
La planification stratégique des organisations de base

Objectifs et enjeux

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

Les démarches de développement local visant à renforcer la capacité des acteurs locaux à influencer sur leur environnement se sont multipliées ces dernières années. Cette tendance est renforcée par les processus de décentralisation et de démocratisation actuellement en cours dans les pays en voie de développement. Afin de rendre effectif le développement socio-économique des territoires, il importe de former les acteurs locaux aux nouveaux modes de gestion décentralisée.

Les autorités locales décentralisées doivent apprendre à organiser et gérer le développement. De leur côté, les acteurs socio-économiques (communautés rurales, organisations professionnelles, associations, entreprises, ONG, ...) sont appelés à devenir une force de proposition capable de définir leur devenir et de le négocier au sein des instances décisionnelles locales.

Comprendre

La nécessité de responsabiliser et de rendre autonome les acteurs locaux

Les organisations de base peuvent être définies comme des instances représentatives des intérêts individuels et collectifs. Elles comprennent une pluralité d'organisations aux finalités et fonctions diverses : organisations communautaires, organisation d'intérêts thématiques (associations de femmes, associations

culturelles) ou sectoriels (associations de producteurs). Elles constituent un relais pour les individus qui seuls ne peuvent exprimer avec la même force leurs intérêts et revendications (rôle d'interface).

Ces organisations sont aujourd'hui peu structurées et rarement préparées à être des acteurs du développement local. Le manque de compétences en interne, une structure organisationnelle défailante (absence de relations entre les dirigeants et les membres) rendent les organisations particulièrement inopérantes.

Les organisations de base étaient jusqu'à présent essentiellement les bénéficiaires de projets, de services sociaux ou d'ouvrages d'infrastructure. Elles ne s'inscrivaient pas dans une logique de participation active à la conduite et à l'animation du développement. Certaines organisations ont été créées uniquement dans la perspective de drainer des financements du gouvernement et/ou de la coopération internationale.

Objectifs et implications de la planification stratégique

Concept :

La planification stratégique peut être définie comme le processus conduisant à déterminer les objectifs fondamentaux de l'organisation et les moyens nécessaires à leur réalisation. Elle conduit à l'élaboration d'un plan stratégique qui répond à une double préoccupation :

- D'une part, la définition du projet de l'organisation (où va-t-on ?).
- D'autre part, la définition du cadre fonctionnel de l'organisation (comment y va-t-on ?).

Des finalités multiples :

- L'exercice de planification stratégique fournit aux organisations un outil pour le développement local. Il les aide à structurer leurs actions et à formuler leurs propositions sous la forme d'un plan d'action, document référent pour la participation aux processus décisionnels et la recherche de financements.
- La planification stratégique fournit également un outil de gestion efficace en permettant l'élaboration d'un cadre référent pour la mise en œuvre et le suivi des actions des organisations.
- Enfin l'exercice de planification abordé sous un angle participatif contribue à la structuration et à la consolidation interne des organisations. Il est l'occasion d'une révision de la culture interne de l'organisation en vue d'un rapprochement de la direction avec ses membres (adaptation de la culture interne des organisations aux exigences du développement local). La planification conduit à renforcer le sentiment d'appartenance des membres à l'organisation.

Eclairages

Les principes de la planification stratégique

Pour remplir pleinement ses missions, la planification stratégique doit répondre aux exigences suivantes :

- Elle doit être sélective, c'est-à-dire opérer des choix, établir des priorités afin de ne pas disperser les ressources de l'organisation. En ce sens, elle contribue à rationaliser la gestion de l'organisation par une mobilisation des moyens autour d'objectifs prioritaires.
- Elle doit être évolutive, c'est-à-dire périodiquement révisée et actualisée au regard des changements intervenus dans l'environnement de l'organisation. La planification stratégique est un processus itératif qui permet de suivre le développement de l'organisation dans le temps, d'adapter ses missions, objectifs et activités en fonction de l'évolution des besoins.

- Elle doit être participative, c'est-à-dire associer les membres de l'organisation qui sont les premiers concernés. Elle ne doit pas être réservée aux dirigeants de l'organisation sous peine de n'avoir aucune valeur. Le projet de l'organisation doit être partagé par ses membres afin que ceux-ci soient pleinement impliqués dans la réalisation des objectifs. Les membres forment la base de l'organisation et leur nombre est un indicateur de sa représentativité.

D'autre part, la participation des membres permet une meilleure connaissance des problèmes, des préoccupations et des attentes de chacun. La consultation des membres permet de prendre en compte la pluralité et la diversité des situations et ainsi de mieux cibler les objectifs et activités de l'organisation.

- Elle doit répondre à des critères d'équité, c'est-à-dire permettre la participation de tous les membres, sans discrimination de sexe, d'âge, de culture, etc... Ce principe est garant de la cohésion de l'organisation en tenant compte de la diversité de ses composantes.

Conditions et pérennisation

La réussite de l'exercice de planification et sa pérennisation dépend de plusieurs facteurs :

- Une volonté d'ouverture :

La planification stratégique implique une certaine ouverture de la part des dirigeants de l'organisation. L'approche participative correspond à un partage du pouvoir qui suppose un changement de culture au sein de l'organisation. Les dirigeants doivent être sensibilisés à cette nouvelle forme de gestion basée sur des principes démocratiques et participatifs.

La planification stratégique nécessite également une évolution des mentalités. La plupart du temps les organisations reproduisent les rapports sociaux traditionnels marginalisant ainsi le rôle de certaines catégories d'acteurs comme les femmes. La planification stratégique doit bien au contraire être l'occasion de faire évoluer les rapports sociaux vers une plus grande équité.

- Une capacité technique :

La formation des dirigeants et membres de l'organisation aux outils et techniques de la planification (médiation, résolution de conflits, formulation de projets, outils participatifs) constitue un préalable à la mise en œuvre du processus.

Mais outre la maîtrise des outils de planification, il convient également de renforcer la formation de base des acteurs. En effet, le manque de formation des dirigeants, l'analphabétisation d'une partie des membres sont de réels obstacles à la mise en œuvre d'une démarche de planification stratégique.

- La mobilisation de ressources :

Afin de crédibiliser la démarche de planification, il est important qu'elle puisse être suivie de réalisations concrètes. Seuls les résultats concrets permettront d'assurer une adhésion durable des membres à l'organisation et par la même sa pérennité. A ce titre la mobilisation de ressources et la recherche de financements sont des éléments essentiels à la réussite du processus de planification.

Débatte

La planification stratégique, instrument méthodologique, processus social

Outre un instrument méthodologique, la planification stratégique s'apparente également à un processus social et institutionnel de gestion. Elle contribue à l'apprentissage des principes démocratiques : respect des goûts et préférences des membres de l'organisation et participation de ceux-ci aux prises de décision. Elle

est l'occasion d'une modification des rapports sociaux par l'intégration de catégories d'acteurs jusque là marginalisées (femmes, anciens).

Les conditions de la mise en œuvre

La planification stratégique des organisations de base est difficile à mettre en œuvre. Elle nécessite généralement un appui financier et technique dans la durée pour permettre de réels changements organisationnels et institutionnels.

Or aujourd'hui l'appui aux organisations de base est le plus souvent fourni dans le cadre de projets dont la durée et le champ d'intervention restent limités et sont généralement insuffisants pour générer des changements pérennes. L'un des enjeux consiste donc à envisager les modalités d'un appui à grande échelle dont la durée puisse s'étendre suffisamment longtemps. L'approche programme peut constituer à ce titre une alternative intéressante à l'approche projet dont la période et la zone d'action sont plus réduites.

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

Grigori Lazarev et Mouloud Arab – Développement local et communautés rurales. Approches et instruments pour une dynamique de concertation. Paris : Karthala, 2002 – 366 p.

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