**. Beaucoup de directions générales et de CA n'ont jamais participé à un exercice de planification stratégique et ne savent pas par où commencer. Le vocabulaire peut être intimidant (vision, mission, axes stratégiques, indicateurs de performance), et l'absence de modèles adaptés au communautaire renforce ce sentiment d'inaccessibilité.

Le cinquième obstacle est le **scepticisme envers les plans**. Certains acteurs du communautaire considèrent la planification stratégique comme un exercice bureaucratique déconnecté de la réalité du terrain. Cette perception n'est pas entièrement injustifiée — beaucoup d'OBNL ont produit des plans stratégiques qui ont fini dans un tiroir, jamais consultés ni mis en œuvre. Le problème n'est pas la planification en soi, mais la façon dont elle est conduite et utilisée.

04 Les conditions de succès d'une planification stratégique efficace

Pour qu'un exercice de planification stratégique soit utile et durable, certaines conditions doivent être réunies avant même de commencer le processus.

La première condition est l'**engagement du conseil d'administration**. La planification stratégique est une responsabilité de gouvernance — c'est le CA qui définit les orientations de l'organisme. Si le CA délègue entièrement l'exercice à la direction sans s'impliquer activement, le plan manquera de légitimité et d'ancrage institutionnel. Le CA doit mandater formellement l'exercice, y participer, et s'engager à en assurer le suivi. Cette responsabilité s'inscrit directement dans le [rôle fondamental du CA](#) en matière de gouvernance.

La deuxième condition est la **participation des parties prenantes**. Un plan stratégique élaboré exclusivement par la direction ou par un consultant externe risque de ne pas refléter les réalités du terrain. L'équipe, les bénévoles, les usagers, les partenaires — chacun détient une perspective unique qui enrichit l'analyse. La participation ne signifie pas que tout le monde décide de tout, mais que les voix pertinentes sont entendues et prises en compte.

La troisième condition est le **réalisme**. Un plan stratégique qui promet tout ne livrera rien. Les objectifs doivent être ambitieux mais réalistes, compte tenu des ressources humaines, financières et organisationnelles disponibles. Un bon plan stratégique pour un petit OBNL peut tenir sur cinq pages et comporter trois axes prioritaires avec des objectifs concrets — il n'a pas besoin d'être un document de 50 pages pour être efficace.

La quatrième condition est la **flexibilité**. Un plan stratégique n'est pas un contrat rigide — c'est un cadre d'orientation qui doit pouvoir s'adapter aux changements de contexte. La pandémie de 2020 l'a démontré de façon spectaculaire : les organismes qui avaient un plan stratégique flexible ont pu pivoter rapidement, tandis que ceux qui avaient un plan rigide ou pas de plan du tout ont été déstabilisés. Le plan doit prévoir des mécanismes de révision périodique.

La cinquième condition est l'**allocation de ressources**. La planification stratégique a un coût — en temps, en énergie, et parfois en honoraires si un accompagnateur externe est engagé. L'organisme doit prévoir ces ressources dans son budget et son calendrier. Les programmes de financement comme ceux encadrés par la [PGAC](#) reconnaissent généralement les coûts de planification stratégique comme des dépenses admissibles.

05 Le processus de planification stratégique étape par étape

Le processus de planification stratégique pour un OBNL peut être structuré en six étapes principales, étalées sur une période de trois à six mois selon la taille de l'organisme et la complexité de son contexte.

Étape 1 : La préparation et le mandat. Le CA adopte une résolution mandant l'exercice de planification stratégique. Cette résolution précise la portée (plan triennal ou quinquennal), le budget alloué, le calendrier prévu, et la composition du comité de pilotage. Le comité de pilotage — idéalement composé de membres du CA, de la direction, et d'un ou deux membres de l'équipe — sera responsable de coordonner l'ensemble du processus.

Étape 2 : Le diagnostic organisationnel. Avant de définir où aller, il faut comprendre où l'on se trouve. Le diagnostic comprend une analyse de l'environnement externe (tendances sociales, démographiques et politiques qui affectent l'organisme, besoins de la communauté, actions des partenaires et concurrents) et une analyse interne (forces et faiblesses de l'organisme en matière de ressources humaines, financières, de gouvernance, de programmes et d'infrastructure). L'outil le plus couramment utilisé est l'analyse FFOM

(Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), complétée par des consultations auprès des parties prenantes.

Étape 3 : La révision de la mission, de la vision et des valeurs. La mission définit la raison d'être de l'organisme — ce qu'il fait, pour qui, et pourquoi. La vision décrit l'état futur souhaité — ce que l'organisme aspire à devenir ou à accomplir à long terme. Les valeurs articulent les principes qui guident les actions et les décisions. Ces éléments fondateurs doivent être révisés — pas nécessairement changés, mais validés et parfois reformulés pour mieux refléter la réalité actuelle.

Étape 4 : La définition des axes stratégiques et des objectifs. Les axes stratégiques sont les grands domaines de concentration de l'organisme pour la période du plan — généralement trois à cinq axes. Chaque axe est décliné en objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART). Par exemple, un axe « Renforcement de l'offre de services aux aînés » pourrait inclure l'objectif « Augmenter de 30 % le nombre d'aînés rejoints d'ici trois ans » avec des indicateurs précis.

Étape 5 : L'élaboration du plan d'action. Le plan d'action traduit les objectifs stratégiques en actions concrètes, avec des responsables, des échéanciers, des ressources nécessaires et des indicateurs de suivi. C'est le pont entre la stratégie et les opérations. Le plan d'action devrait être annualisé — chaque année, les actions prioritaires sont identifiées et intégrées dans le plan de travail opérationnel et dans le budget.

Étape 6 : L'adoption, la communication et le suivi. Le plan stratégique est présenté au CA pour adoption formelle, puis communiqué à l'ensemble des parties prenantes — équipe, bénévoles, partenaires, bailleurs de fonds. La communication ne se limite pas à envoyer le document : elle implique de présenter le plan, d'expliquer les choix, et de susciter l'adhésion. Le suivi est assuré par le CA à chaque réunion (rapport de progression) et par une révision annuelle formelle qui permet d'ajuster les priorités.

06 Les outils pratiques pour chaque étape de la planification

La planification stratégique ne nécessite pas d'outils sophistiqués — quelques méthodes éprouvées suffisent pour structurer l'exercice de manière rigoureuse.

Pour le **diagnostic externe**, l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal) offre un cadre systématique pour identifier les tendances qui affectent l'organisme. Dans le contexte communautaire québécois, les facteurs politiques (orientations gouvernementales en matière de financement, réformes des programmes sociaux) et sociaux (vieillesse de la population, diversification culturelle, nouvelles formes de pauvreté) sont généralement les plus déterminants.

Pour le **diagnostic interne**, un questionnaire d'auto-évaluation distribué à l'équipe et au CA permet de recueillir des perceptions sur les forces et les faiblesses de l'organisme. Les questions devraient couvrir la qualité des programmes, la satisfaction des usagers, la stabilité financière, la gouvernance, les ressources humaines, et l'infrastructure. Les résultats sont compilés et analysés par le comité de pilotage.

Pour la **consultation des parties prenantes**, les groupes de discussion (focus groups) sont l'outil le plus efficace. Trois ou quatre groupes de discussion — un avec l'équipe, un avec les usagers, un avec les partenaires, un avec les bénévoles — permettent de recueillir des perspectives diversifiées en quelques

semaines. Un sondage en ligne peut compléter les groupes de discussion pour rejoindre un plus grand nombre de personnes.

Pour la **définition des objectifs**, la matrice de priorisation (impact versus faisabilité) aide à sélectionner les objectifs les plus pertinents. Chaque objectif potentiel est évalué sur deux dimensions : son impact potentiel sur la mission et sa faisabilité compte tenu des ressources disponibles. Les objectifs à fort impact et haute faisabilité sont prioritaires ; ceux à fort impact mais faible faisabilité sont des projets à planifier à moyen terme.

Pour le **suivi**, un tableau de bord stratégique simple — un document d'une ou deux pages qui résume les axes, les objectifs, les indicateurs et l'état d'avancement — est l'outil le plus utile. Ce tableau de bord devrait être présenté à chaque réunion du CA et mis à jour trimestriellement. L'intégration de ces indicateurs dans le calcul du [coût complet](#) permet également de documenter la valeur réelle des investissements stratégiques.

07 La mission, la vision et les valeurs : le socle du plan stratégique

La mission, la vision et les valeurs ne sont pas des formules décoratives — ce sont les fondements sur lesquels repose l'ensemble de la stratégie. Un plan stratégique construit sur une mission floue ou une vision ambiguë sera lui-même flou et ambigu.

La **mission** répond à la question « Pourquoi existons-nous ? ». Elle devrait être concise (une ou deux phrases), claire (compréhensible par quelqu'un qui ne connaît pas l'organisme), et distinctive (elle différencie l'organisme d'autres acteurs). Une bonne mission inclut trois éléments : ce que fait l'organisme, pour qui, et quel changement il vise. Par exemple : « Favoriser le développement social et la participation citoyenne des résidents de CDN-NDG à travers des programmes sportifs, récréatifs et communautaires accessibles à tous. »

La **vision** répond à la question « Que voulons-nous devenir ? ». Elle décrit l'état futur souhaité — pas l'état actuel. Une bonne vision est inspirante, ambitieuse mais réaliste, et suffisamment concrète pour guider les décisions. Elle peut porter sur l'organisme lui-même (« Devenir la référence en matière de loisirs inclusifs dans l'ouest de Montréal ») ou sur le changement social visé (« Un quartier où chaque résident a accès à des activités sportives et culturelles de qualité, peu importe ses moyens »).

Les **valeurs** répondent à la question « Comment agissons-nous ? ». Elles définissent les principes qui guident les comportements et les décisions au quotidien. Les valeurs ne devraient pas être génériques (« excellence, intégrité, respect » — des valeurs que tout organisme revendique sans que cela signifie grand-chose). Elles devraient refléter ce qui rend l'organisme unique et ce qui guide réellement ses choix difficiles. Trois à cinq valeurs bien définies et accompagnées d'exemples concrets de ce qu'elles signifient en pratique sont plus utiles qu'une longue liste de mots abstraits.

La révision de ces éléments fondateurs est souvent l'occasion de discussions profondes au sein du CA et de l'équipe — des discussions qui, en elles-mêmes, ont une grande valeur pour aligner les perspectives et renforcer la cohésion organisationnelle.

08 Les axes stratégiques : structurer les priorités de l'organisme

Les axes stratégiques sont les grands chantiers que l'organisme choisit de prioriser pour la durée du plan. Le choix des axes est l'exercice le plus déterminant de tout le processus — c'est là que l'organisme décide de sa direction et, implicitement, de ce qu'il ne fera pas.

Le nombre d'axes devrait être limité — **trois à cinq axes** pour un OBNL de taille moyenne. Chaque axe supplémentaire dilue les efforts et complique le suivi. Mieux vaut trois axes bien exécutés que sept axes survolés. Les axes doivent être suffisamment larges pour regrouper plusieurs objectifs, mais suffisamment spécifiques pour orienter l'action.

Les **types d'axes** les plus courants dans les OBNL québécois incluent : le développement ou la consolidation des programmes et services (l'offre à la communauté), le développement organisationnel (renforcement des capacités internes), la viabilité financière (diversification des revenus, pérennité du financement), la gouvernance et le leadership (amélioration des pratiques de gouvernance), la visibilité et le rayonnement (positionnement dans la communauté et auprès des partenaires), et l'innovation et l'adaptation (réponse aux besoins émergents).

Chaque axe est décliné en **objectifs stratégiques** — généralement deux à quatre objectifs par axe. Les objectifs doivent être SMART : Spécifiques (clairement définis), Mesurables (avec des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs), Atteignables (réalistes compte tenu des ressources), Réalistes (cohérents avec le contexte), et Temporellement définis (avec un échéancier). Un objectif comme « Améliorer nos services aux aînés » n'est pas SMART. Un objectif comme « Augmenter de 25 % la participation des aînés de 65 ans et plus aux programmes d'activité physique d'ici décembre 2028 » l'est.

Les **indicateurs de performance** associés à chaque objectif permettent de mesurer la progression. Ils peuvent être quantitatifs (nombre de participants, taux de rétention, montant de financement obtenu) ou qualitatifs (satisfaction des usagers, qualité des partenariats, développement des compétences de l'équipe). L'important est que les indicateurs soient définis dès le départ et que les données nécessaires à leur calcul soient collectées systématiquement.

09 Du plan stratégique au plan d'action : traduire la stratégie en opérations

Le plan stratégique sans plan d'action est une déclaration d'intention. Le plan d'action est le document qui traduit les orientations stratégiques en actions concrètes, assignées, budgétées et planifiées dans le temps.

Le plan d'action devrait être **annualisé**. Chaque année, la direction générale — en concertation avec le CA — identifie les actions prioritaires pour l'année en cours, en fonction de l'état d'avancement des objectifs stratégiques, des ressources disponibles, et des opportunités ou contraintes du contexte. Ce plan d'action annuel est le véritable outil de gestion quotidienne.

Pour chaque action, le plan devrait préciser : la **description de l'action** (quoi exactement), le **responsable** (qui porte l'action), l'**échéancier** (quand — début et fin prévus), les **ressources nécessaires** (budget, temps-personne, équipement), les **indicateurs de réalisation** (comment savoir que l'action est accomplie), et les **liens avec les objectifs stratégiques** (à quel objectif cette action contribue).

Le plan d'action devrait être intégré aux **outils de gestion existants** de l'organisme : le budget annuel (les actions doivent être reflétées dans les postes budgétaires), les descriptions de tâches du personnel (les responsabilités liées au plan stratégique doivent être incluses dans les attentes de rendement), et les rapports au CA (la progression des actions est rapportée à chaque réunion du conseil).

Un piège fréquent est de **surcharger le plan d'action**. Si l'organisme a trois axes stratégiques avec quatre objectifs chacun et cinq actions par objectif, cela représente 60 actions — un nombre ingérable pour la plupart des OBNL. La priorisation est essentielle : mieux vaut accomplir 15 actions prioritaires que de suivre 60 actions dont la moitié stagneront faute de ressources.

10 Le suivi et l'évaluation du plan stratégique

Un plan stratégique qui n'est pas suivi est un plan mort. Le suivi et l'évaluation sont les mécanismes qui maintiennent le plan vivant et pertinent tout au long de sa durée.

Le **suivi opérationnel** est assuré par la direction générale, idéalement sur une base trimestrielle. Il consiste à vérifier l'état d'avancement de chaque action du plan d'action annuel, à identifier les retards ou les obstacles, et à proposer des ajustements. Ce suivi peut prendre la forme d'un tableau de bord simple — un fichier Excel ou un outil collaboratif — qui est mis à jour régulièrement et partagé avec l'équipe.

Le **suivi stratégique** est assuré par le conseil d'administration, à chaque réunion du CA ou au minimum deux fois par an. Il porte sur les objectifs stratégiques plutôt que sur les actions individuelles : l'organisme progresse-t-il vers ses objectifs ? Les axes stratégiques sont-ils toujours pertinents ? Des ajustements majeurs sont-ils nécessaires ? Ce suivi devrait être un point permanent à l'ordre du jour du CA.

La **révision annuelle** est un exercice plus approfondi, idéalement conduit lors d'une journée de réflexion du CA (avec la direction). Elle consiste à faire le bilan de l'année écoulée (objectifs atteints, objectifs manqués, leçons apprises), à évaluer la pertinence continue des axes stratégiques (le contexte a-t-il changé de façon significative ?), et à définir les priorités du plan d'action pour l'année suivante.

La **révision à mi-parcours** — à la moitié de la durée du plan (par exemple, après 18 mois pour un plan triennal) — est une occasion de faire un bilan plus substantiel et, si nécessaire, de réviser les objectifs ou les axes stratégiques. Cette révision est particulièrement importante dans un contexte communautaire où le contexte politique, social et financier peut évoluer rapidement.

L'**évaluation finale**, à la fin de la période du plan, mesure l'atteinte globale des objectifs et tire les leçons pour le prochain cycle de planification. Elle devrait alimenter directement le diagnostic organisationnel du prochain plan stratégique, créant ainsi un cycle d'amélioration continue.

11 Les pièges à éviter dans la planification stratégique d'un OBNL

L'expérience du milieu communautaire québécois permet d'identifier plusieurs pièges récurrents que les OBNL devraient éviter dans leur exercice de planification stratégique.

Le premier piège est le **plan-tablette** — un document élaboré avec soin mais qui finit dans un tiroir et n'est jamais consulté. Ce piège résulte généralement d'un manque d'appropriation par l'équipe, d'un suivi

insuffisant par le CA, ou d'un plan trop ambitieux par rapport aux capacités de l'organisme. La prévention passe par un processus participatif, un suivi rigoureux et des objectifs réalistes.

Le deuxième piège est le **plan-consultant** — un document rédigé par un consultant externe qui ne reflète pas la culture, les priorités et les capacités réelles de l'organisme. Le recours à un accompagnateur externe peut être très utile pour structurer le processus et faciliter les discussions, mais le contenu du plan doit émerger de l'organisme lui-même. Le consultant est un facilitateur, pas un auteur.

Le troisième piège est la **planification sans données**. Trop de plans stratégiques sont basés sur des impressions, des intuitions ou des habitudes plutôt que sur des données probantes. Le diagnostic devrait s'appuyer sur des données concrètes : statistiques de participation, données financières, résultats d'évaluation de programmes, données démographiques du territoire, et retours des usagers. Sans données, la planification est un exercice de devinette.

Le quatrième piège est la **confusion entre plan stratégique et plan opérationnel**. Le plan stratégique définit le « quoi » et le « pourquoi » ; le plan opérationnel définit le « comment » et le « quand ». Un plan stratégique qui entre dans le détail des opérations quotidiennes (horaires de programmation, choix de fournisseurs, procédures administratives) n'est plus un plan stratégique — c'est un plan de travail déguisé. Le CA doit résister à la tentation de microplanifier.

Le cinquième piège est l'**absence de priorisation**. Un plan stratégique qui liste 15 axes et 50 objectifs n'est pas un plan — c'est une liste de souhaits. La valeur d'un plan stratégique réside autant dans ce qu'il exclut que dans ce qu'il inclut. Choisir, c'est renoncer — et c'est cette discipline de renoncement qui distingue un plan stratégique efficace d'un inventaire d'aspirations.

Le sixième piège est la **déconnexion entre le plan et le budget**. Un plan stratégique qui n'est pas arrimé au budget annuel reste théorique. Les priorités stratégiques doivent se refléter dans l'allocation des ressources financières — c'est le test ultime de la sincérité des engagements. Si un axe est déclaré prioritaire mais ne reçoit pas de budget supplémentaire, il n'est pas réellement prioritaire.

12 Intégrer la planification stratégique dans les demandes de financement

Le plan stratégique est un atout majeur dans les demandes de financement — à condition de savoir comment le mettre en valeur. Les bailleurs de fonds veulent financer des organismes qui savent où ils vont, pas des organismes qui courent après chaque opportunité sans cohérence d'ensemble.

Le plan stratégique peut être mobilisé à plusieurs niveaux dans une demande de financement. Au niveau du **contexte organisationnel**, il démontre que l'organisme a une vision claire et une gouvernance structurée. Au niveau de la **pertinence du projet**, il montre que le projet proposé s'inscrit dans une stratégie cohérente et n'est pas un ajout opportuniste. Au niveau de la **capacité organisationnelle**, il témoigne de la maturité de gestion de l'organisme.

Les programmes encadrés par la [PGAC](#) valorisent particulièrement la planification stratégique comme indicateur de bonne gouvernance. Certains bailleurs exigent explicitement un plan stratégique dans les critères d'admissibilité ou d'évaluation. Même lorsque ce n'est pas exigé, joindre un résumé du plan stratégique à une demande de financement renforce significativement la crédibilité de la proposition.

Le plan stratégique facilite également la **cohérence des demandes multiples**. Un organisme qui soumet des demandes à plusieurs bailleurs peut s'assurer que chaque demande s'inscrit dans un axe stratégique spécifique, évitant ainsi les contradictions ou les duplications. Cette cohérence renforce la crédibilité globale de l'organisme dans l'écosystème du financement.

Enfin, le suivi du plan stratégique fournit des **données pour la reddition de comptes**. Les rapports aux bailleurs peuvent démontrer non seulement les résultats du projet financé, mais aussi sa contribution aux objectifs stratégiques de l'organisme — une perspective qui valorise l'impact du financement au-delà du projet individuel.

13 Adapter la planification stratégique à la taille et à la réalité de l'organisme

La planification stratégique n'est pas un exercice « taille unique ». Elle doit être adaptée à la réalité de chaque OBNL — sa taille, ses ressources, sa maturité organisationnelle et son contexte.

Pour un **petit OBNL** (1 à 5 employés, budget inférieur à 500 000 \$), la planification stratégique peut être un exercice simple : une journée de réflexion avec le CA et l'équipe, un document de 5 à 10 pages avec trois axes stratégiques et des objectifs concrets, et un suivi intégré aux réunions régulières du CA. L'essentiel est de prendre le temps de réfléchir ensemble à la direction de l'organisme, sans se perdre dans un processus lourd.

Pour un **OBNL de taille moyenne** (6 à 20 employés, budget entre 500 000 \$ et 2 millions \$), le processus peut être plus structuré : un comité de pilotage, des consultations auprès des parties prenantes, un diagnostic formel, et un document de 15 à 25 pages avec un plan d'action détaillé. Le recours à un accompagnateur externe peut être utile pour structurer et faciliter le processus.

Pour un **grand OBNL** (plus de 20 employés, budget supérieur à 2 millions \$), la planification stratégique est un exercice complexe qui peut nécessiter un accompagnement externe, des études de marché, des analyses financières approfondies, et un processus de consultation étendu. Le document final peut compter 30 pages ou plus, avec des annexes techniques détaillées.

Quelle que soit la taille de l'organisme, les **principes fondamentaux** restent les mêmes : clarifier la mission et la vision, diagnostiquer la situation actuelle, définir des priorités réalistes, planifier les actions concrètes, et assurer un suivi rigoureux. La forme varie, mais le fond est universel.

14 Conclusion : la planification stratégique comme levier de transformation organisationnelle

La planification stratégique n'est pas un luxe réservé aux grandes organisations — c'est un outil fondamental pour tout OBNL qui aspire à maximiser son impact avec des ressources limitées. Elle force l'organisme à clarifier sa raison d'être, à faire des choix courageux, à mobiliser ses parties prenantes autour d'une vision commune, et à se doter d'un cadre pour mesurer ses progrès et rendre des comptes.

Pour les OBNL québécois, la planification stratégique est aussi un outil de positionnement dans un écosystème de financement de plus en plus exigeant. Les bailleurs veulent des partenaires stratégiques,

pas des exécutants de projets — et le plan stratégique est la démonstration tangible de cette capacité stratégique.

Le processus de planification est aussi important que le document final. Les discussions, les débats, les choix difficiles qui émergent pendant l'exercice renforcent la cohésion du CA, l'alignement de l'équipe, et la clarté de la direction. Un organisme qui investit dans sa planification stratégique investit dans sa capacité à naviguer un environnement complexe et changeant avec confiance et détermination.

Le [retour social sur investissement](#) d'un bon processus de planification stratégique se mesure en décisions plus éclairées, en ressources mieux utilisées, en impact mieux documenté, et en un organisme plus résilient face aux défis — exactement ce dont le milieu communautaire québécois a besoin pour continuer à remplir sa mission essentielle auprès des citoyens.

À propos de cette ressource

Ce guide fait partie des ressources que **Subventions OBNL** publie librement pour outiller les organismes à but non lucratif du Québec.

Pour aller plus loin

Version en ligne de ce guide

<https://subventions-obnl.ca/planification-strategique-obnl-quebecois-guide-complet/>

Toutes nos ressources gratuites pour OBNL — Québec

<https://subventions-obnl.ca/ressources-gratuites-obnl-quebec/>

Recevez le Radar OBNL

Chaque lundi, les appels de projets ouverts, un décryptage et un cas réel — gratuitement :
subventions-obnl.ca/radar-obnl

© 2026 **Subventions OBNL** · Adama Diop · NEQ 2268157619

contact@subventions-obnl.ca · subventions-obnl.ca