

SOLUTIONS EFFICACES DE GESTION

METHODOLOGIE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET COMMUNAUTAIRE

Par

Hermann H CAKPO

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

La planification est un processus d'identification de besoin et de recherche des voies et moyens pour répondre à ce besoin dans un cadre stratégique qui permette d'identifier les priorités et de définir les principes opérationnels de base. Planifier c'est réfléchir sur l'avenir de manière à se mettre à le préparer dès maintenant. Cela ne veut pas dire que tout ce passera tel que prévu. Il y a de fortes chances que les choses ne se passent pas comme prévues. Mais un bon plan vous permet d'opérer plus facilement les ajustements sans compromettre les objectifs de base.

Pourquoi un plan stratégique?

La combinaison d'un bon cadre stratégique et d'un bon plan d'action vous permet de :

- savoir ce que vous devez faire pour atteindre vos objectifs de développement ;
- disposer d'un guide dans le choix des priorités et la prise de décision;
- concentrer les ressources limitées dont vous disposez sur les actions qui seront plus bénéfiques ;
- disposer d'un outil de communication de vos idées et de vos intentions aux autres ;
- disposer d'un guide cohérent d'action de mise en œuvre quotidienne ;

Il est important de connaître les avantages de l'élaboration d'un plan stratégique parce qu'il y a plusieurs excuses pour ne pas le faire et de se mettre directement au travail. D'ailleurs, ce n'est pas une tâche aisée parce que :

- une bonne planification nécessite du temps et de l'argent. Mais si vous le faites bien l'investissement vaut toujours la peine ;
- Il est difficile de faire de la planification lorsque vous êtes en pleine crise. Mais un bon plan vous permet d'éviter certaines crises ; et lorsque vous devrez rapidement faire face à une crise, indépendamment de votre plan, vous verrez bien qu'une fois la crise terminée, votre plan vous permettra de reprendre le travail sans vous égarer.
- Un plan ne profite qu'à ceux qui s'engagent à le mettre en œuvre. Mais ce n'est pas parce que les gens ne suivent généralement pas les plans qu'ils ne valent pas la peine d'être élaborés. C'est le rôle des responsables d'amener le plan à servir à quelque chose et de contribuer à ce qu'il soit suivi effectivement. Enfin les gens s'engagent beaucoup dans la mise en œuvre de plan dont ils ont contribué à l'élaboration.

Qui fait quoi dans le processus d'élaboration d'un plan stratégique?

Le plan stratégique fait appel à différents acteurs au cours du processus d'élaboration. Voir le tableau ci-dessous :

Phases	Personnes impliquées
Préparation de la planification	L'équipe de gestion (pilotage) du projet – elle prévoit l'élaboration du plan dans le temps
Analyse et compréhension du contexte	Vous pouvez faire appel à un expert qui comprend bien le contexte et qui viendra expliquer et réfléchir avec l'équipe de gestion et tout le personnel sur le contexte
Définition de la vision -	En fonction de la taille de l'organisation, vous pouvez choisir d'impliquer tous les membres ou de mettre en place un comité
Formulation de la mission- traduire la vision en mission à accomplir par l'organisation- qu'est-ce qui devra être fait pour accomplir la mission et comment la mission contribuera-t-elle à réaliser la vision	Idem
Analyse de la situation – il s'agit de l'analyse de la situation actuelle de l'organisation – tout ce qui a ou aura un impact sur l'organisation de l'intérieur comme de l'extérieur	Vous pouvez le faire avec tous les membres ou le faire projet par projet ou département par département.
Choix stratégiques et réalisation de la mission – quelle est la meilleure manière pour nous d'avoir un effet sur le problème posé compte tenu de notre contexte spécifique, interne comme externe – ceci peut permettre de savoir si la mission est réaliste.	Tout le personnel et tout au moins quelques membres du comité de gestion
Fixation des buts et révision de la structure – il s'agit de objectifs globaux et des résultats attendus- ceci vous permet de savoir comment mieux structurer le fonctionnement de l'organisation	Ceci peut être fait par le comité de gestion – ou si possible impliquer tout le monde.
Fixation des objectifs spécifiques – il s'agit d'objectifs plus spécifiques à des unités de travail ou petites équipes de projets	Tout le monde sera impliqué mais par unité de travail, par département ou par projet
Plan d'actions ou actions de mise en œuvre- il s'agit de définir étape par étape les activités à développer pour atteindre les objectifs	Tout le monde sera impliqué mais par unité de travail, par département ou par projet -
Mise en œuvre	Tout le monde
Suivi et évaluation	Les responsables de projets rendant

Quels types de plan ?

Vous pouvez élaborer un plan à un niveau stratégique ou au niveau opérationnel (plan d'action), élaborer un plan pour une organisation, un programme ou un projet. Il existe deux types de plan :

1. La planification stratégique (ou définition de cadre stratégique) –

Il s'agit de sortir des problèmes quotidiens et « regarder au-delà du nez » et répondre à la question de savoir « où allons-nous et comment allons-nous y arriver ? ». C'est à travers la planification stratégique qu'une organisation définit son cadre stratégique. Ce cadre lui permet de définir ses priorités et la stratégie qui l'aideront à réaliser sa vision pour le futur.

« Un stratégie est une approche globale basée sur une compréhension du contexte global dans lequel vous évoluez, sur vos forces et faiblesses et le problème que vous avez à résoudre. Une stratégie vous indique le contexte dans lequel vous devez travailler, elle clarifie ce que vous voulez faire et la méthode ou l'approche que vous entendez utiliser. Elle ne prend pas en compte les activités spécifiques. » (Janet Shapiro)

Ce que vous obtenez en faisant de la planification stratégique

La planification stratégique permet à une organisation de développement de :

- Analyser la situation ou le contexte dans lequel vous évoluez (social, politique et économique) de manière à comprendre et à formuler sa vision ;
- Identifier le problème ou les problèmes liés à la situation que l'organisation pense pouvoir résoudre ;
- Réfléchir sur un système de valeur en vue de créer les paramètres ou le cadre de conduite de ses activités ;
- Fixer ses buts ;
- Formuler une vision et une mission basée sur l'analyse et l'identification du problème ;
- Identifier ses forces et faiblesses dans la résolution du problème posé ;
- Identifier les opportunités et menaces de son environnement qui pourraient affecter son fonctionnement ;
- Définir ses priorités
- Evaluer les choix stratégiques pour la réalisation de ses objectifs et retenir les plus appropriés.

2. La planification opérationnelle (ou élaboration de plan d'action).

Il s'agit du plan de mise en œuvre ou de réalisation de vos objectifs globaux et spécifiques. On parle souvent de plan d'action. Une fois que vous avez élaboré votre plan stratégique, le plan d'action répond aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que nous avons à faire ?
- Comment allons-nous le faire ?
- Qui va le faire ?
- Quand devra-t-il le faire ?
- De quelles ressources avons-nous besoin pour le faire ?

La réponse à ces différentes questions jettera les bases de la définition de votre budget et des financements à lever en vue de la mise en œuvre.

Par exemple, votre vision peut consister à œuvrer à ce que chaque enfant du pays ait accès assez tôt à l'éducation de base. Un de vos objectifs globaux peut consister à s'assurer que autant d'enseignants que possible sont formés à cet effet. Votre objectif spécifique peut consister à former un certain nombre d'enseignants dans toutes les régions du pays, à travers l'organisation d'un certain nombre d'ateliers de formation dans chaque région. Votre plan d'action devra répondre aux différentes questions en précisant ce qui suit :

- Le nombre exact d'ateliers et le nombre de participants cibles pour chaque atelier (dont le profil de chaque type de participant) ;
- Comment les participants seront sélectionnés ? Qui sera impliqué ? Et quand ce sera fait ?
- Quel sera le programme de formation ? Qui s'occupera de son élaboration et quand devra-t-il le faire ?
- Quand auront lieu les ateliers de formation ? Où se dérouleront-ils et qui s'occupera de leur organisation ?
- Comment, quand et par qui seront évalués les ateliers de formations ?
- Quelles seront les ressources nécessaires à la mise en œuvre de chaque étape ?
- Un budget détaillé

Ceci peut être résumé dans :

- Un plan de conduite de projet
- Un plan de recrutement et d'organisation des ressources humaines ;
- Un calendrier de mise en œuvre
- Un budget ou plan financier

Travail préalable à l'élaboration d'un plan stratégique : la réflexion stratégique

1. Le diagnostic organisationnel

Il s'agit d'un travail que le comité de gestion d'une organisation devra faire régulièrement. Il constitue une étape essentielle dans l'élaboration d'un plan stratégique. Il prend en compte :

- Une étude approfondie de l'organisation en vue d'explorer les éléments et tendances qui se dégagent
- L'identification des problèmes clés
- L'analyse de causes probables
- Le diagnostic des causes probables et l'établissement d'un lien de cause à effet.

Le diagnostic organisationnel devra répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi l'organisation dans son ensemble ou une partie de l'organisation n'arrive-t-elle pas à atteindre ses objectifs
- Quelles sont les crises auxquelles nous sommes confrontés et comment peuvent-elles être évitées ?
- Combien de fois les conflits apparaissent-ils au sein de l'organisation et comment affectent-ils son fonctionnement ?
- Y a-t-il une sorte de tendance dans les plaintes ou griefs qui apparaissent souvent ?
- Notre système administratif et financier est-il en adéquation avec nos activités ? Sinon pourquoi ?
- Sommes-nous prêts à faire face aux défis du immédiat? Sinon pourquoi ?

2. Analyse du problème ou évaluation du besoin

Il s'agit de :

- Définir clairement les problèmes que l'organisation veut résoudre, par exemple dans la communauté
- Evaluer ce qui devra être fait pour résoudre les problèmes

Vous pouvez utiliser un arbre de problème pour effectuer votre analyse du problème. Il vous permet de :

- Comprendre les problèmes auxquels les gens sont confrontés dans un contexte précis ou dans une communauté

- Comprendre les relations entre les problèmes
- Comprendre comment les causes et les effets évoluent par rapport aux problèmes.

Pour ce faire :

- Lister dix problèmes. Chaque problème devra décrire le problème rencontré par les gens dans un contexte spécifique. Inscrivez chaque problème sur une carte
- Sélectionner un problème comme point de départ. Peu importe si c'est le problème le plus important, l'essentiel c'est d'avoir un noyau à partir duquel vous définissez les relations de cause à effet.
- Organiser vos autres cartes de problèmes en établissant les relations de cause à effet autour du problème focal
- Ajouter toute autre carte que vous jugez importante, vérifier la relation logique de cause à effet et retirer les cartes redondantes.
- Réviser l'arbre de problème et assurez-vous de ce que les relations de cause à effet sont logiques et correctes.

3. Analyse des choix stratégiques ou organisationnels

Une fois que vous avez effectué l'analyse du problème, vous devez opérer des choix stratégiques. Voici les questions auxquelles vous devrez répondre :

- Notre compréhension et notre conception des problèmes auxquels fait face la communauté sont-elles correctes ?
- Quels sont les types de problèmes que nous sommes à même de résoudre ?
- La résolution de ces problèmes va-t-elle apporter quelque chose de différent en terme de développement significatif et de changement de la situation globale ?
- Avons-nous l'expertise et les ressources pour faire face efficacement aux champs de problèmes clés ?
- Quel type d'organisation ou de projet et avec quelle orientation allons-nous faire face aux champs de problèmes ?
- Devront-nous continuer et élaborer un projet ou mettre en place une organisation ?
- Si oui, avons-nous besoin de trouver des partenaires ?
- Si non, comment allons nous faire face aux espoirs que nous avons suscités jusque-là au sein de notre communauté ?

4. La définition des priorités

L'une des étapes essentielles du travail préalable à l'élaboration d'un plan stratégique est le choix des priorités. La définition des priorités vous permet de savoir et de choisir ce qu'il y a de plus important pour vous.

Une fois que vous avez analysé les problèmes auxquels est confronté la communauté ou les communautés et avez choisi de faire quelque chose dans ce sens, il vous faudra définir les priorités en vue de savoir quels seront les impacts les plus significatifs. Où allez-vous créer l'impact susceptible d'apporter une amélioration significative de la situation actuelle ?

Voici quelques questions pour vous aider à mieux définir vos priorités :

- Qu'est ce que nous sommes le plus capable d'offrir pour résoudre le problème identifié ?
- Quelqu'un d'autre fait-il déjà ce que nous savons faire ? Si oui, avons-nous une amélioration à apporter ?
- Parmi nos domaines d'intervention, quels sont ceux dans lesquels nous pouvons faire plus la différence ? Où allons-nous avoir plus d'effet ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients du choix de tels domaines d'intervention ?
- Ceci constitue-t-il l'utilisation la plus efficace des ressources dont nous disposons ? Le coût d'opportunité vaut-il la peine ?

5. Réflexion sur les partenariats possibles

Un partenaire est une personne, une organisation qui vient vous appuyer dans vos efforts de résolution du problème posé parce que vous avez plus ou moins la même vision ou le même domaine d'intervention. Les partenaires devront apprendre les uns des autres et avoir de l'effet réciproque sur leur fonctionnement ou leurs objectifs. Ils se complètent généralement et apportent de la valeur ajoutée l'un à l'autre. Un bon partenariat au développement par exemple devra être caractérisé par ce qui suit :

- Le respect mutuel
- L'apprentissage réciproque
- Des objectifs communs
- Des valeurs communes
- Une responsabilité commune quant aux résultats finals ;

Où pouvez-vous rechercher des partenaires ?

- Les autres organisations de la société civile
- L'Etat ;
- Les donateurs ;

- Le secteur privé
- Les particuliers (bonnes volontés)

Voici les types de relation pouvant exister entre des partenaires

- Sous-traitance ; (services lucratifs)
- Le financement direct (c'est le cas d'un donateur qui investit dans un projet ou une organisation non gouvernementale) ;
- Travailler ou collaborer ensemble dans un projet commun ;
- Mise en place d'un consortium (plusieurs organisations apportent leurs différentes compétences et expertises) ;
- Mise en place d'un réseau (partage d'information et d'intérêts communs).

Voici les raisons pouvant amener à rechercher un partenaire au développement :

- Les besoins de la situation dépassent la capacité de votre organisation à y faire face à elle seule ;
- D'autres organisations interviennent déjà dans le domaine et vous choisissez de coopérer avec elles pour éviter le double emploi ou la concurrence déloyale ou inutile ;
- Le bénéficiaire ou le donateur l'exige

Les étapes de la planification stratégique

Une fois que vous avez fait le travail de base, vous disposez maintenant d'éléments substantiels pour vous engager dans le processus d'élaboration. Voici les 7 étapes à suivre :

- Etape 1 : Analyse de la situation actuelle
- Etape 2 : Analyse de l'environnement
- Etape 3 : Analyse et définition du cadre stratégique
- Etape 4 : Définition de la stratégie
- Etape 5 : Fixation des objectifs
- Etape 6 : Structuration et organisation
- Etape 7 : Elaboration du plan d'action

Etape 1 : Analyse de la situation actuelle

Il s'agit de confronter les objectifs atteints aux objectifs prévus. Avant de progresser, vous devez savoir ce que vous avez réalisé jusque-là, ce que vous n'avez pas pu réaliser, et pourquoi vous avez atteint certains objectifs et pourquoi vous n'avez pas atteint d'autres.

Etape 2 : Analyse de l'environnement

Il s'agit de l'évaluation du contexte dans lequel l'organisation évolue ou évoluera. Elle part du principe que l'organisation existe dans un environnement et que le contexte social, économique, politique, technologique, écologique et juridique dans lequel évolue l'organisation a un impact profond sur son fonctionnement et sa capacité à atteindre ses objectifs. Vous aurez à lister et à analyser les opportunités et menaces que présente ce contexte, les problèmes qu'il pose ainsi que les tendances susceptibles d'avoir un impact sur votre organisation les trois à cinq prochaines années.

Etape 3 : Définition du cadre stratégique

Il s'agit de définir le cadre stratégique dans lequel vous placez votre organisation ou votre projet. Voici les éléments à prendre compte dans la définition ou la révision du cadre stratégique :

- Votre vision
- Vos valeurs
- Les missions
- Les objectifs globaux
- Les objectifs de développement
- Le but du projet

Vous aurez également à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est notre vision? A-t-elle changé ? Avons-nous fait un progrès dans la réalisation de notre vision au cours des cinq dernières années ?
- Quelles sont les valeurs fondamentales du fonctionnement de notre organisation ? Adhérons effectivement à nos valeurs ? Y a-t-il une dichotomie entre nos valeurs et ce que nous faisons ou la manière dont nous faisons ce que nous faisons ?
- Notre mission décrit-elle clairement ce que nous sommes, ce que nous faisons et pour qui nous le faisons ?
- Comprenons-nous bien nos objectifs globaux ? Les résultats que nous voulons atteindre ?
- Savons-nous précisément l'objectif global dont chaque objectif spécifique devra contribuer à la réalisation ?
- Y a-t-il un lien clair entre notre objectif de développement et le but poursuivi par notre organisation ?

- Y a-t-il un lien clair entre le but de notre projet (notre objectif de travail immédiat) et notre objectif de développement et le but poursuivi par notre organisation ?

Les éléments du cadre stratégique

- La vision : c'est une image globale de comment vous aimeriez voir les choses être suite à vos efforts et ceux des gens travaillant dans le même domaine d'intervention que vous ;
- Le but poursuivi : il est basé sur un aspect spécifique de votre vision. Si votre vision a trait aux droits humains, votre but poursuivi peut être l'éradication ou la réduction de la pauvreté.
- L'objectif de développement : il peut consister en ce que à ce toute les personnes économiquement actifs dans les zones dans lesquelles vous intervenez soient employés ou s'autoemploient.
- Le but de votre projet (de votre action immédiate) : il peut consister à faire passer le nombre de personnes ayant un emploi de 30% à 75% de la population en cinq ans.
- Vos valeurs : il s'agit des valeurs partagées qui régissent la manière dont vous travaillez en tant qu'organisation ainsi que vos relations avec les bénéficiaires et autres acteurs.
- Votre mission : c'est une description ce que votre organisation ou votre projet fait et de ce qu'elle vise. Exemple : *Nous travaillons à améliorer les conditions des personnes âgées de notre société en fournissant le transport, la nourriture et les occasions de socialisation aux personnes âgées de plus de 65 ans.*

Etape 4 : Définition de la stratégie

Il s'agit ici de réviser ou de choisir une stratégie. Votre stratégie est votre approche, et suivant cette approche, les projets et activités que vous choisissez en vue de réaliser votre vision et les objectifs conformément à vos valeurs et dans le cadre de votre mission. Il s'agit de répondre à la question suivante : que pouvons-nous faire et qui puisse nous permettre de réaliser notre objectif de projet ? Quelles activités devons-nous conduire ? Ce que nous faisons est-il en adéquation avec notre cadre stratégique ? Y a-t-il d'autres choses que nous devrions être entrain de faire ?

Une fois que vous retenez une stratégie vous devrez la réviser de temps en temps en fonction des résultats de vos différentes évaluations de mi-parcours. Votre cadre stratégique (vision, et but principal) peut rester le même, mais votre stratégie n'est pas figée ; vous pouvez et devrez la modifier lorsqu'elle n'est pas efficace.

Etape 5 : Fixation des objectifs

Il s'agit de fixer de nouveaux objectifs sur la base de la stratégie révisée ou d'ajuster les objectifs existants lorsque c'est nécessaire, ou de fixer de nouveaux objectifs lorsque c'est une nouvelle organisation.

Vos objectifs devront être SMART (terme emprunté à l'anglais)

S = Spécifiques

M = Mesurables

A = Accessibles ou réalistes

R = Réalisable

T = Temps – dotes d'une échéance ou d'un délai.

Voici quelques exemples d'objectifs SMART :

Apporter un appui à quatre microentreprises installées en dehors de la nouvelle zone industrielle et appartenant à des personnes âgées de plus de 65 ans ayant fréquenté le centre de récréation, au plus tard à la fin de cette année.

Ou

Renforcer les capacités entrepreneuriales et de production d'un groupe d'au moins 20 personnes âgées de plus de 65 ans au plus tard à la fin du mois de mars de l'année prochaine.

Ou

Mettre en place une entreprise d'assistance conseil pouvant offrir des services de tenue de compte, des outils de gestion et des services marketing aux microentreprises au plus tard à la fin du mois de juillet de l'année prochaine.

Etape 6 : Structuration et organisation

Il s'agit de préciser comment vous allez vous organiser ou vous réorganiser en vue d'atteindre les objectifs fixer. Voici les questions auxquelles il faudra répondre :

- Comment allons-nous nous structurer ? Quels unités, départements, projets, équipes devons-nous mettre en place pour atteindre tous nos objectifs au cours des deux prochaines années ?
- Quel est le support ou le système administratif et financier que nous mettrons en place ?
- Quelles sont les politiques et procédures que nous devons mettre en place ?
- Avons-nous les compétences requises pour faire ce que nous avons à faire ? Sinon quelles sont les autres compétences dont nous avons besoin ?
- De quel système d'information avons-nous besoin ?

Une fois mise en place, la forme ou la structure de l'organisation devra refléter ses différentes fonctions et ce qu'elle a prévu de faire. Ne pensez pas que la structure que vous avez utilisée précédemment marchera forcément surtout lorsque vous avez changé de stratégie.

Etape 7 : Elaboration du plan d'action

L'étape 7 concerne la planification opérationnelle. Ceci suppose l'identification des tâches devant être accomplies pour réaliser les objectifs. Le plan d'action précise ce qui doit être fait, la date à laquelle cela devra être fait, celui qui sera chargé de le faire ainsi que les ressources (humaines et financières) pour le faire.

Un bon plan d'action :

- Oblige l'organisation ou le projet à définir comment elle attend atteindre un objectif
- Aide l'organisation ou le projet à passer de la gestion des urgences à une planification sensible et une utilisation efficace des ressources
- Aide l'organisation à résoudre les problèmes liés à la chronologie ou l'ordre dans lequel les choses devront être faites ;
- Permet de savoir qui est responsable de quoi
- Permet de mesurer le progrès réalisé
- Permet de définir les postes
- Permet d'établir le budget adéquat.

Sans un plan d'action, vos activités manqueront de coordination et il vous sera difficile de savoir qui devra faire quoi. Parfois il y a des choses importantes à faire mais personne ne le fait jusqu'à ce que le délai normal ou le moment adéquat passe. Ceci arrive lorsque vous n'avez pas un plan d'action adéquat. Si le cadre stratégique est le squelette d'une planification efficace, le plan d'action est le bras qui conduit à sa mise en œuvre efficace et efficiente.

Bibliographie

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

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

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

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