



Planification Stratégique

PRESENTATION

Description

Cette boîte à outils vous indique la marche à suivre pour développer le plan stratégique d'une organisation. Elle couvre les éléments de planification nécessaires pour vous permettre de planifier stratégiquement, en passant en revue les questions de fond auxquelles vous devez pouvoir répondre pour pouvoir d'une part développer un plan stratégique, et pour pouvoir d'autre part définir le cadre stratégique propre au projet ou aux activités de l'organisation. C'est ce cadre stratégique qui donne aux activités leur cohérence et vous indiquent comment les orienter. Nous y avons inséré des exercices pratiques à utiliser lorsque vous développerez votre plan stratégique. Cette boîte à outils développe la courte introduction à la planification stratégique que nous vous donnons dans la boîte à outils consacrée à la Vue d'Ensemble de la Planification.

Pourquoi avoir développé une boîte à outils détaillée sur la planification stratégique ?

La planification stratégique est au coeur du travail d'une organisation. Sans cadre stratégique, vous ne pouvez pas savoir où vous allez ni pourquoi vous y allez. Alors le moyen que vous choisissez pour y aller n'a que peu d'importance ! Cette boîte à outils vous donne un moyen de planifier stratégiquement. Vous pouvez reproduire cette méthode dans n'importe quelle organisation ou projet qui aurait besoin de faire une planification stratégique.

Une autre boîte à outils du projet Boîtes à outils de CIVICUS vous donne une Présentation de la Planification. Cette boîte à outils vous aidera à voir comment la planification stratégique entre dans le cadre plus vaste de la planification dans son ensemble. La boîte à outils consacrée au Développement d'un Programme d'Action vous aidera à développer ce processus. La boîte à outil consacrée au Suivi et à l'Évaluation vous aidera à développer la question de l'évaluation de l'impact. Si vous choisissez de réaliser une planification stratégique, c'est pour aider votre projet ou votre organisation à réaliser un impact significatif.

Qui devrait utiliser cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils pourra vous aider si vous ne bénéficiez que d'une expérience limitée en matière de planification ou de planification stratégique. Peut-être n'avez vous jamais été confrontés à la direction d'une organisation, d'un projet ou d'un service par le passé. Ou peut-être vous n'avez jamais participé au côté planification du travail auparavant. Ou peut-être encore avez-vous toujours concentré votre attention sur la mise en place de programmes d'actions et vous réalisez maintenant l'importance de la planification stratégique. Si pour vous la planification stratégique est quelque chose de nouveau, ou de relativement nouveau, alors vous devriez trouver cette boîte à outils utile.

A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?

Vous trouverez cette boîte à outils utile quand :

- ☞ Vous devrez planifier de manière stratégique et de manière opérationnelle et il vous faudra faire la différence entre les deux.
- ☞ Vous aurez besoin d'idées pour vous aider à planifier le déroulement du développement du plan stratégique.
- ☞ Vous commencerez la planification d'un nouveau projet ou d'une nouvelle organisation.

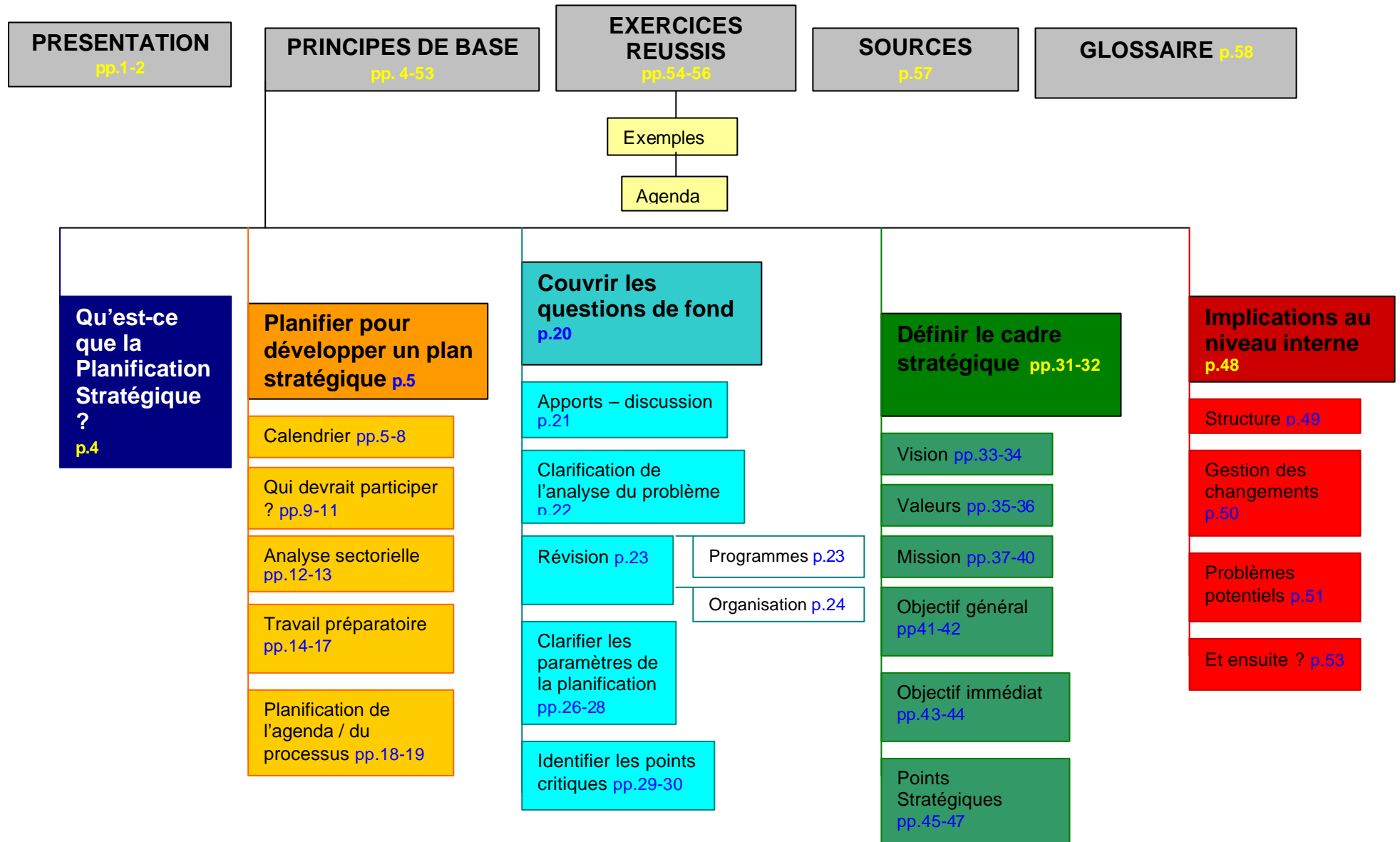


Planification Stratégique

✍ Vous pensez que vous devez réviser votre cadre stratégique.

Une stratégie est une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel vous oeuvrez, sur vos propres forces et faiblesses, et sur le problème que vous essayez de résoudre. Une stratégie vous procure un cadre dans lequel vous pourrez travailler, elle permet de clarifier ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser. Elle ne porte pas sur des activités spécifiques.

Planification Stratégique



Planification Stratégique

PRINCIPES DE BASE

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

Une stratégie est une approche ou un plan général. Donc la planification stratégique est la planification générale permettant la bonne gestion d'un processus. La planification stratégique vous sort des activités quotidiennes de votre activité ou de votre projet. Elle vous fournit un aperçu d'ensemble sur ce que vous faites et où vous allez. La planification stratégique apporte de la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver, en comparaison d'un plan d'action qui ne concerne que les activités quotidiennes.

La planification stratégique vous permet de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Qui sommes-nous ?
- ✍ Quelles sont nos capacités ? Que sommes-nous capables de faire ?
- ✍ Quels problèmes cherchons-nous à résoudre ?
- ✍ Quelle différence essayons-nous de faire ?
- ✍ A quelles questions critiques devons-nous répondre ?
- ✍ A quoi devrions-nous allouer nos ressources ? Quelles devraient être nos priorités ?

C'est seulement une fois que vous aurez répondu à ces questions que vous pourrez répondre à celles qui suivent :

- ✍ Quel devrait être notre objectif immédiat ? (Voir le chapitre Objectifs Immédiats)
- ✍ Comment devrions-nous nous organiser pour atteindre cet objectif ? (Voir le chapitre sur les Implications au Niveau Interne)
- ✍ Qui fera quoi et quand ? (Voir la boîte à outils sur les Programmes d'Action)

Un plan stratégique n'est pas quelque chose de rigide. Cependant, il vous y apporter les paramètres à partir desquels vous allez travailler. C'est pourquoi il est important de :

- ✍ Etablir votre plan stratégique sur une réelle compréhension de l'environnement extérieur (Voir le chapitre Apports-Discussion).
- ✍ Utiliser le travail que vous avez déjà réalisé pour améliorer votre compréhension de l'environnement extérieur et de vos capacités, de vos forces et de vos faiblesses (Voir le chapitre Révision).

Planification Stratégique

Planifier pour développer un plan stratégique

Le développement d'un plan stratégique n'est pas quelque chose qui peut se faire d'une manière *ad hoc*, lors d'une réunion classique de planification ou lors d'une réunion du personnel. Cela demande une planification soignée afin que ce plan soit bien développé et qu'il le soit de manière intelligible. Lorsque vous développez ou que vous révisiez un plan stratégique, vous déterminez des paramètres qui influenceront le travail de votre organisation, généralement pour une durée de deux ou trois ans ou même plus. Il est donc important de consacrer suffisamment de temps et d'énergie au développement de votre plan stratégique.

CALENDRIER

Les questions qui se posent ici sont les suivantes :

- ✍ Quand devez-vous entamer le développement d'un plan stratégique ?
- ✍ A quel rythme devez-vous faire un plan stratégique ?
- ✍ A quel point du cycle de l'organisation ou du projet devez-vous faire un plan stratégique ?
- ✍ Combien de temps devrait durer le développement d'un plan stratégique ?

Quelques suggestions :

- ✍ Vous devez procéder à l'élaboration d'un plan stratégique lorsque le cadre stratégique dans lequel votre organisation ou votre projet fonctionne doit être développé, clarifié ou consolidé. A la page suivante, vous trouverez un questionnaire qui vous aidera à décider si votre organisation ou votre projet a besoin de développer un plan stratégique.
- ✍ Ne procédez pas au développement d'un plan stratégique plus d'une fois tous les deux ans à moins que l'environnement extérieur ou interne à l'organisation ait considérablement changé. Habituellement, une fois tous les trois ans suffit. Ce qui ne vous empêche pas de procéder à une révision de votre stratégie plus souvent, disons une fois par an. La révision de la stratégie est un processus rapide – un jour ou moins, au cours duquel vous considérez le cadre stratégique par rapport à ce qui se passe au niveau interne et à externe de votre organisation, une sorte de vérification de ce qui se passe.
- ✍ Dans le cycle de vie d'un projet ou d'une organisation, il existe différentes périodes au cours desquelles il serait intéressant de procéder au développement d'un plan stratégique. Par exemple, lorsque vous mettez en place un nouveau projet ou une nouvelle organisation, il est nécessaire de réaliser un plan stratégique. Si vous venez de procéder à l'évaluation de l'organisation ou du travail de manière approfondie, et que cela vous a conduit à émettre des recommandations devant entraîner des changements considérables, alors vous pouvez décider d'entamer le développement d'un plan stratégique immédiatement à la suite de ces recommandations. Lorsque vous arrivez à la fin d'une étape majeure dans un projet, il peut se révéler intéressant de procéder à une révision des progrès effectués et de vous préparer à l'étape suivante au moyen d'un plan stratégique.



Planification Stratégique

- ✍ Il n'est pas possible de réaliser un processus de planification stratégique de manière approfondie en moins de trois jours. Si vous n'êtes pas familiarisé avec ce type de processus, alors il vous faudra au moins quatre ou cinq jours.



Planification Stratégique

? QUESTIONNAIRE : AVONS-NOUS BESOIN DE DEVELOPPER UN PLAN STRATEGIQUE ?

L'équipe de direction de l'organisation ou du projet devrait se pencher sur le questionnaire suivant.

Lorsqu'un des énoncés comporte deux parties et que vous répondez oui à l'une des parties et non ou peut être à l'autre, alors vous devez prendre en compte la réponse la plus faible. Donc par exemple, dans le premier énoncé, peut être pourrez-vous répondre que "absolument", la vision développée par votre organisation est claire, mais vous n'êtes pas certain qu'il y ait un consensus au sujet de cette vision. Votre réponse sera alors « pas sûr ».

Notez votre projet ou organisation selon le barème qui suit pour chacun des énoncés :

- 1 = Absolument
- 2 = Peut-être/Pas sûr
- 3 = Absolument pas

Si vous obtenez un score final de 20 ou plus, alors votre organisation ou votre projet est prêt à passer au développement d'un plan stratégique. Si vous obtenez 15 ou de 15 à 20, alors votre organisation tirerait probablement profit d'un plan stratégique. En dessous de 15, il n'y a aucune urgence, mais vous devriez au moins réaliser un plan stratégique trois ans après l'élaboration de votre dernier plan stratégique.

Enoncé	Absolu- ment	Peut-être Pas sûr	Absolu- ment pas	SCORE
L'organisation/le projet a une vision claire des résultats qu'elle/il veut atteindre et il y a un consensus autour de cette vision.				
Les valeurs de l'organisation/du projet sont souvent discutées et il y a accord sur la base de valeurs de l'organisation/du projet.				
Le mandat actuel de l'organisation/du projet reflète clairement les activités de l'organisation/du projet, pour qui, et pourquoi c'est important.				
L'organisation/le projet réfléchit régulièrement sur ses forces et ses faiblesses et sur les possibilités et les menaces que présente l'environnement.				
L'organisation/le projet a des objectifs pour atteindre ce qu'il souhaite – ces objectifs sont SMART (voir le Glossaire pour une explication du terme SMART).				
L'organisation/le projet n'a pas de				

Planification Stratégique

difficultés à établir des priorités, à faire la distinction entre ce qu'il faut faire, ce qu'il faudrait faire et ce qu'elle/il aimerait faire.	
L'organisation/le projet dispose d'indicateurs clairs grâce auxquels il peut mesurer l'impact de son travail.	
La manière dont l'organisation/le projet est structuré au niveau interne est logique en termes d'efficacité et de performances.	
Le travail réalisé par le projet/l'organisation est cohérent – les différents domaines d'activité s'harmonisent bien les uns avec les autres.	
Les environnements externes et internes dans lesquels l'organisation/le projet opère sont relativement stables et n'ont pas connu de changement majeur au cours de l'année précédente.	

Score total : _____

Planification Stratégique

QUI DEVRAIT PARTICIPER ?

Qui devrait participer au développement d'un plan stratégique ?

Pour savoir en détail qui devrait participer aux différentes étapes de la planification, vous pouvez consulter la boîte à outils intitulée Vue d'Ensemble de la Planification, dans le chapitre Qui Planifie ?

Les deux questions clés sont :

- ✍ Qui devrait participer au développement du plan stratégique ?
- ✍ Qui devrait jouer le rôle de facilitateur pour le développement du plan stratégique ?

Qui devrait y participer ?

Le développement d'un plan stratégique aide une organisation à clarifier, à consolider ou à établir son cadre stratégique. Les valeurs et la vision de l'organisation sont ancrées dans le cadre stratégique. C'est pourquoi il est important de faire participer l'ensemble de l'organisation au moins à certaines parties du processus de planification. Nous suggérons ce qui suit :

Phase de planification stratégique	Qui devrait participer ?
Planifier le déroulement du processus	L'équipe de direction du projet ou de l'organisation.
Comprendre le contexte	Tous les membres du personnel et du conseil d'administration : le personnel administratif devrait participer s'il est important qu'il comprenne les problèmes de l'organisation.
Discussion au sujet de la vision, des valeurs et de la mission	Tous les membres du personnel et du conseil d'administration. Il est très important que tout le personnel participe, y compris le personnel administratif, car il y a des chances que cette discussion entraîne le développement d'une série de principes de fonctionnement – en d'autres mots, il est important de faire comprendre à chacun pourquoi toutes les personnes travaillant au projet ou dans l'organisation devraient travailler et se comporter d'une certaine manière.
Passage en revue des forces et des faiblesses, des possibilités et des menaces	Le personnel chargé de la programmation ou les professionnels, et ceci pour l'intégralité de cette étape ; ceci inclut le personnel administratif pour les discussions tournant autour des forces et faiblesses de l'organisation d'un point de vue interne.
Discussion au sujet des options stratégiques et des objectifs	Les professionnels et les membres du conseil d'administration.
Structure organisationnelle	L'équipe de direction, avec les apports du reste du personnel.

Lorsque le personnel administratif s'intéresse beaucoup au travail de l'organisation, peut-être souhaitez-vous l'inviter à participer à toutes les étapes dans lesquels le personnel professionnel est impliqué. Il est évident que les cadres supérieurs du personnel



Planification Stratégique

administratif devraient y participer. Par exemple, si l'organisation dispose d'un comptable, celui-ci devrait y participer. Mais il n'est pas nécessaire que le réceptionniste soit présent à toutes les sessions. Cependant, une fois que le cadre stratégique a été établi, alors tous les membres du personnel devraient en suivre la présentation, et disposer de suffisamment de temps pour poser des questions et demander des clarifications, ceci devant se faire de préférences au niveau des unités ou services dans lesquels ils travaillent.

Faire appel à un facilitateur extérieur

Nous vous recommandons de faire appel aux services d'un facilitateur extérieur pour développer l'ensemble du plan stratégique, afin que :

- ✍ Il y ait une personne désignée (assignée) pour maintenir l'ordre, pour éviter que les problèmes ne deviennent des problèmes personnels, et pour mettre le processus sur les rails sans qu'il y ait les moindres scrupules d'un point de vue émotionnel.
- ✍ Chacun soit libre de participer au processus sans trop s'inquiéter des problèmes propres au processus.
- ✍ Une personne qualifiée soit disponible pour gérer les conflits qui pourraient survenir afin qu'ils soient utilisés de manière constructive plutôt que destructive.
- ✍ Quelqu'un bénéficiant d'une expertise spécifiquement organisationnelle soit disponible pour soulever des questions et empêcher que l'organisation/le projet évitent de traiter des problèmes délicats.
- ✍ Quelqu'un bénéficiant d'une expérience importante soit disponible pour apporter des connaissances, des idées et une perspective extérieure.

Les désavantages en sont principalement le coût. Cependant, dans la mesure où vous choisissez la bonne personne, l'investissement devrait être rentable en termes de résultats.

A la page suivante, vous trouverez une liste de contrôle pour vous aider à choisir le bon facilitateur extérieur qui vous aidera à développer votre plan stratégique.



Planification Stratégique

LISTE DE CONTROLE POUR SELECTIONNER UN FACILITATEUR EXTERIEUR :

Vous devez rechercher une personne capable de remplir les conditions suivantes :

- ? la compréhension des problèmes liés au développement d'un point de vue général
- ? la compréhension des problèmes organisationnels
- ? savoir et empathie
- ? autorité/crédibilité
- ? expérience dans la prise en charge du développement d'un plan stratégique
- ? une bonne réputation auprès de ses précédents clients (à vous de le vérifier !)
- ? capacité à gérer les conflits et confiance en soi dans la gestion des conflits
- ? capable de vous aider à clarifier vos résultats
- ? l'engagement à vous aider à atteindre les résultats que vous désirez atteindre
- ? honnêteté et équité (ne recherchez pas quelqu'un de complètement objectif – toute personne capable de vous aider aura ses propres opinions, vous voulez juste qu'il vous aide à bien faire la distinction entre les opinions et les faits)
- ? logique, discipline et capacité à diriger de manière systématique
- ? capacité à respecter les échéances
- ? compétences orales et écrites
- ? un style qui convient à votre organisation
- ? des tarifs raisonnables, par rapport aux tarifs pratiqués sur le marché.

Une fois que vous avez trouvé la bonne personne, mettez-vous d'accord sur un programme clair et mis par écrit, afin qu'il n'y ait pas la moindre mésentente par rapport à ce que vous voulez et ce que vous attendez.

Planification Stratégique

ANALYSE SECTORIELLE

Parce que, lors du développement d'un plan stratégique, l'on considère l'ensemble de la question, il s'avère utile de bénéficier d'une analyse sectorielle extérieure. Pour ceux d'entre nous qui sommes impliqués dans les activités du projet ou de l'organisation, il est facile de perdre de vue le tableau général et de penser aux problèmes du point de vue de notre propre travail seulement. Le fait de faire venir quelqu'un de l'extérieur, avec une perspective et des préoccupations plus larges que les nôtres, pourrait ouvrir des portes sur de nouvelles idées et manières de penser. Ceci aide à conserver une organisation bien informée des activités de développement. L'analyse sectorielle extérieure devrait clarifier quelles sont les opportunités, les défis et les menaces qui se posent à l'environnement extérieur de l'organisation. (Voir également la boîte à outils Vue d'Ensemble de la Planification et le chapitre portant sur l'analyse FFPM).

La recherche d'une analyse sectorielle extérieure devrait être le travail du groupe ou de la personne chargée de la planification du processus.

<p>Qui devrait apporter une analyse sectorielle ?</p>	<p>Vous recherchez quelqu'un qui comprenne le développement, qui ait des connaissances spécifiques au niveau du secteur de développement dans lequel vous travaillez ou dans lequel vous prévoyez de travailler, et qui comprenne quel type de contribution une organisation ou un projet tel que le vôtre pourrait apporter. Il est également important que cette personne soit autoritaire – quelqu'un de respecté dans ce domaine, quelqu'un que votre personnel et votre conseil d'administration prendront au sérieux.</p> <p>Il se peut que ce soit plus d'une personne. Par exemple, il se peut qu'une personne apporte la perspective du gouvernement et qu'une autre celle de la communauté.</p> <p>Parfois, un membre du conseil d'administration, ou même un membre du personnel particulièrement bien informé, peut apporter une analyse sectorielle. C'est cependant une bonne idée que de faire appel à quelqu'un de « l'extérieur » la plupart du temps.</p>
<p>Quels sont les éléments que l'analyse sectorielle devrait couvrir ?</p>	<p>A la fin de l'analyse sectorielle, il faut que tout le monde ait bien compris les contextes et ait compris les nouvelles idées permettant de guider le processus de planification stratégique.</p> <p>Assurez-vous que vous couvrez bien les trois principales composantes du contexte : le développement d'un point de vue international et national, votre secteur, d'un point de vue international, national et local, votre domaine d'expertise (c'est-à-dire la formation, le forage de puits, etc.) d'un point de vue international, national et local. Essayez d'obtenir une perspective générale – pas seulement d'un unique point de vue – soit en ayant plus d'un intervenant, soit en invitant un intervenant</p>

Planification Stratégique

	capable de donner une vision d'ensemble. Souvenez-vous que personne n'est neutre – les gens ont des opinions et il faut que vous les évaluiez à la lumière d'un certain nombre d'opinions différentes.
<p>A quel moment devriez-vous vous préoccuper de cette question ?</p> <p>Qu'est-ce qui devrait être indiqué dans le programme ?</p>	<p>Dès que vous avez fixé une date pour débiter la planification stratégique, et au moins deux semaines à l'avance. Ceci pour vous assurer que vous trouverez la ou les personnes que vous souhaitez, plutôt que simplement quelqu'un qui se trouvait être disponible à ce moment là. Le programme devrait décrire clairement dans quel lieu cela se tiendra et à quelle heure vous souhaitez que l'intervenant arrive. Vous voulez qu'il/elle puisse écouter ce qui est dit avant qu'il vous expose son analyse.</p> <p>Assurez-vous que votre programme comprend bien :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ L'objectif de l'analyse sectorielle – le résultat que vous espérez à la suite de l'analyse. ✍ La durée de l'analyse. ✍ Les éléments que l'intervenant devrait couvrir en termes de contenu, d'information, etc. ✍ Comment l'analyse sectorielle va s'agencer au processus de planification stratégique. ✍ Dans quelle mesure vous souhaitez que l'intervention soit interactive/provocante. ✍ Si vous souhaitez que l'intervenant prenne part à toute autre phase du processus.

Gardez à l'esprit qu'il faudra que vous demandiez à l'avance à l'intervenant s'il aura besoin de matériel spécifique – qu'il s'agisse d'un tableau de conférence, de marqueurs, d'un ordinateur ou d'un écran pour une présentation Powerpoint.

La plupart des personnes impliquées dans le développement devront être prêtes à se libérer si votre organisation ou votre projet a la crédibilité ou le potentiel pour faire une différence par rapport à un problème qui les concerne. Cependant, il faudrait que votre organisation/projet paye pour leur transport, leur hébergement, etc. Habituellement, on offre également à l'intervenant un petit cadeau lui démontrant votre appréciation pour le temps qu'il a bien voulu vous accorder.

Ne comptez pas seulement sur l'analyse extérieure. Assurez-vous que les informations sur les statistiques, politiques, parties prenantes qui affectent le plus votre travail sont disponibles, si possible même sous forme de photocopiés à distribuer.

Planification Stratégique

TRAVAIL PREPARATOIRE

Il y a deux choses importantes à faire avant d'entamer le processus de planification stratégique :

- ✍ Un passage en revue du travail de votre organisation ;
- ✍ Un passage en revue du fonctionnement interne de votre organisation.

La révision du travail

Cela peut se faire au moyen de :

- ✍ Une évaluation externe approfondie avant de débiter la planification stratégique afin qu'il soit possible d'y utiliser cette évaluation ;
- ✍ Une analyse du travail réalisé au niveau de chaque service/projet/unité, ainsi que les réussites par rapports aux objectifs fixés et aux indicateurs d'impact (Voir également la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification, dans le chapitre intitulé Outils 1 : Structurer l'Analyse du Progrès du Travail) ;
- ✍ Une révision du travail réalisé par l'ensemble de l'organisation, par l'équipe de direction, ainsi que les réussites par rapports aux objectifs fixés et aux indicateurs (voir Glossaire) d'impact.

Même si vous avez passé votre organisation au niveau externe, il est utile que les équipes aient réfléchi à ce qui se passe aussi au niveau interne.

Le passage en revue du fonctionnement interne de l'organisation

Cela peut se faire au moyen de :

- ✍ Un passage en revue de ce qui se passe au niveau externe, réalisé par quelqu'un ayant une compréhension approfondie des organisations de développement et sans but lucratif, même si cette personne n'est pas nécessairement spécialiste dans votre domaine en particulier ;
- ✍ Un passage en revue par la direction du fonctionnement interne de l'organisation ou du projet ;
- ✍ Une analyse sectorielle réalisée par le personnel (voir également la boîte à outils : Présentation de la Planification, le chapitre intitulé Outil 1 : Structurer l'Analyse du Progrès du Travail).

Ces passages en revue ne s'excluent pas les uns et les autres – même avec une analyse extérieure, il est utile que les équipes réfléchissent à la situation d'un point de vue interne.

De plus, il est utile de demander à chacun d'entre ceux qui participeront au développement du plan stratégique de réaliser un travail préparatoire individuel.

A la page suivante, vous trouverez un questionnaire qui pourrait aider les participants à la préparation du développement d'un plan stratégique.



Planification Stratégique

? TRAVAIL DE PREPARATION POUR LE DEVELOPPEMENT D'UN PLAN STRATEGIQUE – INDIVIDUEL

Ce questionnaire permettra d'aider les participants à un processus de planification stratégique de s'y préparer, afin que leur contribution puisse être utile au processus.

Penser à notre contexte propre :

1. Que s'est-il passé au cours des trois dernières années dans l'environnement extérieur de l'organisation qui pourrait affecter notre travail en tant qu'organisation/projet ?

2. Quels sont les défis et les menaces qui nous font face en tant qu'organisation/projet dans notre environnement extérieur ?

3. De quelles possibilités présentes dans l'environnement devrions-nous profiter afin de :

- a Rendre notre organisation/projet plus durable ?
- b Nous aider à réaliser notre vision ?



Planification Stratégique

4. Quelles informations avez-vous que vous pensez devoir partager avec les autres au cours du processus de planification stratégique ?

Réfléchir à votre organisation :

5. Quelles sont les forces majeures de votre organisation/projet ?

6. Quelles sont les faiblesses qui empêchent votre organisation/votre projet de réaliser sa vision ?

7. Pensez-vous que nous sommes suffisamment clairs par rapport à notre mission, nos valeurs et notre mission ?

Mettez par écrit ce que vous pensez que notre vision, nos valeurs et notre mission sont.



Planification Stratégique

8. Quels défis n'avons-nous pas su relever au cours des deux ou trois dernières années et pourquoi n'avons-nous pas su les relever ?

9. Quels défis avons-nous su relever avec succès au cours des deux ou trois dernières années et qu'est-ce qui nous y a aidé ?

10. Quel est le résultat le plus important que vous souhaiteriez voir émerger de ce processus de planification stratégique ? Pourquoi pensez-vous que ce soit si important ?

Planification Stratégique

PLANIFICATION DE L'AGENDA/DU PROCESSUS

Vous avez discuté de votre calendrier, des participants, de l'analyse sectorielle et du travail préparatoire. Vous avez lancé la machine, afin que les bonnes personnes participent à ce processus, que des informations utiles soient partagées, et chacun sait maintenant combien de temps il doit réserver au processus. Maintenant vous êtes prêts à planifier le processus en lui-même et à définir un agenda. C'est quelque chose que vous devez faire de manière relativement similaire à la manière dont vous planifiez un atelier. Les points importants à garder à l'esprit sont les suivants :

- ✍ Sachez quels résultats vous voulez obtenir – vous devez penser à des résultats clairs pour pouvoir développer un plan stratégique.
- ✍ Sachez quels sont les points que vous devez traiter pour arriver à ces résultats – vous devez savoir à quelles étapes vous devez travailler.
- ✍ Sachez quels problèmes supplémentaires devront être discutés dans le temps dont vous disposerez.
- ✍ Etablissez un ordre de priorités raisonnable. Par exemple, ne consacrez pas une demi-heure à une discussion au sujet des valeurs, de la vision et de la mission, et deux heures à une discussion pour savoir si oui ou non l'organisation a besoin de personnel administratif supplémentaire.
- ✍ Ne soyez pas inflexible. Mais essayez de respecter les tranches de temps imparties par l'agenda.
- ✍ Assurez-vous que ce qui est dit est enregistré, et, plus important encore, que vous enregistrez les éléments sur lesquels vous vous mettez d'accord. Cela ne veut pas dire qu'il faut prendre des notes absolument strictes, mais plutôt enregistrer les discussions et les décisions importantes.
- ✍ Que vous décidiez ou non de faire appel à un facilitateur extérieur (ce que nous vous recommandons vivement), assurez-vous que quelqu'un a la responsabilité de la présidence de chaque session et que ces personnes sont suffisamment qualifiées pour tenir cette responsabilité de manière appropriée.
- ✍ Organisez des étapes qui impliquent tous les participants – les gens doivent se rallier à votre cause, et pas seulement se contenter de travailler.
- ✍ Si vous avez demandé aux gens de réaliser un travail préparatoire, assurez-vous qu'il est pris en compte dans l'agenda afin que les gens sentent que leurs efforts font l'objet d'une certaine considération.

En gardant cela à l'esprit, l'équipe responsable de la planification devrait :

- ✍ Etablir un agenda pour la totalité du processus :
- ✍ Le diviser grossièrement en journées, c'est à dire Premier Jour, Deuxième Jour, etc.;
- ✍ Attribuer des responsabilités à chacun ;
- ✍ Faire circuler l'agenda pour pouvoir bénéficier de commentaires ;
- ✍ Le finaliser.

Si vous faites appel aux services d'un intervenant extérieur, alors travaillez à l'agenda avec lui. Tout du moins, briefez-le correctement. Prenez un des programmes que vous avez établi, demandez-lui son avis sur ce programme, et voyez si votre programme prend en compte les questions listées ci-dessus. En tant que client, vous avez le droit de



Planification Stratégique

demander au facilitateur ce qu'est son programme et d'exprimer les inquiétudes que vous pourriez avoir.

Dans le chapitre consacré aux Exemples, vous trouverez un exemple de programme pour un atelier de planification stratégique de quatre jours.



Planification Stratégique

Couvrir les questions de fond

Pour que le processus de planification stratégique se déroule correctement, vous devez y inclure certaines étapes concernant des questions de fond qui constitueront la base de votre planification. Sans celles-ci, c'est comme si vous réalisiez la planification sur du sable. Les étapes concernant les questions de fond forment les premières étapes du processus de planification stratégique et sont les suivantes :

- ✍ Analyse – discussion
- ✍ Clarification de l'analyse du problème
- ✍ Passage en revue des programmes et de l'organisation en tant que système de fonctionnement
- ✍ Eclaircissement des paramètres de planification – quel est le cadre (en restant général) dans lequel nous planifions ?
- ✍ Identifier les problèmes critiques qui devront faire l'objet de discussions au cours du processus de planification stratégique
- ✍ Synthétiser – rassembler les leçons les plus importantes pour l'organisation ou le projet, leçons qui ont émergé de ce travail de fond.

Il faudrait que vous essayiez de terminer cette étape de la planification stratégique au plus tard à la fin de la Première journée d'un atelier de quatre jours. Une autre option serait que vous organisiez une session qui couvre ces questions sur une journée, une semaine environ avant que ne se tienne l'atelier de planification stratégique en lui-même.

Planification Stratégique

APPORTS – DISCUSSION

Nous avons déjà parlé de l'importance d'analyser le tableau d'ensemble au début du processus de planification stratégique. Ce que vous faites de cette analyse est tout aussi important que le fait de disposer de cette analyse. Voici quelques suggestions. Elles ne s'excluent pas les unes et les autres. Il peut parfois être utile de les combiner.

Après l'analyse, vous pourriez organiser :

- ✍ Une session questions/réponses avec la personne qui réalise l'analyse, afin d'obtenir des éclaircissements et de soulever des questions.
- ✍ Une discussion en petits groupes autour de certaines des questions clés. Celles-ci peuvent avoir été soulevées par l'intervenant, ou bien tirées de l'analyse par l'intervenant, ou encore décidées à l'avance.
- ✍ Une discussion, soit en petits groupes, soit en session plénière, autour de la question suivante : "quelles sont les implications pour nous ?"
- ✍ Un résumé de ce qui a été dit sous la forme d'une analyse PEST (voir Glossaire) (Pour savoir comment réaliser une Analyse PEST, consultez la boîte à outils : Présentation de la Planification).
- ✍ Intégration du travail de préparation réalisé auparavant (voir ci-dessus pour quelques idées concernant le travail de préparation).
- ✍ Une présentation vidéo ou photographique pertinente.
- ✍ Une analyse supplémentaire réalisée par les communautés pour éclaircir certains points.
- ✍ Une explication du problème que vous essayez de résoudre par vos activités (pour plus d'informations à ce sujet, consultez la page suivante).

Cela vaut la peine de passer l'intégralité de la première matinée de l'atelier à cette discussion, étant donné que cela forme la base du reste de l'atelier.

Planification Stratégique

CLARIFICATION DE L'ANALYSE DU PROBLEME

Dans la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification, nous avons considéré l'analyse du problème et comment réaliser une analyse du problème en détail. Une analyse du problème est une tentative pour essayer de comprendre le problème que vous essayez de résoudre et les diverses causes et effets qui sont impliqués.

Si dans votre cas vous êtes une nouvelle organisation ou un nouveau projet, alors vous devez procéder à une analyse du problème soignée, sur la base de votre compréhension du contexte dans lequel vous désirez travailler. Si vous êtes une organisation ou un projet déjà établi, alors il faut que vous revisitiez votre analyse du problème et vérifiez qu'elle soit toujours valide. Nous vous suggérons de consulter tout de suite la boîte à outils Vue d'Ensemble de la Planification pour vous familiariser avec les étapes par lesquelles il faut passer pour réaliser une analyse du problème. (Voir le chapitre de la boîte à outil portant le titre Outils 2 : Réaliser une Analyse du Problème).

Si nécessaire, vous pouvez réaliser l'intégralité de l'analyse du problème au cours de l'atelier. A la fin de cette analyse, vous devriez être capable de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Est-ce que le problème que nous prévoyons de résoudre ou auquel nous travaillons déjà est un problème important ?
- ✍ Est-ce que le fait de résoudre ce problème apportera une différence considérable dans la vie des individus en termes de développement ?

Ici, cette clarification vous aidera à mesurer que vous progressez dans le développement du plan stratégique.

Planification Stratégique

REVISION

Cette étape consiste à passer en revue le travail déjà réalisé et le fonctionnement du système interne du projet ou de l'organisation. C'est ce passage en revue qui vous permettra de réaliser une Analyse FFPM (voir Glossaire). (Voir la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification, pour en savoir plus sur la réalisation d'une Analyse FFPM.)

Lorsque vous révisiez vos programmes, vous devez vous pencher sur l'impact et l'efficacité de votre travail. Faites-vous une différence ? (Cette question est traitée dans de plus amples détails dans la boîte à outils : Suivi et Evaluation).

Lorsque passez votre organisation en revue, vous devez vous pencher sur l'efficacité avec laquelle le travail est réalisé. Travaillons-nous de manière rentable et de manière à produire autant de résultats que possibles en utilisant le moins d'argent possible ? (Ceci fait également l'objet d'une explication plus détaillée dans la boîte à outils : Suivi et Evaluation).

Pour une introduction au processus de révision, consultez le chapitre portant sur le travail de préparation qui se trouve ci-dessus.

Ici, ce qui nous intéresse plus, c'est la manière dont vous réalisez le travail de préparation nécessaire à toute planification stratégique.

Une fois que ce travail préparatoire a été réalisé (nous nous penchons sur cette question un peu plus loin), alors il faut l'exploiter au moyen d'une technique telle que l'Analyse FFPM.

Programmes

Vous devez vous assurer que le travail de préparation portant sur l'impact et l'efficacité de vos programmes est partagé entre toutes les personnes de l'atelier ou avec les personnes participant au processus, ce travail formant une toile de fond essentielle pour le développement de votre plan stratégique. En fonction de la forme prise par le travail de préparation, vous pouvez choisir les suggestions suivantes (une fois de plus, une possibilité n'exclut pas l'autre – vous pouvez utiliser une suggestion ou plus) :

- ✍ Si vous avez pris le chemin d'une évaluation externe, alors laissez l'évaluateur externe présenter un résumé de ses résultats, de ses conclusions, et de ses recommandations, qui seront ensuite soumises à la discussion. Il vaut mieux que les participants aient déjà lu son rapport écrit.
- ✍ Si l'évaluateur a déjà fait une présentation, alors, au cours du développement du plan stratégique, orientez la discussion vers les conclusions et les recommandations. L'organisation ou le projet doit atteindre un consensus sur les conclusions et les recommandations au sujet desquelles ils s'accordent, comme au sujet desquelles ils ne le sont pas.
- ✍ Si des unités, des services, des équipes de projets ou de programmes d'une organisation ont réalisé leur propre analyse de la progression du travail (en utilisant un outil tel que celui utilisé pour structurer l'analyse des progrès du travail fournit dans la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification), donnez leur l'opportunité de présenter les résultats de leurs délibérations. Tout travail individuel qui aura été

Planification Stratégique

réalisé devrait être pris en compte à ce niveau lorsque l'unité, l'équipe de projet ou le service décide de présenter leurs résultats.

✍ Si la direction a procédé à une révision, alors c'est ici qu'elle devrait la présenter.

✍ Quelles que soient les options ou les séries d'options que vous choisissez, il est important d'en tirer des leçons et des conclusions. Cela peut être facilité soit par l'intervenant extérieur, soit par quelqu'un appartenant à l'organisation. Ecrivez ces leçons sur un tableau, ceci devant servir de point de référence au cours du reste du processus. La question à laquelle il faut répondre ici est la suivante :

✍ Qu'avons-nous appris du passage en revue des programmes et que nous devrions garder à l'esprit à mesure que nous avançons dans le développement du plan stratégique ?

Organisation

Vous devez vous assurer que le travail réalisé au sujet de l'efficacité de votre projet ou de votre organisation, et au sujet de la manière dont vous organisez ces activités et dont elles se déroulent, est partagé par toutes les personnes présentes à l'atelier ou par toutes celles impliquées dans ce processus. Ceci forme également une toile de fond essentielle du développement de votre plan stratégique. En fonction de la forme sous laquelle le travail de préparation a été réalisé, vous pourrez entre les suggestions qui suivent (une fois de plus, l'une n'exclut pas l'autre et vous pouvez décider d'utiliser une suggestion ou plus) :

✍ Faites appel aux services d'un expert extérieur en développement organisationnel qui a étudié votre organisation, et demandez-lui de vous présenter les résultats, les conclusions et les recommandations auxquels il est arrivé.

✍ Si l'expert a déjà réalisé une présentation, alors, au cours du développement du plan stratégique, orientez la discussion vers les conclusions et les recommandations. L'organisation ou le projet doit atteindre un consensus sur les conclusions et les recommandations par rapport auxquelles il est d'accord, comme avec celles avec lesquelles il ne l'est pas.

✍ Si des unités, des services, des équipes de projets ou de programmes d'une organisation ont réalisé leur propre analyse des progrès du travail (en utilisant un outil tel que celui utilisé pour structurer l'analyse des progrès du travail fourni dans la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification), donnez leur l'opportunité de présenter les résultats de leurs délibérations. Tout travail individuel qui aura été réalisé devrait être pris en compte à ce niveau lorsque l'unité, l'équipe de projet ou le service présente ses conclusions.

✍ Si la direction a procédé à une révision, alors c'est ici qu'elle devrait la présenter.

En rassemblant toutes ces informations, l'intervenant ou la personne intervenant au cours de cette session, devrait poser des questions telles que :

✍ Quelles sont les forces internes de l'organisation à partir desquelles nous devrions construire ?

✍ Quelles sont les faiblesses internes que nous devrions résoudre ?

✍ Quels sont les problèmes internes à l'organisation qui ont un impact négatif sur notre capacité à avoir un impact au moyen de nos activités ?



Planification Stratégique

N'essayez pas de régler ces problèmes maintenant. Soyez-en simplement conscients. A la fin, la manière dont nous organisons nos activités dépend de ce que nous faisons. Cela n'émergera de manière évidente et définitive que plus tard au cours du développement du plan stratégique.

Planification Stratégique

CLARIFIER LES PARAMETRES DE LA PLANIFICATION

Une fois que vous êtes arrivés à cette étape du développement de votre plan stratégique, alors vous êtes prêts à clarifier vos paramètres de planification.

Qu'est-ce que nous voulons dire par paramètres de planification ?

Aucun projet ou organisation ne peut fonctionner sans avoir établi de limites ou de frontières. Il existe un certain nombre de paramètres ou de frontières permettant de définir ou de limiter ce que le projet ou l'organisation peut et ne peut pas faire, ce qu'il/elle est susceptible de faire et ce qu'il/elle est susceptible de ne pas faire. Par exemple, un projet sanitaire dans une communauté désavantagée ne va pas d'un seul coup décider de se concentrer plutôt sur la fourniture de bourses pour l'éducation tertiaire, mais il se peut qu'il lie son travail sur la santé avec l'éducation de base. Ses paramètres sont définis par sa compréhension des problèmes et par leur cause, et par l'expertise spécifique du projet. Ceci doit être pris en compte dans le développement du plan stratégique.

Qu'est-ce qui doit être pris en compte dans l'éclaircissement des paramètres de planification ?

Vos paramètres de planification seront définis par :

1. L'analyse du problème. Votre stratégie doit tenter de résoudre les problèmes importants. L'intention est de faire une différence significative et positive dans les vies des bénéficiaires proposés.
2. Les parties prenantes (voir Glossaire). Qui sont les parties prenantes, qu'ils soient partenaires, bénéficiaires, donateurs, ils influencent ce que vous faites et la manière dont vous le faites.
3. Votre compétence distinctive. Ceci est un terme emprunté au monde des affaires mais qui est utile dans le contexte du développement. Cela fait référence à ce à quoi vous êtes vraiment bon. Votre compétence distinctive peut par exemple être : travailler avec les travailleurs de la santé de la communauté, ou : le développement d'outils d'alphabétisation, ou : la production de médias pertinents d'un point de vue social tout en restant divertissants. Le fait de savoir quelle est votre compétence distinctive, ou quelles sont vos compétences distinctives, vous aidera à clarifier vos paramètres de planification.
4. Votre avantage concurrentiel. Ceci est encore un terme emprunté au monde des affaires et qui s'avère être utile dans le contexte du développement. Cela fait référence à ce qui vous rend préférable à d'autres organisations similaires en tant qu'agent du développement. C'est le petit quelque chose en plus qui fait que des parties prenantes comme les donateurs ou les communautés bénéficiaires disent : « Nous voulons travailler avec eux ». Par exemple, il se peut que vous ayez un avantage concurrentiel par rapport à d'autres organisations ayant des activités similaires aux vôtres parce que certains membres de votre personnel ont précédemment travaillé pour le gouvernement ou ont travaillé pour de grandes entreprises que vous voulez maintenant influencer. Une fois de plus, le fait de connaître votre avantage concurrentiel, et le fait de savoir l'exploiter quand vous le pouvez, devrait faire partie de votre stratégie.

Planification Stratégique

5. Vos valeurs. Les valeurs de l'organisations ou du projet fournissent des paramètres ou des limites pour les options stratégiques. Si l'organisation croit en la doctrine du « rien pour les populations sans les populations », alors ses options stratégiques seront limitées par cette doctrine.
6. L'accès aux ressources. « A quelles quantités de ressources pensez-vous pouvoir accéder » est un paramètre important pour votre plan stratégique. Il se peut que cela n'affecte ni votre vision, ni vos valeurs, mais cela influencera la manière dont vous définissez vos objectifs. Entrent dans les ressources : l'argent, les individus et l'expertise.

Il se peut que vous puissiez identifier d'autres paramètres de planification pour votre projet ou votre organisation.

Un autre élément des paramètres de planification est les **hypothèses**. Les hypothèses sont des conditions extérieures que votre projet ou organisation ne peut contrôler, mais qu'il/elle peut assumer qu'elles existeront et qui sont nécessaires au succès du projet. Par exemple, un projet travaillant sur les commerces informels pourrait faire l'hypothèse que le gouvernement soutiendra le secteur informel au travers de sa législation et de ses réglementations. Pour pouvoir émettre cette hypothèse, l'organisation/le projet, doit avoir de bonnes raisons d'y croire. Si elle y croit, alors cela devient l'un de ses paramètres de planification : *Nous pouvons compter sur le soutien du gouvernement au niveau législatif.* Cependant, si elle pense le contraire, alors cela doit aussi être pris en compte dans la planification, en tant que facteur d'entrave. Voici d'autres exemples d'hypothèses :

L'économie continue à progresser.

Le gouvernement poursuit sa politique de privatisation des entreprises de l'Etat.

Les entreprises sont volontaires pour coopérer avec la société civile sur ces questions.

Les lois limitant l'emploi des femmes se libéralisent.

On n'observe aucune augmentation de la violence actuellement.

Il n'y a pas d'inondations cette année.

Il est important de vérifier constamment les hypothèses qui ont été faites dans le cas où les circonstances changeraient dans l'environnement extérieur, car vous devriez alors ajuster vos plans. (Voir également la boîte à outils sur le Suivi et l'Evaluation).

A la page suivante, vous trouverez un exercice que vous pourrez utiliser pour vous aider à établir les paramètres de planification de votre projet ou de votre organisation.

Planification Stratégique

? EXERCICE POUR AIDER UN PROJET OU UNE ORGANISATION A DEFINIR OU A CLARIFIER SES PARAMETRES DE PLANIFICATION

Cet exercice prendra environ une heure. 30 minutes en petits groupes et 30 minutes en session plénière.

Les groupes constitués doivent être relativement petits – environ cinq ou six personnes par groupe. Les groupes peuvent être établis au hasard ou bien se baser sur les unités de travail. C'est à vous de décider de l'option qui sera la plus productive.

Pour réaliser cet exercice, vous avez besoin d'un tableau de conférence, de marqueurs, de préférence de différentes couleurs, et d'un moyen de fixer les feuilles du tableau contre le mur.

Commencez par expliquer les différents termes.

Etape 1 : Demandez à chaque groupe de dessiner un tableau sur une des feuilles du tableau de conférence. Le tableau devrait montrer les paramètres de planification, selon le groupe, en fonction de :

- ✍ L'analyse du problème
- ✍ Les parties prenantes
- ✍ Les compétences distinctives de l'organisation, du projet ou du groupe
- ✍ Les avantages comparatifs de l'organisation, du projet ou du groupe
- ✍ Les valeurs
- ✍ L'accès aux ressources
- ✍ Les hypothèses qui peuvent être émises par rapport à l'environnement extérieur

Etape 2 : Chacun des groupes doit présenter et expliquer son tableau.

Etape 3 : Faites une liste des paramètres pour lesquels tout le monde s'accorde sur une feuille séparée.

Etape 4 : Discutez des paramètres pour lesquels vous n'êtes pas d'accord et essayez d'atteindre une sorte de consensus. Ajoutez à votre liste les paramètres sur lesquels vous vous êtes finalement accordés.

Cette liste devra être placée bien en vue tout au long du processus pour vous permettre de garder pied avec la réalité.

Planification Stratégique

IDENTIFIER LES PROBLEMES CRITIQUES

Le travail que vous avez réalisé jusqu'à présent vous a permis d'étudier le contexte dans lequel votre organisation ou votre projet évoluait, les forces et les faiblesses de l'organisation ou du projet, et comment vous définissiez vos paramètres de planification. Vous devriez maintenant être en position de pouvoir identifier les problèmes critiques, internes et externes, que vous devez résoudre.

Qu'est-ce qu'un problème critique ?

Un problème critique est un problème qui remplit la plupart ou tous les critères qui suivent :

- ✍ Il est lié à un problème central
- ✍ Il affecte les vies d'un grand nombre de personnes, directement ou indirectement
- ✍ Il peut être résolu grâce aux compétences et aux ressources de l'organisation ou du projet
- ✍ Il doit être résolu si l'organisation ou le projet veut pouvoir progresser dans son travail
- ✍ Il s'ajoute aux forces de l'organisation ou du projet et/ou aux possibilités qui se présentent
- ✍ Il résout les faiblesses de l'organisation et/ou aide l'organisation à gérer les menaces qui pèsent sur ses activités ou son existence.

Pour poursuivre le développement de votre plan stratégique, il serait maintenant utile d'identifier les problèmes critiques qui doivent être résolus d'ici la fin du processus. Ces problèmes peuvent être internes ou externes, peuvent concerner la vision de l'organisation ou du projet, ou la manière dont l'organisation ou le projet organise ses activités.

A la page suivante, vous trouverez un exercice que vous pourrez utiliser pour établir les problèmes critiques de votre projet ou de votre organisation.



Planification Stratégique

? EXERCICE POUR AIDER UN PROJET OU UNE ORGANISATION A IDENTIFIER LES PROBLEMES CRITIQUES QU'IL/ELLE DOIT RESOUDRE

Cet exercice prendra environ 45 minutes : 15 minutes de remue-méninges en petits groupes, et 30 minutes en session plénière pour atteindre un consensus.

Laissez les participants discuter tout d'abord avec leurs voisins pour la première étape.

Pour réaliser cet exercice, vous avez besoin d'un tableau de conférence et de marqueurs, et d'un moyen d'afficher les feuilles du tableau contre un mur.

Commencez par expliquer les critères d'un problème critique (voir page précédente). Nous vous conseillons de suggérer que les problèmes critiques qu'ils trouveront devront répondre au moins à trois critères.

Etape 1 : Laissez chaque petit groupe rechercher au moins quatre problèmes critiques qui répondent au moins à trois critères.

Etape 2 : En session plénière, compilez une liste de problèmes critiques, divisez les entre les problèmes internes et ceux liés à l'analyse du problème en elle-même.

Etape 3 : Passez en revue la liste compilée et vérifiez que chacun des problèmes répond à au moins trois des critères donnés. Eliminez ceux qui ne remplissent pas cette condition.

Etape 4 : Classez les éléments liés à l'analyse du problème par ordre d'importance en utilisant les questions sur la priorisation dans la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification. Signalez les plus importants par un premier symbole, ceux qui sont important mais peuvent attendre par un autre symbole, et ceux qu'il faudrait éventuellement résoudre mais qui ne sont pas importants par un troisième symbole.

Etape 5 : Classez les éléments de la liste des problèmes internes par ordre de priorité en répondant aux questions suivantes :

- ✍ Lesquels de ces problèmes devons-nous résoudre dans les six prochains mois si nous voulons que notre travail progresse efficacement ?
- ✍ Lesquels de ces problèmes devons-nous résoudre au cours de l'année prochaine si nous voulons nous assurer que l'organisation ou le projet survive et puisse mener à bien ses activités ?
- ✍ Lesquels de ces problèmes devraient probablement être réglés pour améliorer notre cadre de travail ?

Signalez les plus urgents par un certain symbole, ceux qui sont importants mais qui peuvent attendre par un autre symbole, et ceux qu'il faudrait éventuellement résoudre mais qui ne sont pas importants par un troisième symbole.

D'ici la fin du développement de votre plan stratégique, vous devriez avoir développé une stratégie pour pouvoir résoudre les problèmes listés dans les catégories les plus importantes de chaque liste.

Planification Stratégique

Définir le cadre stratégique

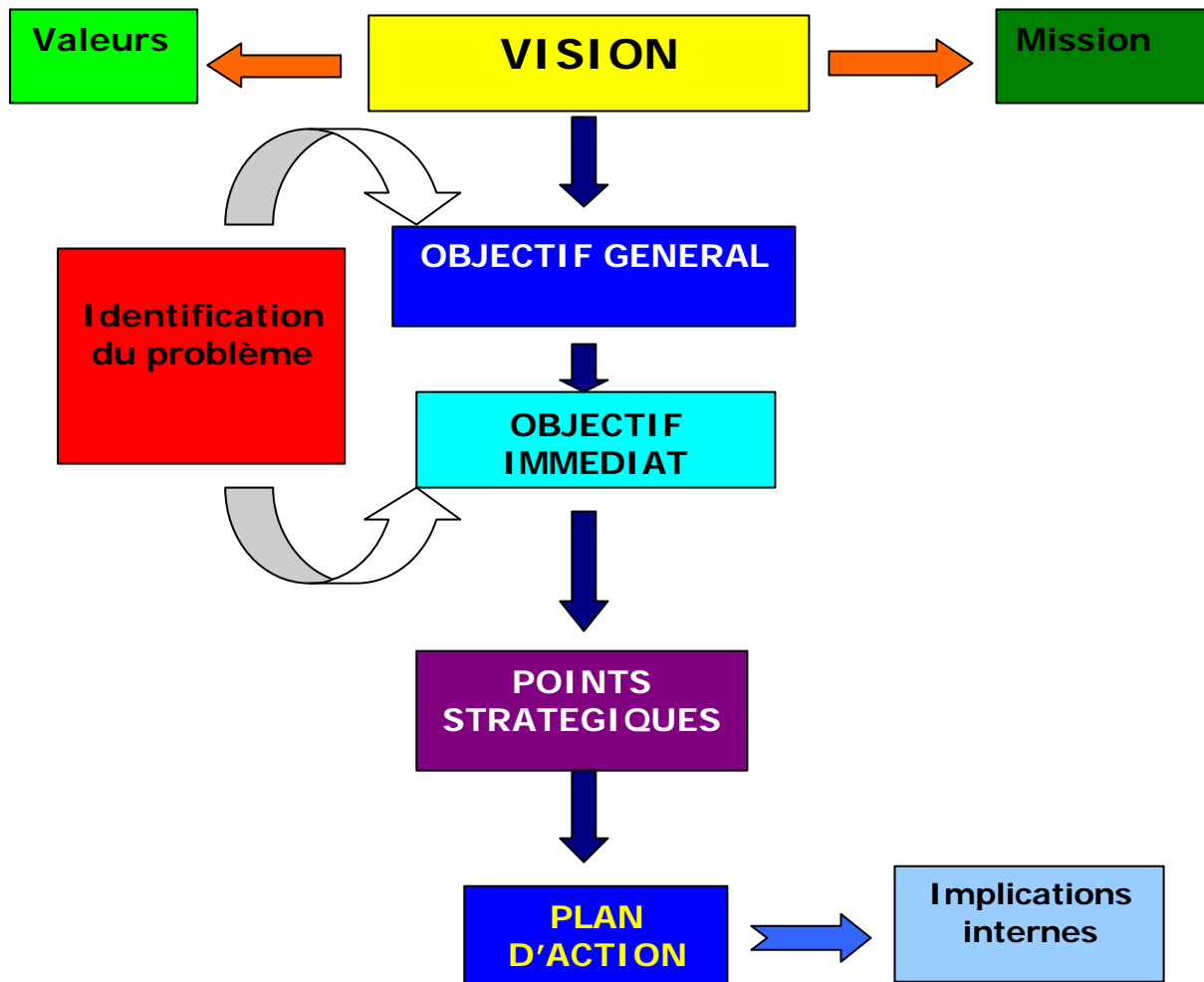
Une fois le travail de fond réalisé, vous pouvez commencer à vous attaquer au cœur du développement de votre plan d'action. Ce qui consiste à définir le cadre stratégique dans lequel votre organisation ou votre projet fonctionne. Un cadre stratégique est composé des éléments suivants :

- ✍ Une **vision** clairement énoncée ;
- ✍ Des **valeurs** clairement articulées ;
- ✍ Une **mission**, articulée avec un mandat ;
- ✍ L'**objectif général** du projet ou de l'organisation ;
- ✍ L'**objectif immédiat** du projet ou de l'organisation ;
- ✍ Les **points stratégiques** sur lesquels le projet ou l'organisation entend se concentrer ;
- ✍ Une compréhension de l'**écart** entre là où le projet ou l'organisation se trouve, et où elle devrait en être pour pouvoir atteindre ses objectifs, et une bonne compréhension des forces qui pourront l'aider ou au contraire la ou le gêner.

Tous ces éléments doivent **s'aligner** les uns avec les autres. Ce qui veut dire qu'ils doivent aller ensemble et se compléter mutuellement, plutôt que de se contredire les uns les autres. Par exemple, la mission doit s'assembler aux valeurs et la vision de l'organisation devrait répondre aux besoins des principales parties prenantes qui devraient être les bénéficiaires du travail réalisé. Les points stratégiques devraient, cumulativement, permettre d'atteindre les objectifs fixés, et devraient contribuer à la réalisation de la vision. Les hypothèses émises (voir plus haut le chapitre sur la clarification des paramètres de planification) devraient être considérées avec précaution en termes de leur effet sur la capacité du projet ou de l'organisation à créer un impact. Les écarts et les forces en opposition ou en soutien devraient être considérés en relation avec où en est l'organisation et ce qu'elle veut atteindre. **Le cadre stratégique devrait apporter cohérence et clarté au travail de l'organisation ou du projet.**

Planification Stratégique

Mis sous forme de diagramme, le processus de définition de la planification du cadre stratégique ressemble à ce qui suit :





Planification Stratégique

VISION

Qu'est ce que la vision d'une organisation ou d'un projet ?

Si les organisations et les projets du secteur des associations à but non lucratif existent, c'est pour faire une différence dans la société. Ils ont cette vision de ce que la société pourrait ou devrait être dans le futur. Cette vision, ce n'est pas quelque chose qu'ils peuvent réaliser par eux-mêmes. C'est quelque chose qui les guide dans leur travail et qu'ils pensent pouvoir atteindre si suffisamment de projets et d'organisations partagent la même vision et y travaillent. Voici un exemple de vision :

Nous nous efforçons de contribuer à une société dans laquelle chaque citoyen bénéficie d'un même accès aux soins de santé et peut vivre dans un environnement favorable à une bonne santé grâce à un accès à l'eau potable, à une nourriture saine et à des conditions de vie saines.

L'organisation particulière qui a cette vision pourrait être une organisation qui forme et soutient des travailleurs de la santé dans des communautés de villages ruraux. Elle pense que son activité va contribuer à rendre cette vision possible.

La vision est le point de départ de tout cadre stratégique. Elle donne sa forme au cadre et offre une base à l'organisation ou au projet, base à partir de laquelle il est possible de répondre à la question suivante :

Est-ce que nos objectifs et nos activités pourront nous aider à contribuer à la réalisation de notre vision ?

Vous trouverez à la page suivante un exercice que vous pourrez utiliser pour vous aider à développer la vision de votre projet ou de votre organisation.

Planification Stratégique

? EXERCICE POUR DEVELOPPER UNE VISION

Cet exercice prendra environ 60 minutes : 30 minutes en groupe et 30 minutes en session plénière.

Répartissez les participants en groupes de quatre ou cinq personnes afin que tout le monde puisse participer.

Pour réaliser cet exercice, vous avez besoin d'un tableau de conférence, de marqueurs, et de quelque chose pour vous permettre d'afficher les feuilles du tableau au mur.

Etape 1 : Demandez aux participants de décrire les trois ou quatre problèmes clés qu'ils essayent de résoudre et de les écrire.

Etape 2 : Demandez aux groupes d'imaginer qu'ils viennent de passer dix ans hors du pays. Ils viennent de rentrer pour s'apercevoir que leur rêve de la société parfaite, en termes des problèmes qu'ils ont identifiés, s'est réalisé – les problèmes sont résolus et la société fonctionne comme ils avaient toujours espéré qu'elle fonctionnerait. Ils faudrait qu'ils dessinent ou construisent une image de ce qu'une telle société serait, en utilisant de la couleur, des formes, des mots et/ou des images.

Etape 3 : Demandez à chaque groupe de présenter son image et expliquer ce qu'elle représente. Le facilitateur devra saisir les mots clés, en particulier tout ce qui a trait à la valeur (par exemple accès égal, abordable, système de soin de qualité, allocation, équitable, démocratique, etc.)

Etape 4 : Les groupes se défont et ensemble, les participants étudient les mots et les énoncés, et (en plus petits groupes si nécessaire) construisent l'énoncé de leur vision qui reflète tous ce qui a été apporté. Commencez l'énoncé de la vision par des phrases telles que :

Nous nous efforçons de...
Nous pensons que...
Nous sommes dédiés à...

Une fois que chacun est satisfait de l'énoncé, vous avez votre vision, sous forme d'énoncé, autour de laquelle tout le monde s'accorde.



Planification Stratégique

VALEURS

Les **valeurs de votre organisation** sont les valeurs partagées qui sous-tendent votre travail en tant qu'organisation et vos relations avec les utilisateurs et autres intéressés. Elles sont ce que vous pensez être la bonne manière de faire les choses et de traiter les gens, et ce que vous pensez de la manière dont, dans l'idéal, le monde devrait être organisé. Les valeurs de votre organisation vont déterminer le choix de vos stratégies et de vos principes opérationnels. Si, par exemple, l'une des valeurs de votre organisation insiste sur le fait de faire quelque chose *avec* les gens plutôt que *pour* les gens, alors il y a des chances pour que vous fassiez participer de près les bénéficiaires ou bénéficiaires potentiels au développement de votre plan.

Il est très important d'éclaircir et d'atteindre un consensus par rapport aux valeurs de votre organisation car c'est ce qui constitue votre base lorsque vous devez prendre une décision difficile. Le type de décisions que vous devez prendre sur la base des valeurs de votre organisation est, entre autres :

- ✍ Devrions-nous travailler avec ce groupe d'individus, ou ce projet, ou cette organisation ?
- ✍ Devrions-nous dépenser de l'argent à cela ?
- ✍ Est-ce que ce que nous faisons en vaut la peine ou bien l'argent serait-il mieux dépensé à autre chose ?
- ✍ Pouvons-nous postuler pour ce travail particulier ?
- ✍ Comment devrions-nous répondre à cette déclaration d'une entreprise, du gouvernement, d'un donateur ou d'autres organisations de la société civile ?
- ✍ Est-ce que ce que nous faisons pour ce projet est compatible avec nos valeurs ? Si la réponse est non, que devrions-nous faire ?
- ✍ Est ce que le travail que nous réalisons est compatible avec les valeurs que nous avons énoncées ?

Vous trouverez à la page suivante un exercice que vous pourrez utiliser pour vous aider à développer un consensus autour des valeurs de votre projet ou de votre organisation.



Planification Stratégique

? EXERCICE POUR DEVELOPPER UN CONSENSUS AUTOUR DE VOS VALEURS

Il vous faudra environ 30 minutes pour cet exercice, qui est une continuation de l'exercice sur le développement d'une vision.

Cet exercice peut être réalisé en session plénière.

Vous avez besoin d'un tableau de conférence et de marqueurs.

Etape 1 : Ecrivez la vision telle qu'elle a été développée lors du processus de planification stratégique. Puis posez la question suivante à l'assemblée :

Quelles sont les valeurs implicites de l'énoncé de cette vision qui devraient guider notre travail si nous voulons contribuer à la réalisation de notre vision ?

Etape 2 : Faites la liste des valeurs et de l'énoncé des valeurs qui sont mentionnées.

Etape 3 : Toujours en assemblée, développez une série de principes (ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire) pour déterminer :

- ✍ Comment l'organisation ou le projet fonctionne ?
- ✍ Comment le personnel/les volontaires se comportent lorsqu'ils approchent et font leur travail ?

Ecrivez les réponses sur un tableau de conférence. Elles devraient pouvoir fournir à l'organisation ou au projet une pierre de touche par rapport à laquelle il sera possible de s'évaluer éthiquement.



Planification Stratégique

MISSION

Vous devriez maintenant être en position d'exprimer la mission de votre organisation sous forme de mandat. Votre mission consiste en la manière particulière dont votre organisation va chercher à contribuer à votre vision.

Un mandat décrit les activités de l'organisation, avec qui et pour qui elle a développé ces activités, et comment elle s'y prend d'un point de vue général ;

Un mandat se compose de quatre éléments :

- ✗ Qu'est l'organisation ou le projet ;
- ✗ Quel est le but ou quels sont les objectifs de l'organisation ou du projet ;
- ✗ A qui sont destinées les activités (le groupe cible) et qui y participe ?
- ✗ Comment cela fonctionne-t-il ? – sans rentrer dans les détails, quelles méthodes sont utilisées ?

Voici un exemple de mandat dans un contexte de développement :

Nous sommes un groupe religieux travaillant dans la région de Grassylands. Nous cherchons à améliorer les conditions dans lesquelles les personnes âgées de notre société vivent. Pour cela, nous fournissons aux personnes âgées de plus de 65 ans et qui ont des ressources limitées un moyen de transport, des repas, et l'opportunité de rencontrer d'autres personnes.

Veillez noter que, lorsque cela est possible, un mandat indique la zone géographique dans laquelle l'organisation ou le projet mène ses activités.

Un principe de travail comme « travailler avec d'autres » lorsque cela est possible reflète une valeur permettant de mettre en commun, de compléter et de renforcer les efforts. Ce qui est différent de travailler avec un intéressé spécifique comme le gouvernement, en tant que stratégie pour permettre la réalisation de votre vision. Voici un exemple de mandat reflétant ce qui précède :

Nous sommes une ONG oeuvrant pour nous assurer que les individus de notre pays, en particulier les pauvres sans terres, ont accès à la terre pour un développement durable. Ce que nous faisons en aidant le gouvernement à développer des politiques foncières qui bénéficieront aux désavantagés.

Dans cet exemple, l'activité n'est pas définie d'un point de vue géographique.

Pouvez-vous identifier les quatre éléments du mandat dans les deux exemples donnés ?

Il est très important pour une organisation ou un projet d'être très clair par rapport au groupe cible. Par exemple, dans le mandat ci-dessus qui parle de la terre, le groupe cible correspond aux personnes sans terres, bien que le travail puisse impliquer l'amélioration de la compréhension des questions foncières parmi les fonctionnaires du gouvernement. Les fonctionnaires du gouvernement sont une cible intermédiaire, mais la cible réelle est les pauvres sans terres. L'objectif du projet est de bénéficier aux pauvres sans terres et non aux fonctionnaires du gouvernement.



Planification Stratégique

Pourquoi un mandat est important ?

Un mandat est important parce que :

- ✍ C'est un moyen simple de communiquer aux autres quelles sont vos activités et comment vous procédez ;
- ✍ Cela vous aide à clarifier et à concentrer vos activités.

Si l'un des éléments du mandat change, alors le mandat doit changer aussi. C'est pourquoi il est important de réviser votre mandat de temps en temps.

Dans le contexte du développement d'un plan stratégique, il est utile d'introduire le mandat une fois que vous avez éclairci la question de votre vision et de vos valeurs, mais vous ne pouvez le finaliser avant d'avoir obtenu un accord au sujet de votre objectif général et de vos objectifs immédiats.

Vous trouverez à la page suivante un exercice qui pourra vous aider à développer le mandat de votre projet ou de votre organisation.



Planification Stratégique

? EXERCICE POUR AIDER AU DEVELOPPEMENT D'UN MANDAT

Vous aurez besoin d'environ 45 minutes pour réaliser cet exercice : 20 minutes en groupe et 25 minutes en session plénière.

A moins que le groupe qui participe au processus ne soit très petit, vous devrez travailler en groupe de cinq à six personnes chacun.

Vous avez besoin d'un tableau de conférence, de marqueurs et de quelque chose pour pouvoir afficher les feuilles du tableau de conférence.

Etape 1 : En groupes, demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :

- ✍ A qui souhaitons-nous que notre travail bénéficie ? (le groupe cible principal ou primaire) ;
- ✍ Avec qui, si nous travaillons avec quelqu'un, allons travailler de manière permanente pour atteindre cet objectif ?

Etape 2 : Les participants devront ensuite écrire un énoncé dans lequel ils devront indiquer qui ils sont, quels objectifs ils cherchent à atteindre, et comment ils envisagent d'y parvenir. Donnez-leur un exemple comme ceux qui suivent :

Arable Land for All (ALFA) est une ONG qui donne des conseils au gouvernement sur les politiques foncières qui garantiront à tous les individus un accès à une terre arable.
ou

Womenaid est un réseau d'organisations de femmes qui contribue à créer un environnement sain pour les femmes et les enfants afin qu'ils puissent se développer au maximum de leur potentiel, en leur fournissant un toit, des conseils et une orientation partout dans le pays.

Etape 3 : Maintenant, demandez-leur de rassembler les deux premières étapes pour constituer un mandat comportant les quatre éléments clés.

Etape 4 : En session plénière, affichez tous les mandats qui ont été suggérés et expliquez que vous y reviendrez une fois que vous aurez atteint un consensus sur l'objectif général et les objectifs immédiats de l'organisation ou du projet.

Les résultats de cette étape pourraient être, par exemple :

Womenaid est un réseau regroupant des organisations de femmes qui aident à créer un environnement sain pour les femmes et les enfants physiquement ou psychologiquement abusés et de les aider à atteindre leur potentiel maximum en leur offrant un toit, des conseils et une orientation dans l'ensemble du pays.

Demandez aux participants : *Pourquoi pensez-vous que ce finaliser maintenant le mandat serait une erreur ?*



Planification Stratégique

La réponse que vous attendez est : Parce que le mandat doit refléter notre accord sur les objectifs et que nous n'en sommes pas encore à cette étape.

Planification Stratégique

OBJECTIF GENERAL

En fonction de l'approche que vous choisissez d'utiliser, il existe un grand nombre de noms différents pour indiquer les différents niveaux d'objectifs. (Voyez, par exemple, le chapitre sur le Cadre Logique dans la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification.) Ici, nous allons parler de :

- ✍ Votre **objectif général** que nous définissons comme le cumul des bénéfices dont les bénéficiaires pourront profiter si le travail de développement est une réussite ;
- ✍ Votre **objectif immédiat** ou **objet du projet**, qui décrit la situation spécifique que le projet ou l'organisation espère créer.

L'objectif général est directement lié à l'analyse du problème que vous avez réalisé. Par exemple, si « le taux de criminalité de la communauté est trop élevé » est votre problème central, alors votre objectif général pourrait être quelque chose comme :

Les taux de criminalités, tous types de crimes confondus, dans notre communauté diminuent de manière significative (au moins 50% en cinq ans).

Toutes vos activités devraient être menées dans l'objectif de faire diminuer les taux de criminalité sur le long terme. C'est la raison d'être du projet ou de l'organisation. L'objectif général est lié à votre vision. Vous obtenez votre objectif général en changeant l'énoncé de votre problème principal en un énoncé positif, en décrivant la situation telle qu'elle le sera une fois que le problème aura été résolu.

Ceci permet d'éclaircir ce que vous voulez faire. L'objectif de votre stratégie est de vous aider à réaliser votre vision ou d'apporter une contribution significative à la réalisation de votre vision.

Comment savoir lorsque votre objectif général est atteint ? En mettant en place des indicateurs ou des signes mesurables. (Voir le Glossaire pour une explication des indicateurs). Dans le cas de l'exemple donné, vous aurez besoin des chiffres officiels des taux de criminalité, pour chaque type de crime, et ceci au moment où vous débutez puis à différentes étapes au cours des activités, ainsi qu'à la fin de la période des cinq ans que vous vous êtes fixés.

Mais cet objectif général pourrait être l'objectif général d'un grand nombre d'organisation. Par exemple, une organisation travaillant au niveau de l'éducation et une organisation spécialisée dans la petite entreprise peuvent toutes deux avoir cet objectif. Pour l'atteindre, il est probablement nécessaire que plusieurs organisations y travaillent. C'est l'étape suivante, la définition de votre objectif immédiat ou de l'objectif de votre projet, grâce auquel votre organisation peut s'approprier le processus de manière spécifique.

À la page suivante, vous trouverez un exercice que vous pourrez utiliser pour vous aider à éclaircir l'objectif général de votre projet ou de votre organisation.



Planification Stratégique

? EXERCICE POUR AIDER A ECLAIRCIR L'OBJECTIF GENERAL DE VOTRE ORGANISATION OU DE VOTRE PROJET

Si vous avez passé suffisamment de temps au travail de fond, alors cet exercice ne devrait pas vous prendre trop de temps – probablement 20 minutes en session plénière, en utilisant un tableau de conférence.

Etape 1 : Référez-vous à l'analyse du problème et au problème sur lequel vous vous êtes accordés pour qu'il soit le point de concentration principal de vos activités.

Etape 2 : Réécrivez l'énoncé du problème en le transformant en une situation positive. Si le problème n'existait pas, quelle serait la situation ? C'est votre objectif général.

Etape 3 : Inscrivez quels seront les indicateurs ou les signes que vous utiliserez pour savoir que l'objectif général a été atteint.

Maintenant, vous disposez d'un objectif principal pour vos activités, quelque chose vers quoi vous pensez pouvoir travailler avec confiance.

Planification Stratégique

OBJECTIF IMMEDIAT

Si votre objectif général est directement lié aux problèmes les plus importants que vous avez identifiés dans votre analyse du problème, alors votre objectif immédiat est directement lié aux causes de ce problème. Par exemple, si votre objectif général est :

Les taux de criminalité, tous crimes confondus, dans notre communauté, diminuent de manière significative (d'au moins 50% d'ici cinq ans)

et que votre domaine d'expertise est le développement des micros et petites entreprises, alors votre objectif immédiat ou l'objectif de votre projet pourrait être basé sur l'énoncé du problème disant qu'il y a un fort taux de chômage dans la région. Vous pourriez alors formuler l'objectif immédiat ou l'objectif du projet de la manière suivante :

D'ici deux ans, le taux de chômage diminuera d'au moins 50% dans notre communauté.

Sur la base de l'analyse du problème que vous avez réalisée, vous pensez que, en diminuant les taux de chômage, vous pouvez réduire la criminalité.

Votre objectif immédiat doit pouvoir être mesuré. Dans ce cas, vous pouvez utiliser les données disponibles sur l'emploi/l'entrepreneuriat dans votre communauté lorsque vous débutez votre projet, et utilisez ces mêmes données deux ans plus tard pour mesurer les progrès réalisés. Votre indicateur est le taux de chômage.

Une fois que vous avez trouvé votre objectif immédiat, **alors vous avez déterminé l'agenda de l'organisation ou du projet**. Vous avez maintenant besoin d'une stratégie pour vous aider à atteindre cet objectif, et c'est à ce moment là que vos **points stratégiques** entrent en jeu. Afin d'atteindre vos objectifs immédiats, vous devez réaliser certains résultats qui, ensemble, conduiront à la situation positive à laquelle vous souhaitez aboutir. A partir de maintenant, vous devriez être capable de voir qu'il s'agit d'une logique verticale (haut/bas) :

Objectif général atteint



Objectif immédiat atteint



Réaliser les points stratégiques planifiés

La stratégie vise à contribuer à la réussite de l'objectif général en atteignant l'objectif immédiat. Le projet ou l'organisation assume qu'en suivant cette logique, cela fera une différence pour le problème majeur que vous avez identifié. Cette logique verticale correspond à la manière dont vous pensez stratégiquement, et qui répond à la question :

Que devons-nous faire si c'est ce à quoi nous voulons aboutir ?

A la page suivante, vous trouverez un exercice que vous pourrez utiliser pour vous aider à éclaircir l'objectif immédiat de votre projet ou de votre organisation.



Planification Stratégique

? EXERCICE POUR AIDER A ECLAIRCIR LES OBJECTIFS IMMEDIATS DE VOTRE PROJET OU DE VOTRE ORGANISATION

Si vous avez réalisé le travail de fond de manière convenable, alors cet exercice ne devrait pas vous prendre trop de temps, probablement environ 20 à 30 minutes en session plénière, avec l'aide d'un tableau de conférence.

Etape 1 : Référez-vous à votre objectif général.

Etape 2 : Penchez-vous sur l'analyse du problème et sur le problème qui selon vous est le plus indésirable (l'inverse de votre objectif général) et est un problème que vous pouvez résoudre.

Etape 4 : Changez ce problème en un énoncé positif.

Etape 5 : Identifiez un ou des indicateurs qui permettront de mesurer si l'objectif immédiat a été atteint.

Vous disposez maintenant d'indications plus claires pour atteindre votre objectif général. En ajoutant les points stratégiques de l'objectif immédiat, vous disposerez d'une stratégie pour atteindre votre objectif général.

Planification Stratégique

POINTS STRATEGIQUES

Les points stratégiques définissent les résultats dont vous avez besoin pour atteindre les objectifs immédiats d'un projet ou d'une organisation. Par exemple, si votre objectif immédiat est que les taux d'emploi/d'entrepreneuriat augmentent de 50%, les points stratégiques applicables sont susceptibles d'être les suivants :

- ✍ Des cours informels permettant d'enseigner des savoir-faire utilisables sur le marché sont proposés dans la communauté.
- ✍ Des fonds renouvelables pour financer l'établissement de micros entreprises sont proposés dans la communauté par une société de micro-financement.
- ✍ Un service de prospection de clientèle/de conseil est mis à disposition pour les entreprises du secteur informel de la communauté.
- ✍ Une plaque tournante d'affaires (centre) a été créée dans la communauté pour le secteur informel.

Vous noterez que les points stratégiques sont écrits sous forme de résultats –non pas « nous allons organiser des cours », mais “des cours sont proposés”. Ceci pour insister sur le fait que, en conséquence des activités du projet, un résultat sera obtenu. Il se peut que ce ne soit pas le projet lui-même qui organise ces cours, mais il prendra la responsabilité de vérifier qu'ils ont bien lieu. Le projet garantit que ces cours se dérouleront et il sera responsable de s'assurer qu'ils ont bien lieu.

Ces points stratégiques forment la base d'un plan d'action qui devra être mis en place (il y a une boîte à outils séparée pour les Plans d'Action). Par exemple, le projet pourrait s'arranger pour qu'une école technique fournisse les cours de savoir-faire nécessaires, et augmenter le salaire des professeurs pour qu'ils puissent enseigner des cours informels. Le projet pourrait réaliser une étude pour déterminer les opportunités du marché. De nombreuses activités auront pour objet de s'assurer que ces résultats sont atteints.

L'hypothèse du projet (il s'agit d'une *hypothèse méthodologique*) est que, s'il parvient à atteindre les résultats indiqués comme points stratégiques, alors vous aurez atteint l'objectif immédiat, qui est d'augmenter le taux d'emploi/d'entrepreneuriat. L'hypothèse suivante est que cela contribuera à la réalisation de l'objectif général du projet de réduction de la criminalité. Les points stratégiques expliquent clairement la stratégie du projet pour réduire la criminalité. Le projet ne sait pas encore si cette stratégie fonctionnera. Un certain nombre d'éléments et d'étapes devront être suivis afin de le déterminer. Ces éléments et étapes sont les suivants :

- ✍ Contrôler que le fait de réaliser les points stratégiques mène bien à la réussite des objectifs immédiats. Par exemple, est-ce que le renforcement de l'entrepreneuriat local augmente l'emploi ?
- ✍ Contrôler si le fait d'atteindre les objectifs immédiats entraîne une différence par rapport au problème identifié ou, en d'autres termes, permet d'atteindre le but. Est-ce qu'une diminution du chômage entraîne une réduction de la criminalité ?

Pourquoi est-ce important de contrôler cela ?



Planification Stratégique

Les stratégies ne sont immuables. Si une stratégie particulière ne fonctionne pas, alors elle peut, et doit, être changée. C'est pourquoi le suivi et l'évaluation constituent une partie très importante du cycle de planification. C'est aussi pourquoi nous disons que vous avez besoin d'indicateurs si vous voulez atteindre votre objectif général et votre objectif immédiat. C'est une question que nous traitons en détail dans la boîte à outils Suivi et Evaluation.

A la page suivante, vous trouverez un exercice que vous pourrez utiliser pour vous aider à décider des points stratégiques pour chacun de vos objectifs immédiats.



Planification Stratégique

? EXERCICE POUR TRANSFORMER UN OBJECTIF IMMEDIAT EN POINTS STRATEGIQUES

Il vous faudra probablement environ une heure pour déterminer les points stratégiques de votre objectif immédiat. Ceci n'est pas un exercice de planification d'action, mais il permet de déterminer les résultats que votre organisation ou votre projet doit planifier. Vous décidez des points stratégiques qui doivent être réalisés si vous voulez qu'un objectif immédiat soit atteint. Si nécessaire, donnez l'exemple suivant pour montrer la différence entre éclaircir les points stratégiques et mettre au point un plan d'action :

Objectif général : Réduction de la criminalité

Objectif Immédiat : Augmentation de l'emploi/de l'entreprenariat

Points Stratégiques : Cours informels pour enseigner des savoir-faire - pour lesquels il y a un marché - à la communauté.

Activités :

- ✗ Réaliser une étude des savoir-faire actuellement proposés dans la communauté*
- ✗ Réaliser une étude sur les commerces et sur les besoins d'établir des opportunités de marché.*
- ✗ Identifier des services de formation dans trois savoir-faire porteurs sur le marché.*
- ✗ Apporter un supplément de salaire aux prestataires de service pour leur permettre d'apporter un savoir-faire pour le secteur informel et les micros entreprises.*

Vous aurez besoin d'un tableau de conférence, de marqueurs et de quelque chose pour pouvoir afficher les feuilles.

Etape 1 : En session plénière, demandez aux participants de répondre à la question suivante :

Quels sont les principaux résultats qui doivent être obtenus pour pouvoir atteindre cet objectif ?

Etape 2 : En session plénière, demandez aux participants de vérifier que la "stratégie verticale" est logique – que vous pouvez émettre légitimement l'hypothèse que chaque étape va conduire à la suivante.

Faites remarquer que l'organisation bénéficie maintenant d'une stratégie devant lui permettre d'atteindre son objectif général.



Planification Stratégique

Implications au niveau interne

Vous pouvez maintenant vous pencher sur les implications internes de votre plan stratégique. L'un des outils que vous pouvez utiliser pour cela est l'Analyse de l'Écart (voir la boîte à outils : Vue d'Ensemble de la Planification). Une fois que vous avez un plan stratégique, vous êtes en position de :

- ✍ Structurer l'organisation de manière appropriée
- ✍ Identifier à quel niveau il faudra gérer le changement
- ✍ Identifier les problèmes potentiels
- ✍ Eclaircir la suite.

Lorsque vous vous penchez sur ces questions, il est très important de garder à l'esprit que le fond et la forme sont liés. (Voir le chapitre correspondant dans la boîte à outil : Vue d'Ensemble de la Planification). Par cela, nous voulons dire que vous ne pouvez décider de la manière dont vous devriez organiser votre travail avant d'avoir une idée précise de ce que le travail sera.

Planification Stratégique

STRUCTURE

Dans la boîte à outil : Présentation de la Planification, sous le chapitre le Fond et le Forme sont liés, vous trouverez une série de questions auxquelles vous devrez répondre une fois que vous aurez terminé de définir votre cadre stratégique. Les réponses à ces questions vous aideront à organiser la manière dont vous devez travailler.

La plupart des structures des organisations comprennent à la fois des éléments hiérarchiques et des éléments d'équipe. Une structure hiérarchique est une structure dans laquelle les individus doivent rapporter à quelqu'un qui a une autorité sur eux, et qui a la responsabilité de s'assurer que les autres font leur travail correctement. Certaines organisations sont très hiérarchisées, avec de nombreux échelons, et d'autres moins, par exemple il peut y avoir un directeur, mais la plupart des autres personnes seront au même niveau. Ceci ne peut fonctionner que dans des organisations relativement petites. D'autres organisations peuvent décider de ne pas créer de hiérarchie du tout, toutes les personnes de l'organisation étant au même niveau, et tout le monde étant responsable de manière égale par rapport au travail à fournir. Ceci peut fonctionner dans une petite organisation dans laquelle les personnes ont des niveaux de compétence et d'engagement comparables, mais cela ne peut pas fonctionner dans le cas contraire.

Dans une organisation hiérarchisée, il est toujours possible de travailler en équipe. Les équipes peuvent prendre différentes formes. La chose la plus importante à garder à l'esprit concernant les équipes est que ce sont des **groupes fonctionnels**. Leur raison d'être est de réaliser un travail spécifique et bien défini. Ce qui peut être déterminé par le cadre stratégique, ou par des travaux spécifiques qu'il faut gérer. Chacun des membres de l'équipe joue un rôle différent qui complète le rôle des autres membres de l'équipe. La bonne réalisation du travail dépend du travail d'équipe de ses membres. Dans une organisation ou un projet, les équipes peuvent prendre la forme d'un service spécialisé dans des types de travail différents. Par exemple, il peut y avoir un Service Financier et Administratif, ou un Service Formation, ou une Unité Légale. L'équipe pourrait, cependant, passer outre les spécialisations pour former une équipe pluridisciplinaire. Par exemple, une organisation qui soutient les entrepreneurs travaillant dans le secteur informel pourrait constituer une équipe comprenant une expertise technique, une expertise en matière de formation, et une expertise d'offre, permettant d'aider une association d'entrepreneurs du secteur informel à postuler à un contrat particulier.

Toutes équipes fonctionnelles ont besoin de dirigeants. Si les personnes qui composent l'équipe ont plus ou moins les mêmes compétences, alors il est probablement suffisant de se contenter d'un coordinateur. Cette personne doit vérifier que l'équipe se réunit et que tout fonctionne bien. Si les compétences ne sont pas les mêmes, de même peut-être que les engagements, alors il est nécessaire d'opter pour une solution plus hiérarchique, ou le chef d'équipe a autorité. La direction d'une équipe est un bon moyen pour développer la confiance et les compétences de personnes qui n'ont jamais pensé à prendre des positions d'encadrement. L'autorité d'un chef d'équipe n'empiète pas sur celle du directeur des services. Le directeur des services est la personne à qui il faut rapporter et qui est responsable des performances de chacun. Les problèmes de performance qui affectent une équipe peuvent être rapportés au directeur des services.



Planification Stratégique

GESTION DES CHANGEMENTS

Le développement de votre plan stratégique peut entraîner des changements dans l'entreprise, soit en termes du travail réalisé, soit en termes de la structuration interne du travail. Les gens ont du mal avec le changement. Il se peut qu'ils aient besoin d'aide pour accepter et réagir positivement au changement. Lorsqu'un changement est nécessaire, il faudrait suivre les étapes suivantes :

- ✍ Assurez-vous que tout le monde comprend le changement et pourquoi il est nécessaire. Même si les gens ont pris part au processus de planification stratégique, il se peut qu'ils aient besoin qu'on leur explique après coup les implications des décisions prises. Lorsque le changement affecte les individus extérieurs à l'organisation, vous devez également donner une explication à ces parties prenantes. Par exemple, si vous avez jusqu'à présent consacré tout votre soutien à la société civile, mais que vous avez décidé qu'il serait plus stratégique de travailler également avec le gouvernement, assurez-vous que les intéressés de la société civile comprennent pourquoi vous avez pris cette décision, et quelles en seront les implications, pour vous comme pour eux.
- ✍ Apportez une réponse aux idées et aux sentiments des gens. Laissez-les exprimer leurs inquiétudes et répondez-leur. Si vous ne pouvez vous mettre d'accord, soyez au moins compréhensifs par rapport aux sentiments soulevés par le changement.
- ✍ Développez un processus de changement planifié et partagez-le avec chacun dans l'organisation ou dans le projet pour que les gens sachent à quoi s'attendre et quand s'y attendre.
- ✍ Procédez au changement.
- ✍ Consultez, soutenez, et établissez des comptes-rendus au cours du processus de changement.
- ✍ Reconnaissez et célébrez un changement réussi.

Planification Stratégique

PROBLEMES POTENTIELS

Aucun plan stratégique ne peut être mis en place sans rencontrer le moindre problème. Chaque organisation ou problème devra faire face à sa propre série de problèmes. Nous avons établi ci-dessous une liste des problèmes courant que vous pourriez rencontrer ainsi que des solutions possibles.

Problème potentiel	Solution possible
Résistance aux changements majeurs de la part de votre conseil d'administration	Il vaudrait mieux que certains des membres du conseil d'administration participent au développement du plan stratégique. Sans cela, vous aurez besoin de mettre de votre côté certains membres d'influence du conseil d'administration. Avant la réunion lors de laquelle vous présenterez le plan, allez voir ceux qui vont probablement être en faveur des changements. Expliquez les changements et pourquoi ils sont considérés comme nécessaires. Présentez un plan pour pouvoir régler les problèmes possibles. Puis, lors de la réunion du conseil d'administration, présentez les changements proposés, ce qu'ils impliquent, et les plans que vous proposez pour régler les problèmes. Demandez au conseil d'administration d'analyser votre proposition et de vous accorder son soutien.
Résistance aux changements majeurs de la part des donateurs	Si vous n'avez que quelques donateurs principaux, il faudrait que vous preniez rendez-vous avec eux pour leur expliquer les changements proposés. Votre présentation doit être claire, et pouvoir montrer pourquoi les changements sont considérés comme nécessaires, comment ils vont être mis en place, et comment les problèmes seront résolus. Concentrez votre présentation sur l'importance stratégique du changement en termes de l'augmentation de l'impact sur les problèmes que le projet ou l'organisation essaye de résoudre. Assurez-vous que vous avez bien réfléchi aux implications financières, à ce qu'elles devraient signifier, et à comment vous allez les gérer. Pour les donateurs moins importants, préparez un briefing sur papier que vous pouvez diffuser, expliquant les changements. Une autre option est l'organisation d'une présentation pour tous les donateurs simultanément.
Résistance aux changements de la part du personnel	Suivez les suggestions proposées dans la gestion des changements. Préparez-vous à devoir gérer des conflits en vous montrant compréhensif, mais ferme et précis.
Résistance aux changements de la part des bénéficiaires	Si les changements ont un impact sur les bénéficiaires, vous devrez les leur expliquer auparavant, et leur accorder votre soutien pour amortir tout impact négatif.
La nécessité de devoir licencier certains membres du personnel	Si le développement du plan stratégique entraîne une réorientation majeure du travail ou encore une rationalisation de l'organisation, alors il se peut qu'il soit nécessaire de licencier certains membres du personnel. En plus de vous assurer que vous suivez bien la législation du travail de votre pays, il faudrait également que vous fassiez tout ce qui est en votre pouvoir pour aider le personnel licencié à trouver une autre alternative d'emploi, à refaire une formation et, s'ils le désirent, à bénéficier de conseils professionnels.
Le besoin de lever des fonds supplémentaires	Il se peut que votre plan stratégique nécessite d'accroître les activités de l'organisation. Ce qui peut vous obliger à devoir lever des fonds, à développer une stratégie de financement (chacune de ces activités fait l'objet d'une boîte à outils), à rationaliser d'autres domaines d'activité, ou à négocier avec des donateurs déjà impliqués dans l'organisation (voir plus haut). Dans la mesure où vos attentes sont raisonnables, et que vous

Planification Stratégique

	les planifiez à l'avance, ce problème ne devrait pas être insurmontable. Souvenez-vous qu'un bon archivage vous sera très utile dans une telle situation.
Le besoin d'une expertise différente/supplémentaire	Ceci peut vouloir dire employer de nouvelles personnes ou former le personnel ou les volontaires déjà en place. Vous devrez décider de ce qui est le plus approprié. Ne pensez pas que vous pouvez former le personnel ou les volontaires déjà en place à faire tout et n'importe quoi. Cependant, lorsque les employés et les volontaires sont intéressés, il faudrait faire tous les efforts possibles pour les faire participer aux nouveaux domaines d'activité.



Planification Stratégique

ET ENSUITE ?

Vous avez maintenant achevé la partie planification stratégique de votre planification générale. Vous disposez d'un cadre dans lequel vous pouvez situer vos activités mais ces activités doivent encore être planifiées. C'est la question que nous traitons dans la boîte à outils consacrée au Développement d'un Plan d'Action.

Un grand nombre d'organisations et de projets commettent l'erreur de dépenser toute leur énergie à la planification des activités. Ils perçoivent la partie stratégique comme une "perte de temps". Nous espérons que maintenant que vous en êtes à ce point de la boîte à outils, vous êtes capable de reconnaître l'importance de la planification stratégique, et de développer un plan d'action dans le contexte d'un cadre stratégique. Si c'est le cas, vous êtes prêts à passer au développement de votre plan d'action. C'est une étape qui est probablement plus efficace si elle est réalisée au sein des unités, des équipes, ou des départements responsables de l'exécution du travail.



Planification Stratégique

EXERCICE REUSSI

Exemple

PROGRAMME

PROGRAMME POUR UN SEMINAIRE DE DEVELOPPEMENT DE PLAN STRATEGIQUE SUR QUATRE JOURS

(Le programme que nous vous proposons ici est celui d'un séminaire de développement du plan stratégique d'une ONG oeuvrant dans la politique d'éducation. Le directeur souhaitait combiner à la fois planification stratégique et apprentissage collectif).

PREMIER JOUR

Accueil et introduction (15 minutes)

Intervention du Ministère de l'Education (20 minutes)

Questions/Discussion (20 minutes)

Intervention des Corps Dirigeants de l'Association Nationale des Ecoles (20 minutes)

Questions/discussion (20 minutes)

THE (15 minutes)

Résumé par l'animateur (20 minutes)

Clarification de l'analyse du problème – en groupes (30 minutes)

Clarification de l'analyse du problème – en session plénière (30 minutes)

DEJEUNER (45 minutes)

Exercice d'apprentissage collectif – mes valeurs personnelles par rapport à l'éducation (45 minutes)

Résumé des analyses personnelles (travail de préparation) – présenté par le responsable des projets et le cadre administrateur (25 minutes)

Réactions (15 minutes)

Présentation par un évaluateur externe (45 minutes)

Discussion des conclusions et des recommandations – groupes restreints (30 minutes)

Discussion des conclusions et des recommandations – session plénière (30 minutes)

La voie du futur – résumé du directeur (20 minutes)

Fin de la Première Journée

2ème JOUR

Analyse FFPM – en groupe (30 minutes)

Analyse FFPM – en session plénière (30 minutes)

Clarification des paramètres de planification – présentation par le responsable des programmes (15 minutes)

Clarification des paramètres de planification – groupes restreints (30 minutes)

Clarification des paramètres de planification – session plénière (15 minutes)

Identification des problèmes critiques – session plénière (30 minutes)

THE (20 minutes)



Planification Stratégique

Développement de l'énoncé de la vision – en groupes (30 minutes)
Développement de l'énoncé de la vision - session plénière (30 minutes)
Développement d'un consensus sur les valeurs – session plénière (30 minutes)
DEJEUNER (1 heure)

Ebauche d'un mandat – en groupes (20 minutes)
Ebauche d'un mandat – session plénière (25 minutes)
Eclaircissement de notre objectif général – session plénière (20 minutes)
Consolidation – où en sommes-nous ? - animateur (30 minutes)
Clarification de notre objectif immédiat – en groupes (20 minutes)

THE (20 minutes)

Clarification de notre objectif immédiat – session plénière (20 minutes)
Comprendre la logique verticale de la planification stratégique – animatrice (30 minutes)
Travail de la soirée – les équipes doivent développer un nouveau logo pour l'organisation

Fin de la 2ème Journée

3ème JOUR

Présentation des logos (45 minutes)
Points stratégiques – Analyse - Animateur (30 minutes)
Points stratégiques – travail en groupe (3 heures)

THE (30 minutes)

Points stratégiques – travail en groupe (suite)

DEJEUNER (1 heure)

Points stratégiques – présentations en session plénière (2 heures)

THE (30 minutes)

Consolidation – quelle est notre stratégie ? – directeur (30 minutes)

Fin du 3ème Jour

DAY 4

Réactions à la stratégie – travail en groupe (30 minutes)
Réactions à la stratégie – en session plénière (20 minutes)
Le fond et la forme sont liés : comment devrions-nous organiser notre travail ? – les groupes de travail doivent fournir des organigrammes (1 heure)
Le fond et la forme sont liés – présentations en session plénière, essayer d'atteindre un consensus sur la structure (1 heure)

THE (20 minutes)

Implications de la structure – travail en groupe (30 minutes)



Planification Stratégique

Implications de la structure – session plénière (30 minutes)

Identifier les problèmes potentiels – session plénière (30 minutes)

DEJEUNER (1 heure)

Gérer les problèmes : stratégies de survie – en groupes (1 heure)

Gérer les problèmes : stratégies de survie – en session plénière (30 minutes)

Consolidation – animateur (30 minutes)

Réactions au séminaire (30 minutes)

FIN

THE

Fin de la 4ème Journée



Planification Stratégique

SOURCES

CIVICUS souhaiterait indiquer que les sources suivantes ont été d'une grande aide pour la préparation de cette boîte à outils :

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* Juillet 1997

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis* Décembre 1997

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996



Planification Stratégique

GLOSSAIRE

Indicateur

Un indicateur est un signe mesurable ou tangible permettant de constater que quelque chose a été fait ou que quelque chose a réussi. Donc, par exemple, une augmentation du nombre d'étudiants obtenant leur diplôme est un indicateur de l'amélioration de la culture de l'apprentissage et de l'enseignement. Le moyen de vérification de cet indicateur (preuve) est la liste officiellement publiée des étudiants ayant réussi leur année.

PEST

P	=	Politique
E	=	Economique
S	=	Social
T	=	Technologique

SMART

S	=	Spécifiques
M	=	Mesurables
A	=	Acceptés (par chaque participant)
R	=	Réalistes
T	=	Temporisés

Parties prenantes Toute entité, groupe ou individu, ayant un intérêt de quelque sorte que ce soit dans le projet ou l'organisation.

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne

Fondée en 1933, CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, est une alliance internationale qui vise à favoriser l'émergence, la croissance et la protection de l'action citoyenne, plus particulièrement dans les régions où la démocratie participative et la liberté d'association des citoyens sont menacées.

Pour plus d'informations:

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne

24 Pim Street, corner Quinn Street

Newtown, Johannesburg 2001

South Africa

P.O. Box 933

Southdale, 2135

Afrique du Sud

Tel: +27 11 833 5959

Fax: +27 11 833 7997

1112 16th NW, Suite 540

Washington D.C. 20036

USA

Tel: +202 331-8518

Fax: +202 331-8774

<http://www.civicus.org>