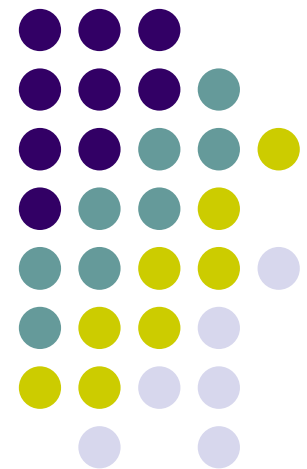


Planification Stratégique

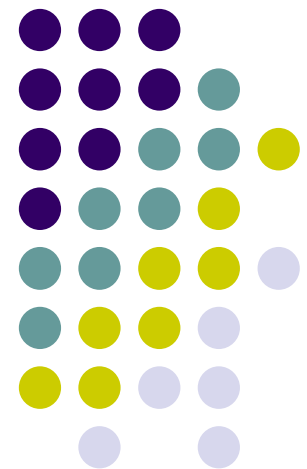
Aperçu d'un passage obligé

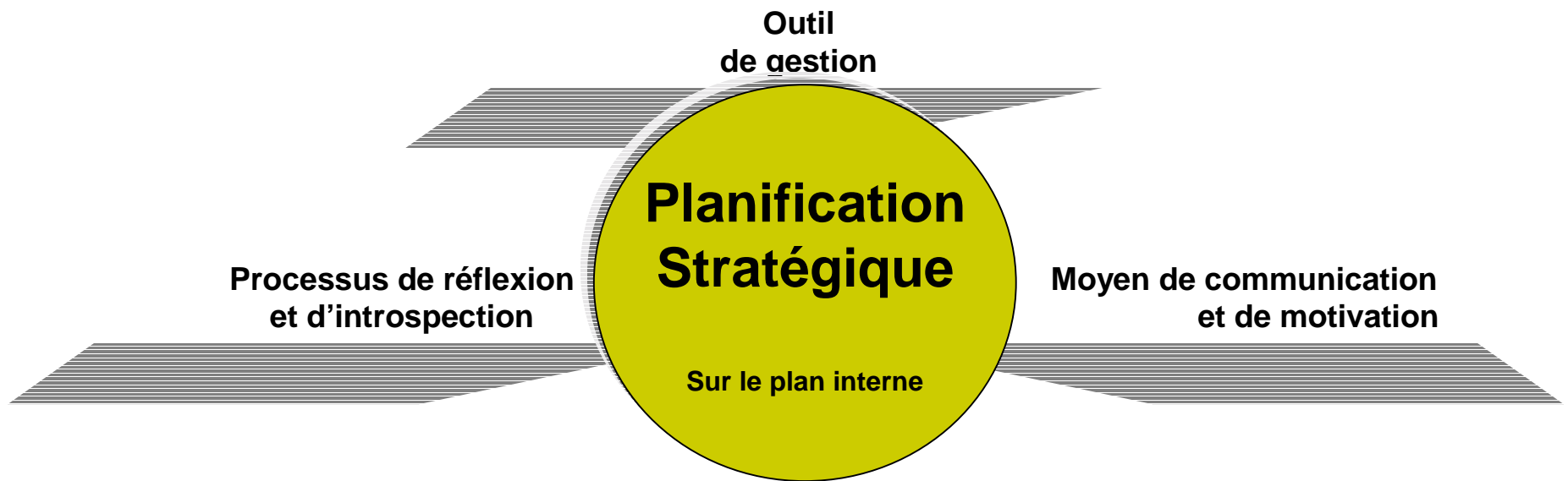
- Ce que c'est...
- Comment ça marche...
- A quoi ça ressemble...



Planification Stratégique

CE QUE C'EST







Processus de réflexion
et d'introspection

Planification Stratégique

Sur le plan interne

- Anticiper les changements dans le milieu de l'organisation;
- Mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation;
- Formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- Clarifier les moyens dont l'organisation peut se doter et déterminer les actions qu'elle pourrait entreprendre ainsi que l'impact de ces dernières sur elle-même.

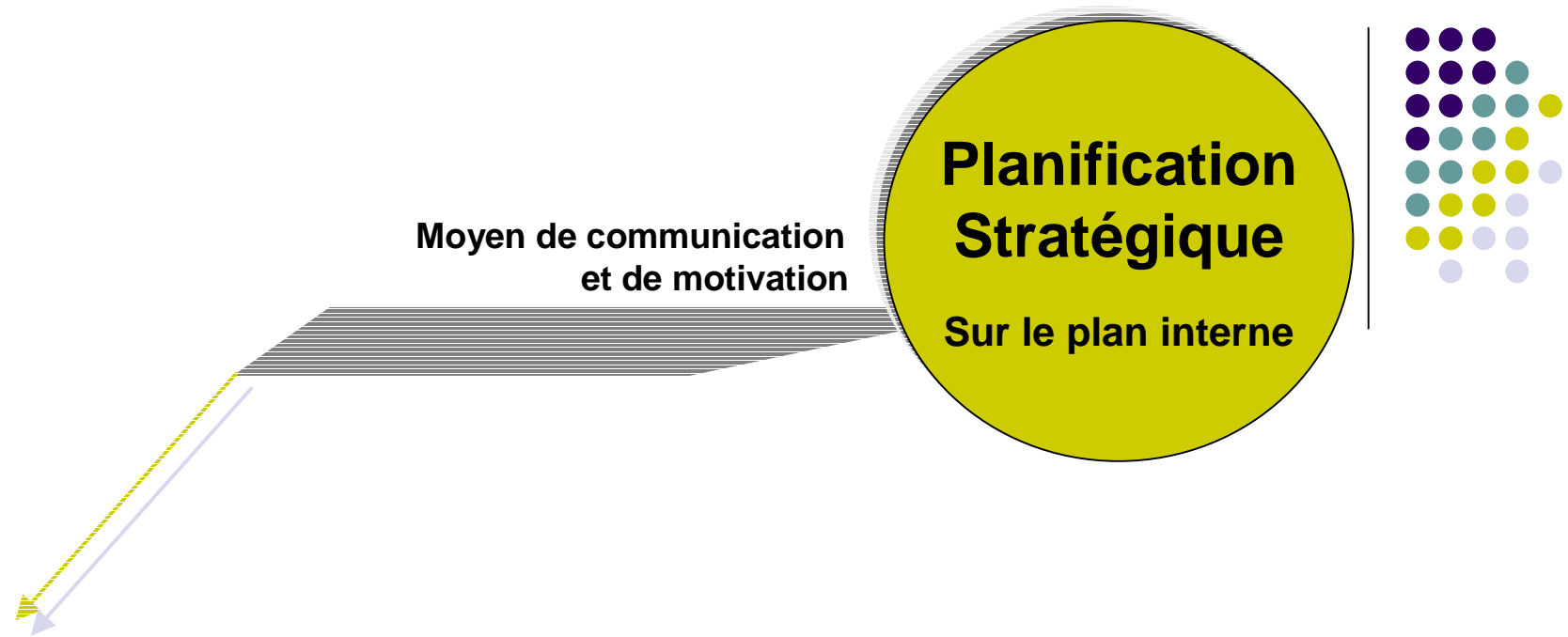


Outil
de gestion

Planification Stratégique

Sur le plan interne

- Définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- Préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme;
- Identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre organisation;
- Fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;
- Allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues à votre plan d'action.



Processus de questionnement
systématique sur l'environnement



Planification Stratégique

Sur le plan externe



- ❖ Comprendre les tendances qui exercent une influence sur l'environnement organisationnel;
- ❖ Identifier les organisations qui mènent les tendances dans le secteur d'action (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées);
- ❖ Evaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour votre organisation;
- ❖ Permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre organisation.



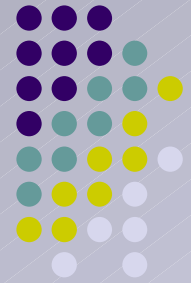
Outil de dialogue

Planification Stratégique

Sur le plan externe

Avec les différents intervenants en contact avec l'organisation

- ❖ les informer sur vos choix stratégiques, vos projets et vos priorités;
- ❖ s'entendre avec eux sur les perspectives de développement de l'organisation et les priorités à retenir;
- ❖ leur démontrer la participation active de l'organisation au développement de son secteur d'activités;
- ❖ développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse des forces et des besoins de l'organisation.



CONSISTE A
Essayer de lire
l'avenir pour se
positionner de
façon
avantageuse
auprès des
différents
intervenants

**Planification
Stratégique**

DEMANDE
Une attitude
proactive et
dynamique et
une capacité de
s'ajuster aux
changements

WISE
Une définition
des grandes
orientations et
des principaux
objectifs pour
réussir de
façon optimale
dans l'avenir.

Conditions de réussite d'une planification stratégique



- Prendre le temps de vivre le processus au complet;**
C'est un investissement et non une dépense!
- Impliquer pleinement la haute direction;**
- Faire un plan et le suivre de façon rigoureuse;**
- Ne pas avoir peur de remettre en question;**
C'est le bon temps!
- Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions;**
- Faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.**

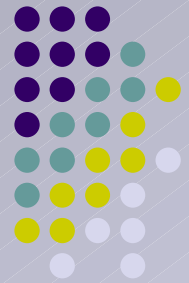
Ajustez les étapes décrites dans ce document aux besoins spécifiques de votre organisation tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent

Planification Stratégique

Règles d'or

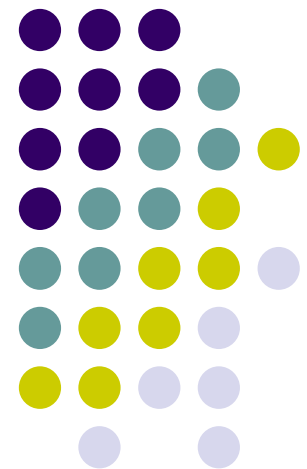
**Gardez un esprit ouvert!
Ne craignez pas d'explorer de nouvelles voies.**

Assurez-vous des services d'un(e) excellent(e) animateur(trice)



Planification Stratégique

Comment ça marche





Le processus de planification stratégique

Une synthèse en :

06 étapes

20 questions essentielles



Synthèse du processus de planification stratégique 6 étapes et 20 questions essentielles

Étape 1 Préparation du processus de planification stratégique	Étape 2 Analyse de l'environnement interne de l'organisation	Étape 3 Analyse de l'environnement externe de l'organisation
Étape 4 Évaluation de la capacité organisationnelle	Étape 5 Détermination des objectifs stratégiques	Étape 6 Elaboration du plan d'action

1 Préparation du processus de planification stratégique

1. Pour qui menons-nous cet exercice?
2. Quelle est la raison principale pour laquelle nous ressentons le besoin de faire cet exercice?
3. Pourquoi menons-nous cet exercice ?
4. Quelle méthodologie adopterons-nous?
5. Quel sera notre plan de travail ?
6. Combien nous coûtera l'exercice?
7. Qui produira les travaux préparatoires ? Analyses de contexte; Dossiers de référence; Cahier de données de base; Etc.
8. Qui coordonnera le processus?
9. Qui participera à la sélection des objectifs stratégiques?
10. De façon réaliste, quelle est la quantité de temps que nous pouvons consacrer à cet exercice?

2 Analyse de l'environnement interne de l'organisation

11. Quelles sont nos données de base : philosophie, activités, budgets, gestion?
12. Notre mission actuelle (la raison pour laquelle nous menons des actions) est-elle toujours d'actualité?
13. Quelles sont les stratégies adoptées par notre organisation au cours des trois dernières années?
14. Quelles sont nos forces et nos faiblesses?

<i>Organisation</i>	<i>Personnel</i>
Structure organisationnelle	Nombre d'employés
Compétences et intérêts de la direction	Compétences techniques
Normes, procédures et règlements	Expérience
Système de contrôle	Attitudes
Système de planification	...
Système de gestion de l'information	
<i>Équipement</i>	<i>Finances</i>
Technologie de l'information	Capacité de levée de fonds
Base informatique	Système de gestion financière
...	Diversification des sources de financement
<i>Partenariat</i>	<i>Etc.</i>
Reconnaissance du milieu	...
Développement de relations partenariales	...



3 Analyse de l'environnement externe de l'organisation

- 15. Quels sont les éléments du macro-environnement** (ensemble des grands secteurs d'activité d'une société : le politique, l'économique, le sociopolitique, le technologique et le socioculturel) **qui influent sur notre organisation en termes d'opportunités et de menaces? Quelles sont leurs ampleurs et tendances? Quelles sont en conséquence nos cibles stratégiques?**
- 16. Quels sont les éléments du micro-environnement** (ensemble des intervenants externes en contact direct avec votre organisation : les partenaires, les bailleurs de fonds, les régulateurs - généralement les pouvoirs publics - et les concurrents) **qui influent sur notre organisation en termes d'opportunités et de menaces? Quelles sont leurs ampleurs et tendances? Quelles sont en conséquence nos cibles stratégiques?**



4 Analyse de la capacité organisationnelle

- 17. Quels sont nos besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre chacune de nos cibles stratégiques ?
Quelles sont celles disponibles et celles qui manquent?**



5 Détermination des objectifs

- 18. A partir de nos cibles stratégiques, quels sont nos principaux objectifs? Quelle est leur faisabilité? Quel est leur impact sur notre organisation? Quels sont les risques qui y sont associés? Lesquels de ces objectifs choisissons-nous en définitive?**



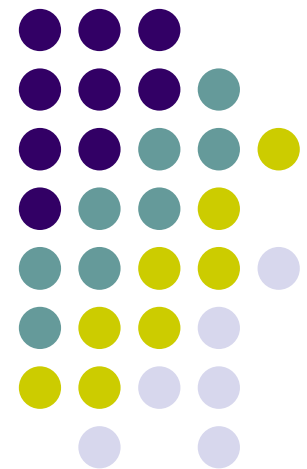
6 Elaboration du plan d'action

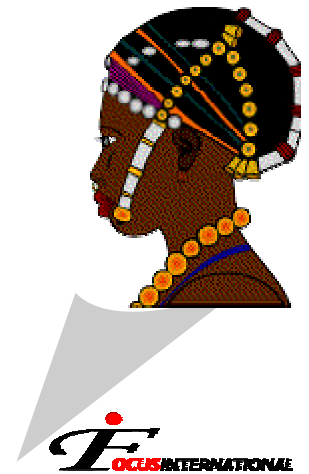
19. **Pour chacun de nos objectifs : Comment allons-nous nous y prendre pour les mettre en œuvre et quelles sont les responsabilités de chacun? D'où viendra le financement? En tenant compte de notre capacité financière, quel est le détail notre plan budgétaire?**
20. **Quels sont les résultats que nous attendons et les indicateurs qui nous permettront de suivre nos actions et de mesurer notre performance?**

Planification Stratégique

A quoi ça ressemble

Etude de cas : Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE)







PLANIFICATION STRATEGIQUE

ETUDE DE CAS

Cette étude de cas porte sur une organisation fictive....

BREVE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION FICTIVE

À la suite d'un drame qui la bouleversa profondément - la mort prématurée d'un de leurs enfants, des suites d'une maladie incurable - la famille se remettait petit à petit de sa peine quand lui vint l'idée qu'il lui fallait faire quelque chose pour entretenir la mémoire de leur enfant tant aimé. Elle considéra diverses options pour s'arrêter à celle de créer une Fondation destinée à des oeuvres bienfaitrices pour l'enfance. Ils l'appelèrent la Fondation Jacques-Marie Tremblay. Pendant deux ans, la Fondation, dont l'essentiel des ressources provenait du patrimoine familial, réussit à injecter la somme de 12,000 dollars dans diverses actions de générosité et de compassion. L'essentiel des actions se résumait à des dons faits à une dizaine d'organismes de charité et d'ONG oeuvrant en développement international. Ces élans de générosité amenèrent une multitude d'organisations de par le pays à solliciter des contributions de la Fondation. Il apparut très vite à la famille Tremblay qu'il y aurait peut-être lieu de trouver d'autres sources de revenus afin de répondre à ce qui devenait une nouvelle vocation. C'est ainsi qu'elle décida de transformer la Fondation en une ONG qui lèverait des fonds auprès du public et fonctionnerait indépendamment de la famille. Il fut décidé que l'organisation s'appellerait l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE). Elle a été incorporée en 1982.

Dans les années 80, les sondages d'opinion faisaient état d'un appui considérable du public canadien pour l'aide internationale. On avait d'ailleurs pu observer l'élan massif de générosité dont ont fait preuve les Canadiennes et les Canadiens lors de la grande famine qui sévit en Éthiopie. L'ABCDE s'est d'ailleurs illustrée à cette époque par les nombreux dons qu'elle a recueillis au bénéfice des enfants de la région sinistrée. Certains donateurs lui sont restés fidèles depuis lors. La situation présente semble bien éloignée de ces années alors que les sentiments humanitaires tenaient une place de choix dans le coeur du public canadien. Les enquêtes les plus récentes témoignent éloquemment de la diminution drastique de l'appui du public à l'aide internationale. La situation économique critique prévalant au Canada depuis plusieurs années de même que la régression économique de certains pays en développement ont contribué à miner les appuis à l'aide internationale. Le gouvernement s'est lancé depuis quelques années dans un vaste exercice de redressement de ses finances publiques, lequel a entraîné une diminution considérable du budget de l'ACDI, principale source de financement de l'ABCDE. Tout indique que la période des restrictions n'est pas encore terminée. Face à cet état de choses, l'ACDI a dû, elle-même se restructurer. Certains programmes dont bénéficiait l'ABCDE ont disparu. D'autres ont vu le jour. C'est le cas du nouveau programme d'aide destiné à l'Europe de l'Est.

Entre temps, un événement majeur a marqué l'histoire : l'adoption par la communauté internationale de la Convention relative aux droits de l'enfant. Le cycle des changements étant continu et sans fin, le monde vit avec fébrilité une fin de millénaire caractérisée par la fièvre des nouvelles technologies de l'information et des communications. Il reste toutefois, comme le rappelle si éloquemment le dernier rapport de l'UNICEF, que la situation des enfants dans le monde demeure critique et qu'elle s'est même détériorée. L'une des tragédies de ce siècle, le génocide rwandais, a eu de sombres conséquences dans la région des Grands-Lacs africains, dont le fait qu'un nombre considérable d'enfants soient devenus subitement orphelins. Il n'y a aucun doute que les besoins d'aide dans ce domaine sont significatifs. L'UNICEF vient d'ailleurs de créer un Fonds spécial à cet effet.

ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1.1 EXERCICE MENÉ POUR QUI ET POURQUOI

Fort de la situation, décrite à la page précédente, le conseil d'administration (C.A.) de l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE), lors de sa réunion du mois de janvier 1997, a décidé qu'un exercice de planification stratégique était nécessaire pour apporter à l'organisation un éclairage structuré sur son cheminement.

➤ **Environnement interne :**

Au niveau de l'environnement interne, l'exercice est fait pour l'ensemble des parties constituantes de l'ABCDE : les membres, les administrateurs et le personnel, en vue de leur permettre d'être sur la même longueur d'ondes et de partager une communauté d'esprit quant à la vision de l'organisation.

➤ **Environnement externe :**

Au niveau de l'environnement externe, l'exercice est mené en fonction du public cible de l'ABCDE, des partenaires, des bénéficiaires et des bailleurs de fonds de l'organisation. Elle vise à mettre à leur disposition les informations utiles à favoriser la plus féconde interaction possible de ceux-ci avec l'ONG.

1.2 MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

Approches

Le C.A. a décidé que l'exercice de planification stratégique sera mené en fonction d'une approche méthodologique participative et qu'il sera encadré par une ressource professionnelle externe qui doit agir comme accompagnatrice et animatrice du processus. Ce choix est dicté par la nécessité d'avoir un regard neuf et détaché de la vie courante et passée de l'organisation. La préparation des données d'analyse et les échanges en groupes sont les principales méthodes utilisées dans le cadre de l'exercice.

Plan de travail et étapes

Échéance de l'exercice de planification stratégique de l'ABCDE		
Tâche	Responsable	Échéancier
Préparation du cadre méthodologique détaillé et du programme de l'exercice (qui, quoi, quand, où, comment)	Ressource professionnelle d'accompagnement	xyz
Soumission du cadre méthodologique à la Directrice générale	Ressource professionnelle externe	xyz
Approbation du cadre méthodologique	Directrice générale et Comité exécutif	xyz
Préparation des données d'analyse	Ressource professionnelle externe avec la collaboration du personnel	xyz
Déroulement des rencontres prévues	Ressource professionnelle externe et personnes impliquées	xyz
Dépôt d'un rapport préliminaire	Ressource professionnelle externe	xyz
Discussion du rapport au C.A., sollicitation de divers apports et amendements	Conseil d'administration	xyz
Dépôt du rapport final	Ressource professionnelle externe	xyz

Budget :

Un budget maximal de xyz dollars a été alloué au processus.

1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN DANS CETTE DÉMARCHE

Le processus de planification stratégique sera coordonné et supervisé par la directrice générale qui agira de concert avec le Comité exécutif. Le Conseil d'administration sélectionnera les objectifs stratégiques. L'expertise d'un professionnel ou d'une professionnelle externe sera retenue pour la production relative aux travaux préparatoires.

1.4 DÉLAI POUR RÉALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le conseil d'administration de l'ABCDE a opté pour un exercice rapide de planification stratégique qui durerait 6 jours (excluant les travaux préliminaires).

ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

2.1 CAHIER DE DONNÉES DE BASE DE L'ABCDE

Étant donné que le cahier de données de base porte sur le profil de l'organisation, nous avons délibérément choisi de ne pas aller dans le détail à ce niveau dans cette étude de cas. C'est ce qui explique les points de suspension que vous rencontrerez dans le texte ci-dessous. En principe, il est facile pour toute organisation de décrire ses propres attributs : liste de projets, liste des partenaires, organigramme, liste des ressources humaines, etc.

2.1.1 PHILOSOPHIE

Origines de l'ABCDE

À la suite d'un drame qui la bouleversa profondément - la mort prématurée d'un de leurs enfants, des suites d'une maladie incurable - la famille se remettait petit à petit de sa peine quand lui vint l'idée qu'il lui fallait faire quelque chose pour entretenir la mémoire de leur enfant tant aimé. Elle considéra diverses options pour s'arrêter à celle de créer une Fondation destinée à des oeuvres bienfaitrices pour l'enfance. Ils l'appelèrent la Fondation Jacques-Marie Tremblay. Pendant deux ans, la Fondation, dont l'essentiel des ressources provenait du patrimoine familial, réussit à injecter la somme de 12,000 dollars dans diverses actions de générosité et de compassion. L'essentiel des actions se résumait à des dons faits à une dizaine d'organismes de charité et d'ONG oeuvrant en développement international. Ces élans de générosité amenèrent une multitude d'organisations de par le pays à solliciter des contributions de la Fondation. Il apparut très vite à la famille Tremblay qu'il y aurait peut-être lieu de trouver d'autres sources de revenus afin de répondre à ce qui devenait une nouvelle vocation. C'est ainsi qu'elle décida de transformer la Fondation en une ONG qui lèverait des fonds auprès du public et fonctionnerait indépendamment de la famille. Il fut décidé que l'organisation s'appellerait l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE). Elle a été incorporée en 1982.

Mission de l'ABCDE

La mission actuelle de l'ABCDE se définit comme suit :

“Ouvrer pour le bien-être et la protection des enfants dans le monde, afin que des valeurs morales constructives assurent l'avenir de l'humanité”.

Principes directeurs de l'ABCDE

Les principes directeurs de l'ABCDE sont les suivants :

- On ne peut contrôler le développement des sociétés car elles sont l'agent de leur propre développement;
- L'adulte est le fruit inéluctable de ce qu'a été son enfance;
- L'éducation des enfants doit se faire sur une base non sexiste; les modèles du monde mettent en relief l'égalité des genres;
- Il ne peut y avoir de développement durable sans respect de l'environnement;
- Le développement est un tout dont toutes les composantes de la vie font parties intégrantes.

Objectifs généraux de l'ABCDE

- Encourager l'éducation des enfants;
- Protéger les enfants dans le monde;
- Favoriser l'épanouissement des enfants en faisant la promotion de l'allaitement maternel;
- Promouvoir la solidarité entre le Canada et les pays d'intervention au niveau des questions relatives à l'enfance;
- Protéger les enfants contre des abus de toutes sortes;
- Éduquer et sensibiliser le public canadien au sujet de la situation des enfants dans le monde.

2.1.2 ACTIVITÉS

Plans d'action passés : Au cours des trois dernières années, l'ABCDE a mené ses actions sans avoir de plan d'action défini au préalable.

Liste des partenaires au Canada et à l'étranger : Parmi ses partenaires, l'ABCDE compte, au Canada :

- l'ACDI (son principal partenaire financier);
- deux ONG avec lesquelles elle travaille dans deux projets d'envergure en Éthiopie et au Bhoutan.

L'ABCDE est active dans la communauté canadienne des ONG. Elle s'implique à divers niveaux, dont à celui des grands regroupements. Cette participation contribue à assurer sa visibilité et lui permet d'échanger avec des pairs sur des questions d'intérêt commun. C'est d'ailleurs dans le cadre de ces activités qu'elle a pu développer les relations de partenariat qui ont abouti aux deux projets d'envergure en Éthiopie et au Bhoutan.

Sur le terrain, ses partenaires sont : des petites ONG locales, des congrégations religieuses, deux organismes parapublics (un office national de santé, un bureau national d'éducation), trois Ministères... Quarante pour cent des partenaires terrain entretiennent des relations de partenariat avec l'ABCDE depuis 1982.

Liste des projets en cours : Pour réaliser ses objectifs et mener à bien sa mission, l'ABCDE met en oeuvre divers types de programmes :

- Financement de projets dans des pays en développement;
- Éducation et sensibilisation du public canadien sur des problématiques ayant trait aux enfants et au développement;
- Campagnes de promotion des droits de l'enfant;
- Sensibilisation du public à l'allaitement maternel;
- Parrainage d'enfants de pays en développement par des Canadiens et des Canadiennes.

L'organisation finance plusieurs projets dans 18 pays répartis sur trois grandes régions: l'Afrique (Angola, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Éthiopie, Erythrée, Mali, Niger, Zimbabwe, Afrique du Sud), l'Asie (Bangladesh, Népal, Vietnam, Bhoutan, Chine) et l'Amérique latine (Nicaragua, Colombie, Brésil). Par ailleurs, l'ABCDE envisage d'étendre ses opérations en Europe de l'Est et au Moyen-Orient, notamment en Tchétchénie et en Palestine.

Les projets ci-après ont été financés au cours des 3 dernières années : ...

Liste des projets envisagés à court terme ...

2.1.3 BUDGETS

Les sources de financement de l'ABCDE sont :

- ACDI (40%)
- Contribution sur la base d'un ratio 1:1
- Public canadien (40%)
- Dons
- Organisations et Fondations internationales (20%)
- Fondation Rockefeller
- Unicef
- Fondation Ford

Les ententes de contribution signées avec le principal partenaire financier portent sur une période de trois ans...

L'affectation des ressources par région d'intervention est répartie comme suit : 75 % pour l'Afrique, 15 % pour l'Amérique Latine et 10% pour l'Asie.

Budgets de l'ABCDE pour les trois dernières années

Au cours des trois dernières années, le budget total de l'organisation était respectivement de 2 millions de dollars, 1,8 millions de dollars et 1,6 millions de dollars...

Description du processus de préparation des budgets de l'ABCDE

Les budgets sont préparés annuellement et révisés trimestriellement par le comptable et la directrice générale. Le conseil d'administration approuve les budgets...

2.1.4 GESTION

La structure de gestion de l'ABCDE comprend :

- une Assemblée générale;
- un Conseil d'administration (C.A.) composé de 9 membres (7 hommes et 2 femmes) dont les 3/4 proviennent, comme les fondateurs, du secteur de l'éducation;
- un Comité exécutif.

L'information circule bien entre le C.A. et la direction. Chaque mois, le personnel prépare des rapports détaillés sur les opérations de l'organisation. Le C.A. suit de très près la gestion des opérations, notamment au niveau des finances. Cependant, il s'intéresse très peu aux résultats en tant que tels. L'organisation, dans son ensemble, ne dispose pas de références en matière de gestion axée sur les résultats. Il reste qu'elle commence à s'y intéresser peu à peu étant donné la popularité croissante de cette approche de gestion dans la communauté du développement international, dont à l'ACDI...

Liste des ressources humaines et leurs qualifications

- un personnel de 8 membres dirigé par une directrice générale...

Bien que submergé de tâches, le personnel est très qualifié et très compétent. Sa principale lacune est son manque d'aptitudes en matière de gestion de l'information. Il est difficile de mettre la main sur des informations consignées par écrit de façon méthodique et systématique, tant au niveau des politiques et des procédures que des partenaires. Les seuls documents échappant à cette règle générale sont ceux relatifs au conseil d'administration (procès-verbaux, résolutions, rapports, etc.). La plupart des membres du personnel ont l'essentiel de la mémoire corporative en tête. La dernière réduction du personnel de 10 à 8 membres a démontré combien il n'est pas aisé pour l'organisation de négocier de tels virages étant donné sa culture de gestion de l'information.

Le recrutement se fait de manière scrupuleuse. Le personnel est évalué régulièrement et il existe un bon esprit d'équipe entre ses membres.

Synthèse des résultats de la dernière évaluation institutionnelle et des leçons apprises ...

Suivi des activités

L'ABCDE assure un suivi étroit de ses activités d'éducation au développement au Canada. Cependant, son suivi des activités outre-mer s'avère insuffisant. La plupart des dossiers de projets ont une pénurie de données. L'organisation ne dispose pas de système méthodique pour assurer la production de rapports d'étapes et/ou de fin de projets. La dernière revue institutionnelle de l'ABCDE révélait que près de la moitié des dossiers de projets arrivés à échéance ne contenaient ni rapports d'étape, ni rapports finaux. Les seules données systématiquement reportées se retrouvent dans les dossiers financiers...

Divers documents utiles

- Organigramme de l'ABCDE
- Procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration
- Manuels des politiques et des procédures
- Dernier rapport annuel
- Etc...

2.2 VÉRIFICATION DE L'ÉNONCÉ DE MISSION DE L'ABCDE

La séance de travail d'une journée consacrée par le conseil d'administration à l'exercice de planification stratégique et animée par la ressource professionnelle externe a généré, entre autres, un énoncé révisé de la mission de l'organisation. Ce nouvel énoncé a été adopté et il a été convenu qu'il serait entériné par l'Assemblée générale de l'ABCDE.

Mission actuelle :

“Ouvrer pour le bien-être et la protection des enfants dans le monde, afin que des valeurs morales constructives assurent l'avenir de l'humanité”.

Mission révisée :

“Dans la perspective du développement durable, mener des actions visant à contribuer au bien-être et à la protection des enfants dans les pays d'intervention et sensibiliser le public canadien aux questions relatives aux enfants”.

2.3 STRATÉGIES SUIVIES PAR L'ABCDE

L'ABCDE ne dispose pas de stratégies écrites et formelles. Cependant, les éléments qui suivent décrivent la manière dont l'organisation a procédé au cours des trois dernières années pour réaliser ses activités.

- Les projets sont sélectionnés par le Comité des projets, sur la base du premier venu et du premier servi. L'unique critère de sélection des projets est le lien avec la problématique de l'enfance. Il existe un autre critère implicite selon lequel les projets au-dessus de 10,000 dollars sont d'emblée rejetés.
- La plupart des projets sont de petite taille et leur budget moyen est de 10,000 dollars. Les deux projets de l'Éthiopie et du Bhoutan mentionnés ci-haut sont de l'ordre de 100,000 dollars chacun. La raison pour laquelle l'ABCDE a reçu un financement plus important pour ces projets, c'est qu'elle a combiné son expérience avec celle de deux ONG canadiennes. Le financement provient d'une part d'une Fondation internationale et, d'autre part, de l'UNICEF. Les partenaires sur le terrain sont deux organismes parapublics.
- Les thèmes privilégiés sont : les femmes, la santé, l'éducation et les droits de la personne. Ces thèmes se retrouvent également dans les activités d'éducation et de sensibilisation du public et l'organisation fait des efforts constants pour associer d'une manière ou d'une autre les activités de développement et les activités d'éducation du public.
- Le financement des projets se fait en règle générale en réponse à des demandes provenant du terrain. L'organisation ne dispose pas de guide de présentation de projets.
- Au Canada, les partenaires de l'ABCDE sont l'ACDI (son principal partenaire financier) et deux ONG avec lesquelles elle travaille en consortium dans deux projets d'envergure en Éthiopie et au Bhoutan.
- Sur le terrain, ses partenaires sont de petites ONG locales, des congrégations religieuses, deux organismes parapublics (un office national de santé, un bureau national d'éducation) et trois Ministères.
- La durée de vie moyenne des projets est de deux ans.

2.4 IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE L'ABCDE

	FORCES	FAIBLESSES
ORGANISATION		
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une structure classique dans le milieu des ONG et permettant une participation des différents acteurs ▪ Un C.A. fort impliqué 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sous représentation des femmes au C.A. ▪ Peu de diversité dans l'origine sectorielle (profil professionnel) des membres du C.A. ▪ Nombre élevé de comités : ce qui demande trop d'encadrement de la part des membres du Comité exécutif et de la D.G. et ajoute un lot de travail additionnel au personnel
Compétences et intérêts de la direction	Une directrice générale compétente, engagée et motivée	
Normes, procédures et règlements		Inexistence de cahiers de charges systématiques
Système de contrôle	Existence d'outils de suivi de la performance du personnel et des opérations	
Système de planification		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification sans perspectives à moyen et à long terme ▪ Tendance à la dispersion et à des approches non basées sur la performance et la gestion par résultats
Système de gestion de l'information		Système de gestion de l'information inexistant
PERSONNEL		
Attitudes	Un personnel motivé	
Compétences techniques	Un personnel très qualifié et très compétent	Un personnel accusant des lacunes en matière de gestion de l'information
Expérience	Des ressources humaines dotées d'une bonne expérience dans le milieu des ONG	
Nombre d'employés		Faible nombre d'employés par rapport au volume des tâches

	FORCES	FAIBLESSES
ÉQUIPEMENT		
Technologie de l'information		Inexistence de connaissances utiles à la gestion de l'information
Base informatique		Équipement désuet
FINANCES		
Capacité de lever des fonds	Levées de fonds pour situation d'urgence apportent de nouveaux donateurs	Capacité en nette décroissance
Système de gestion financière	Système de gestion financière efficace	
Diversification des sources de financement		Degré élevé de dépendance envers l'ACDI
PARTENARIAT		
Reconnaissance du milieu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Très bonne réputation dans le milieu des ONG ▪ Confiance de l'ACDI et des Fondations internationales 	
Développement de relations partenariales	Bonne capacité de développer des relations de partenariat avec les pairs.	

ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L' ORGANISATION

TABLEAU DU MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ABCDE									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU SOCIOPOLITIQUE									
Diminution de l'appui du public canadien pour l'aide publique au développement (APD)		X			Réduction des ressources provenant de l'ACDI et diminution des dons du public	X			Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics cibles au bien-fondé de l'APD
Adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant				Environnement réceptif (au niveau des bailleurs de fonds) à des initiatives de développement axées sur les droits des enfants			X		Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants
AU NIVEAU POLITIQUE									
Changements politiques en Europe de l'Est			X	-Intérêt de l'APD canadienne pour l'Europe de l'Est. -Création d'un nouveau fond destiné à l'Europe de l'Est	Risque d'augmenter le degré de dispersion de l'organisation	X			
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE									
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE									
Avènement de la révolution de l'information				Émergence de nouveaux modes de communication et de possibilités d'action					Développer les capacités de l'org. en matière de technologie de l'information
AU NIVEAU SOCIOCULTUREL									

TABLEAU DU MICRO-ENVIRONNEMENT DE L'ABCDE									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU DES PARTENAIRES									
Grande diversité des partenaires sur le terrain		X			Le grand nombre de pays d'intervention diminue les capacités de l'organisation à investir assez de ressources dans les projets pour assurer un développement durable	X			Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats
AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS									
Partenariat avec des ONG canadiennes			X	Le partenariat avec des organisations paires augmente les chances de financement				X	Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes
AU NIVEAU DES CONCURRENTS									
Un nombre élevé d'ONG canadiennes pour des ressources publiques en décroissance			X		À terme, les ONG les moins performantes feront face à des difficultés de survie incluant leur disparition éventuelle		X		Améliorer les bases de performance de l'organisation
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS									

ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

TABLEAU DU SYSTÈME DE L'ANALYSE DES RESSOURCES									
Cibles stratégiques	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics cibles au bien-fondé de l'APD	Personnes affectées à étudier diverses avenues	Comité du financement Responsable de l'éducation au dévelop.	—	—	—	—	—	Ressources disponibles	—
Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants	Personnes affectées à étudier et à développer de nouvelles initiatives	- Comité sur la défense des droits des enfants - Personnel responsable	—	—	—	—	—	Ressources disponibles	—
Développer les capacités de l'organisation en matière de technologie de l'information	Services professionnels de formation du personnel	—	Services professionnels de formation du personnel	30,000 \$	18,000 \$	12,000 \$	3 ordinateurs pentium, logiciels, abonnements requis	1 ordinateur pentium affecté à la comptabilité	2 ordinateurs pentium, logiciels, abonnements requis
Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats	Personnes affectées aux choix méthodiques à faire	C.A.	—	—	—	—	—	—	—
Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes	Personne affectée à l'établissement de contacts avec de nouvelles organisations	Directrice générale	—	—	—	—	—	—	—
Améliorer les bases de performance de l'organisation	Expertise en systèmes de gestion Ensemble du personnel	Personnel	Expertise externe en systèmes de gestion	15,000 \$	—	15,000 \$	Parc informatique	Parc informatique disponible	Équipement cité en référence au niveau de la cible 3

ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics cibles au bien-fondé de l'APD	Augmenter la capacité de lever des fonds auprès des Fondations et des organismes internationaux	Développement du réseau de partenariat	Faisable	—	X	
	Développer des messages persuasifs de sensibilisation du public au bien-fondé de l'APD, notamment par le biais des médias de masse	Effet à moyen terme sur la disposition des publics cibles à appuyer l'APD donc à appuyer l'ABCDE	Faisable, mais dans le cadre d'actions concertées et conjointes avec les autres ONG	—	X	
	Augmenter de 20 à 25% la proportion du financement en provenance des levées de fonds publics	Augmentation de la créativité des ressources humaines impliquées	Faisable	—	X	
Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants	Inciter le gouvernement canadien à mettre sur pied un fonds destiné au suivi de la Convention internationale sur les droits des enfants	Bénéfice tiré de l'existence d'un mécanisme qui renforcerait la capacité d'action au niveau des droits des enfants	Infaisable	Objectif nécessitant une action bien au-delà des capacités objectives de l'ABCDE et étant doté d'une faible probabilité de réussite		X
	Diffuser de l'information sur le contenu de la Convention internationale des droits des enfants	Les personnes visées sont mieux informées	Faisable	—	X	
Développer les capacités de l'organisation en matière de technologie de l'information	Doter le personnel des compétences nécessaires à une utilisation efficace des technologies de l'information appliquées à la gestion	L'organisation est plus apte à tirer avantage de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans son cycle de gestion	Faisable	Possibilité de voir advenir des bouleversements dans les pratiques et la culture organisationnelles	X	
Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité	Réduire de 25 à 30 % le nombre des pays d'intervention	Concentration des efforts sur moins de foyers d'intervention avec pour conséquence des	Faisable, mais progressivement	Baisse d'intérêt chez certaines constituantes de	X	

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
des résultats		actions plus soutenues		l'ABCDE		
Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes	Établir un partenariat opérationnel avec l'ONG "XYZ".	Élargissement des horizons d'action et de financement Apprentissage continu pour l'organisation	Faisable	Que l'ONG "XYZ" ne soit pas intéressée	X	
	Établir un partenariat opérationnel avec l'ONG "MNOP".	Élargissement des horizons d'action et de financement Apprentissage continu pour l'organisation	Infaisable, incompatibilité de cultures organisationnelles			X
Améliorer les bases de performance de l'organisation	Doter l'ABCDE de systèmes de gestion méthodiques et systématique en matière de planification et de gestion de l'information	Augmentation des performances de l'organisation Adoption de nouvelles habitudes de gestion	Faisable	Résistance éventuelle au changement	X	

ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION

Cette étude de cas se limite à l'analyse d'un seul des objectifs stratégiques retenus. Dans la réalité l'on aurait procédé à la même démarche pour tous les objectifs stratégiques.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: Augmenter la capacité de lever des fonds auprès des Fondations et des organismes internationaux

6.1 COMMENT PROCÉDERA L'ABCDE?

Les actions de l'ABCDE pour réaliser cet objectif se feront selon les lignes directrices suivantes :

- Des recherches préalables en vue d'un ciblage précis;
- L'utilisation d'approches personnalisées en vue de créer des liens privilégiés avec les organismes cibles;
- Le recours à des démarches de relations publiques efficaces;
- Persuader les fondations et organismes internationaux finançant déjà l'ABCDE d'augmenter leur contribution. Pour ce faire, tabler sur l'ouverture créée par l'adoption de la Convention internationale sur les droits des enfants. Accompagner cette démarche d'un argumentaire solide inspiré d'une étude concise sur l'impact de cet avènement.

6.2 QUI FERA QUOI POUR L' ATTEINTE DE CET OBJECTIF?

La directrice générale sera responsable de la coordination et de la mise en application de cet objectif. Pour ce faire, elle s'assurera que :

- Les recherches requises sont réalisées;
- Les outils nécessaires à la démarche soient réalisés;
- Les recommandations souhaitées soient obtenues. Elle devra, à ce niveau, solliciter l'apport du Conseil d'administration quand et où nécessaire. Pour ce faire, elle oeuvrera en étroite collaboration avec le Comité du financement;
- Toutes les démarches requises auprès des bailleurs existants sont menées méthodiquement.

6.3 RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- Augmentation d'au moins 25% de l'apport actuel des Fondations et organismes internationaux au budget de l'ABCDE.

6.4 INDICATEURS DE RÉUSSITE UTILES AU SUIVI

- Les recherches requises sont complétées au cours de la période des trois premiers mois suivant l'amorce du plan. Il en est de même des outils nécessaires à la démarche.
- Une augmentation des apports financiers des sources cibles est nettement perceptible à la fin de la première année.
- Après deux ans, les Fondations et organismes internationaux ont augmenté leur apport au budget de l'ABCDE.
- Le Comité de financement est étroitement impliqué dans le processus.
- Les recommandations souhaitées sont obtenues.

6.5 ÉCHÉANCIERS PRÉVUS

- Un état d'avancement du processus est fait trimestriellement dans le cadre du rapport de la directrice générale au Conseil d'administration
- Les résultats escomptés devront être atteints ou dépassés d'ici deux ans.

6.6 PLAN BUDGÉTAIRE DÉTAILLÉ

Montant affecté : 5,000 dollars pour des services professionnels externes de recherche et de développement d'outils.

6.7 SOURCE DE FINANCEMENT

Budget de l'ABCDE : Ressources allouées au chapitre Recherche et Développement.

CONTRIBUTION A LA COMMUNICATION SUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR) ET LA PLANIFICATION STRATEGIQUE (PS)

Notre exposé étant une contribution à la communication principale sur la GAR et la PS, il se focalisera seulement sur certains aspects. Il montrera succinctement la démarche à suivre pour la formulation d'un plan stratégique d'une organisation et pour son suivi et évaluation.

Il s'articule autour des points suivants :

- La planification et son lien avec le management ;
- Le processus d'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation ;
- Le plan d'action
- Le mécanisme de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'un plan stratégique.

I. LA PLANIFICATION ET SON LIEN AVEC LE MANAGEMENT

L'élaboration d'une stratégie de développement de la statistique doit se faire en appliquant les principes et les techniques de la planification qui est, elle-même, un élément fondamental du management qui est la fonction « administration » dans une organisation.

Toute organisation, un Institut national de la statistique par exemple (INS), qui se veut fonctionnelle et qui a le souci d'avoir des résultats issus de ses activités doit être fondée sur un bon système de management tout en sachant que :

Manager,

C'est d'abord définir le plan ou programme général d'action de l'organisation ;

C'est mettre ensemble toutes les ressources nécessaires à la réalisation du plan ;

C'est relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;

C'est enfin veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux ordres donnés.

Manager, c'est donc :

- **Prévoir** (planifier)
- **Organiser** ;
- **Coordonner** ;
- **Contrôler**.

*En prenant les premières lettres de chacune de ces quatre fonctions, nous pouvons retenir facilement que **Manager c'est POCC**.*

Prévoir, c'est scruter l'avenir et dresser un plan d'action ;

Organiser, c'est mettre en place un dispositif nécessaire à la réalisation du plan d'action ;

Coordonner, c'est relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;

Contrôler, c'est voir à ce que tout se passe selon les prévisions et le modus opérandi établi ;

Manager, c'est donc la somme de ces quatre fonctions.

La planification qui est au centre de nos préoccupations ici est la première de ces fonctions.

Définition

La planification se définit théoriquement comme :

« Une démarche qui nous permet de tenir explicitement compte de la futurité de nos décisions d'aujourd'hui en vue d'un objectif à atteindre sur un horizon donné »

Dans toute définition de la planification, on retrouve toujours deux notions essentielles :

- **PREVOIR**
- **FIXER DES OBJECTIFS**

Les deux notions sont indissociables pour qu'une planification soit utile.

En effet :

- la meilleure des prévisions d'avenir qui n'est pas traduite en objectifs et en plan d'action laisse l'organisation fort démunie face aux actions à prendre et amène un développement erratique ou alors une stagnation ;
- le meilleur des plans d'action qui ne se repose sur aucune prévision d'avenir est extrêmement dangereux pour l'organisation puisqu'il peut faire fausse route par rapport à l'évolution de l'environnement et des besoins ou attentes des bénéficiaires ;

Les deux notions sont donc essentielles à la qualité de la planification.

Nous citons Nelson MANDELA dont les propos illustrent très bien la nécessité d'établir une relation étroite entre vision et action :

«Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve.

Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu.

Une vision suivie d'action peut changer le monde. »

II. LE PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE D'UNE ORGANISATION

Le processus de planification stratégique débute nécessairement par la prévision et la fixation des objectifs et aussi par l'établissement des stratégies pour réaliser les objectifs. L'encadré 1 ci-après montre l'évolution et l'importance de la stratégie au fil des temps.

Encadré 1

Stratégie et planification stratégique

« Stratégie, est un terme emprunté à l'art militaire. Une stratégie est l'approche adoptée dans le but de remporter une guerre et on a coutume de l'opposer à la tactique, autre terme militaire qui désigne la façon de faire intervenir les forces armées sur le champ de bataille. Une tactique vise à atteindre des objectifs plus immédiats et s'inscrit au moins en principe, dans le cadre d'une stratégie plus vaste et à plus long terme.

Du domaine militaire, la stratégie est d'abord passée dans celui des entreprises, publiques et privées. Une stratégie d'entreprise fixe des objectifs à atteindre : fabriquer tel ou tel produit, le commercialiser sur tel et tel marché, occuper telle part de chacun de ces marchés, et elle prévoit l'affectation des ressources, matérielles et humaines, jugées nécessaires pour y parvenir. Elaborer une stratégie est l'affaire du président (aidé par des experts) et de son conseil d'administration et elle est ensuite approuvée, au moins en principe, par les actionnaires. Son application et son adaptation aux réalités quotidiennes est l'affaire des « exécutifs » de l'entreprise.

Du domaine des entreprises, la stratégie est enfin passée dans celui des économies nationales. Les premiers pays qui se sont industrialisés ne se sont guère préoccupés de stratégie. En revanche, la question de la stratégie à adopter s'est posée aux pays qui se sont trouvés confrontés au problème de rattraper ce qu'ils considéraient comme un retard pris par rapport aux économies industrielles : le Japon puis l'URSS, puis beaucoup de pays du sud au lendemain de leur indépendance.

La question pour eux a été de fixer des objectifs sur la voie du développement et de décider des moyens à mettre en œuvre pour avancer dans cette voie : comment provoquer un mouvement qui ne s'était pas produit spontanément jusqu'alors ? Les différents modes de planification ont été des réponses à ce besoin de stratégie.

Le moindre poids donné à la planification à partir des années 80 n'a pas signifié le renoncement à une stratégie. En fait ce sont d'autres stratégies qui ont été adoptées et mises en application, avec plus ou moins de conviction selon les cas.

Au début du XXI^e siècle, devant le constat d'échec ou de semi-échec des divers types de stratégies de développement mises en œuvre dans les pays africains au sud du Sahara, la question du choix de stratégie se pose toujours.

Qu'il s'agisse du domaine de la guerre, de celui des entreprises et collectivités diverses ou de celui du développement des nations, **une stratégie fixe des objectifs et propose une démarche pour les atteindre**. Dans cette définition, la préposition « et » est importante : la stratégie n'est ni une simple définition des objectifs, ni celle de la voie à emprunter pour les atteindre, mais elle est l'alliance des deux...

La planification stratégique est un concept plus récent : on peut le définir comme l'alliance de la réflexion prospective et de la réflexion stratégique, et notamment comme **l'utilisation de l'exploration des futurs possibles par les scénarios pour l'élaboration d'une stratégie...** »

Tiré de « un guide pour les réflexions prospectives en Afrique »
Futurs Africains- Karthala- Futuribles 2001 Pages 110-111

Parmi plusieurs démarches possibles pouvant conduire à l'élaboration d'un plan stratégique, nous présentons ici une qui comporte six étapes principales suivantes :

- la réalisation de l'état des lieux ;
- la définition de la mission de l'organisation ;
- la fixation des objectifs ;
- la définition du problème ;
- la formulation des stratégies alternatives ;
- l'élaboration des activités pour chacune des stratégies

1. La réalisation de l'état des lieux

Elle permet d'avoir une prise de conscience des caractéristiques propres à l'organisation et donc de trouver des réponses aux questions suivantes :

- où sommes nous actuellement ?
- dans quels domaines (types de service) oeuvrons nous réellement ?
- jusqu'à quel point notre ou nos produits ou services les satisfont ?
- quelles sont les exigences et priorités des décideurs, des agents et autres groupes ?
- qu'arrivera-t-il à l'environnement de notre organisation dans les prochaines années ?
- quels sont les facteurs majeurs avec lesquels nous devons développer notre stratégie ? (forces, faiblesses etc).

Cet état des lieux se réalise à deux niveaux :

- au sein de l'organisation pour identifier ses forces, faiblesses et contraintes;
- au niveau de son environnement extérieur pour voir quelles sont les opportunités qui s'offrent à l'organisation et quelles sont les menaces ou risques qui la guettent.

Il est nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement en perpétuelle évolution avec de nouveaux besoins et de nouvelles exigences. Par exemple : des données statistiques sur la pauvreté sont aujourd'hui

très utiles pour orienter les politiques de réduction de la pauvreté. Sommes-nous préparés et capables de les produire ? (Voir encadré 2 ci-après)

Encadré 2

: Exemple sur l'évolution de l'environnement externe de la statistique

« Les pays africains subsahariens en général et ceux relevant de l'aire géographique d'intervention d'AFRISTAT en particulier traversent depuis bientôt trois décennies une période de crise économique et de mutations socio-politiques qui ne se passent sans effets sur le développement de la statistique dans cette zone et dont l'influence sur la demande en données statistiques est déterminante.

La mise en œuvre de toutes ces initiatives requiert une masse importante d'informations statistiques appropriées (indicateurs) que les systèmes statistiques nationaux (SSN) doivent pouvoir fournir dans les conditions adéquates, notamment dans le respect des principes fondamentaux de la statistique publique et des recommandations du SGDD (Système général de diffusion des données du Fonds monétaire international)....

...Le retour à une pratique de la planification du développement que marque la mise en œuvre de stratégies de lutte contre la pauvreté, réhabilite le rôle des services d'aide à la décision. L'élaboration du DSRP, sa mise en œuvre et la nécessité d'évaluer ses résultats apparaissent comme une opportunité mais comportent aussi des risques pour les systèmes statistiques : opportunité car toutes les parties prenantes dans le processus DSRP ont besoin d'informations statistiques, et ont la possibilité d'assurer le financement de leur production. Risques également car les utilisateurs souhaitent obtenir rapidement un grand nombre d'indicateurs complexes qui ne peuvent être calculés si l'on ne dispose pas de données statistiques pertinentes et fiables...

...Le suivi des indicateurs requiert une organisation des SSN aptes à produire régulièrement des données statistiques issues des dossiers administratifs ou des enquêtes périodiques auprès des ménages ou d'autres unités pour la collecte d'informations, conduites dans des conditions appropriées. Il s'agit en réalité de procéder à un investissement qui demande du temps et des ressources tant humaines que financières. Le risque est donc de construire et de s'engager à produire des indicateurs non mesurables ou entachés d'une imprécision certaine pour être utiles. Le système statistique national en serait alors discrédité...

....Il découle de ce qui précède que, depuis la création (en 1993) d'AFRISTAT, des évolutions significatives se sont produites dans l'environnement statistique de sa zone de couverture géographique. Ces évolutions entraînent de nouvelles exigences sur les plans méthodologiques, humains, logistiques etc. pouvant permettre aux INS de répondre à temps et avec efficacité aux nouveaux impératifs en matière de production, d'analyse et de diffusion des données statistiques ».

Tiré de Programme Stratégique de Travail d'AFRISTAT. Décembre 2005 Page 1

Nous devons, en résumé, obtenir à cette étape, toutes les informations utiles pour définir la mission et la stratégie.

2. Définition de la mission de l'organisation

La mission, c'est la raison d'être de l'institution, le pourquoi de son existence. Il faut que cette mission soit cohérente avec l'environnement, c'est-à-dire qu'elle puisse être là où l'institution se trouve. Aussi faut-il que la mission corresponde au but de l'organisation, à savoir ce qu'elle fait (produit, service).

La mission évolue, se modifie avec le temps au gré des décisions de l'organisation et des champs d'activités qu'elle exploite.

3. La fixation de l'objectif de l'organisation

La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation ainsi que de la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif.

Fixer un objectif, c'est déterminer où nous voulons aller en terme de but, d'attentes, d'extrant. Un objectif est un résultat final désiré qui sert de guide à l'action, dans des conditions d'incertitudes lorsque ce qui est à venir est fortement influencé par des facteurs hors du contrôle de la direction.

4. La définition du problème

Nous pouvons alors passer à la définition du problème.

Qu'est-ce qu'un problème dans ce contexte ?

Il s'agit de tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation de ce qui est désiré. Citons à titre d'exemple :

- le manque d'équipement ;
- une faiblesse au niveau de la gestion ;
- une insuffisance de ressources humaines ;

5. L'élaboration des stratégies alternatives

A la lumière des contraintes, opportunités, menaces, forces et faiblesses et en tenant compte de la mission de l'organisation, de l'objectif et du problème défini, nous pouvons maintenant élaborer nos stratégies.

Une stratégie, c'est la route à prendre pour arriver à la réalisation de notre objectif. La stratégie établit la position de base et la direction à moyen ou long terme.

Toute stratégie comporte des objectifs mesurables mais généraux aussi et pouvant affecter plusieurs services.

Une stratégie tient compte de par son processus d'élaboration, des caractéristiques de l'environnement et des capacités effectives des hommes de l'institution.

Les stratégies doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- être cohérentes avec l'objectif/problème ;
- être mesurables ;
- avoir des critères d'évaluation communs ;
- doivent découler de décisions qui tiennent compte de l'objectif et de la ligne d'action.

La planification stratégique implique donc un choix, et tout choix implique une prise de décision, ce qui nous amène à constater que la décision est inhérente au processus de planification.

6. L'élaboration des activités pour chacune des stratégies

Cette étape du processus nous amène à élaborer des activités (tactiques). Ainsi, à partir de l'objectif principal et les stratégies alternatives définies, on établit les sous objectifs.

Les sous objectifs seront des objectifs précis pour chacune des alternatives. Ils s'adressent à des services ou divisions ou département en termes quantitatifs. C'est la réussite de chacun de ses objectifs qui permettra à l'organisation de réaliser son objectif principal.

Il faudra ensuite définir les zones de performance qui sont des endroits stratégiques au sein de l'organisation où, si on rate l'atteinte des objectifs ou si on n'opère pas avec efficience et efficacité, l'organisation peut être mise en péril. Ce sont des endroits où il nous est impératif d'obtenir des résultats si nous voulons atteindre notre objectif.

Enfin on doit définir les postes de travail, les profils des occupants des postes, définir les activités, définir les critères d'évaluation.

Les critères d'évaluation appelés communément **les IOV** (indicateurs objectivement vérifiables) permettent de mesurer le degré de réalisation des objectifs en terme de

- quantité.....combien
- qualité.....comment
- temps.....quand
- lieu.....où

A la notion de IOV, on rattache celle de sources de vérification.

Les sources de vérification montrent :

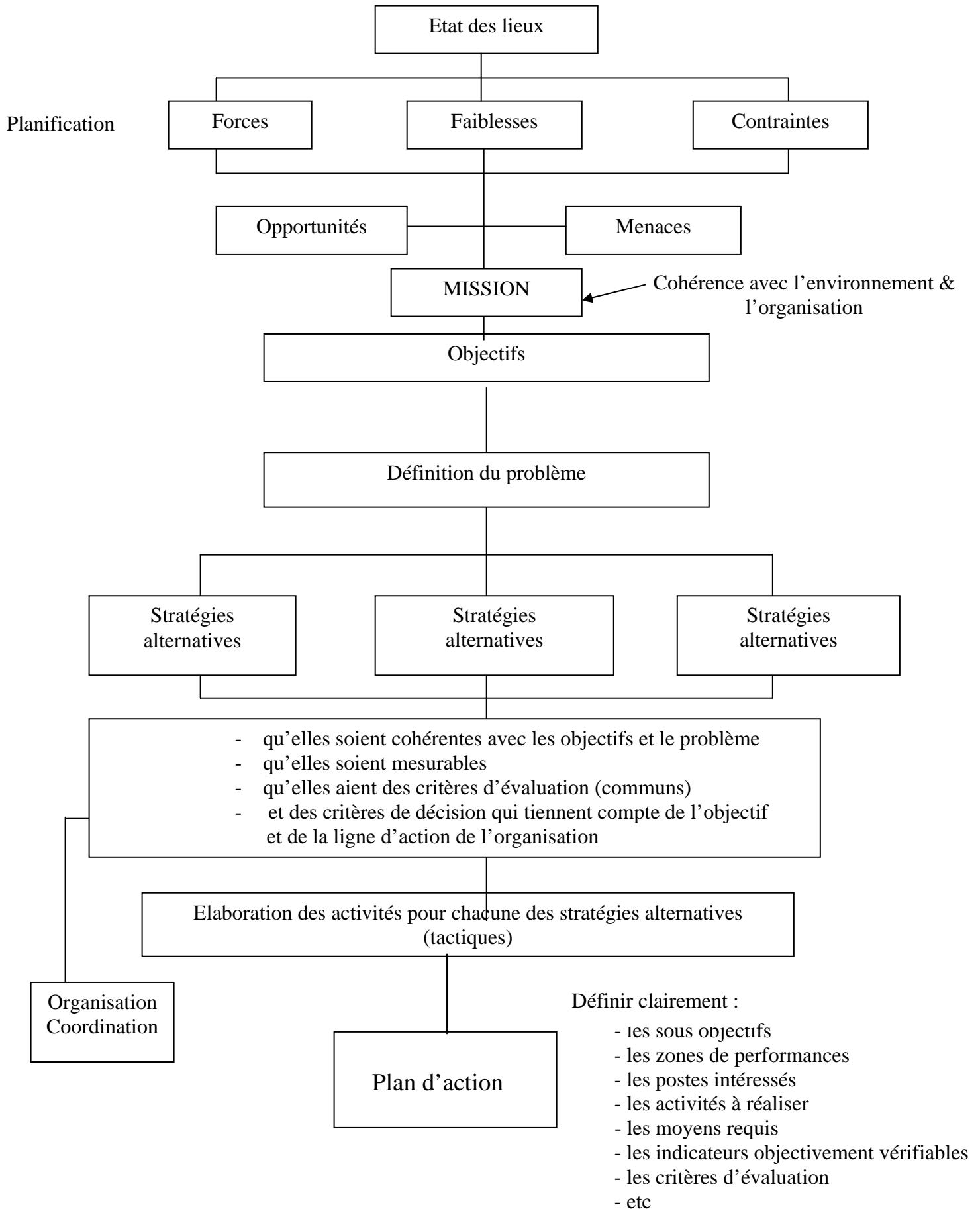
- où trouver la preuve des réalisations ;
- où trouver les données nécessaires pour vérifier l'indicateur.

Pour ce faire, certaines questions importantes sont nécessaires :

- existe-t-il des sources appropriées ? (statistiques, rapports, observations),
- dans quelle mesure peut-on se fier à ces sources ?
- faut-il collecter des données supplémentaires ?
- si aucune source de vérification ne peut être trouvée pour un indicateur, il faut changer cet indicateur.

Nous venons de présenter sommairement la démarche pour l'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation. Elle est illustrée par le schéma ci-dessous :

PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE



III. LE PLAN D'ACTION

Pour l'élaboration du plan d'action, *on fait usage de deux des trois autres fonctions du management à savoir, « organisation » et « coordination ».*

Le plan d'action est essentiellement annuel et c'est la traduction des objectifs/sous objectifs en termes d'activités et de programmes précis pour chacun des services/département de l'organisation.

Ces programmes précis se traduisent sous forme de budget où les normes et les critères d'évaluation sont établis.

En résumé le plan d'action comprend :

- les objectifs des managers.
- les objectifs annuels ;
- le budget annuel ;
- les résultats clés attendus et les indicateurs objectivement mesurables et leurs sources (Cadre logique).

IV. LE MECANISME DE SUIVI ET D'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

IV.1. Le suivi

Dans la mise en œuvre du plan stratégique à travers les différents plans d'action, nous devons prendre des dispositions pour faire des suivis.

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations à l'interne permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution du plan et de corriger la gestion. L'action du suivi consiste à enregistrer, superviser et comparer.

Les objectifs du suivi sont :

- améliorer l'efficacité interne ;

- modifier le plan d'action ou l'affectation des ressources. *Ici la fonction de « contrôle » du management intervient.*

Le suivi s'opère à différents niveaux :

- les bénéficiaires contrôlent si les actions se déroulent selon la programmation, si les effets sont conformes à leurs attentes.
- l'encadrement technique contrôle les activités des bénéficiaires ;
- la direction du projet / programme contrôle l'encadrement local et son propre fonctionnement.

Des rapports périodiques de performance, de révisions et d'actions correctives sont élaborés à cet effet.

IV.2. L'évaluation

Evaluer, c'est porter un jugement sur la valeur d'une action.

L'évaluation permet de mieux connaître, de mieux apprécier la valeur d'une action, de mieux décider (faut-il poursuivre l'action ? l'interrompre ? la réorienter ?

L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence (le bien-fondé de l'action au regard des objectifs de départ) et la cohérence (rapports entre les différents éléments de l'action) ;
- mesurer l'effectivité, c'est-à-dire, la réalité des actions conduites, l'efficacité des actions, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, l'efficience, c'est-à-dire rapport coût avantages ;
- examiner la durabilité (ou la pérennité), l'impact (retombées de l'action à moyen et à long terme).

Types d'évaluation

En fonction du moment de la réalisation de l'évaluation on distingue :

- l'évaluation à mi-parcours (suivre et réorienter l'action) ;
- l'évaluation finale (observer les conséquences à court terme)
- l'évaluation ex-post (observer les effets/ impacts après la réalisation).