



LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Table de matières

Table de matières	1
1. Introduction	
1.1. Planification stratégique : quoi ?.....	2
1.2. Planification stratégique : pourquoi (pas)?	2
2. Planification stratégique : comment ?	
2.1. Les étapes du processus de planification stratégique	4
2.2. Analyse des parties concernées.....	7
2.3. Analyse de l'énoncé de vision et de mission.....	11
2.4. L'analyse FFOM, outil pour l'analyse de l'environnement interne et externe.....	13
2.5. Analyse de l'environnement interne.....	15
2.6. Analyse de l'environnement externe	20
2.7. Identification des lignes de forces stratégiques.....	22
2.8. Détermination des objectifs stratégiques.....	24
2.9. Compléter le plan stratégique	26
2.10. Opérationnalisation du plan stratégique.....	26
2.11. Suivi et évaluation du plan stratégique.....	26
Documents de référence	28
Sites Internet.....	28

1. Introduction

Le présent manuel sur la planification stratégique (cf. 1.1.) a été conçu comme un guide pour renforcer les capacités dans la matière sans pour autant prétendre de présenter la seule méthodologie qui garantit une application réussite. Ainsi, à plusieurs reprises, vous allez trouver différents alternatives et/ou outils dont le choix le plus approprié dépend de votre jugement, du contexte, de l'étape dans le processus, etc.

D'ailleurs le manuel est destiné à toute organisation¹ dans un sens large de sorte que aussi bien les ONGs, les organisations gouvernementales ainsi qu'une organisation d'une caractère plutôt éphémère/temporaire pourront s'y retrouver.

1.1. Planification stratégique : quoi ?

« La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. » (ACDI, 1997)

Dans un cadre d'apprentissage organisationnel, des méthodes et outils d'une analyse stratégique conduisent à faire des choix et à une planification stratégique. Cette démarche développée dans le monde des grandes entreprises privées aux Etats Unis et au Japon est appliquée en ce moment à n'importe quelle organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.

1.2. Planification stratégique : pourquoi (pas)?

Il y a plusieurs raisons pour organiser une planification stratégique. Bien évidemment le plan stratégique en est une mais, plutôt que de focaliser sur le résultat le plus tangible de l'exercice, il convient de veiller et valoriser d'autant plus le processus. Quelques avantages ou atouts d'une planification stratégique sont visualisés dans le figure 1 (adapté de AGDI, 1997)

¹ « En général, une organisation peut être définie comme un complexe de personnes et/ou groupes qui, conformément à des règles et procédures communément acceptées, s'efforcent de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis » (Management for Development Foundation, 1996)

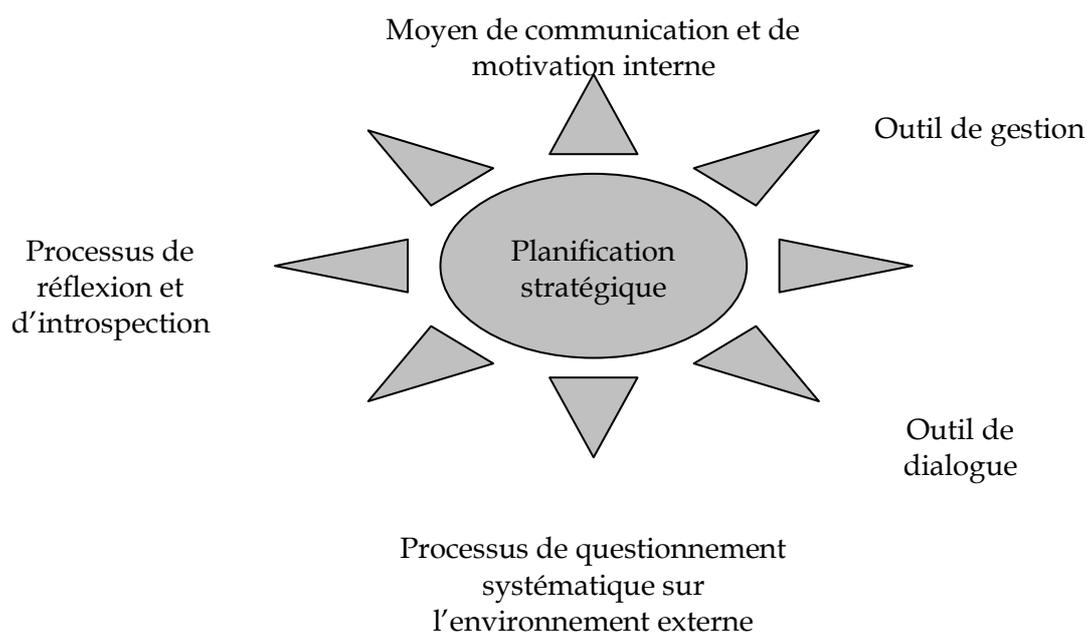


Figure 1: Avantages/atouts de la planification stratégique

En effet, il ne faut pas non plus négliger les limites ou mêmes les risques d'un tel exercice. La réussite d'une planification stratégique dépend largement des facteurs suivants :

- **Le point de départ** (Qui a pris la décision d'organiser une planification stratégique ? Quel évènement ou situation était le déclencheur d'un tel processus ? Est-ce un moment propice pour une planification à long terme ; pas de conflits sérieux?)
- **Ressources prévues** pour le processus de planification stratégique. Souvent les responsables et les membres du personnel sont très occupés et disposent de peu de temps pour mettre de côté leurs responsabilités quotidiennes et s'investir dans le travail de planification. Afin d'avoir le temps nécessaire pour une planification stratégique de qualité, il faut préparer un calendrier bien à l'avance pour que les membres du personnel puissent l'intégrer dans leur plan de travail. D'autre part il faut prévoir les ressources financières nécessaires pour couvrir les coûts.
- **La culture** d'une organisation. Est-ce que la culture inhérente d'une organisation permet de créer une atmosphère ouverte pour le processus de planification dans laquelle les intérêts divergents sont susceptibles à être discutés (intérêts de l'organisation contrairement aux intérêts individuels) ? Existe-t-il une culture d'auto-critique dans un esprit d'apprentissage organisationnel ? Y-a-t-il une volonté des membres du personnel et du management pour se remettre en question ? Les participants, sont-ils prêt à prendre un peu de recul par rapport à leur travail personnel et leur organisation ?

- **Degré d'appropriation du processus par les parties concernées internes.**
L'implication des membres de tous les niveaux d'une organisation ou d'un programme est un élément clef de la démarche. Est-ce que la démarche prévoit un système de communication qui permet de faire connaître l'opinion des parties concernées internes au groupe de planification ? Est-ce que les membres du personnel sont informés à temps des sujets à discuter ? Est-ce qu'il y a un consensus entre ceux qui mettront en oeuvre le plan sur la base des décisions prises pendant le processus de planification ?

2. Planification stratégique : comment ?

2.1. Les étapes du processus de planification stratégique

Figure 2 à la page suivante donne un aperçu des différentes étapes d'une planification stratégique dont chacune sera élaborée en détail dans les chapitres suivants. Lors d'une application, il est important d'ajuster les étapes décrites dans ce document aux besoins spécifiques de votre situation tout en tenant compte de la suite logique.

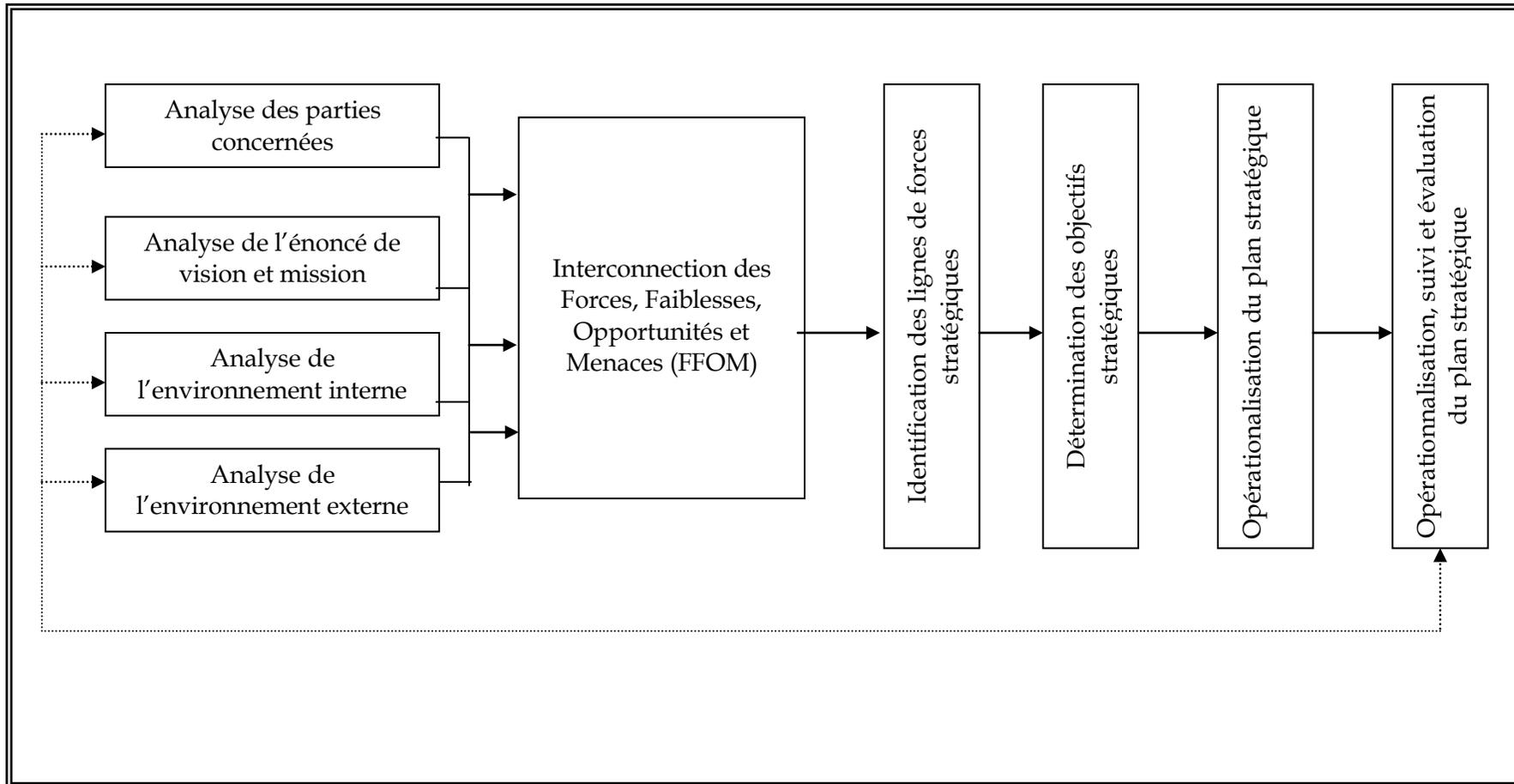


Figure * : Etapes du processus de planification stratégique

Figure 2: Etapes du processus de planification stratégique

2.2. Analyse des parties concernées

2.2.1. Introduction

Tout individu, groupe, organisation ou institution ayant un intérêt et/ou une influence, positifs ou négatifs, à l'égard de l'organisation concernée est considéré comme une partie concernée.

Quand vous faites un inventaire des parties concernées de votre organisation, vous pouvez identifier deux catégories : celles qui sont internes à l'organisation et celles qui sont externes. Par exemple le Conseil d'Administration, les cadres supérieurs (y compris directeur/directrice), les cadres moyens et le personnel d'appui sont internes à l'organisation tandis que les autorités locales, d'autres ONGs, le secteur privé, etc. peuvent être externes à l'organisation.

Le but de l'analyse des parties concernées à ce moment dans la planification stratégique est de mieux comprendre la situation actuelle, ses potentialités pour le futur et de déterminer le rôle de chacun dans le processus de la planification même.

2.2.2. Outils pour l'analyse des parties concernées

Notez que pour les outils présentés ci-dessous, le résultat sous forme de tableau, diagramme, figure ou autre n'est pas le but final. Ces outils ne sont qu'un support méthodologique pour susciter et faciliter la discussion et le dialogue. Ainsi, les commentaires sur le processus et les conclusions par écrit deviennent indispensables pour systématiser et capitaliser les expériences pendant l'exercice. D'autre part, ces outils sont flexibles dans le sens où vous devriez les adapter et ajuster pour qu'ils soient appropriés à votre situation concrète.

- **Tableau pour déterminer l'attitude des parties concernées envers l'organisation**

Utiliser la liste des parties concernées pour cocher (X) la colonne qui correspond avec leur attitude actuelle vis-à-vis de votre organisation (Cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Attitude des parties concernées

Parties concernées			Attitude envers l'organisation		
			positif	négatif	neutre
INTERNES	1				
	2				
	...				
EXTERNES	1				
	2				
	...				

Recommandations :

• **Guide de questions**

Passer en revue les parties concernées en se posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce que les parties concernées attendent de l'organisation (en général) ?
- Quels bénéfices particuliers en attendent-elles ?
- Quelles ressources sont-elles prêtes à lui fournir ?
- Quelles ressources ne sont-elles pas prêtes à consentir ?
- Quels autres intérêts ont-elles qui pourraient entrer en conflit avec ceux de l'organisation ?
- Quels autres intérêts ont-elles qui s'accordent avec ceux de l'organisation ?
- Comment les parties concernées se considèrent-elles mutuellement ?
- Qui parmi elles prennent des décisions importantes relatives à l'organisation ?
- Quels critères les parties concernées utilisent-elles pour juger l'organisation ?
- Quelles sont les performances de l'organisation face à ces critères ?
- Les parties concernées, sont-elles satisfaites des performances de l'organisation ?
- Quelle est la valeur ajoutée (plus-valu) de l'organisation ?

Analysez la pertinence de ces questions et reformulez ou supprimez-en en cas de besoin.

- **Tableau synthétique pour l'analyse des parties concernées externes**

Tableau 2: Analyse plus poussée des parties concernées externes

Parties concernées externes	Type de contact			Forme de contribution					Influence (+++/0/---)	Quoi dans le futur ?	
	Formel	In formel	In-existant	Ressources			Info	Autre		Contacter	Ignorer
				Hum	Mat	Fin					
1.											
2.											
...											

- **Diagramme de Venn**

Le diagramme de Venn (cf. figure 3) ou diagramme chapati est un outil de la MARP² qui consiste à :

- Identifier et visualiser les parties concernées externes sur des cartons dont la taille représente leur importance vis-à-vis de votre organisation
- Situer les parties concernées par rapport à votre organisation (au centre) dont la distance entre les deux représente l'importance de votre organisation pour cette partie concernée
- Relier votre organisation avec chacune des parties concernées et le type de flèche précise le type de relation entre les deux (conflictueuse, uni-directionnelle, harmonieuse, etc.)

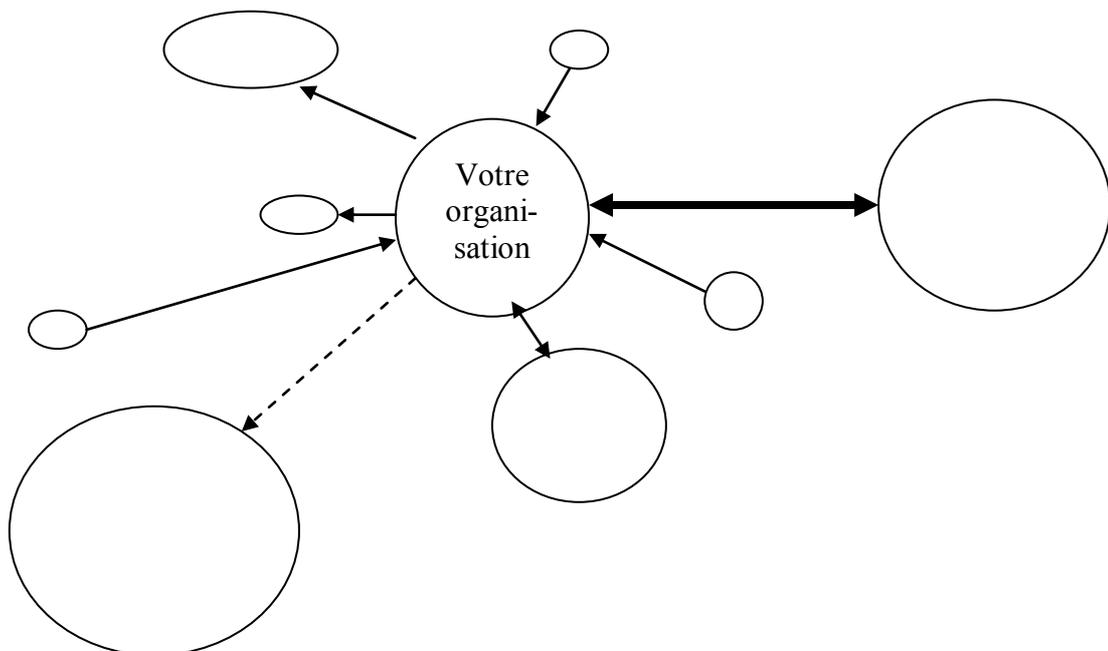
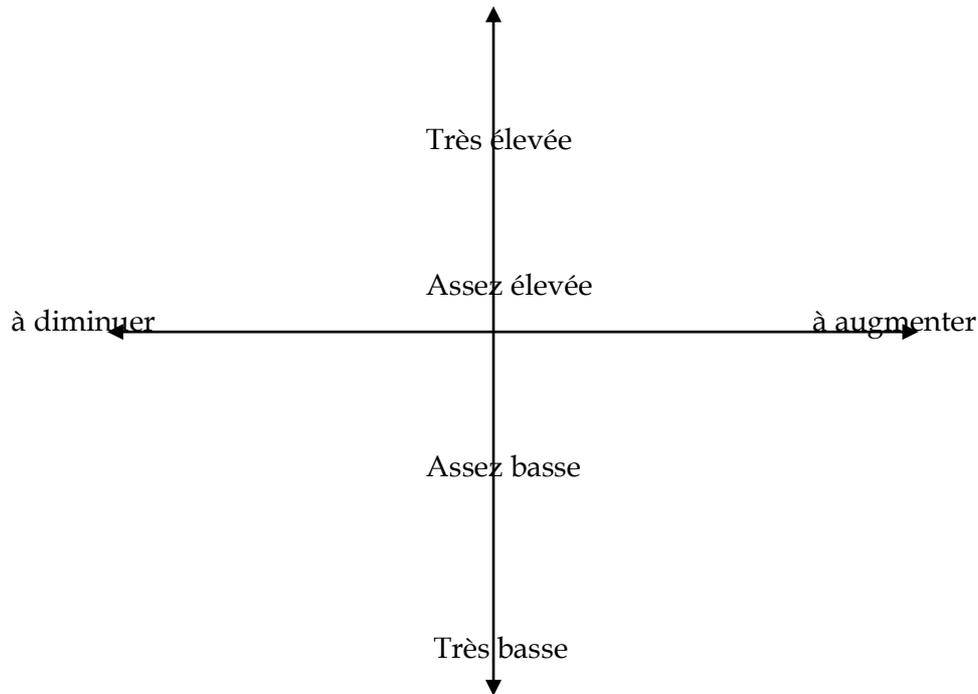


Figure 3 : Diagramme de Venn

² Méthode Accélérée de Recherche et Planification Participatives

- **Axes croisés pour visualiser l'influence actuelle et future (souhaitée)**

Sur l'axe vertical vous situez chaque partie concernée externe par rapport à l'influence qu'elle a sur la performance de votre organisation. Ensuite vous indiquez dans quelle mesure votre organisation souhaite augmenter ou diminuer l'influence de cette partie concernée. Sur base de ces deux critères vous pouvez visualiser et faire la distinction entre différents groupes de parties concernées.



2.3. Analyse de l'énoncé de vision et de mission

Une des raisons principales pour mener une planification stratégique est la création d'une compréhension commune et partagée sur les intentions d'une organisation. Ces idées se reflètent dans son énoncé de vision et de mission.

La **mission** d'une organisation est sa « raison d'être ». Elle répond aux questions suivantes :

- Notre organisation, pourquoi existe-t-elle ?
- Quelle est la problématique à laquelle notre organisation veut répondre ?
- Pour qui existons-nous ? Qui est-ce que nous servons ?
- Quelles sont nos valeurs fondamentales ?

En quelques phrases, l'énoncé de mission permet de communiquer l'essentiel d'une organisation envers ses parties concernées et le grand public. La mission est formulée, partagée et souscrite par le conseil d'administration d'une organisation, le personnel, les volontaires et autres collaborateurs.

L'énoncé de mission est composé des éléments suivants :

1. Le but de l'organisation : **Pourquoi et pour qui** l'organisation existe ?
2. Son business : **Comment** l'organisation veut travailler vers l'atteinte de son but ?
Quel est son moyen principal, sa spécialisation, son approche typique utilisé pour atteindre le but?
3. Ses valeurs fondamentaux : Quels sont les principes , valeurs de base qui guident les membres de l'organisation dans la poursuite de son but ?

Exemple :

Dans la perspective d'un développement durable, mener des actions qui visent à l'« empowerment » (renforcement du pouvoir) des femmes rurales d'Ibalo par la sensibilisation du public ibalonien aux questions relatives au genre et par l'entrepreneuriat féminin.

Notre mission devrait être poursuivie dans un esprit de justice, d'équité, de liberté et de paix.

L'extension du programme d'entrepreneuriat féminin au marché à deux autres centres commerciaux

Lors de la révision d'une mission il faut vérifier si elle répond encore toujours à la réalité vécue par l'organisation et aux besoins qui nous préoccupent. Est-ce que notre mission nous permet d'assister nos groupes cibles ?

L'énoncé de la **vision** correspond à un rêve d'un type de société. Comment est le monde - l'environnement dans lequel notre organisation fonctionne - auquel nous voulons contribuer en accomplissant notre mission ?

Il est indispensable d'associer différentes parties concernées internes à la révision de la vision et mission actuelles ou à la formulation de ces dernières au cas où elles ne sont pas encore concrétisées par écrit. C'est l'occasion d'en discuter si des divergences d'opinion importantes se manifestent. La force de cette étape est justement de créer un sentiment d'appartenance par l'implication active de différentes parties concernées internes. Au cas échéant, l'analyse de l'énoncé de vision et de mission reste un exercice artificiel afin de produire un document sans la création de cette compréhension commune et partagée à tous les niveaux de l'organisation.

2.4. L'analyse FFOM, outil pour l'analyse de l'environnement interne et externe

L'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est un outil d'évaluation utilisé pendant les trois étapes suivantes de la planification stratégique. Dans le monde francophone elle est aussi connue sous le nom SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles) mais cet outil a ses origines dans le monde anglophone: l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Il s'agit de (cf. figure 4 à la page suivante) :

- identifier les forces (Fo) et faiblesses (Fa) internes d'une organisation et/ou programme (voir aussi chapitre 2.5.) ;
- identifier les opportunités (O) et menaces (M) externes à l'organisation (voir aussi chapitre 2.6.) et
- d'interconnecter ces informations pour en dégager les lignes de forces stratégiques (voir aussi chapitre 2.7.).

Analyse de l'environnement externe

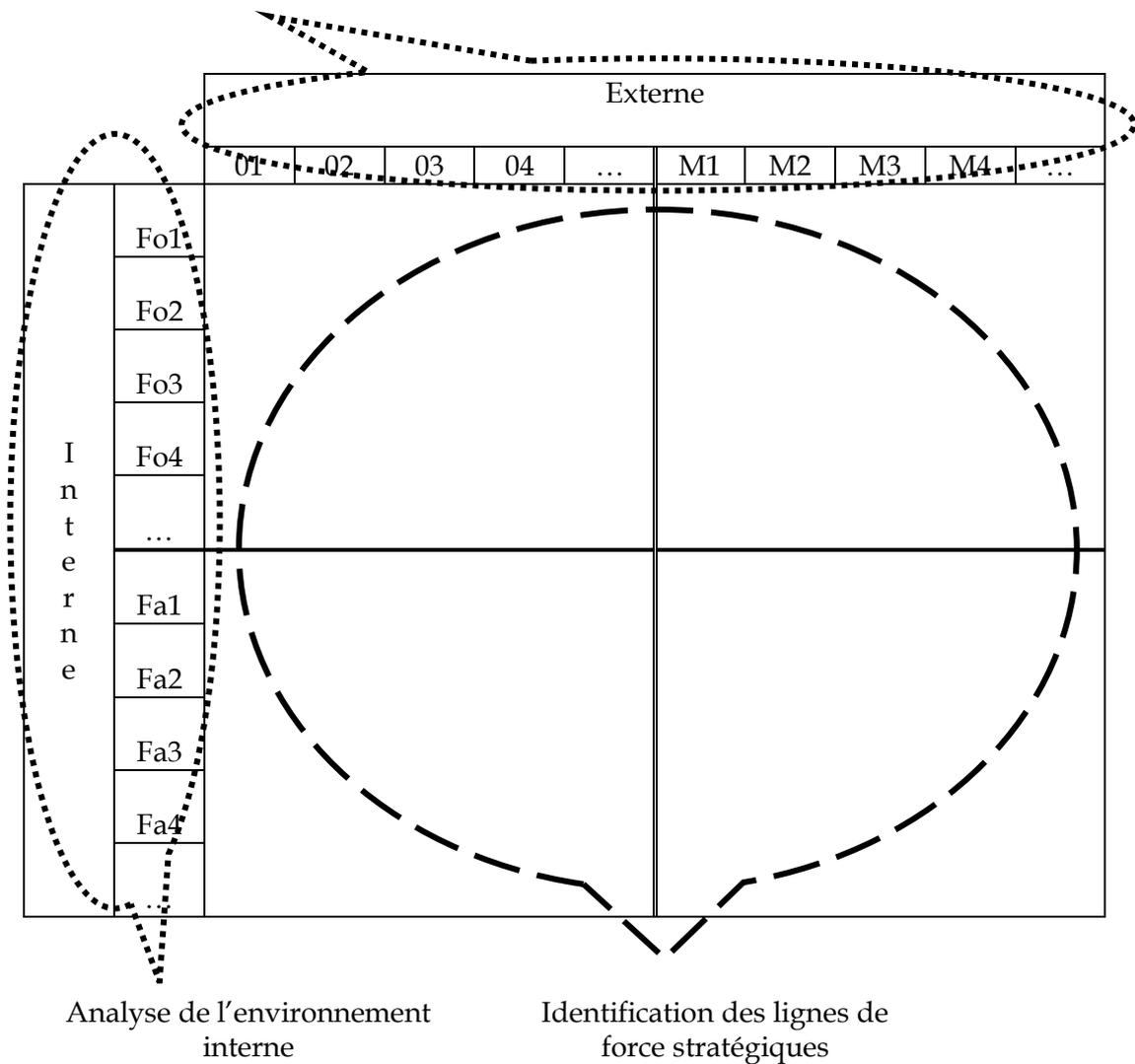


Figure 4 : Schéma de l'analyse FFOM

2.5. Analyse de l'environnement interne

Toute évaluation commence par la remise en question de soi-même donc dans ce cas-ci, il s'agit de découvrir les forces (points forts, avantages, succès) et les faiblesses (points négatifs, désavantages, échecs) internes à l'organisation. Il y a une variété de démarches à suivre pour l'analyse de l'environnement interne selon :

- les participants qui s'impliquent. Est-ce que toutes les parties concernées internes sont impliquées et représentées ? Les parties concernées externes, elles aussi, peuvent-elles s'exprimer concernant la performance de l'organisation ?
- le modèle ou l'outil appliqué comme support pour approfondir la réflexion.

Par la suite, nous présentons deux modèles souvent utilisés pour faciliter l'analyse de l'environnement interne d'une organisation : un premier guide basé sur le triangle organisationnel (INTRAC) et un second basé sur le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management).

2.5.1. Le triangle organisationnel (adapté d'INTRAC)

Le triangle organisationnel est un modèle de représentation d'une organisation initié par INTRAC (Grande Bretagne). Selon la construction de ce modèle (3 triangles externes et un quatrième au cœur), une organisation est composée de (cf. page suivante):

- Ce que nous **voulons** (intentions):
 - Vision
 - Mission
 - Objectifs
 - Stratégie(s)
- Ce que nous **pouvons** (structure et systèmes):
 - Structure de l'organisation
 - Procédures (information, communication, etc.)
 - Instruments, outils de gestion (procédures de mise en œuvre et de suivi, dispositifs d'évaluation, etc.)
 - Ressources humaines, physiques, financières
 - Relations internes et externes
- Ce que nous **faisons** (produits et performance):
 - Résultats
 - Produits
 - Services
 - Performance
 - Impact

Au milieu de ces trois composants, nous trouvons le quatrième composant qui forme le cœur d'une organisation : **l'être** (la culture et l'identité d'une organisation, valeurs et normes). Ce cœur peut être mieux dépouillé en le percevant comme un oignon (de Hofstede) avec les symboles d'une organisation dans la couche extérieure, ensuite les héros et anti-héros, les rituels et les valeurs au milieu. Finalement, le triangle organisationnel se situe dans un contexte qui, a son tour, influence ou peut être influencé par l'organisation (cf. analyse de l'environnement externe).

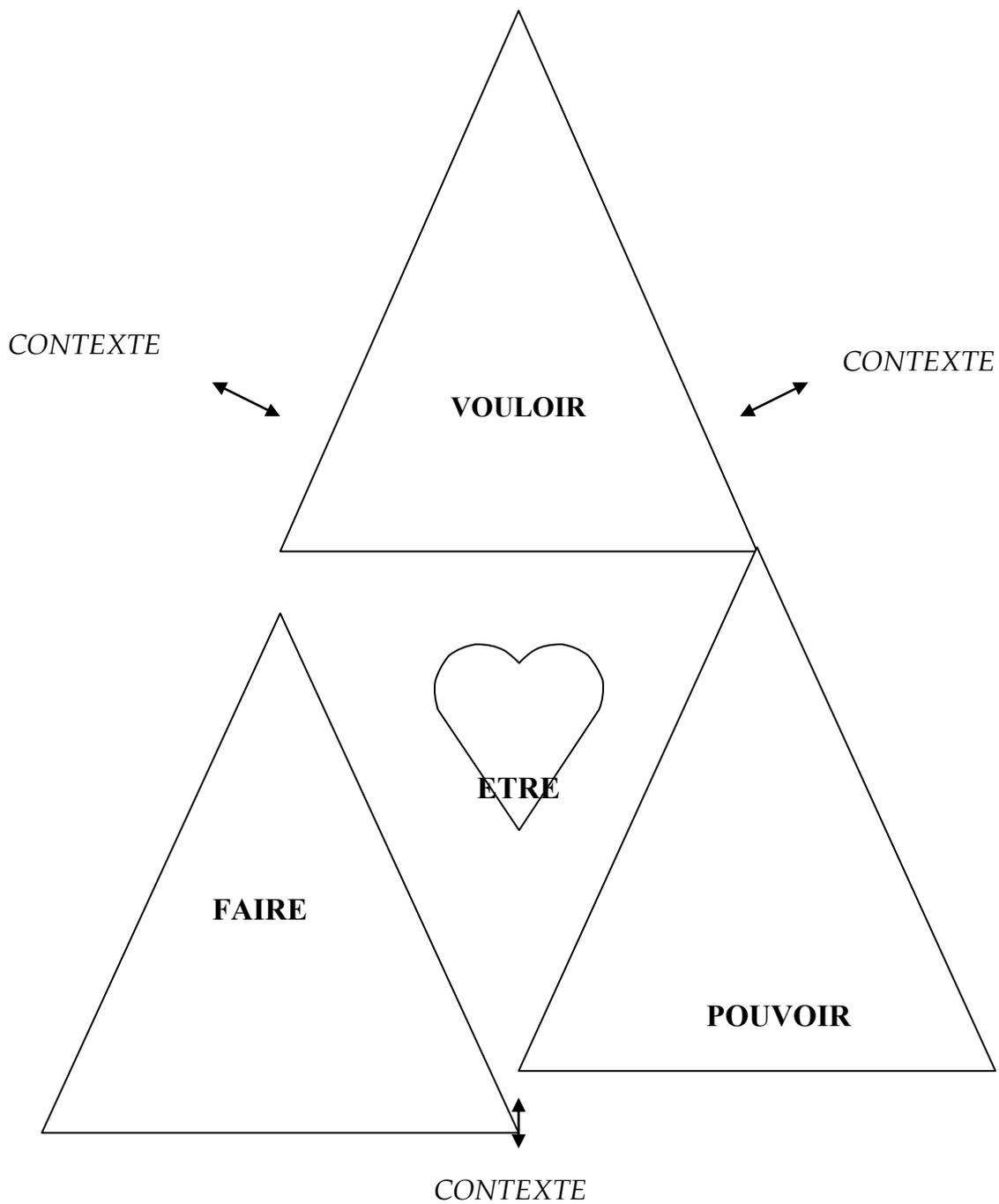


Figure 5 : Triangle organisationnel

A base du schéma des triangles, on peut développer un check-list pour analyser l'environnement interne d'une organisation (cf. annexe 1). Cet outil permet à plusieurs parties concernées de réfléchir sur la santé de leur organisation. Ensuite, les

résultats peuvent être synthétisés sous forme de graphiques ou diagrammes. La visualisation des résultats peut être un point de départ pour entamer la discussion sur l'environnement interne de l'organisation ou sur sa perception par les différentes parties concernées.

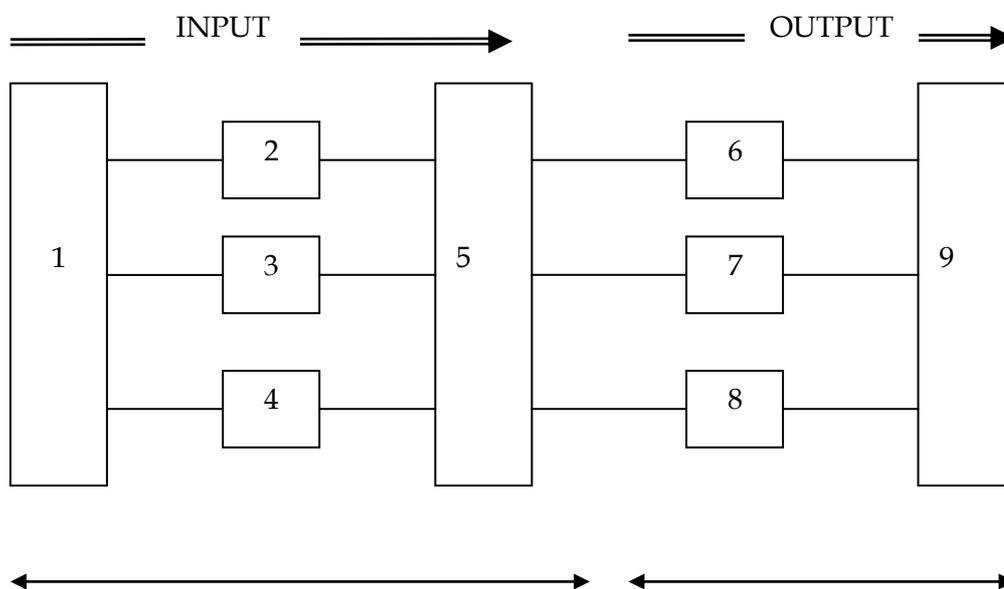
Les forces et faiblesses majeures sont retenues dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Synthèse des éléments de l'environnement interne

Forces internes	
Fo1	
Fo2	
Fo3	
Fo4	
...	
Faiblesses internes	
Fa1	
Fa2	
Fa3	
Fa4	
...	

2.5.2. Le modèle EFQM³

Le modèle EFQM est un outil d'auto-évaluation en vue d'augmenter la qualité de la gestion d'une organisation.



³ Un modèle développé en 1988 par European Foundation for Quality Management (Carmen & Van Riet, 1998)

ORGANISATION

1. Leadership
2. Gestion des ressources humaines
3. Politique et stratégie
4. Gestion des ressources
5. Gestion du processus

RÉSULTATS

6. Appréciation du personnel
7. Appréciation des groupes cibles
8. Appréciation de la société/
parties concernées externes
9. Résultat final

On peut distinguer 2 volets dans le modèle EFQM : la partie gauche liée à l'organisation et la partie droite liée aux résultats. C'est le volet organisationnel qui crée les conditions pour produire les résultats (volet droite). Les 9 domaines sont inter liés ; par exemple, la satisfaction du personnel et des groupes cibles et l'appréciation de la part de la société seront atteintes grâce à un leadership focalisé qui donne un contenu et une direction à la gestion des ressources humaines et autres, à la politique et stratégie de l'organisation et à la gestion des processus pour aboutir à un bon résultat final.

Les 5 domaines inter liés qui déterminent les aspects organisationnels sont à la base de l'élaboration d'un autre check-list. Comme dans le cas du triangle organisationnel, il s'agit d'une liste de questions qui n'est pas nécessairement complète dont vous devriez vérifier ce qui est applicable ou ce qui peut être omis pour votre organisation. Cette liste est un appui pour approfondir et orienter la réflexion sur l'environnement interne d'une organisation.

Suite à cette réflexion, vous indiquez les forces et faiblesses internes dans le tableau 3 mentionné ci-dessus.

L'annexe 2 présente un guide pour l'analyse de l'environnement interne selon le modèle EFQM.

2.6. Analyse de l'environnement externe

Toute organisation est en relation avec son contexte (= son environnement externe) et dépend de ses échanges pour l'obtention de ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles. Pour être en mesure de cibler les stratégies futures, il faut connaître les éléments de l'environnement externe susceptibles d'influencer l'organisation. Ainsi l'étape suivante consiste à analyser l'environnement externe dans ses rapports avec la mission de l'organisation telle que spécifiée dans l'énoncé de mission (cf. 2.2.).

Selon ACIDI (1997) on peut distinguer deux niveaux dans l'environnement externe : le macro-environnement et le micro-environnement (tableau 4).

Tableau 4 : Synthèse des éléments de l'environnement externe

Environnement externe	
Macro-environnement	Micro-environnement
Politique	Partenaires (intermédiaires, groupes cible, etc.)
Economique	Bailleurs de fonds ou donateurs
Socio-culturel	Régulateurs (pouvoirs publics)
Technologique	« Concurrents »
Environnemental	Autres ?

Le **macro-environnement** englobe les grands secteurs d'activité d'une société : PESTE (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique et Environnemental). Des événements ou des tendances favorables (opportunités) ou nuisibles (menaces) à l'organisation peuvent se développer dans le macro-environnement. Il faut savoir les repérer pour les exploiter (opportunités) ou pour chercher à les contrer (menaces). En général, ces facteurs macro-environnementaux sont difficiles à influencer par l'organisation.

Le **micro-environnement** est l'ensemble des parties concernées externes de l'organisation comme les partenaires (groupements villageois, comités locaux, associations d'agriculteurs, etc.), les bailleurs de fonds ou donateurs (les fournisseurs de ressources financières), les régulateurs (autorités locaux, collectivités locales, police, ministères, etc.), les « concurrents » (organisations qui sont dans une position de concurrence par rapport aux ressources humaines, financières, etc.). Certaines de ces parties concernées peuvent avoir une influence positive sur l'organisation (en créant une demande, en stimulant la coopération, en fournissant de l'information ou d'autres ressources, etc.) ; elles produisent des opportunités. D'autres peuvent avoir une influence négative en imposant des contraintes ou en nuisant au développement de l'organisation ; ce sont des menaces. En général, une organisation peut influencer le micro-environnement plus facilement que le macro-environnement.

La collecte de données de base sur l'environnement externe, peut se faire par :

- Consultation des documents disponibles (informations secondaires p.ex. statistiques démographiques, rapports d'autres organisations ou projets, articles, réglementation, directives et conditions de financement, etc.)
- Entretien/interview semi-structurée avec les parties concernées externes (lien avec l'analyse des parties concernées !)
- Organisation d'un atelier d'échange avec certaines parties concernées externes (notez que leur implication pourrait considérablement diminuer les biais et enrichir l'analyse dans la mesure où les jugements seront plus équilibrés)
- Etudes supplémentaires
- Etc.

Finalement, vous serez en mesure de discuter la validité de ces facteurs externes et de traduire cette analyse de l'environnement externe en termes d'opportunités et de menaces par rapport au développement de votre organisation (cf. tableau suivant).

Tableau 5 : Synthèse des éléments de l'environnement externe

Opportunités externes	
O1	
O2	
O3	
O4	
...	
Menaces externes	
M1	
M2	
M3	
M4	
...	

2.7. Identification des lignes de forces stratégiques

Une simple analyse FFOM consiste à dresser les deux tableaux précédents, c.à.d. d'identifier les forces et faiblesses internes et les opportunités et menaces externes. Par contre, dans le cas d'une planification stratégique, on dépasse l'étape d'identification et on cherche à interconnecter les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cette démarche permettra de dégager les lignes de forces stratégiques.

Une ligne de force stratégique est une question fondamentale pour une organisation et à la quelle elle doit répondre pour réussir dans l'avenir. Autrement dit, une organisation cherche à interconnecter ce qu'elle veut, ce qu'elle peut, ce qu'elle fait et ce qu'elle est avec les changements dans le contexte afin de se positionner et d'assurer son avenir.

De cette manière, l'analyse FFOM sert à construire une grille d'interconnexions (cf. tableau 6) qui sera à son tour le point de départ pour l'étape suivante de la planification stratégique.

La grille d'interconnexions est construite en se posant les questions suivantes:

1. Quelles sont les forces internes (d'une organisation, d'une communauté ou d'un groupe) qui permettront de profiter ou de saisir les opportunités externes?

™ investir

2. Quelles sont les forces internes (d'une organisation, d'une communauté ou d'un groupe) qui permettront de faire face ou d'éviter les menaces externes?

™ se défendre

3. Quelles sont les faiblesses internes (d'une organisation, d'une communauté ou d'un groupe) dont on doit s'occuper afin de pouvoir profiter ou saisir les opportunités externes?

™ se décider

4. Quelles sont les faiblesses internes (d'une organisation, d'une communauté ou d'un groupe) qu'on doit adresser afin de pouvoir faire face ou éviter les menaces externes ?

™ limiter les dégâts

A la fin du montage de la grille (quand les 4 quadrants sont remplis), vous vérifiez si toutes les forces et faiblesses majeures ont contribué à l'identification des lignes de forces stratégiques. Au cas échéant, vous contrôlez si l'analyse a été suffisamment complète. Est-ce qu'on peut renforcer une force qui n'a pas de lien directe avec une opportunité ou menace ?

Tableau 6: Grille d'interconnexions FFOM (adapté de Allison & Kaye, 1997)

		Externe									
		O1	O2	O3	O4	...	M1	M2	M3	M4	...
I n t e r n e	Fo1	Investir : Connections entre forces et opportunités représentent un avantage comparative donc une opportunité à saisir					Se défendre : Connections entre forces et menaces indiquent que l'organisation doit mobiliser des ressources (seul ou avec des partenaires) pour combattre la menace en maintenant sa force				
	Fo2										
	Fo3										
	Fo4										
	...										
	Fa1	Se décider : Connections entre faiblesses et opportunités exigent une prise de décision : ou bien on s'investit ou bien on se désinvestit					Limiter les dégâts : Connections entre faiblesses et menaces demandent des mesures pour réduire les effets nuisibles				
	Fa2										
	Fa3										
	Fa4										
	...										

La grille d'interconnexions, l'énoncé de vision et de mission et l'analyse des parties concernées permettront de dégager toute une liste de lignes de forces stratégiques (cf. annexe 3).

Dans la plupart des cas, vous serez tenus à prioriser et à en sélectionner quelques unes. Une matrice de classification préférentielle (avec les lignes de force en rangée et les critères de sélection en colonne) facilitera la discussion, le dialogue et finalement, le choix. On peut ou bien prioriser à ce moment dans le processus (identification des lignes de forces stratégiques) ou le faire par la suite (au moment de la détermination des objectifs stratégiques).

Lignes de forces stratégiques	Critère 1	Critère 2	Critère 3

2.8. Détermination des objectifs stratégiques

Les objectifs stratégique sont dérivés des lignes de forces stratégiques. Dans la détermination des objectifs stratégiques, on distingue les objectifs relatifs au programme et les objectifs relatifs à l'organisation. Les premiers définissent en termes généraux les effets positifs que votre programme compte avoir sur vos groupes cibles à la fin de la période spécifiée dans le processus de planification.

Exemple :
l'extension du programme d'entrepreneuriat féminin au marché à deux autres centres commerciaux

Les buts relatifs à l'organisation définissent les changements et améliorations internes que l'organisation devra réaliser pour atteindre les objectifs du programme.

Exemple :
Mise au point d'un système de gestion de ressources humaines (suivi/évaluation, formation, etc.) au sein de MAPA

Le tableau suivant est un outil pour déterminer les objectifs stratégiques à partir des lignes de forces stratégiques et, ensuite, faire un choix des objectifs stratégiques à base de critères développés par vous-même.

Tableau de détermination des objectifs stratégiques

Ligne de force stratégiques	Objectifs stratégiques	Critères de sélection				Décision (oui/non)
		Faisabilité	Pertinence (par rapport à la mission)	Urgence	Etc.	

2.9. Compléter le plan stratégique

Nous proposons le cadre logique comme outil pour compléter le plan stratégique. Chaque objectif stratégique identifié (cf. chapitre précédent) est retenu comme :

- Objectif spécifique ou bien comme
- Résultat intermédiaire dans la première colonne du cadre logique.

Dans le premier cas, il faut déterminer les résultats intermédiaires qui sont nécessaires et suffisant pour atteindre l'objectif spécifique (= objectif stratégique) qui, à son tour, va contribuer à l'atteinte des objectifs globaux (dont un est la mission ?). Dans le deuxième cas, il faut identifier d'autres résultats intermédiaires qui, ensembles avec l'objectif stratégique, permettent d'atteindre l'objectif spécifique.

La construction d'un arbre à problème autour de l'objectif stratégique permettra d'analyser la situation plus en profondeur et facilitera le montage logique de la première colonne du cadre logique. Ensuite vous identifiez les facteurs externes qui peuvent influencer le succès du plan (hypothèses) et vous formulez les indicateurs et sources de vérification pour chaque objectif et résultat intermédiaire.

2.10. Opérationnalisation du plan stratégique

L'opérationnalisation du plan stratégique concerne l'allocation de ressources dans le temps (chronogramme), humaines (responsabilités et tâches), financières (budget), matérielles, etc. Il existe toute une panoplie de tableaux pour résumer et visualiser le plan opérationnel du plan stratégique.

2.11. Suivi et évaluation du plan stratégique

Généralement, les plans stratégiques à long terme couvrent des périodes de trois, cinq ou même dix ans. Outre les facteurs internes de mise en oeuvre du plan stratégique, il existe toujours des facteurs imprévisibles comme des changements dans le contexte qui, eux aussi, auront une influence sur la réussite du plan.

Pour actualiser le plan stratégique à long terme, il est recommandé d'évaluer les performances du plan sur une base annuelle en se focalisant sur les questions suivantes :

- Est-ce que nous sommes encore sur la bonne voie ? Qu'est-ce qui a été atteint ou pas (cf. indicateurs dans le cadre logique ou indicateurs de progrès dans le plan opérationnel) ? Quelles sont les raisons pour les déviations du plan stratégique ? Faut-il formuler des mesures correctives ?
- Y-a-t-il des changements dans l'environnement interne et externe depuis la dernière analyse FFOM ? Faut-il ajuster le plan stratégique pour répondre à ces

développements récents ? Les choix stratégiques faits, sont-ils encore toujours valable dans le contexte actuel ?

Documents de référence

- AGDI (1997). Planification stratégique. Guide à l'intention des ONG canadiennes. Québec, AGDI – Genivar – Focus International, 63 p.
- ALLISON M. & KAYE J. (1997). Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide and Workbook. New York, The Support Center for Nonprofit Management, 277 p.
- BINDARIYE N. (2001). Analyse organisationnelle (Notes de cours pour la formation en planification, gestion et évaluation participatives des actions de développement durable). Louvain, South Research, 34 p. (non-publié)
- CARMEN R. & VAN RIET I. (1998). Werken aan goed werk. Handleiding kwaliteitszorg voor organisaties in de Volksontwikkeling. Brussel, VCVO, 114 p.
- CAUBERGS L. & GALANT I. (1998). « Gender in organisaties » in Gender in de praktijk : een handleiding. Brussel, NCOS, 115 p.
- FOWLER A. (1995). Participatory Self Assessment of NGO Capacity. Occasional Paper Series Number 10. Oxford, INTRAC, ?p.

Sites Internet

Langues : F = français, E = anglais, N = néerlandais, S = espagnol

- http://erc.msh.org/FPMH_french/ (F)
- www.tqmcasestudies.com/cat2/cat2_rev21/sld001.htm/ (E)
- ipoweb.ipo.tue.nl/homepages/jruis/Bewustzijns-Besturings-Model (N)