
La planification stratégique des organisations de base

La démarche

Zone géographique	Tous pays
Mots clés	Planification stratégique, Organisation de base, Appui institutionnel, Développement local, Approche participative
Echelle d'action	Locale
Public(s) cible(s)	Organisations de base, ONG d'appui

Introduction

La planification stratégique est un outil de travail qui s'adresse à tout groupe souhaitant organiser, préparer et maîtriser son avenir. Dans le cas des organisations de base, elle constitue un instrument pour leur participation aux espaces de gestion collective. Elle leur permet d'organiser leur action de manière cohérente et rationnelle à travers la formulation d'un plan stratégique.

Outre un instrument de gestion stratégique, l'exercice de planification s'apparente également à un processus social. Il s'adresse à une communauté d'individus, l'organisation, régie par des règles de fonctionnement déterminées, caractérisée par des relations de pouvoir et la manifestation d'intérêts différents, voire contradictoires. Ainsi, bien plus que l'application stricte d'une méthode, la planification stratégique doit savoir s'adapter et composer avec l'environnement socioculturel auquel elle s'applique. La compréhension et la prise en compte de cet environnement sont importantes pour la réussite du processus de planification.

Comprendre

La planification stratégique est faite d'étapes successives ayant pour finalité l'élaboration d'un document stratégique de l'organisation. Sur la base du diagnostic de l'organisation, ce document fixe les buts de l'organisation à moyen terme et détermine les moyens de les atteindre.

Les étapes

Nombreux sont les modèles de planification stratégique. Leur différence tient généralement bien plus à la forme qu'au contenu. Le nombre d'étapes varie mais le cheminement reste le même. Nous pouvons distinguer cinq étapes : la phase de préparation, le diagnostic, la stratégie, la programmation et la mise en œuvre. La méthodologie employée doit rechercher la participation des membres à chaque étape du processus.

- La phase de préparation

Cette étape permet d'organiser le processus de planification stratégique. Pour qui et pourquoi menons-nous cet exercice ? Quelle méthodologie allons-nous employer ? Qui sont les intervenants et quels sont leurs rôles ? Combien de temps allons-nous consacrer au processus ? Cette étape est l'occasion de définir les contours de la démarche, d'en planifier le déroulement : résultats recherchés, méthodologie utilisée, chronogramme des activités et délai de réalisation, budget nécessaire.

Durant cette phase, se met en place l'équipe d'animateurs, responsable la mise en œuvre du processus. La direction de l'organisation informe les membres sur le déroulement de la démarche. Cette phase est une étape d'information et de sensibilisation des acteurs. Il est important que chacun comprenne le pourquoi et le comment du processus.

- Le diagnostic

Au cours de cette étape est effectuée une analyse de l'organisation et de son environnement. Elle permet de faire un bilan de l'organisation (rôle, missions, activités réalisées), d'en évaluer les forces et faiblesses, de réfléchir au positionnement de l'organisation dans son environnement (contraintes et opportunités).

Le diagnostic s'effectue en groupes avec des restitutions périodiques en assemblée générale. Les groupes peuvent être constitués sur la base de critères tels que l'âge, le sexe, l'ethnie ou encore l'appartenance communautaire. Ces critères sont décidés par l'équipe d'animateurs en concertation avec les membres de l'organisation. Le travail en groupes permet d'organiser la consultation des membres en recherchant la participation de tous.

- La stratégie

La stratégie permet d'élaborer la vision future de l'organisation et les grandes lignes d'action pour y parvenir (objectifs stratégiques). Elle est l'occasion de procéder à une révision et à une adaptation du rôle et des missions de l'organisation.

Cette étape doit privilégier une approche participative de telle sorte qu'il y ait une réelle appropriation des objectifs par les membres de l'organisation (adéquation de la stratégie avec les préoccupations et aspirations des membres).

- Le programme d'action

Le programme d'action correspond à la décomposition des objectifs stratégiques en actions concrètes. Il doit permettre de déterminer les activités à réaliser pour atteindre les objectifs, d'évaluer le coût de leur mise en œuvre et les différentes sources de financement susceptibles d'être mobilisées pour leur réalisation. Afin de permettre le suivi du programme, un système de mesure (indicateurs) doit être élaboré permettant d'évaluer la réalisation et l'impact des actions. Enfin, pour chaque action, il convient de définir les personnes responsables de leur mise en œuvre.

Les actions sont identifiées en groupes sur la base des objectifs stratégiques préalablement définis, puis présentées et discutées en assemblée. L'équipe d'animateurs apporte son appui aux membres de

l'organisation pour la définition des actions. Chaque action doit ensuite être étudiée afin d'évaluer sa faisabilité et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

- La mise en œuvre

La mise en œuvre est l'étape d'exécution du plan d'action. Elle concerne les dirigeants, le personnel et les membres de l'organisation. Ces derniers s'impliqueront d'autant plus qu'ils auront activement participé à la formulation du plan d'action.

L'existence d'un système de suivi doit permettre d'assurer un contrôle rigoureux de l'activité de l'organisation. Les membres devront être associés à ce suivi. La direction les informera de l'avancée des activités et les consultera quant aux adaptations à réaliser.

Les acteurs et leurs rôles

La planification stratégique mobilise la direction, le personnel et les membres de l'organisation. Compte tenu du caractère novateur de la démarche, elle nécessite généralement l'appui d'un intervenant extérieur au départ.

- La direction de l'organisation est responsable de la mise en œuvre et du suivi de la démarche (pilotage du processus). Elle approuve les différentes étapes du processus et en valide les conclusions.
- La mise en œuvre de la démarche peut revenir soit au personnel de l'organisation lorsque celle-ci possède les compétences en interne, soit à une équipe extérieure mandatée par la direction.
- Les membres de l'organisation ont un rôle participatif. Ils doivent être associés à toutes les étapes de la démarche. L'exercice de planification en sera d'autant plus pertinent. Par ailleurs, la participation des membres est une condition nécessaire au renforcement de l'organisation.
- Les organisations d'appui (ONG, bureau d'études, organismes de formation) ont un rôle de facilitateur de la démarche. Elles apportent un appui technique pour la mise en œuvre du processus de planification stratégique. Elles en assurent également en grande partie le financement compte tenu de la faiblesse des moyens dont disposent les organisations. Ces structures interviennent le plus souvent dans le cadre de projets.

Eclairages

La mise en œuvre de la planification stratégique n'est pas sans poser problème. La réussite de l'exercice dépendra étroitement de la capacité des animateurs à gérer le processus.

Dépasser l'approche instrumentale

La mise en œuvre de la planification stratégique ne se résume pas à l'application mécanique d'une méthode. L'utilisation des outils et techniques de planification doit se faire au regard des objectifs que l'on cherche à atteindre et en tenant compte du contexte socioculturel dans lequel on travaille. L'organisation est une communauté d'individus caractérisée par des relations de pouvoir et la manifestation d'intérêts parfois contradictoires. Il convient donc de s'interroger sur le fonctionnement même de l'organisation, d'en comprendre les règles formelles et informelles, les relations interpersonnelles afin de pouvoir en tenir compte dans l'exercice de planification. De cette capacité d'analyse sociale dépendront les résultats de la planification stratégique.

Organiser la participation

La démarche participative ne doit pas être idéalisée. Si ces atouts sont indéniables (meilleure connaissance des problèmes de l'organisation et des attentes des membres, renforcement de l'organisation), il convient également d'en mesurer les limites.

La participation est un instrument qui peut facilement être manipulé pour cautionner certaines relations de pouvoir au sein de l'organisation. Elle peut également être utilisée comme une façade afin d'assurer une certaine légitimité de l'organisation auprès des bailleurs de fonds. Enfin, certains membres peuvent l'utiliser pour imposer leurs intérêts particuliers au détriment des buts et intérêts de l'organisation.

La gestion de la participation demande donc de la vigilance. Outre des compétences en animation, une bonne connaissance de l'organisation, de son historique et de son environnement est importante afin d'éviter que l'exercice participatif soit contre-productif.

Repenser l'appui

La planification stratégique est un processus novateur pour les organisations de base. Celles-ci sont généralement peu préparées à ce type d'exercice et ont besoin de temps pour assimiler la démarche. Or, le plus souvent, faute de temps et de moyens, par manque de disponibilité des acteurs, la planification stratégique se réalise à la va-vite au détriment des résultats. Dans de telles conditions, les organisations de base s'approprient rarement la démarche en vue de la pérenniser.

Ce constat pose la question de l'appui aux organisations de base. Généralement, les formations offertes portent sur le développement d'une capacité technique à utiliser des outils et méthodes. Il s'agit le plus souvent de formations courtes répondant à un besoin ponctuel. Elles n'abordent pas la planification comme un processus global de changement institutionnel limitant ainsi fortement l'impact du processus.

L'appui fourni aux organisations de base doit davantage s'adapter aux exigences de la planification stratégique. Il doit s'inscrire dans la durée afin de permettre des changements durables. L'utilisation de la formation-action comme mode d'apprentissage doit être privilégiée en vue d'une réelle appropriation de la démarche par les apprenants.

Auteur : Emmanuel Gayraud

Saisie le : 10/12/2002

POUR ALLER PLUS LOIN

Contact BDPA
3 rue Gustave Eiffel, 78286 Guyancourt Cedex
Tel. : 33 (0) 1 30 12 48 40, Fax : 33 (0) 1 30 12 49 92
E-mail : bdpa@bdpa.fr, Site web : www.bdpa.fr

Références bibliographiques

Agence Canadienne de Développement International -
Planification stratégique - 1997, 63 p.
(Disponible sur internet www.focusintl.com/strategy/sommaire.htm)

Bara Guèye – Où va la participation ? Expériences de l'Afrique de l'Ouest francophone – IIED, 1999 – 36 p. Dossier n° 87

(Disponible sur internet
www.rcpla.org/pdf&documents/ou_va_la_participation.pdf)