FICHE 2
PROCESSUS DE PLANIFICATION ADAPTE AUX ORGANISATIONS

COTA ASBL • 7, RUE DE LA RÉVOLUTION • 1000 BRUXELLES • WWW.COTA.BE

Cette fiche s'inscrit dans une série de fiches pratiques produites dans le cadre d'une étude cofinancée par la DGCD (2006-2007). Elles s'adressent à un public très large de personnes qui impliquées dans une action de développement sont amenées à manipuler et à utiliser divers outils et méthodes. Elles tentent de manière synthétique de faire un point critique sur les origines, les limites et les avantages des outils communément utilisés au cours du cycle de projet.

Auteurs :
Colette Acheroy
Hédia Hadjaj-Castro

Editeur Responsable :
Colette Acheroy

Octobre 2006

Ce document est distribué sous licence

Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr

FICHE2
PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ADAPTE AUX ORGANISATIONS

1.1 DE QUOI S'AGIT-IL

1.1.1 Origine et postulats de base

Bien que plus ancienne, la planification stratégique n'est apparue dans la littérature de gestion, que dans les années soixante. Diverses écoles de pensées s'affrontent sur la définition de la planification stratégique. Les écoles du processus considèrent que la stratégie naît du processus de planification, alors que les partisans de l'école du contenu considèrent que la planification ne permet pas de créer la stratégie mais de la mettre en œuvre. (Mintzberg, 1998)

La méthode proposée dans cette fiche puise des outils dans les différentes écoles et se propose de considérer ces approches comme complémentaires. Si l'intuition voire le hasard sont des facteurs importants dans la création des stratégies, le processus de planification utilisé à bon escient doit également permettre d'en faire émerger de nouvelles ou de valider celles qui existent.

La méthode proposée dans cette fiche correspond à celle utilisée dans l'expérience des membres du COTA. Il existe de nombreuses variantes de cette méthode.

1.1.2 À quoi sert la méthode ?

C'est un processus **collectif** par lequel une organisation définit ses objectifs à long terme et les stratégies pour les atteindre, à partir de l'analyse de différents éléments de son environnement interne et externe.

Elle peut également être utilisée pour faire le point, questionner ou valider des stratégies intuitives et empiriques à partir de l'analyse.

Elle peut être utilisée pour se repositionner par rapport à un environnement changeant, des changements internes, dans une phase de crise ou de croissance de l'institution.

Elle est donc particulièrement utile dans les phases de programmation, planification, mais peut être utile ultérieurement (suite à une évaluation, etc…).

BY-NC-ND
Publication : Octobre 2006

1.2 DESCRIPTION DE LA METHODE

1.2.1 Étapes méthodologiques

Les principales étapes de ce processus sont les suivantes :

1. Identification des « clients »
2. Historique de l'institution et définition des compétences spécifiques
3. Mission institutionnelle
4. Vision et principes institutionnels
5. Analyse externe : forces et faiblesses
6. Analyse interne : opportunités et menaces
7. Analyse de la « concurrence »
8. Validation de la mission institutionnelle
9. Stratégies institutionnelles

ETAPE 1 : IDENTIFICATION DES « CLIENTS »

Les "clients" sont les personnes/ institutions/ organisations, etc. qui ont un lien avec l'institution, et dont les caractéristiques, besoins et attentes sont distincts.

Les « clients » externes sont de trois types :

- ceux qui reçoivent les services fournis par l'institution (bénéficiaires directs et indirects)
- ceux qui sont en relation avec l'institution en raison de la position de l'institution dans la société (bailleurs de fonds, autorités, pairs, partenaires,…)
- ceux qui fournissent des biens ou services à l'institution : (fournisseurs).
- Les « clients » internes sont les collaborateurs qui permettent de fournir les services aux clients externes (membres de l'équipe).

Il faut identifier les « clients » actuels et potentiels et savoir :

- comment ils voient l'institution et ses services et
- comment ils souhaiteraient la voir, quels services ils espèrent en recevoir et sous quelle forme.

Ce sont des éléments fondamentaux à connaître pour adapter les services offerts, leur contenu et leur forme.

Ceci se fait souvent par l'intermédiaire d'un expert externe qui collecte les opinions des clients sur l'institution et les services qu'elle fournit. Les faiblesses, problèmes ou aspects à améliorer doivent toujours faire l'objet d'une réflexion sur leur(s) cause(s) et parfois d'une révision des stratégies mises en place par l'institution (au cas où les services offerts ne répondent pas aux besoins et attentes des clients).

ETAPE 2 : HISTORIQUE DE L'INSTITUTION – COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

Ce sont généralement trois éléments principaux qui sont à l'origine de la création des associations de développement social :

www.cota.be
Publication : Octobre 2006 BY-NC-ND

- le contexte (national et international),
- la population qui présente des besoins et attentes
- les personnes qui proposent des stratégies pour satisfaire les besoins de cette population.

Les questions suivantes permettent d'identifier le fil conducteur de l'institution et des compétences spécifiques :

- Pourquoi l'institution est-elle née ? Qu'est-ce qui a motivé sa création ? Dans quel but ? Pour faire quoi ? Quelles compétences spécifiques avait-elle au moment de sa création ?
- Comment a-t-elle évolué ? Présente-t-elle toujours les mêmes compétences spécifiques ?

Il faut conclure sur les **compétences spécifiques** de l'institution, ce qui la distingue dans la société et la rend indispensable et unique.

ETAPE 3 : MISSION INSTITUTIONELLE

C'est la définition de l'institution. Elle indique clairement ce qu'elle est et ce qu'elle recherche, pour qui elle travaille, et comment elle fait pour atteindre ses objectifs.

C'est l'énoncé de la raison d'être fondamentale de l'organisation, la formulation explicite des objectifs de l'organisation.

C'est la réponse aux questions suivantes :

- De quel secteur ou domaine relève l'activité principale de l'organisation ?
- Quels sont les intentions ou objectifs que recherche l'organisation par son travail ?
- Qui sont les bénéficiaires pour lesquels l'organisation travaille ? Avec qui l'organisation travaille-t-elle ?
- Comment l'organisation atteint-elle ses objectifs ? Quelles sont les compétences qui la caractérisent et qu'elle met au service de la société pour atteindre ses objectifs ?

ETAPE 4 : VISION ET PRINCIPES INSTITUTIONNELS

L'énoncé de la vision reflète les valeurs de l'organisation. C'est la boussole morale et éthique qui oriente les choix de l'organisation et les comportements de ses membres.

C'est la conception institutionnelle de la société (au sens large) et du sens de l'action que l'institution souhaite réaliser dans cette société.

Ce sont aussi les principes éthiques qui sont appliqués dans les relations des membres de l'institution face aux clients externes et internes.

ETAPE 5 : ANALYSE EXTERNE

Les organisations et les projets ne sont pas isolés dans la société. Les organisations et les projets sont en permanence influencés par différents facteurs extérieurs, qui à leur tour influent sur ceux-ci. Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

BY-NC-ND
Publication : Octobre 2006

Il faut faire une analyse collective des facteurs de l'environnement externe présents et escomptés dans le futur, qui influent sur l'institution :

- l'analyse des opportunités :
  - Quels sont les éléments qui contribuent/facilitent la réalisation de la mission et en quoi ?
- l'analyse des menaces :
  - Quels sont les éléments qui empêchent/ font obstacle à la réalisation de la mission et en quoi ?

ETAPE 6 : ANALYSE INTERNE

Les organisations et les projets sont aussi en permanence influencés par différents facteurs internes. Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

Il faut faire une analyse collective des facteurs internes à l'institution qui influent sur celle-ci :

- l'analyse des forces :
  - Quels sont les éléments qui contribuent/facilitent la réalisation de la mission et en quoi ?

- l'analyse des faiblesses :
  - Quels sont les éléments qui empêchent/ font obstacle à la réalisation de la mission et en quoi ?

ETAPE 7 : ANALYSE DE LA « CONCURRENCE »

Il s'agit d'analyser les acteurs qui offrent les mêmes services ou produits aux bénéficiaires et partenaires. Il faut identifier leurs stratégies, spécialement celles qui donnent de bons résultats ainsi que leurs forces et leurs faiblesses. Il faut idéalement tenter de voir ces acteurs comme ceux de qui l'on peut apprendre, avec qui travailler et qu'on peut éventuellement appuyer pour être tous gagnants. Il faut donc identifier avec quelles entités l'institution peut réaliser des conventions, accords, contrats de prestation de services, parfois délégation de représentation, mais aussi celles dont il faut se méfier si elles représentent un danger vital pour l'institution.

ETAPE 8 : VALIDATION DE LA MISSION INSTITUTIONNELLE

Au terme du travail de réflexion sur les sept premières étapes, il faut réviser et valider la mission institutionnelle ou l'ajuster si besoin.

ETAPE 9 : STRATÉGIES INSTITUTIONNELLES

L'organisation qui ignore le contexte extérieur comme l'état de variables internes s'isole de la réalité et finit souvent par s'éloigner de ses objectifs.

Par contre, l'organisation au sein de laquelle le contexte et les facteurs internes à l'organisation sont étudiés et analysés peut prévenir des situations, prendre des mesures pour s'adapter, et ainsi éviter des surprises qui peuvent déstabiliser son fonctionnement.

Sur base des conclusions de l'analyse externe et interne, des stratégies seront définies :

- Chacune des principales opportunités identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de la mettre à profit

Publication : Octobre 2006 BY-NC-ND

- Chacune des principales menaces identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de l'éviter, la minimiser ou d'en prévenir les conséquences
- Chacune des principales forces identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de la mettre à profit
- Chacune des principales faiblesses identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de l'éviter, la minimiser ou d'en prévenir les conséquences.

Une variante méthodologique pour rechercher ou confirmer les stratégies consiste à baser la réflexion sur les variables croisées (DOFA):

- Chacune des principales faiblesses + chacune des principales occasions sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion pour définir les stratégies qui permettront de minimiser ou d'éliminer les faiblesses en profitant des opportunités ;
- Chacune des principales forces + chacune des principales menaces sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion pour définir les stratégies qui permettront d'utiliser les forces pour réduire la vulnérabilité aux menaces externes ;

Les stratégies énoncées sont déclinées en objectifs stratégiques qui font l'objet d'une analyse pour déterminer ceux qui sont prioritaires. Dans ce but, les éléments suivants sont définis pour chaque objectif stratégique : activités, résultats attendus, opportunités/menaces, impact sur l'organisation. Seul un nombre limité de priorités peuvent être choisies sur lesquelles l'organisation concentrera son énergie pendant la période visée par le plan.

Les objectifs stratégiques choisis feront ensuite l'objet d'un plan d'action ou plan opérationnel.

On distingue quatre types de stratégies les plus courantes :

1. celles qui visent l'objet social de l'institution par rapport aux bénéficiaires
2. celles qui visent le positionnement de l'institution dans la société (dans le contexte local, national, international)
3. celles qui visent le renforcement interne de l'institution
4. celles qui visent à obtenir les ressources financières qui garantissent la survie de l'institution.

1.2.2 Recommandations pour son application concrète

Ce processus collectif suppose la participation active des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il est préférable de se faire appuyer par un animateur externe pour les sessions de brainstorming.

Le recours à des supports visuels (cartons de couleurs, paperboard) pour l'animation des ateliers est recommandé afin de faciliter les débats et valider les conclusions. La réalisation de mémoires structurées est d'une grande aide et doit permettre de valider les engagements des sessions précédentes.

BY-NC-ND

1.3 AVANTAGES ET LIMITES

1.3.1 Avantages

La méthode est simple. Elle est flexible et peut s'appliquer à différentes situations et problématiques, à différents types d'interventions. Elle offre un grand potentiel pour des **adaptations méthodologiques**.

La méthode favorise, par des discussions généralement intenses entre les participants, l'échange d'informations, la communication ; la formation collective d'opinion, la conscience de la responsabilité commune. Elle donne l'occasion de mieux connaître les besoins et diversités des groupes cibles participants et peut donc agir et influer sur la perception des rôles de chacun. En plus de révéler les diverses visions des acteurs, elle les rend compréhensibles à l'ensemble de ceux-ci. Elle facilite la recherche d'intérêts et de valeurs communes au sein de l'organisation.

1.3.2 Limites

La méthode initiale (une version adaptée vous est proposée dans cette fiche) est initialement conçue pour le secteur marchand générateur de profit. Aucune étude n'a pour l'instant démontré de manière satisfaisante que la planification stratégique améliore de façon absolue la performance des ONG, même si quelques études s'accordent à **reconnaître la relation positive entre les deux**.

La planification peut se révéler un carcan si la méthode est utilisée de façon trop mécanique et rigide :

- Elle appuie ses suppositions d'avenir sur l'analyse d'une situation et d'un contexte présents supposés stables (hypothèse de stabilité),
- Elle privilégie le développement des activités existantes ou prévisibles et laisse peu d'ouverture aux opportunités,
- Elle peut favoriser une démarche très « mécanique », dans laquelle l'équipe en charge de la mise en oeuvre se focalise sur la réalisation des prévisions et plans et ne réagit plus aux opportunités offertes par l'évolution des contextes.

Ces écueils peuvent être minimisés si une attitude d'ouverture (travailler avec plusieurs scénarios) et de vigilance permanente est adoptée et que les stratégies sont régulièrement revisitées, en gardant à l'esprit que les projections et prévisions obtenues, ne sont que des hypothèses et que les chiffres obtenus sont assortis de marges d'erreur : « Planifier c'est remplacer le hasard par l'erreur ».

Publication : Octobre 2006 BY-NC-ND

1.4 CONDITIONS D'UTILISATION

1.4.1 Compétences requises

Il est important que le modérateur ait des compétences en gestion de groupe, notamment pour gérer les éventuels conflits de perspectives entre les participants, permettant de les utiliser de manière constructive.

1.4.2 Temps indicatif nécessaire pour son utilisation

Ce processus est à réaliser en différentes étapes et requiert plusieurs ateliers ou réunions. Certaines étapes peuvent nécessiter le recours à des personnes externes à l'institution (consultants, modérateurs) déléguées pour obtenir une information plus objective (opinions des clients sur l'institution, diagnostic des concurrents). Le temps nécessaire peut varier de 1 à plusieurs jours en fonction de l'objectif de l'exercice et de la complexité de l'institution et de son environnement. L'implication des différents échelons de l'organisation peut impliquer plus de temps.

1.4.3 Coût

Le coût se chiffre essentiellement en ressources humaines mobilisées pour la réalisation de l'exercice (ainsi que les coûts des modérateurs ou consultants éventuels et ceux inhérents aux ateliers). La méthode reste relativement peu coûteuse.

1.5 POUR EN SAVOIR PLUS

Les ressources documentaires suivantes ont été consultées pour la réalisation de cette fiche, elles vous permettront en outre d'approfondir la matière:

- *Safari en pays stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Ed . Village mondial, Paris, 1999
- *Quelle stratégie pour quelle ONG ? Cas pratique OXFAM*, Noël V., Prix Roger Vanthournout, Ed.Luc PIRE, Bruxelles, 2005

BY-NC-ND