

PLANIFICATION STRATEGIQUE

Une approche par enquêtes



cedpa

The Centre for Development and Population Activities

PLANIFICATION STRATEGIQUE

Une approche par enquêtes

Série de manuels de formation du CEDPA

Volume X



THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES

1400 16th Street, NW, Suite 100
Washington, DC 20036

Tel: 202-667-1142
Fax: 202-332-4496

E-mail: cmail@cedpa.org
www.cedpa.org

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	i
Remerciements.....	ii
Remarque de l'auteur	iii
Présentation générale de la planification stratégique	1
ETAPES:	
PREMIERE ETAPE:	
Organisation du processus de planification stratégique.....	1
DEUXIEME ETAPE:	
Découverte - Enquête sur l'organisation	5
TROISIEME ETAPE:	
Enquête sur l'environnement et les ressources.....	11
QUATRIEME ETAPE:	
Rêve - Propositions pour l'avenir	17
CINQUIEME ETAPE:	
Enoncés de mission et des perspectives d'avenir	21
SIXIEME ETAPE:	
Conception - Le plan d'action	27
Un dernier mot	31
Annexe A: Glossaire des termes utilisés.....	33
Annexe B: Ressources pour la planification stratégique	34
Annexe C: Plan d'action	35

INTRODUCTION

Planification stratégique: Une approche par enquêtes est le dixième volume de la série des manuels de formation publiés par le CEDPA. Ce document de travail est basé sur l'expérience du CEDPA dans l'acquisition de compétences par ses ONG partenaires permettant à ces dernières de définir leurs priorités de travail avec plus de clarté et de résolution et de renforcer leur capacité à planifier l'avenir. Ce manuel a été élaboré par l'équipe de création de capacités du CEDPA avec l'aide du Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP). Il est constitué d'une série d'exercices auto-dirigés qui s'inspirent de l'enquête d'appréciation (voir Remarque de l'auteur) et de la planification stratégique traditionnelle.

PRINCIPE

La formation joue aujourd'hui un rôle essentiel au sein des organisations de développement des secteurs privé et public visant à répondre au besoin en véritables agents de changement. La participation des femmes et de la société civile dans l'arène politique internationale s'est étendue au travers des conférences des Nations Unies sur la population, les femmes et le développement social. L'approche pragmatique des dirigeants des ONG dans le domaine de la politique internationale répond aux besoins des individus et des familles, en particulier les femmes et les personnes défavorisées, souvent sous-représentés au niveau international.

A la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) qui s'est tenue au Caire en septembre 1994, les ONG de femmes ont joué un rôle de catalyseur en parvenant à un nouveau consensus selon lequel le renforcement de la responsabilisation des femmes doit être au cœur du développement économique et social et de la stabilisation de la population. Au cours de l'année suivante, les défenseurs des droits de la femme ont de nouveau attiré l'attention internationale sur leurs priorités lors de la Quatrième Conférence Mondiale sur les Femmes (QCMF) à Beijing.

Le CEDPA et les ONG qui sont ses partenaires internationaux ont pris une part active et non négligeable au processus de planification en participant à l'élaboration des ordres du jour et des accords officiels du Caire et de Beijing. Ces événements ont permis au CEDPA d'élargir son action de promotion de la responsabilisation des femmes et des droits de la santé reproductive. De plus, la participation des ONG aux conférences a bénéficié la communauté mondiale en attirant son attention sur l'importance cruciale de rendre prioritaires les questions liées aux femmes, à leur santé et à leur accès aux moyens de contraception. Le CEDPA a joué un rôle clé en favorisant la participation des femmes des mouvements de base à la planification de la CIPD et au forum des ONG de la QCMF. Tandis que cette contribution accrue des ONG représente une aubaine pour les priorités des ONG de femmes, elle requiert aussi des femmes dirigeantes des compétences de gestion et de planification organisationnelle sophistiquées. Dans des proportions jamais vues auparavant, les femmes arrivent sur la scène internationale en tant que leaders d'organisations influentes visant à promouvoir l'égalité des sexes. Ce manuel vise à élargir et à améliorer les capacités de gestion et de planification des femmes dirigeantes.

PUBLIC

Du fait de la conjoncture actuelle, la où les ONG bénéficient de maigres ressources et constatent une évolution rapide de leurs priorités, la planification stratégique est un outil essentiel leur permettant de définir leurs énoncés de mission organisationnels, d'identifier leurs programmes prioritaires et leurs domaines d'intervention, d'utiliser leurs ressources du mieux possible, de maximiser les opportunités tout en minimisant les obstacles, et de se promouvoir auprès des

bailleurs de fonds potentiels. Ce document a été préparé à l'intention des administrateurs et des dirigeants des ONG intervenant dans les pays en voie de développement. Même si certaines parties du texte font référence au planning familial et à la santé reproductive, ce manuel est en fait conçu pour toutes les ONG intéressées par la planification stratégique. L'expérience accumulée par le CEDPA lors des formations en planification stratégique organisées partout dans le monde démontre que l'efficacité de cette approche requiert un certain équilibre entre les compétences techniques, la capacité d'adaptation à des circonstances changeantes et un enthousiasme réel permettant de faire ressortir le meilleur de chacun. Ce manuel essaie de parvenir à cet équilibre d'une manière simple et logique. Son but est de faciliter l'accès à la planification stratégique pour les ONG et de permettre que la découverte de possibilités insoupçonnées ouvre de nouvelles voies pour un travail productif et positif.

REMERCIEMENTS

La publication de *Planification stratégique: Une approche par enquêtes* est possible grâce à une bourse accordée par le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP). Le CEDPA remercie le FNUAP pour son soutien généreux à ce manuel ainsi qu'aux nombreuses activités et publications de formation au cours des années.

Aussi, nos remerciements à la fondation Bill et Melinda Gates pour avoir supporté la traduction et l'imprimerie de ce manuel, sous les auspices du projet "Promotion des Femmes Leaders".

Le CEDPA voudrait aussi remercier Sylvie A. Cohen, directrice de la Division Technique et Politique du FNUAP pour nous avoir supportés et encouragés tout au long du développement de ce manuel.

Plusieurs employés du CEDPA ont contribué à l'élaboration de ce manuel. Paul Nuti a conçu et testé les sessions de formation et a rédigé le guide. La participation de Sarah Ford, Frances Houck et Stacey Lissit au curriculum n'a pas de prix.

Nicole Spencer a édité le manuel et a géré la publication de la version finale avec la collaboration de Sarah Ford. La traduction en français a été effectuée par Christiane Morrill.

REMARQUE DE L'AUTEUR

Ce manuel s'inspire beaucoup de la méthode d'**Enquête d'Appréciation (EA)**, une méthodologie de développement organisationnel et de création de capacités inaugurée à l'université Case Western, vers le milieu des années 1980. Ce document s'inspire aussi d'autres approches de planification stratégique plus traditionnelles et plus largement utilisées dans les secteurs privés et à but non lucratif.

D'une manière simplifiée, l'Enquête d'Appréciation est une approche qualitative axée sur la discussion et la participation qui encourage les organisations à rechercher les points positifs. L'EA se concentre sur les **meilleures pratiques** d'une organisation, les tâches dont elle s'acquitte bien, plutôt que sur les points "problématiques." Si l'organisation identifie ses points forts et intensifie ses pratiques efficaces, elle s'engage ainsi dans une direction positive. L'EA est généralement comparée à l'approche de résolution de problèmes de la manière suivante:

L'idée de marier les aspects des deux approches de planification stratégique (l'approche de résolution de problèmes et celle d'Enquête d'Appréciation) est née lors de conversations avec les membres de l'équipe de création de capacités du CEDPA. Il a été convenu que le langage utilisé par l'EA était mieux adapté aux ONG dans les pays en voie de développement et plus facilement compréhensible pour ce public. De plus, les ONG seraient attirées par l'accent mis sur l'examen des conditions et relations nécessaires à une collaboration fructueuse et performante. Enfin, le manuel expose les grandes lignes d'un processus souple, simple et logique. Il ne constitue en rien une règle d'or et son but constant est de fournir aux ONG un modèle de "conversations" à mener sur leur avenir.

Les lecteurs désireux d'en savoir plus sur l'Enquête d'Appréciation peuvent consulter l'Annexe B: Ressources pour la planification stratégique. Les documents concernant l'EA y figurent **en caractères gras**.

RESOLUTION DE PROBLEME	ENQUETE D'APPRECIATION
Besoin ressenti-identification du problème	Appréciation et valorisation des meilleurs aspects de la situation actuelle
Analyse des causes	Recherche de la situation possible
Analyse des solutions possibles	Dialogue au sujet de la situation préférable
Planification de l'action (traitement)	Création de la situation future
HYPOTHESE DE BASE:	HYPOTHESE DE BASE:
Une organisation est un problème à résoudre	Une organisation est un mystère à dévoiler

PRESENTATION GENERALE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Ce manuel est un guide détaillé du processus connu sous le nom de planification stratégique. En suivant les étapes données dans ce manuel, vous et vos collègues parviendrez à mieux **connaître** votre organisation que dans le passé, à **apprécier** ses succès et à être mieux préparés pour **planifier** ce que votre organisation imagine. Grâce à cette méthode, votre organisation adoptera toujours une méthode positive quant à sa vision de l'avenir et à ses accomplissements futurs. La planification stratégique est étonnamment simple pour une organisation qui comprend clairement les raisons de son existence. Commençons par répondre à quelques questions de base.

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: QU'EST-CE QUE C'EST?

La planification stratégique est un exercice de clarification des buts recherchés par une organisation et des moyens d'y parvenir. Cette méthode n'est pas vraiment différente de la manière dont vous planifiez votre vie personnelle. Nous avons tous une vision de la vie que nous souhaitons, de certains buts que nous désirons atteindre afin de donner un sens à notre vie, ou même aux tâches quotidiennes à accomplir. Vous pouvez par exemple vous voir à tel ou tel poste. Il se peut que vous souhaitiez apprendre à jouer un instrument, ou que vous vous soyez chargé de l'organisation d'un événement familial. Dans tous les cas, si vous avez une vision du **succès idéal** et que vous faites votre possible pour réussir, vous devez imaginer les étapes nécessaires à cette réussite. Il s'agit là de la planification.

Cette situation est pareille chez votre organisation. Il est fort probable que votre organisation ait une vision du meilleur avenir possible, une fois qu'elle ait atteint ses buts et une fois qu'elle ait ressenti un véritable impact. Afin de parvenir à ce meilleur avenir possible, vous et vos collègues devez tracer un itinéraire de la meilleure voie à suivre. Cet itinéraire sera le résultat d'un processus de la planification stratégique au cours duquel vous comprendrez mieux la direction et les atouts de votre organisation. La planification est le travail de précision, la conception des étapes que doit emprunter votre organisation pour parvenir à son image de la réussite.

N'OUBLIEZ PAS: *"Si vous ne savez pas où vous allez, votre destination ne fait guère de doutes: vous n'arriverez nulle part!"*

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: POURQUOI?

Une organisation comme la vôtre a de nombreuses raisons pour vouloir s'engager dans un processus de planification stratégique. En voici quatre d'importance:

- 1. Renforcement de l'organisation:** Le simple fait de rassembler vos collègues pour discuter de l'avenir de l'organisation est stimulant. Cela vous permet de partager des réflexions et des idées sur les raisons de l'existence de l'organisation et d'examiner avec attention quels sont ses idéaux et ses valeurs. Grâce au processus de planification, toute l'équipe peut manifester son engagement vis-à-vis de l'organisation et les raisons de chaque individu d'appartenir à l'organisation peuvent en être renforcées.
- 2. Découverte des atouts:** La planification constructrice poussera chacun à apprécier les atouts de l'organisation et à examiner à quel moment cette dernière a opéré **au mieux**. Pendant que vous et vos collègues, grâce à l'échange d'informations, découvrez à quels moments vous avez perçu l'organisation comme étant la plus vivante et la plus performante, les possibilités de planification de son avenir se développent de plus en plus. Si les membres d'une organisation

connaissent les raisons de leurs succès qu'ils ont vécus dans le passé ils sont mieux aptes à vouloir recréer ces moments dans l'avenir.

3. **Clarification de l'avenir:** Très souvent, les organisations deviennent si submergées par les problèmes quotidiens qu'elles perdent leurs objectifs de vue. La planification stratégique permet à votre organisation de prendre une **pause** afin de procéder à un auto-examen et de déterminer si elle se dirige toujours vers la voie désirée. La planification stratégique représente aussi l'occasion de générer des idées créatrices, d'envisager d'autres options, de soulever de nouvelles questions et de revoir la vision de votre organisation.
4. **Transformation de la vision en action:** La planification stratégique permet de dresser une carte pour votre organisation afin de préciser les étapes à suivre pour concrétiser sa vision du futur. La mise en œuvre d'un plan d'action constitue le moyen pour votre organisation de construire son avenir et de passer du rêve à la réalité. Le processus de planification stratégique permet aux personnes concernées de **s'engager dans l'action concrète**.

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: QUELLES REPONSES APPORTE-T-ELLE?

Que votre planification concerne un programme, un service, une clinique, une région ou une organisation, les questions auxquelles vous répondez au cours de la démarche sont les mêmes. Elles sont simples et sans détour: elles vous demandent, à vous et à vos collègues, d'examiner votre organisation et de découvrir sa situation actuelle. Tandis que vous progressez au fil des étapes définies dans ce manuel, vous aurez l'occasion de vérifier si des réponses ont été apportées à ces questions. Jetons un premier coup d'œil à ces questions:

1. **Pourquoi l'organisation existe-t-elle?** Votre réponse à cette question sera un énoncé de mission (parfois appelé un énoncé de mandat) qui décrit les principaux objectifs et valeurs de l'organisation. Vous allez rédiger un énoncé de mission à la cinquième étape de ce processus de planification stratégique.
2. **D'où votre organisation tire-t-elle sa vie et son sens?** Votre réponse à cette question prendra forme à mesure que vous et vos collègues découvrirez les occasions où votre organisation a opéré au mieux de ses capacités. Vous allez identifier les **forces stimulantes** qui lui donnent vie et sens à la deuxième étape de ce manuel.
3. **Que souhaite accomplir votre organisation?** Votre réponse à cette question constituera un ensemble de **propositions pour l'avenir** (parfois appelées buts stratégiques) qui décrivent l'état idéal de votre organisation. En d'autres termes, les propositions pour l'avenir expriment ce que l'organisation ferait si elle fonctionnait à la perfection. Vous allez écrire vos propositions pour l'avenir à la quatrième étape de ce processus de planification stratégique.
4. **Quels sont les atouts de votre organisation?** Votre réponse à cette question verra le jour à mesure que vous et vos collègues déterminerez quels facteurs ont été à l'origine des succès connus dans le passé de votre organisation. Vous allez dresser les listes des **meilleures pratiques** à la deuxième et à la troisième étape de ce processus de planification stratégique.

-
5. **Dans quelle direction votre organisation souhaite-t-elle s’engager?** Votre réponse à cette question sera un **énoncé des perspectives d’avenir** qui décrit brièvement une vision partagée du meilleur avenir possible pour votre organisation, ce que cette dernière souhaite créer ou espère devenir. Vous allez rédiger un énoncé des perspectives d’avenir à la cinquième étape de ce processus de planification stratégique.
6. **Comment votre organisation va-t-elle y parvenir?** Votre réponse à cette question sera un **plan d’action** fournissant les grandes lignes des actions spécifiques à mener afin de concrétiser chaque proposition pour l’avenir. Ce plan d’action va aussi identifier les responsables de ces mesures et inclure un calendrier. Vous allez établir un plan d’action à la sixième étape de ce processus de planification stratégique.

PREMIERE ETAPE: ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Dans la vie, en règle générale, le temps passé sur un certain projet réduit le temps passé sur un autre projet. Votre organisation est sur le point d'investir dans un processus de planification stratégique qui demandera du temps, de l'énergie et des ressources. Même si elle va certainement bénéficier de ce processus, il est judicieux de réfléchir sur les raisons de prendre cet engagement et de savoir si votre organisation est prête.

Au cours de cette étape, vous devez établir si les circonstances prévalant aujourd'hui dans votre organisation vont permettre un processus de planification. Vous devez aussi déterminer si le contexte adéquat est envisageable, c'est-à-dire un environnement où règnent la coopération, le soutien, le respect et la volonté d'apprendre et d'examiner de nouvelles possibilités. En deux mots, il est important que vous prépariez et organisiez votre processus de planification de manière à le rendre constructif. Prenez la peine d'examiner vos objectifs.

TACHE #1 — Détermination de vos objectifs: Pensez à vos **raisons** de vouloir vous engager dans la planification stratégique. Répondez aux questions suivantes pour démarrer votre réflexion.

1. Que signifie la planification stratégique pour vous?
2. Qu'espérez-vous gagner ou accomplir?

Après avoir répondu à ces questions, formulez un ou plusieurs objectifs pour la planification stratégique de votre organisation. Veillez à partager ces objectifs avec vos collègues afin de vérifier que ces derniers sont d'accord.

TACHE #2 — Examen de votre état d'esprit: La préparation de votre organisation à la planification stratégique consiste aussi à adopter "l'état d'esprit" approprié en choisissant une attitude positive au sujet des participants au processus (collègues et intervenants). Ceci encouragera la liberté d'expression, l'imagination, et l'engagement personnel. Votre état d'esprit vis-à-vis de la planification stratégique déterminera à quel point le processus sera ouvert, indépendant et productif. Répondez aux déclarations suivantes (V = vrai; F = faux):

J'ai confiance en mes collègues et je suis fier de travailler avec eux. V F

Je crois en ce que nous faisons. V F

Le potentiel à notre disposition est énorme. V F

Je suis enthousiasmé par ce processus. V F

La planification de l'avenir suscite un fort enthousiasme parmi nous. V F

Si les personnes impliquées dans le processus s'accordent sur la vérité de ces déclarations, passez à la tâche suivante. Si certaines de ces déclarations **ne** sont **pas** vraies pour les personnes en question, vous aurez sans doute des difficultés à vous lancer

immédiatement dans un processus de planification stratégique et devriez peut-être attendre que tout le monde soit en faveur du processus. Si tel est le cas, il serait sans doute bon de discuter ces réponses avec vos collègues et de répondre à leurs préoccupations. Vous ne pourrez peut-être pas résoudre tous les problèmes soulevés, mais l'ouverture d'un dialogue renforcera l'engagement et le bon état d'esprit du groupe lorsque vous décidez de commencer le processus de planification stratégique.

TACHE #3 — Examen de votre volonté d'apprendre: Il est important que les membres de votre organisation pensent qu'ils peuvent apprendre et s'enrichir. Si vous êtes convaincu que l'organisation a des limites et ne peut évoluer, la possibilité d'apprendre vous est interdite. Cependant, si vous êtes ouvert à l'idée d'apprendre, il y a de grandes probabilités pour que vous perceviez une possibilité dont vous ne soupçonniez pas l'existence auparavant. Répondez aux déclarations suivantes:

Tout n'est pas encore connu sur les membres de l'organisation. V F

Il est possible que l'organisation puisse changer. V F

Il y a certains points sur lesquels je souhaite en savoir plus dans l'organisation. V F

Il est possible que les membres de l'organisation n'aient pas formulé toutes les informations dont ils ont connaissance ou tout ce qu'ils ressentent quant à leur travail pour l'organisation. V F

Si les personnes impliquées dans le processus se mettent d'accord sur la vérité de ces déclarations, passez à la tâche suivante. Si certaines de ces déclarations **ne sont pas** vraies pour les personnes en question, vous aurez sans doute des difficultés à vous lancer dans un processus de planification stratégique à ce moment précis. Comme il a été recommandé ci-dessus, prenez le temps de discuter ces réponses et d'être à l'écoute de votre groupe.

TACHE #4 — Préparation d'un calendrier: La préparation de votre organisation à la planification stratégique nécessite que vous établissiez un **calendrier**. Comme il vous est impossible de négliger vos responsabilités quotidiennes, le fait de prévoir des tranches horaires représente le seul moyen de consacrer à la planification le temps nécessaire.

Ce faisant, restez **réaliste** et **pratique** quant au temps disponible. Evitez d'abuser du temps des personnes concernées ou de négliger les opérations et les engagements de l'organisation. Même si la durée du processus de planification stratégique varie selon la taille de l'organisation, il s'avère généralement que, plus le processus est rapide, plus il est satisfaisant. L'expérience démontre qu'un effort de planification concentré aboutit à un meilleur plan qu'un processus prolongé qui tend à s'égarer. Répondez aux questions suivantes:

1. Comment votre organisation va-t-elle continuer à traiter les responsabilités quotidiennes tout en étant engagée dans l'exercice de planification?
2. Si une grande partie du temps et de l'énergie du personnel est actuellement prise par des crises ou événements importants, sera-t-il possible d'effectuer un exercice de planification? Comment allez-vous jongler ces exigences?
3. Tous les participants au processus de planification pourront-ils mettre du temps de côté pour la planification stratégique?
4. Est-il possible de préparer un calendrier de planification?

ETAPE DE LA PLANIFICATION	PARTICIPANTS	TEMPS NECESSAIRE	DATES
Organisation du processus	Tous	2 heures	
Enquête organisationnelle	Tous	1 jour	
Enquête sur l'environnement/les ressources	Tous	1 jour	
Propositions pour l'avenir	Tous	1/2 journée	
Enoncés de mission et des perspectives d'avenir	Tous	2 heures	
Conception du plan d'action	Tous	1/2 journée	

FIGURE 1A

Si tout le monde s'accorde à reconnaître qu'il est possible de répondre à ces questions de manière satisfaisante, établissez un calendrier de planification à l'aide de l'exemple (figure 1A).

TACHE #5 — Création d'un groupe de planification: L'une des tâches importantes de la planification stratégique est la création d'un groupe de planification. Dans la mesure où le travail principal d'un groupe de planification est de recueillir des perspectives sur l'organisation et de formuler un consensus sur un plan stratégique, il est préférable d'inclure dans le groupe de planification des personnes internes et externes à l'organisation. N'oubliez pas que toute personne liée à votre organisation vit une expérience différente par rapport à l'organisation et peut donc apporter une perspective unique. Les lignes directrices suivantes visent à vous aider à composer un groupe de planification:

1. Le groupe doit comprendre des individus représentant TOUS les services, divisions et niveaux de l'organisation.
2. Le groupe doit comprendre plusieurs intervenants associés au travail de l'organisation. Les intervenants peuvent être des clients, bénéficiaires, ONG partenaires, groupes religieux, bailleurs de fonds et autres. Les institutions représentées par ces individus doivent sérieusement s'intéresser à votre travail.

-
3. La taille du groupe de planification varie selon la taille de votre organisation et l'étendue du réseau des intervenants externes. Il est plus important d'inclure autant de personnes que possible partageant un engagement vis-à-vis de l'organisation que de fixer le nombre de membres du groupe de planification.
 4. Comme il a été mentionné auparavant, le groupe de planification va consacrer plus de temps au partage d'expériences et à la recherche du consensus qu'à la prise de décisions. Il s'agit surtout d'encourager une discussion ouverte et honnête sur l'organisation et cela implique que le groupe doit rester informel, détendu et non structuré. Pensez à votre groupe de planification comme un groupe de discussion.
 5. Le groupe de planification a besoin d'un **animateur**. L'animateur n'est pas nécessairement le patron ou le dirigeant de votre organisation, mais il/elle doit posséder les qualités suivantes:
 - savoir écouter
 - avoir une attitude positive - capacité de faire ressortir le meilleur de chacun
 - s'intéresser à ses proches
 - être neutre et impartial
 - faire preuve de souplesse

La personne que vous choisissez pour animer la planification stratégique ne sera pas une **autorité** mais plutôt un individu sachant créer un environnement où les autres se sentent à l'aise et sûrs d'eux pour partager leurs opinions et contribuer pleinement au processus. Un haut niveau de formalité ou de structure est inutile. Au contraire, un certain enthousiasme est nécessaire pour mener une enquête sur votre organisation.

DEUXIEME ETAPE: DECOUVERTE - ENQUETE SUR L'ORGANISATION

Au cours de cette étape, vous et vos collègues allez vous poser la question suivante: “Qu’est-ce qui marche dans notre organisation?” et examiner les périodes où votre organisation a fonctionné au mieux de ses capacités. L’hypothèse de base de cet exercice est que, dans chaque organisation, **certains points sont satisfaisants**. Lors de la planification pour l’avenir, les décideurs doivent pouvoir comprendre et expliquer exactement **la situation prévalant** lorsque l’organisation fonctionnait exceptionnellement bien. Lorsque les personnes concernées commencent à distinguer et à apprécier leurs compétences, elles sont mieux placées pour les utiliser encore davantage.

Une seconde hypothèse de base de cet exercice est que la planification n’est pas la résolution de problèmes mais plutôt **l’adoption de solutions**. Vous ne recherchez pas les composantes défectueuses ou non satisfaisantes de votre organisation. Vous vous concentrez plutôt sur les succès. Ce processus résultera en des déclarations, des propositions pour l’avenir, qui décrivent la position souhaitée par l’organisation à partir des moments forts de son passé. Ces déclarations reflètent les succès réels que les individus souhaitent répéter.

Cette étape, comme celles qui suivent, implique tout votre groupe de planification. Vous et vos collègues allez participer à une enquête de groupe, en vous posant des questions les uns aux autres et en recueillant des informations sur votre organisation. Chacun aura la tâche de **découvrir** ce qu’est votre organisation et, en outre, vous allez choisir ce que vous désirez apprendre.

TACHE #1 — Première interview: Votre première tâche consiste à organiser un premier cycle d’interviews parmi les membres du groupe de planification. La première interview représente le début d’une discussion sur ce qui **stimule** votre organisation. Votre groupe de planification doit identifier ce dont votre organisation s’acquitte de manière satisfaisante ou ses **meilleures pratiques**. Ceci stimule aussi la réflexion sur les sujets que le groupe va aborder au cours du deuxième cycle d’interviews. La tâche doit se poursuivre de la manière suivante:

1. **Eclatez** votre groupe de planification en paires de manière à ce que chaque paire inclue au moins un employé de l’organisation. En d’autres termes, veillez à ce qu’aucune paire ne soit composée de deux intervenants externes.
2. **Demandez** aux paires de s’interviewer réciproquement à l’aide des questions de la figure 2A. Comme c’est peut-être la première interview menée par certains membres du groupe, offrez certaines recommandations: se limiter au sujet, bien écouter, encourager les récits d’anecdotes, rechercher l’enthousiasme et la stimulation, respecter les contraintes de temps, etc. Accordez-vous environ 90 minutes pour les interviews.
3. **Sugérez** aux membres des paires de noter ce qu’ils apprennent de leurs partenaires à l’aide de quelques mots ou de courtes phrases pouvant faire l’objet d’une explication plus détaillée ultérieurement si nécessaire. Il est plus important de participer complètement à la conversation que de noter tout ce qui est dit.

QUESTIONS D'INTERVIEW - PREMIER CYCLE

- Décrivez une occasion où vous vous êtes senti vivant, engagé, satisfait et enthousiaste dans votre travail.
 - Qu'est-ce qui a rendu cette expérience passionnante?
 - Quel a été votre rôle ou contribution?
 - Quelles autres personnes étaient concernées et quel était leur rôle?
 - De quelle sorte de projet s'agissait-il?
 - Quelles sont les qualités de votre organisation qui ont rendu cette expérience positive?
- Qu'appréciez-vous en vous-même? Dans votre travail?
- Qu'est-ce qui vous a attiré vers l'organisation?
- Quels sont les facteurs stimulants qui, d'après vous, donnent vie et sens à votre organisation?
- Quelles sont les **meilleures pratiques** de votre organisation (les tâches dont elle s'acquitte particulièrement bien)?
- Si vous pouviez formuler trois souhaits pour transformer votre organisation, quels seraient-ils (par ordre de priorité)?

FIGURE 2A

Avant de commencer les interviews, rappelez aux membres des paires qu'ils doivent être sensibles à ce qu'ils entendent. Encouragez-les à partager leurs expériences sans restrictions et à se montrer curieux. Bien que cet exercice soit une interview, il devrait aussi être considéré comme une **conversation** agréable sur votre organisation, au cours de laquelle les partenaires parlent en toute liberté et avec imagination, sans trop de formalités ou de structure. En fait, les participants se sentiront peut-être plus à l'aise s'ils répondent ensemble aux questions. En d'autres termes, il n'est pas nécessaire d'avoir un "interviewer" et un "interviewé." La première interview "plante le décor" de l'enquête organisationnelle. Vous devez communiquer à vos collègues ce qui vous enthousiasme et ce que vous valorisez particulièrement dans votre travail. Les informations obtenues serviront de base pour la suite.

TACHE #2 — Sélection de sujet et

meilleures pratiques: Une fois que toutes les paires ont terminé les interviews, elles doivent reformer un grand groupe. La tâche suivante consiste à ce que les participants partagent ce qu'ils ont appris afin de découvrir des thèmes liés à la **bonne marche** de l'organisation et à ce qui lui donne **sens** et

vie (en d'autres mots, ce qui donne sa valeur à votre lieu de travail d'après vous). Les interviews produiront sans doute une masse d'informations, certaines apparemment pêle-mêle et sans logique. A la fin de cette tâche cependant, vous devrez avoir identifié un ensemble de **cinq sujets** que le groupe désire approfondir. Ces sujets (appelés **forces stimulantes**) serviront de cadre à votre planification stratégique. De plus, vous établirez une liste de vos **meilleures pratiques**. La tâche doit se dérouler de la manière suivante:

1. **Procurez-vous** un tableau-papier, un tableau noir ou du papier journal pour recueillir ce qui est dit dans le groupe.
2. **Demandez** à chaque personne de partager la meilleure anecdote, les idées les plus remarquables ou les informations les plus passionnantes dont elle a pris connaissance. Encouragez chacun à s'exprimer à l'aide de quelques mots ou de courtes phrases qui capturent les thèmes des expériences positives vécues au sein de l'organisation.

3. **Dressez une liste** des thèmes sur le tableau-papier au fur et à mesure qu'ils sont évoqués.
4. **Lancez** une discussion de groupe sur ces thèmes. Recherchez les ressemblances. Ramenez la liste à **cinq sujets** qui affirment et valorisent ce qui donne vie à votre organisation et qui reflètent ce que votre groupe de planification souhaite voir s'épanouir. Vous trouverez dans la figure 2B des exemples de sujets sélectionnés par d'autres organisations.

5. **Obtenez l'accord** de votre groupe de planification sur les sujets choisis. Ils constituent la base de l'enquête suivante et doivent représenter les points qui, d'après vous, sont essentiels au travail de votre organisation. De leur côté, ils donneront sa forme à votre planification.

EXEMPLES DE SUJETS		
Organisation A	Organisation B	Organisation C
Innovation	Travail d'équipe	Qualité
Responsabilisation	Satisfaction de la clientèle	Liberté
Qualité	Souplesse de réaction	Impact
Diversité	Aptitude à apprendre	Défi
Aptitude à apprendre	Vision partagée	Solidarité

FIGURE 2B

6. **Dressez une liste** des meilleures pratiques de votre organisation. Elles doivent comprendre tout ce dont, d'après vous, l'organisation s'acquitte bien.

TACHE #3 — Conception des questions pour la deuxième interview: Maintenant que le groupe de planification a décidé quels sujets, ou **forces stimulantes**, devraient être approfondis, la tâche suivante consiste à concevoir un ensemble de questions sur ces thèmes. Il est probable que ces cinq sujets ont des éléments en commun qui sont essentiels à la performance de l'organisation. En vous interrogeant mutuellement sur ces sujets, vous identifierez ces éléments, ce qui s'est passé et comment renouveler cette expérience. Etudiez les phrases suivantes:

“Nos questions déterminent ce que nous trouvons. Ce que nous trouvons détermine la manière dont nous nous exprimons. La manière dont nous nous exprimons détermine ce que nous imaginons. Ce que nous imaginons ensemble détermine ce que nous parvenons à accomplir.”

Cette tâche doit se dérouler de la manière suivante:

1. **Divisez** votre groupe de planification en trois petits groupes. Donnez deux sujets à deux des groupes et un sujet au groupe restant. Vous pouvez aussi diviser le groupe en quatre petits groupes et donner un sujet à trois des groupes et deux sujets au groupe restant.
2. **Demandez** aux petits groupes de passer 90 minutes à préparer trois ou quatre questions sur chaque sujet. Cela peut paraître difficile au premier abord.

EXEMPLES DE GUIDES D'INTERVIEW

ORGANISATION A

Qualité

- Quel produit/service offert par votre organisation représente, le mieux, la qualité? Expliquez.
- Que signifie "qualité" pour vous?
- Décrivez un projet qui a permis la fourniture d'un service/produit de qualité.
- Qu'est-ce qui est nécessaire pour répondre à vos attentes en matière de service/produit de qualité?

Liberté

- Quel est l'impact de la liberté sur votre performance? Votre environnement de travail?
- Décrivez une situation où la liberté a joué un rôle important ou a facilité votre travail.
- Décrivez une situation dont vous aviez le contrôle.

Impact

- Décrivez une de vos actions qui a eu un impact.
- Comment sentez-vous que vous avez eu un impact sur vous-même? Vos collègues? Votre organisation? Vos clients/bénéficiaires? Le monde?
- Quel genre d'impact votre organisation devrait-elle avoir sur les catégories ci-dessus?

Difficultés

- Décrivez une situation difficile que vous avez trouvée motivante.
- Quelles sont les conditions qui créent un environnement motivant vous permettant de prendre des risques?
- Comment notre travail peut-il rester motivant?
- Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail?

Solidarité

- Quand vous êtes-vous senti le plus intégré à une équipe? Quelles en sont les causes?
- Comment la solidarité améliore-t-elle notre manière de travailler?
- Décrivez un moment où la solidarité a contribué à la qualité de votre travail.
- Comment créez-vous un climat de solidarité?

ORGANISATION B

Communication

- Comment votre organisation améliore-t-elle la compréhension et la motivation chez ses membres?
- Lorsque de nouveaux membres se joignent à votre organisation, comment l'organisation arrive-t-elle particulièrement bien à les éduquer quant à ses valeurs et sa mission?
- Votre organisation permet-elle à ses membres de vérifier que leurs valeurs personnelles ne sont pas en conflit avec les valeurs organisationnelles?

Responsabilisation

- Quand vous êtes-vous senti le plus responsabilisé par votre organisation?
- Comment votre organisation encourage-t-elle ses membres à agir de toutes les manières possibles?
- Comment votre organisation parvient-elle à responsabiliser ses membres?
- Quels sont les facteurs dans votre organisation qui responsabilisent des individus à l'extérieur de l'organisation?

Diversité

- Comment votre organisation reconnaît-elle la diversité de ses membres?
- Comment votre organisation crée-t-elle des buts et des convictions communs permettant à des individus différents de bien collaborer?
- Comment votre organisation transforme-t-elle la diversité en une force positive pour l'organisation?

Apprentissage

- Comment votre organisation se tient-elle au courant de l'actualité?
- Comment votre organisation aide-t-elle ses membres à réfléchir à la perspective mondiale de leur travail et à encourager la réflexion?

FIGURE 2C

Demandez aux groupes d'étudier comment ces éléments se sont révélés de la **manière la plus positive** et de la **meilleure façon** dans le travail de votre organisation. En bref, les questions doivent capturer ces éléments lorsqu'ils ont aidé l'organisation à mieux fonctionner (voir les exemples de questions ci-dessous).

3. Lorsque les petits groupes ont terminé, revenez en grand groupe et commencez à **polir** les questions d'interview. Veillez à ce qu'elles ne soient pas répétitives. Vérifiez la précision des termes. **Obtenez l'accord** de chacun sur ces questions.
4. **Ecrivez** un guide d'interview. Remettez une copie du guide à chaque participant. Des exemples de guides d'interview utilisés par d'autres organisations sont donnés dans la figure 2C.

TACHE #4 — Deuxième interview: A l'aide du guide d'interview, votre tâche suivante consiste à préparer la deuxième interview. Les interviews doivent être menées par paires, comme auparavant. Deux heures au moins doivent être prévues pour ces interviews. Il se peut que votre groupe de planification choisisse de réserver une journée pour que les paires puissent s'interviewer à leur aise, ou bien alors de rassembler tout le groupe de manière à ce que les paires puissent mener les interviews en même temps sur une période de deux heures. La tâche doit se dérouler de la manière suivante:

1. **Divisez** votre groupe de planification en paires de manière à ce que chaque paire inclue au moins un employé de l'organisation. Aucune paire ne doit être composée de deux intervenants externes.
2. **Demandez** aux paires de s'interviewer réciproquement à l'aide du guide d'interview.
3. **Sugérez** aux membres des paires de prendre des notes concises au cours de l'interview. Comme la deuxième interview est plus longue que la première, il est nécessaire de recueillir des réponses détaillées.
4. **Rappelez** aux paires que le but de ces interviews est le recueil d'informations sur ces sujets. Ces interviews sont au cœur de votre enquête organisationnelle. Cette tâche représente le point de départ à partir duquel vous allez évaluer vos découvertes et les utiliser pour votre plan stratégique.

TACHE #5 — Analyse: La dernière tâche de cette étape consiste à partager les informations recueillies au cours des interviews et à les analyser. C'est le stade auquel vous commencez à comprendre pourquoi ces sujets (**forces stimulantes**) sont importants pour votre organisation et comment ils ont été à l'origine de succès dans votre travail. Les idées, anecdotes et informations recueillies à cette occasion vont servir de base pour la quatrième étape lorsque le plan pour le meilleur avenir possible de l'organisation commence à s'esquisser. Cette tâche, d'au moins deux heures, doit se dérouler de la manière suivante:

EXEMPLE: dans un groupe, l'un des sujets à approfondir était Service **clientèle extraordinaire**. Les questions étaient:

Décrivez un incident où vous ou quelqu'un que vous connaissez est allé au-delà de ses fonctions pour satisfaire vraiment le client dans les délais souhaités par ce dernier.

et

Comment cela a-t-il été possible?

Lorsque le groupe a commencé à partager ses anecdotes et ses souvenirs, le thème commun était que le personnel de la compagnie/l'organisation était sensible au besoin d'un client et prenait l'initiative de l'aider, avec soin et enthousiasme. Dans chaque cas, le service au client a **pu** être extraordinaire car l'employé:

- a identifié une occasion à saisir
- en a assumé la responsabilité
- possédait l'autorité nécessaire
- bénéficiait d'informations disponibles
- avait l'expertise nécessaire
- a anticipé ou articulé un besoin
- avait confiance dans le soutien de la compagnie/l'organisation

Chaque fois que le service au client a été exceptionnel, le client a été agréablement surpris et l'employé s'est senti utile et stimulé. En bref, le groupe a pu découvrir les raisons de ce succès et a pu ensuite utiliser ces informations pour recréer cette expérience ultérieurement (Hammond 1996, 37-38).

1. **Procurez-vous** un tableau-papier, un tableau noir ou du papier journal pour recueillir ce qui est dit dans le groupe.
2. **Demandez** à chaque personne de partager la meilleure anecdote, les idées les plus remarquables ou les informations les plus passionnantes dont elle a pris connaissance. Là encore, il est plus efficace d'utiliser de courtes phrases pour décrire les circonstances prévalant au moment où les forces stimulantes ont aidé l'organisation (ou vous en tant que membre de l'organisation) à donner de bonnes performances. Voir l'exemple de la figure 2D.
3. **Dressez une liste** des réponses en tant que thèmes ou circonstances sous chaque sujet correspondant sur le tableau-papier jusqu'à ce que chaque membre ait eu l'occasion d'intervenir.
4. **Lancez** une discussion de groupe sur ce qui est ressorti de la deuxième interview. Soulignez que les informations sur le tableau-papier représentent la situation **actuelle** ou **passée**. Cela provoquera une réflexion sur la situation **possible** à l'avenir en fonction de l'expérience du passé. Au fur et à mesure que les anecdotes et expériences sont partagées, vous aurez la possibilité de vous souvenir exactement des circonstances qui vous ont permis de réussir.

FIGURE 2D

5. Concluez la discussion en confirmant avec le groupe qu'à partir de ces informations, un ensemble de buts stratégiques ou de propositions pour l'avenir va être préparé à la quatrième étape, c'est-à-dire des déclarations décrivant une organisation au maximum de ses performances à l'heure actuelle.

A l'issue de cette étape, vous aurez préparé le terrain pour un avenir rempli de possibilités pour votre organisation. Vous saurez précisément quelles forces stimulantes vous "poussent" vous et vos collègues à exceller; vous saurez comment recréer les circonstances qui ont permis à ces forces stimulantes de s'exercer sur votre lieu de travail; et vous aurez une bien meilleure idée de vos possibilités. La planification dans ces conditions est plus simple et agréable car vous et vos collègues ressentez à nouveau les motivations qui vous ont poussés à travailler pour votre organisation.

TROISIEME ETAPE: ENQUETE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LES RESSOURCES

Au cours des étapes précédentes, vous avez identifié les points positifs de votre organisation et passé en revue les conditions prévalant lors des bonnes performances passées. Vous avez cherché à repérer les forces donnant énergie, motivation, inspiration et sens à votre organisation, et vous avez déterminé les actions spécifiques que votre organisation réussit particulièrement bien, c'est-à-dire ses meilleures pratiques. Vous avez évalué le potentiel de l'organisation d'après les succès et moments forts du passé.

Maintenant, le moment est venu de mener une enquête sur votre environnement opérationnel et votre base de ressources, ainsi que d'estimer les moyens dont votre organisation dispose pour atteindre son potentiel maximum. Il est satisfaisant de connaître votre potentiel, mais c'est une toute autre histoire que de savoir si vous avez les ressources et l'assistance nécessaires à la réussite de votre vision. Le défi consiste à trouver une adéquation entre le meilleur avenir possible pour votre organisation et deux éléments-clés dans son environnement opérationnel: **ses intervenants/partenaires et ses ressources financières**. L'équilibre créé par votre organisation va déterminer le genre d'occasions qui vont s'offrir à elle.

Au cours de cette étape du processus de planification stratégique, vous allez: 1) examiner les relations de votre organisation avec ses partenaires-clés et les intervenants externes; et 2) analyser minutieusement votre situation financière. Dans chaque segment, vous serez poussé à percevoir les **possibilités** pour votre organisation et à penser en termes stratégiques à votre environnement opérationnel. Comme lors de l'étape précédente, vous devez vous concentrer sur les conditions à l'origine de vos performances, plus particulièrement la teneur de vos relations avec vos intervenants/partenaires et votre situation financière. Il se peut que votre organisation n'ait connu de succès particulier dans aucun de ces deux domaines. Il peut être alors utile ici d'**imaginer** le cas contraire. N'oubliez pas qu'au cours de la dernière étape, vous avez défini l'état actuel de votre organisation, ses points forts et ses potentialités. A partir de là, vous pouvez imaginer votre réussite dans votre environnement opérationnel. En gardant ceci à l'esprit, procédez à une enquête sur les points suivants:

INTERVENANTS ET PARTENAIRES

Votre organisation n'opère pas toute seule. Elle fonctionne dans un environnement complexe où de nombreuses forces différentes peuvent affecter son travail. Au sein de cet environnement, vos intervenants sont vos alliés les plus fidèles et les individus et les institutions capables de vous aider à éviter les obstacles et à atteindre vos buts. Ils attachent une très grande importance à l'action de votre organisation. Il est utile d'**identifier** vos intervenants et les **raisons** de leur soutien. L'avenir de votre organisation dépend, en partie, des personnes et des institutions qui s'intéressent à ses activités. Leurs motifs peuvent être divers, et issus de différents contextes et intérêts. C'est pourquoi il est important de tenir compte de leurs opinions lors de la planification de votre organisation.

INTERVENANT: un individu, groupe d'individus ou institution qui est un public, un groupe de clients, un bénéficiaire, un partisan ou un investisseur important de l'organisation.

FIGURE 3A

Lors de votre planification pour l'avenir, vous devriez "prendre la température" des relations avec vos intervenants/partenaires de temps à autre. En d'autres termes, tenez compte de ce que vos intervenants/partenaires **apprécient** dans votre travail. Tenez aussi compte des gains que l'organisation obtient de ses relations avec ses intervenants/partenaires.

EXEMPLE DE LISTE D'INTERVENANTS ET DE PARTENAIRES

- Utilisateurs des services (usagers, bénéficiaires, clients)
- Représentants des instances nationales et locales
- Membres de l'organisation
- Personnel de l'organisation
- Bénévoles de l'organisation
- Membres du conseil d'administration
- Représentants locaux du monde des affaires
- Représentants syndicaux
- Institutions religieuses
- Donateurs et bailleurs de fonds
- Organisations internationales/multilatérales
- Autres ONG

TACHE #1 — Dressez une liste de vos intervenants/partenaires: Votre réseau d'intervenants et de partenaires est un atout important et aura un effet sur les performances de votre organisation. Il est judicieux de connaître vos intervenants et partenaires de manière à être mieux placé pour déterminer la qualité de vos relations avec eux. Dressez une liste de ces individus et institutions selon le modèle de la figure 3B.

TACHE #2 — Dressez une liste des genres d'aides offerts par vos intervenants/partenaires: Examinez attentivement votre liste des intervenants/partenaires. Lancez une brève discussion basée sur les questions suivantes:

- Comment vos intervenants et partenaires démontrent-ils leur intérêt et/ou leur engagement dans les travaux de l'organisation?

- Comment un partenariat existe-t-il entre votre organisation et vos intervenants et partenaires? (Un partenariat implique une relation d'égal à égal où les deux partenaires contribuent à la relation.)

Après la discussion, dressez une liste des moyens spécifiques que vos intervenants et partenaires peuvent utiliser (ou utilisent déjà) pour aider votre organisation. Pensez en termes de besoins ou de lacunes de votre organisation et d'atouts que vos intervenants et partenaires peuvent partager avec vous. La version finale de la liste peut ressembler au modèle ci-dessous:

- soutien politique
- accès à un plus grand nombre de membres et à un soutien accru
- assistance technique
 - recherche et ressources en information
 - consultants et expertise spécialisée
 - possibilités de formation
 - assistance logistique/administrative
- accès à des contacts et des moyens de financement
- visibilité et attention du public intensifiées

FIGURE 3B

Votre organisation ne doit pas **nécessairement** être parfaitement positionnée ou bénéficier de ressources ou d'expertise illimitées afin de mener sa mission à bien. Au contraire, si votre organisation entretient une saine collaboration avec ses intervenants et partenaires, elle est bien placée pour avoir accès à un soutien et à des ressources encore hors de sa portée. Vos intervenants et partenaires doivent être considérés non seulement comme des soutiens actifs de vos activités mais aussi comme des donateurs et des sources d'aide. Ils ont intérêt à ce que votre organisation réussisse et, dans une certaine mesure, ils mettront leurs ressources à votre disposition dans ce but. Si vous maintenez de bonnes relations avec vos intervenants et partenaires, cela peut donner lieu à des **opportunités** particulières.

Tout dépend de la **qualité** de ces relations. Au cours de la tâche suivante, votre groupe de planification va découvrir le sens caché derrière l'expression "**des relations constructives avec les intervenants et partenaires**" grâce à l'étude de l'expérience collective du groupe. A un moment ou à un autre, dans votre organisation ou ailleurs, chaque membre de votre groupe a participé à un partenariat professionnel efficace. Les questions ci-dessous vont vous amener à décrire ces expériences et à trouver les moyens de les répéter.

Au fil de la discussion sur les relations avec vos intervenants/partenaires, gardez ces deux questions plus générales à l'esprit:

- Quelles sont les potentialités existant à l'extérieur de l'organisation parmi nos intervenants et partenaires?
- Comment pouvons-nous être sûrs de ne pas rater ces occasions?

TACHE #3 — Discussion de groupe et meilleures pratiques, liste II: A l'aide des questions de la figure 3C, formez un groupe de discussion. L'animateur doit poser ces questions dans leur sens le plus large, c'est-à-dire en amenant les membres du groupe à décrire **toute** relation avec un partenaire/intervenant qui s'est avérée particulièrement positive et fructueuse. Réservez deux heures pour la discussion.

QUESTIONS-ENQUETE SUR LES INTERVENANTS

- Décrivez votre expérience d'un bon partenariat. Quels sont les points qui ont rendu ce partenariat satisfaisant?
- Quels sont les compétences et valeurs que vous apportez pour établir un bon partenariat?
- Quels sont les atouts de votre organisation qui en font un bon partenaire (ses compétences, valeurs, pratiques, traditions, etc.)?
- Réfléchissez à un partenariat actuel que vous entretenez avec une autre organisation.
 - Comment la relation est-elle née et comment s'est-elle développée?
 - Pourquoi votre organisation s'est-elle intéressée à un tel partenariat?
 - Quels ont été les défis à relever pour votre organisation dans ce partenariat?
 - Qu'avez-vous appris de ce partenariat?
- Pourquoi la mise en place de partenariats est-elle importante pour votre organisation? Dans l'idéal, quels sont les avantages et les résultats d'un bon partenariat?
- Que recherchez-vous lorsque vous essayez d'établir un partenariat avec un autre groupe? Quelles questions posez-vous à un partenaire potentiel?
- Pensez à l'avenir. A quoi ressemble le partenariat idéal? Comment fonctionne-t-il?
- D'après vous, comment votre organisation devrait-elle se comporter pour créer de bons partenariats?

FIGURE 3C

1. **Recueillez** sur du papier journal les points importants évoqués à l'aide de quelques mots ou de simples phrases sous chaque question.
2. A l'issue de la discussion, prenez le temps de **passer en revue** les informations générées par le groupe. L'animateur doit ensuite demander au groupe d'établir une liste des **meilleures pratiques** au sujet des relations avec les intervenants et partenaires. Cette liste doit résumer le comportement de votre organisation dans une relation type réussie.
3. **Dressez la liste et obtenez l'accord** du groupe. Ce document fera partie de votre plan stratégique et permettra à votre organisation de se concentrer sur les gains possibles d'une collaboration avec ses intervenants et partenaires.

RESSOURCES FINANCIERES

La représentation de la situation financière de votre organisation est un aspect critique du meilleur avenir possible. Lorsque l'organisation parvient à un équilibre entre ses moyens et ses buts, elle a relevé l'un des défis les plus importants en tant qu'organisation à but non lucratif. Même s'il est difficile d'établir avec certitude que vous bénéficierez des ressources nécessaires pour mener vos plans à bien, il est plus facile de commencer à penser en termes de stratégie à la **possibilité** d'une situation financière saine. Vous devez: 1) mener une enquête sur l'approche de son financement par l'organisation; 2) évaluer l'adéquation entre vos plans pour l'avenir et les ressources disponibles; et 3) établir une stratégie de financement.

QUESTIONS-ENQUETE SUR LES RESSOURCES

- Décrivez une période où votre organisation s'est trouvée dans une situation financière favorable.
 - Quelle était la situation?
 - Que se passait-il?
 - Quelles circonstances ont rendu la situation en question possible?
 - Qui était concerné?
 - Quels facteurs importants de l'organisation ont rendu cette expérience favorable?
- Que réussit votre organisation dans le domaine de la planification/gestion financière?
- Si vous pouviez transformer votre organisation dans le domaine de la planification/gestion financière, comment procéderiez-vous?
- Quelles sont vos sources actuelles de soutien financier?
- Quels sont vos coûts actuels?
- Existe-t-il un processus au sein de votre organisation destiné à rechercher de nouvelles sources de soutien? Si oui, décrivez-le.

TACHE #4 — Discussion de groupe sur la situation financière actuelle: Au cours de cette tâche, vous allez évaluer votre état financier actuel et étudier votre historique financier. Ainsi, vous aurez une base de travail et un point de départ pour imaginer les améliorations possibles dans ce domaine. Il s'agit de générer le plus grand nombre d'informations utiles possible sur le passé de votre situation financière. Pour ce faire, lancez une discussion de groupe et répondez aux questions de la figure 3D.

Les réponses à ces questions doivent donner une bonne idée du mode de raisonnement de votre organisation à l'égard de sa situation financière, ainsi que des informations sur les éléments du passé satisfaisants pour l'organisation dans ce domaine. Vous devez ici déterminer dans quelle mesure votre organisation peut bénéficier de ressources financières. Vous devez découvrir l'historique de réussite de l'organisation dans le

FIGURE 3D

soutien de ses programmes, ses activités et, pour finir, ses objectifs, afin d'être conscient du potentiel. Vous devez recueillir ces réponses par écrit.

TACHE #5 — Discussion de groupe sur les besoins actuels: Au fur et à mesure que le processus de planification continue et que vous commencez à identifier vos programmes et actions prioritaires pour l'avenir, vous devez procéder à une première estimation des coûts afférents. Organisez une deuxième discussion de groupe afin d'éclaircir l'adéquation entre ces priorités et vos besoins en financement. Cela représentera votre préparation budgétaire.

Le budget est le schéma directeur financier de votre organisation. Il établit les grandes lignes des projets de votre organisation (généralement sur un an) et indique les coûts. Le budget doit être basé sur votre plan stratégique et définir les buts en matière de génération de fonds ainsi que les grandes orientations de vos dépenses. Le processus de budgétisation représente l'effort accompli par votre organisation pour créer une adéquation entre ses programmes et activités et ses besoins en financement.

Lorsque l'organisation a déterminé en détail ses plans pour l'année à venir (c'est-à-dire son meilleur avenir possible et ses propositions pour l'avenir), esquissé ses programmes et activités, évalué ses ressources existantes et commencé à identifier des sources possibles de financement, elle est prête à élaborer un budget. Les questions de la figure 3E peuvent vous aider, avec vos collègues, dans ce processus de budgétisation.

Ces questions doivent vous aider à faire preuve d'une certaine discipline dans votre planification pour l'avenir. A moins que votre organisation ne puisse toujours se procurer les ressources nécessaires pour accomplir tous ses projets, le "premier jet" d'un budget devra probablement être révisé. N'oubliez pas que les budgets sont remaniés à intervalles réguliers pour maintenir l'adéquation entre les programmes/activités et leur financement. Ceci est particulièrement important pour les ONG car il leur est difficile de projeter des revenus futurs. Les différences entre les revenus et dépenses réels et budgétisés peuvent avoir plusieurs causes: des dépenses saisonnières et imprévues, des retards de financement, une collecte de fonds insuffisante ou simplement un budget irréaliste. Lors de l'apparition de ces disparités, le budget (ou l'adéquation) doit être révisé pour refléter la réalité. En deux mots, le budget est un document "vivant" et le processus de maintenance requiert des actions correctrices de temps à autre.

QUESTIONS-ENQUETE SUR LES RESSOURCES FINANCIERES
<ul style="list-style-type: none">• L'organisation a-t-elle déterminé quels seront ses programmes et activités pour l'année suivante et éventuellement l'année d'après?• Existe-t-il une adéquation entre vos propositions et les ressources disponibles? Est-elle réaliste?• L'organisation a-t-elle estimé le coût de ces activités, y compris les coûts administratifs et de gestion nécessaires?• L'organisation a-t-elle défini des buts en matière de collecte de fonds pour ces activités?• Vous souvenez-vous avoir fait l'expérience d'une bonne adéquation entre vos programmes et activités et votre capacité à les appuyer financièrement?<ul style="list-style-type: none">— Que se passait-il?— Quelles ont été les causes de ce succès?— Quelles étaient les personnes concernées et comment ont-elles agi?

FIGURE 3E

TACHE #6 — Elaboration d’une stratégie de recherche de ressources: La santé financière de votre organisation repose peut-être sur sa stratégie d’obtention des fonds nécessaires à un fonctionnement efficace et au maintien de la direction adoptée pour le meilleur avenir possible. Bien que de nombreuses ONG se lancent dans des actions de collecte de fonds, elles échouent souvent, en partie du fait d’un manque de planification. Avant que votre organisation ne commence à rechercher des fonds,

elle doit élaborer un plan de collecte de fonds. Ces plans peuvent varier d’une organisation et d’un contexte à l’autre, mais les questions de base auxquelles un plan de collecte de fonds doit répondre sont les mêmes. En bref, l’élaboration d’un tel plan est un exercice de recueil d’informations qui vous permet d’identifier les meilleures possibilités de collecte de fonds.

Les questions de la figure 3F peuvent vous aider à concevoir la stratégie de collecte de fonds de votre organisation. Lancez une discussion de groupe et recueillez les réponses par écrit.

Vous et vos collègues pouvez réussir vos collectes de fonds si vous consacrez le temps nécessaire à la planification de votre stratégie et si vous utilisez les compétences et les talents déjà présents dans l’organisation.

QUESTIONS-ENQUETE SUR LES RESSOURCES FINANCIERES
<ul style="list-style-type: none">• Quel sera le but de votre stratégie planifiée de collecte de fonds? Voulez-vous:<ul style="list-style-type: none">— Couvrir le coût d’un événement particulier?— Couvrir les frais de démarrage d’un programme/activité?— Poursuivre le soutien d’un programme ou d’une activité existant?• Avez-vous une idée du montant (objectif) à recueillir via des opérations de collecte de fonds (à partir de vos frais prévisionnels)?• Votre organisation inclut-elle des individus doués pour la collecte de fonds ou les demandes de financement auprès de donateurs? Si ce n’est pas le cas, comment votre organisation va-t-elle se doter de cette expertise?• Votre organisation possède-t-elle des brochures décrivant ses objectifs, activités et performances financières à l’intention de bailleurs de fonds potentiels?• Le programme de travail de votre organisation a-t-il été clairement défini et répond-il à un vrai besoin dans votre communauté? Offre-t-il des services déjà disponibles ailleurs?• La crédibilité de votre organisation est-elle bien établie (avez-vous la réputation de bien travailler ou un palmarès de programmes réussis)?• Des politiques locales, traditionnelles ou organisationnelles sont-elles susceptibles d’affecter votre processus de collecte de fonds ou les individus auxquels vous vous adressez? Si tel est le cas, décrivez ces politiques et comment vous allez traiter la question.• Votre organisation a-t-elle déjà l’habitude de rendre compte aux donateurs quant à l’utilisation de leurs fonds?

FIGURE 3F

QUATRIEME ETAPE: REVE - PROPOSITIONS POUR L'AVENIR

Vous êtes maintenant arrivé au point du processus de planification stratégique où vous pouvez répondre à la question “Que souhaitez-vous accomplir pour votre organisation?” Le moment est venu de **rêver** aux bases de l'avenir en fonction du passé. Vous et vos collègues vous êtes souvenus de vos performances exceptionnelles et avez identifié les forces stimulantes à l'origine de ces succès. Maintenant, avec ces informations à l'esprit, vous avez l'occasion de capturer ces images positives et de les utiliser comme base d'un plan d'action.

L'élaboration de **propositions pour l'avenir** est en fait le même processus que la définition de buts stratégiques. La seule différence, cependant, est que les propositions pour l'avenir sont enracinées dans les réalités du passé et sont énoncées au temps présent comme si elles étaient déjà vraies. La beauté de ces propositions pour l'avenir est que leur sens va au-delà des mots: elles nous rappellent les meilleurs atouts de l'organisation et comment chacun peut participer à créer davantage d'excellence. Ces propositions dérivent de récits d'événements ayant eu lieu dans le passé. Dans la perspective de planification, une proposition pour l'avenir a une certaine portée car elle est capable de donner à un individu la certitude qu'il peut avoir un impact sur la direction suivie par l'organisation.

Vos propositions pour l'avenir seront des déclarations concernant l'avenir de l'organisation une fois que les problèmes et préoccupations auront été abordés avec succès. Comme il a été noté ci-dessus, les propositions sont énoncées au temps présent comme si elles étaient déjà vraies. Les changements souhaités sont exprimés de manière positive plutôt que comme des défauts ou des problèmes. Par exemple, une question critique comme “L'organisation X doit améliorer sa communication interne” peut être reformulée comme une proposition pour l'avenir: “L'organisation X est dotée d'une communication interne efficace comprenant des réunions hebdomadaires de personnel, un dossier de lecture diffusé quotidiennement et des rapports de situation rédigés chaque mois par la direction.” Afin de produire vos propositions pour l'avenir, vous devez commencer à réfléchir à des **solutions** à vos préoccupations émanant de votre vision de la situation.

Les propositions pour l'avenir représentent votre **destination** au cours du processus de planification stratégique. Elles sont basées sur la découverte de vous-même, de votre travail, de votre organisation et de l'avenir tel que vous le souhaitez (le meilleur possible) dévoilé au cours des interviews et discussions organisées au début du processus. Riches de cette abondance d'informations, vous et vos collègues pouvez élaborer des propositions pour l'avenir qui vont ouvrir de nouvelles **possibilités**. Les propositions pour l'avenir sont stimulantes car elles capturent l'enthousiasme, la confiance, la direction et la vision des individus de l'organisation. Elles sont aussi une source d'inspiration car elles sont basées sur des succès tirés de votre expérience collective.

**CRITERES DEFINISSANT DE BONNES
PROPOSITIONS POUR L'AVENIR**

- La proposition suscite-t-elle la réflexion? Dérange-t-elle votre routine ou remet-elle en cause vos suppositions?
- Est-elle basée sur la réalité? Y a-t-il des exemples qui illustrent que c'est une possibilité réelle?
- Est-elle souhaitée? Désirez-vous qu'elle s'intègre dans l'avenir tel que vous le souhaitez?
- Est-elle énoncée positivement et au temps présent?
- Implique-t-elle des individus à un niveau élevé?

FIGURE 4A

TACHE #1 — Projet de propositions pour

l'avenir: La préparation des propositions pour l'avenir va exiger que vous travailliez avec les informations découvertes au cours des deuxième et troisième étapes. Vous devez écrire des déclarations pour chacun des sujets (forces stimulantes) qui décrivent les actions hypothétiques de votre organisation si elle opérait avec succès. Pour commencer, certaines instructions de base peuvent vous aider, tout comme des exemples de propositions pour l'avenir empruntés à d'autres organisations. Deux groupes d'instructions différents pour cet exercice sont inclus ci-dessous avec les critères définissant de bonnes propositions pour l'avenir (figure 4A) et des exemples de propositions utilisées par d'autres organisations (figure 4B).

Instructions pour la préparation de propositions pour l'avenir (Version I):

- Trouvez des exemples ou des anecdotes illustrant le **meilleur aspect** de chaque force stimulante.
- Essayez de comprendre quelles circonstances ont rendu ce **meilleur aspect** possible.
- Imaginez la **situation possible**. Rédigez une déclaration, au temps présent, décrivant l'avenir idéal comme s'il était déjà réalité.
- Pour stimuler votre réflexion, essayez de commencer chaque proposition de possibilité par les mots "et si," puis supprimez-les une fois que vous avez fini la proposition. EXEMPLE: "Et si nous gardions notre clinique de planning familial ouverte durant les horaires les plus pratiques pour nos clients."

Instructions pour la préparation de propositions pour l'avenir (Version II):

Imaginez que vous vous trouvez dans un futur proche ou lointain et que vous avez reçu une mission spéciale pour votre organisation. Elle consiste à évaluer les performances, le fonctionnement, le moral, la gestion, etc., de l'organisation. Vous réalisez un "instantané" de ce que vous avez appris au cours des interviews avec vos collègues. Vous savez que l'organisation est dotée de cinq forces stimulantes et vous allez écrire votre rapport en ces termes. Résumez vos découvertes sur chaque force stimulante en une, deux ou trois phrases. Quelle réalité espérez-vous pour votre organisation dans l'avenir? Rédigez ce rapport au présent comme s'il était déjà vrai (Hammond and Royal 1998, 197).

EXEMPLES DE PROPOSITIONS POUR L'AVENIR

Leadership/Gestion

- Notre style de gestion est participatif, ouvert et axé sur les résultats.
- Un climat d'innovation, de souplesse, d'enrichissement individuel et de respect règne dans l'organisation.

Communication

- Nous encourageons une culture de communication ouverte, de confiance mutuelle, de respect de la différence, d'inclusion de chacun et de responsabilisation personnelle par l'utilisation d'une gamme de stratégies de communication adéquates et opportunes.
- Nous valorisons l'opinion de tous, même en cas de désaccord.

Qualité

- Tout comme nos clients, nous comprenons la notion de qualité sans ambiguïté et nous combattons les facteurs nuisant à la qualité.
- Nous avons une liste de ces facteurs adverses.

Travail d'équipe

- Nous nous acquittons des engagements de l'équipe.
- Nous prenons la peine de nous connaître mutuellement.

Impact

- Nous procédons à un suivi de nos bénéficiaires en suscitant leurs réactions sur nos services et leur efficacité, ainsi que leurs suggestions sur différentes manières de procéder.
- Notre travail reflète notre sensibilité à nos clients et à leurs réactions.

Viabilité

- Nous bénéficions d'une base de financement diversifiée pour la mise en œuvre de nos activités. Nous nous sommes engagés à être viables. Des structures sont en place pour toutes nos activités pour en éviter l'arrêt en cas de retrait de sources de financement individuelles.

FIGURE 4B

La préparation de vos propositions pour l'avenir doit se dérouler de la manière suivante:

1. **Divisez** le grand groupe en cinq petits groupes, un par force stimulante. Vous pouvez aussi laisser les participants choisir la force stimulante sur laquelle ils souhaitent travailler et former les groupes ainsi. Si tel est le cas, veillez à ce que chacun des cinq groupes comprenne au moins trois membres.
2. **Demandez** aux groupes de préparer une à deux propositions pour l'avenir sur la force stimulante sélectionnée ou affectée. Rappelez aux groupes la nécessité d'utiliser les notes et informations détaillées issues de la deuxième interview. Ici encore, recherchez les circonstances communes à l'origine d'un sentiment de fierté ou de performances excellentes. Réservez 90 minutes à cette tâche.

Veillez remarquer que ces déclarations ne décrivent pas une situation **existante**, mais plutôt la vision de l'organisation d'un avenir souhaitable. Vous vous souvenez sans doute qu'au début du processus, il a été suggéré que le **langage** utilisé **crée** notre réalité. Dans le cas des propositions pour l'avenir, nous savons que le fait d'énoncer une vision comme si elle était déjà réalité engage l'organisation dans cette voie.

TACHE #2 — Présentation et approbation des propositions pour l'avenir: La seconde et dernière tâche de cette étape consiste à la présentation par les groupes des propositions pour l'avenir préparées. C'est l'occasion de vérifier si les propositions décrivent la voie souhaitable pour l'organisation et si elles sont basées sur les moments forts du passé. La question que tous les participants doivent se poser est la suivante: "Ces propositions me **rappellent-elles** les moments stimulants que j'ai découverts?" Cette tâche doit se dérouler de la manière suivante:

1. Dans le grand groupe, **demandez** à chaque petit groupe de présenter ses propositions pour l'avenir à l'aide d'un tableau-papier ou de papier journal.
2. **Peaufinez** les propositions si nécessaire. Vérifiez qu'elles respectent les critères indiqués dans la figure 4A définissant de bonnes propositions. Obtenez l'accord final sur chacune des propositions. Ces propositions serviront de fondation pour les plans d'action que vous allez élaborer à la sixième étape du processus de planification stratégique.

Une dernière réflexion sur les propositions pour l'avenir: l'ensemble des propositions que vous préparez est un "document vivant" qui évoluera au fur et à mesure que les nouvelles idées et circonstances émergent. Vos propositions ne sont pas figées. Au cours de leur durée de vie, l'organisation saura comment agir et comment évoluer vers sa vision. Lorsque le moment sera venu de revoir les propositions pour l'avenir, l'organisation pourra commencer un autre processus d'interviews afin de découvrir quels sont les besoins de changement et dans quelle voie s'engager à ce moment-là.

CINQUIEME ETAPE: ENONCES DE MISSION ET DES PERSPECTIVES D'AVENIR

Votre organisation est sans doute dotée d'un énoncé de perspectives d'avenir et d'un énoncé de mission. Si tel est le cas, cette étape va donner à votre groupe de planification l'occasion d'examiner ces déclarations afin de voir si elles doivent être révisées. Sinon, cette étape va vous donner l'opportunité de rédiger ces énoncés.

Tout au long de ce processus de planification stratégique, vous avez identifié les moments forts de votre organisation, lorsqu'elle a excellé, et vous avez imaginé un avenir idéal d'excellence permanente. Vous avez créé des propositions pour l'avenir décrivant l'aspect de votre organisation si elle opérait bien. En général, vous en êtes venu à mieux **connaître** votre organisation et à l'apprécier pour ce qu'elle est.

Maintenant que vous avez tant appris sur votre organisation et que vous avez un nouveau regard, il est judicieux de revoir vos énoncés de mission et des perspectives d'avenir. Toutes les nouvelles données que vous avez découvertes au cours du partage d'idées et d'informations avec vos collègues vous ont sans doute permis d'appréhender votre organisation, sa vision et sa mission de manière différente. Par exemple, il se peut que vous vous rendiez compte que les propositions de possibilités auxquelles vous avez souscrit ne sont pas compatibles ou cohérentes avec les énoncés de mission et des perspectives d'avenir actuels. Vous trouvez peut-être souhaitable d'exprimer la nature **actuelle** de l'organisation d'une autre manière. Avant d'examiner ces énoncés, passons en revue leur rôle dans la planification stratégique.

L'ENONCE DES PERSPECTIVES D'AVENIR

La planification stratégique comprend généralement un énoncé des perspectives d'avenir. Un tel énoncé est une expression concise du meilleur avenir de votre organisation ou de sa situation souhaitée. Votre vision est "l'organe vital" du travail de votre organisation et l'image de sa réussite. Des individus souhaitent travailler pour votre organisation car ils croient en sa **vision**.

La fonction principale d'un énoncé des perspectives d'avenir est donc de traduire les possibilités imaginées par les membres de votre organisation. C'est ce que vous avez découvert au cours des dernières étapes de ce processus de planification.

Avant tout, la vision imaginée pour votre organisation doit être partagée par tous ceux qui s'intéressent aux travaux de cette dernière. La vision ne doit jamais être imposée à quiconque, mais doit plutôt être générée, partagée, comprise, acceptée et vécue par ceux dans l'organisation qui sont responsables de sa concrétisation.

Deux distinctions-clés doivent être notées entre un énoncé des perspectives d'avenir et les propositions pour l'avenir. **Tout d'abord**, l'énoncé des perspectives d'avenir est une description plus large et plus

CARACTERISTIQUES D'UN ENONCE DES PERSPECTIVES D'AVENIR

Généralement, un énoncé des perspectives d'avenir efficace et utile possède les caractéristiques suivantes:

- Il se projette dans l'avenir à moyen/long terme (de 2 à 5 ans);
- Il est très court (une courte phrase, deux tout au plus);
- Il décrit un état fixe;
- Il peut être compris par n'importe qui.

FIGURE 5A

générale des aspirations de l'organisation, tandis que les propositions pour l'avenir indiquent les circonstances spécifiques que l'organisation a l'intention de créer. **Ensuite**, l'énoncé des perspectives d'avenir est généralement utilisé dans la présentation publique de votre organisation et à d'autres fins de relations externes comme un moyen de communiquer son existence. Par comparaison, les propositions pour l'avenir constituent des éléments du processus de planification stratégique et sont élaborées à des fins internes seulement. Elles ne sont pas destinées à être utilisées dans le cadre des relations externes de l'organisation.

TACHE #1 — Projet de votre énoncé des perspectives d'avenir: Vous devez ici travailler en groupe afin de rédiger une première version de l'énoncé des perspectives d'avenir ou revoir la version existante, si nécessaire. Vous pouvez décider de procéder au niveau du groupe tout entier ou choisir de vous éclater en petits groupes pour la discussion, puis de vous rassembler ultérieurement. Prévoyez environ 90 minutes pour la rédaction d'énoncé des perspectives d'avenir.

1. **Demandez** au groupe de se projeter cinq ans dans l'avenir. Afin de stimuler la réflexion, examinez les questions suivantes:

- Quel type d'organisation souhaitez-vous devenir?
- A quoi souhaitez-vous que votre organisation ressemble dans cinq ans?
- Qu'avez-vous appris sur votre organisation au cours des interviews qui, d'après vous, doit être reflété dans l'énoncé des perspectives d'avenir?

N'oubliez pas que ce processus d'imagination part de l'idée que les individus créent ce qu'ils imaginent et que, s'ils ont l'occasion d'exercer leur imagination dans un sens positif, ils peuvent utiliser les sources les plus profondes de passion et d'énergie. En d'autres termes, les réponses aux questions ci-dessus doivent motiver, enthousiasmer et inspirer le groupe.

EXEMPLES D'ENONCES DES PERSPECTIVES

"Le Centre des Arts va devenir le lieu de choix des habitants de la ville pour étudier, vivre et soutenir les sciences humaines."

"Nous prévoyons l'expansion d'un mouvement mondial visant à restaurer et à revitaliser la qualité de la vie dans les communautés locales. Les Centres de Soutien d'Amérique joueront un rôle de leader et de collaborateur reconnu au sein de ce mouvement."

"Nous cherchons à assurer la viabilité de la planète grâce à la participation des femmes et de leur communauté à la protection de l'environnement et à l'élaboration de priorités de développement aux niveaux local, régional et national."

1. **Lancez** une discussion sur les perspectives d'avenir à l'aide des réponses aux questions ci-dessus. Il peut être utile de noter les thèmes nés de la discussion sur un tableau-papier ou du papier journal. Veuillez noter que, même si chacun utilise des mots différents, les idées exprimées peuvent être similaires. Identifiez les zones d'accord qui capturent l'opinion de **tous** sur le type d'organisation vraiment souhaité ET qui respectent les caractéristiques définissant un énoncé des perspectives d'avenir efficace.

2. **Ecrivez** votre proposition d'énoncé des perspectives d'avenir sur le tableau-papier et vérifiez avec le groupe que tous les participants sont prêts à s'engager. Si tel est le cas, adoptez l'énoncé!

FIGURE 5B

L'ÉNONCÉ DE MISSION

Alors que l'énoncé des perspectives d'avenir donne une image globale de l'état futur de l'organisation, l'énoncé de mission est une description plus précise et pratique du but de l'organisation ou de ses raisons d'exister. Beaucoup appellent l'énoncé de mission d'une organisation sa **carte de visite** ou une composante importante de son identité. En général, une organisation se repère tout d'abord à son énoncé de mission car il contient de nombreuses informations utiles.

L'énoncé de mission de votre organisation est une introduction concise à ses travaux. Il décrit une organisation par rapport à :

- Son but: que cherche à accomplir l'organisation (QUELLE EST NOTRE RAISON D'EXISTER?)
- Son public: la cible ou les bénéficiaires du travail de l'organisation (AU SERVICE DE QUI SOMMES-NOUS?)
- Son activité: la méthode ou activité principale permettant à l'organisation de remplir ses objectifs (QUELS SERVICES FOURNISSONS-NOUS et COMMENT?)

La caractéristique la plus importante d'un énoncé de mission est sa clarté. La capacité de votre organisation à énoncer clairement sa mission indique qu'elle sait où elle va. La rédaction d'un énoncé de mission est un exercice de recherche de cette clarté. Les questions fondamentales ci-dessus vous aideront à garder un énoncé de mission clair et direct.

Comme l'énoncé des perspectives d'avenir, votre énoncé de mission doit bénéficier du soutien de tous les individus intéressés par les travaux de l'organisation. N'oubliez pas que chaque membre de votre organisation peut susciter de l'intérêt dans les travaux de l'organisation en évoquant sa mission avec aisance et confiance. Pensez à l'impression positive que vous et vos collègues pouvez projeter lorsque vous répondez sans hésiter à la question "Quelle est la mission de votre organisation?" La participation de votre groupe de planification à la rédaction d'un énoncé de mission renforcera sa conviction. De plus, selon certaines recherches et travaux, plus les individus qui connaissent et comprennent la mission de leur organisation sont nombreux, plus ils ont de chances de la réussir.

CARACTERISTIQUES D'UN ENONCE DE MISSION

Un énoncé de mission efficace présente généralement les caractéristiques suivantes:

- Il indique une certaine voie;
- Il est concis et convaincant;
- Il est facile à comprendre et peut être diffusé par tous les membres de l'organisation;
- Il est motivant et rallie toutes les personnes concernées à un but commun;
- Il identifie le but central de l'organisation;
- Il exprime les valeurs de l'organisation;
- Il communique que l'organisation mérite d'être soutenue.

FIGURE 5C

TACHE #2 — Projet de votre énoncé de mission: Vous devez ici travailler en groupe afin de rédiger une première version de l'énoncé de mission ou revoir la version existante, si nécessaire. Vous pouvez décider de procéder au niveau du groupe tout entier ou choisir de former de petits groupes pour la discussion, puis de vous rassembler ultérieurement. Prévoyez environ 90 minutes pour la rédaction de l'énoncé de mission.

1. **Examinez** les exemples d'énoncés de mission de la figure 5D. Veuillez noter s'ils répondent aux quatre questions de base suivantes (1. Quelle est notre raison d'exister? 2. Au service de qui sommes-nous? 3. Quels services fournissons-nous?

4. Comment?). Remarquez dans quelle mesure ils remplissent certaines ou toutes ces fonctions. Notez aussi quelles sont les caractéristiques que vous préférez dans chaque énoncé de mission.

Discutez de vos observations avec vos collègues.

2. **Ecrivez** votre énoncé de mission organisationnel actuel ou, s'il n'existe pas, décrivez ce que doit être, à votre avis, la mission de votre organisation. Vérifiez qu'il répond aux quatre questions de base. Indiquez les points sur lesquels cet énoncé ne fournit pas une réponse claire et relevez toute question ou préoccupation de votre part au sujet de l'énoncé.

3. **Demandez** ce que le groupe a appris sur l'organisation au cours des interviews et qui doit être repris dans l'énoncé de mission. Lancez une discussion sur la mission et essayez de parvenir à un consensus sur les points qui capturent le mieux l'objet, la cible et l'activité

EXEMPLES D'ENONCES DE MISSION

Exemple A: l'Association Amasachina Self-Help, fondée en 1967, est une ONG indigène bien implantée, consacrée à l'amélioration des conditions de vie des défavorisés dans les zones rurales du Ghana par la promotion du concept d'auto-assistance.

Exemple B: l'organisation de planning familial X cherche à accroître la disponibilité et l'utilisation de services de santé reproductive et de planning familial de haute qualité et volontaires dans la capitale et les quartiers environnants.

Exemple C: la Division du Planning Familial du Ministère de la Santé s'engage à former des professionnels de la santé et des animateurs communautaires à travers le pays afin de fournir des services de base de haute qualité dans le domaine de la maternité, de la santé de l'enfance et du planning familial.

Exemple D: l'Union Chrétienne des Jeunes Femmes essaie d'améliorer le rôle et le statut socio-économique des femmes et des jeunes filles, et d'offrir des possibilités d'enrichissement spirituel. Nous y parvenons en concentrant nos activités sur la formation au leadership, le perfectionnement des compétences, le développement des entreprises à petite échelle, les conseils sur la santé de l'adolescent, la survie et le développement des enfants et la promotion des droits de l'homme.

Exemple E: le Centre des Besoins de la Femme fournit des soins de santé et des services de soutien gratuits aux femmes ayant des difficultés à se procurer ce type de services. Le programme d'approche ambitieux du Centre est destiné aux femmes les plus nécessiteuses, y compris celles vivant dans la pauvreté et/ou se remettant de la toxicomanie, d'agressions sexuelles et d'actes de violence.

Exemple F: l'Association de Mobilisation Communautaire de Femmes est une organisation non gouvernementale à but non lucratif dont l'objet principal est de répondre aux besoins des femmes à faible revenu afin de promouvoir leur entière participation au développement social et économique de leurs communautés.

FIGURE 5D

de votre organisation. Notez ces points sur un tableau-papier ou du papier journal comme changements possibles de l'énoncé de mission actuel ou comme éléments du nouvel énoncé.

4. **Réviser** votre énoncé de mission organisationnel actuel (s'il n'existe pas, rédigez un projet d'énoncé) à l'aide des points ayant fait l'unanimité au numéro 3. N'oubliez pas de vérifier que votre énoncé de mission est cohérent avec l'énoncé des perspectives d'avenir de l'organisation. Ecrivez votre proposition d'énoncé de mission et vérifiez que tous les participants sont prêts à le valider. Plus tard, faites circuler la proposition d'énoncé de mission de manière informelle à l'intention des autres intervenants et partenaires externes à l'organisation et vérifiez qu'ils le comprennent. Si oui, adoptez votre énoncé de mission organisationnel!

SIXIEME ETAPE: CONCEPTION - LE PLAN D'ACTION

A ce stade du processus de planification stratégique, vous et vos collègues avez sans doute créé un climat d'enthousiasme, de consensus et un certain élan au sujet de votre organisation: ce qu'elle est, ce dont elle s'acquitte bien et ses projets pour l'avenir. Vous en êtes arrivés à mieux **connaître** votre organisation et à **valoriser** les éléments stimulants pour votre travail. Vous avez aussi **rédigé** un ensemble de propositions qui établissent la voie à suivre pour parvenir à votre vision ou au meilleur avenir possible. Vous avez le sentiment que la concrétisation de ces projets est maintenant possible et que le potentiel d'innovation et d'action est élevé. Vous êtes au point où vous allez transformer vos propositions en **actions**. Le moment est venu de rédiger une première version du plan d'action, c'est-à-dire le dernier élément de votre plan stratégique.

Au cours de cette étape, votre groupe de planification va répondre à la dernière des six questions de base de la planification stratégique (de la Présentation générale): **“Comment votre organisation va-t-elle y parvenir?”** Ce que vous allez accomplir ici sera le travail de précision final de votre plan stratégique. Comme toutes vos découvertes sur l'organisation sont enracinées dans les réalités du passé, votre groupe peut maintenant entrevoir un plus grand nombre d'actions possibles.

En résumé, vous allez maintenant décrire les mesures spécifiques, pratiques et réalistes, que votre organisation va prendre afin de concrétiser chacune des propositions pour l'avenir. Sous sa forme finale, votre plan d'action pour chaque proposition sera rédigé dans un format qui liste les activités à entreprendre, leur calendrier de mise en œuvre, ainsi que les responsables et l'assistance technique nécessaire à chaque action. Le défi à relever ici consiste à choisir les actions qui soutiennent clairement chaque proposition pour l'avenir.

TACHE #1 — Réexamen des composantes: Tout au long de ce processus de planification stratégique, vous avez produit une série de composantes, plus précisément des informations et des découvertes tirées de votre expérience collective, qui peuvent être maintenant regroupées dans un plan d'action. La première tâche de cette étape consiste à réexaminer ces composantes et à réfléchir **au moyen** d'enrichir votre plan d'action de ces éléments. Tout ce que vous avez produit est le résultat d'une enquête menée dans votre organisation. Vous connaissez maintenant bien mieux les possibilités de votre organisation et avez plus d'atouts pour déterminer quelles sont les actions les mieux adaptées. Cette étape va vous aider dans ce processus en liant les composantes ci-dessous entre elles. Examinez les points suivants:

Au cours de l'**Enquête sur l'organisation (deuxième étape)**, vous avez généré:

- Vos **forces stimulantes** - ce qui vous inspire, vous stimule et vous motive, vous et votre organisation;
- Vos **meilleures pratiques** - ce dont l'organisation s'acquitte bien;
- Vos **points forts** et vos **meilleurs moments** - la situation prévalant lorsque votre organisation excellait.

Au cours de l'**Enquête sur l'environnement et les ressources (troisième étape)**, vous avez généré:

- Une **liste des intervenants et partenaires** - les individus et institutions engagés dans les succès de l'organisation;
- Un **inventaire** des types d'aides possibles de la part des intervenants et des partenaires;
- Une liste des **meilleures pratiques** de gestion des relations avec les intervenants et partenaires - vos réussites dans ces relations.

Dans la phase du **Rêve (quatrième étape)**, vous avez développé:

- Vos **propositions pour l'avenir** - les buts stratégiques de l'avenir souhaité pour votre organisation.

Dans les **Enoncés de mission et des perspectives d'avenir (cinquième étape)**, vous avez produit:

- Votre **énoncé des perspectives d'avenir**.
- Votre **énoncé de mission**.

Avec vos collègues, examinez chacune de ces composantes avec soin. Ce faisant, posez-vous les questions suivantes:

- Quelles actions seraient la suite logique des questions suivantes:
 - qu'est-ce qui stimule votre organisation?
 - quels sont nos atouts?
 - comment avons-nous réussi dans le passé?
 - que gagnons-nous à collaborer avec nos intervenants et partenaires?
- Quelles actions nous permettraient de concrétiser nos propositions pour l'avenir et de soutenir les cinq éléments qui donnent vie et sens à notre organisation?
- A partir de toutes nos connaissances sur notre organisation et de la voie choisie, comment procédons-nous maintenant?

En résumé, plongez-vous pendant environ une heure dans ce que vous avez appris, affirmé et évalué quant à votre organisation. Ce processus vous poussera à l'action.

TACHE #2 — Brainstorming sur les actions: Après le réexamen des composantes passez directement à une session de brainstorming afin de générer des listes d'actions spécifiques. C'est là peut-être la partie la plus stimulante de tout le processus car vous pouvez maintenant voir des résultats directs - des actions spécifiques - qui vont contribuer à vous rapprocher de l'avenir que vous souhaitez. Au cours de cette tâche, vous inventez votre avenir à partir des possibilités connues. Veuillez vous référer à vos propositions pour l'avenir, car elles sont la fondation du plan d'action. Cette tâche doit se dérouler de la manière suivante:

1. **Divisez** le grand groupe en cinq petits groupes, un par ensemble de propositions pour l'avenir. Comme auparavant, vous pouvez laisser les participants choisir leur groupe pourvu que chaque groupe compte au moins trois personnes.
2. **Demandez** aux groupes de rédiger une première liste d'actions spécifiques qui, d'après eux, contribueraient le mieux à la concrétisation des propositions en question. Les actions ne doivent pas nécessairement être compliquées; elles doivent simplement donner vie aux propositions d'une certaine manière ou aller dans cette direction.
3. Passez les listes en revue et réfléchissez au **moment** où les actions doivent être entreprises, **qui** en seront les responsables et quelles seront les formes d'assistance technique nécessaires (financement, partenariats, formateurs/consultants, transports, ressources, etc.).

EXEMPLES
<p>Si la proposition pour l'avenir est: "Nous planifions stratégiquement l'offre de nouveaux services de planning familial et d'accès aux prestations de santé reproductive," alors les actions possibles à entreprendre en soutien de ce projet peuvent être:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des besoins afin de déterminer a) les services demandés et b) les prix que les consommateurs seraient prêts à payer. • La projection du volume de services devant être fournis annuellement sur les trois prochaines années. <p>Si la proposition pour l'avenir est: "Nous collaborons avec des organisations dont les objectifs sont similaires afin de minimiser les répétitions et d'encourager l'utilisation efficace des ressources," alors les actions possibles à entreprendre en soutien de ce projet peuvent être:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planification et l'organisation d'un séminaire sur la collaboration entre ONG. • La visite des communautés pour rencontrer des ONG susceptibles de devenir des partenaires.

FIGURE 6A

TACHE #3 — Présentation et approbation des plans d'action: La troisième et dernière tâche de cette étape consiste en la présentation par les groupes de leurs plans d'action. C'est le moment pour le groupe de vérifier que les plans d'action répondent à la question "Comment y parvenons-nous?" Les plans d'actions doivent être pratiques et réalisables tout en reflétant la meilleure voie à suivre pour parvenir au meilleur avenir possible pour l'organisation. Cette tâche doit se dérouler de la manière suivante:

1. Au sein du grand groupe, **demandez** à chaque petit groupe de présenter son plan d'action sur un tableau-papier ou du papier journal.
2. **Peaufinez** les plans d'action si nécessaire. Obtenez un accord clair et final sur chaque plan d'action, en particulier sur le calendrier de mise en œuvre des actions, les responsables et les ressources nécessaires.
3. **Approuvez** les plans d'action et adoptez-les. Remplissez le formulaire de plan d'action de l'Annexe C pour chaque proposition pour l'avenir.

UN DERNIER MOT

Félicitations, vous avez terminé votre plan stratégique! Vous avez réussi à répondre aux six questions de base qui doivent être abordées au cours du processus de planification stratégique.

- Vous avez préparé un **énoncé de mission** en réponse à la question, “**Pourquoi notre organisation existe-t-elle?**”
- Vous avez identifié vos **forces stimulantes** en réponse à la question, “**D’où notre organisation tire-t-elle sa vie et son sens?**”
- Vous avez développé un ensemble de **propositions pour l’avenir** en réponse à la question, “**Que souhaitez accomplir notre organisation?**”
- Vous avez généré deux **listes des meilleures pratiques** en réponse à la question, “**Quels sont les atouts de notre organisation?**”
- Vous avez établi un **énoncé des perspectives d’avenir** en réponse à la question, “**Sur quelle voie votre organisation souhaite-t-elle s’engager?**”
- Vous avez préparé un **plan d’action** en réponse à la question, “**Comment votre organisation va-t-elle y parvenir?**”

Ce plan stratégique en main, votre organisation est bien placée pour aller de l’avant à la poursuite de son meilleur avenir possible. Cette stratégie vous montre une voie balisée vers l’avenir, mais elle vous permet aussi de parfaire votre connaissance de l’organisation, de déterminer ses points forts et de valoriser les compétences collectives de son personnel. Le processus de planification stratégique que vous venez de conclure vous a aidé à clarifier vos souhaits et à renforcer vos espoirs pour l’avenir. Un dernier rappel: souvent, les organisations ne mettent pas en œuvre leur nouveau plan stratégique avec cohérence, ou alors elles le rangent dans un tiroir et ne s’en servent jamais. Il est essentiel que vous et vos collègues assumiez la responsabilité du plan que vous venez de créer. N’oubliez pas que le lancement du plan, la surveillance des progrès et l’adaptation aux réalités changeantes de votre organisation sont aussi des éléments du processus de planification stratégique. Vous devez régulièrement vérifier vos progrès (tous les 1 à 2 mois) afin de faire le point. Par exemple, posez-vous les questions suivantes:

- Poursuivons-nous nos propositions pour l’avenir jusqu’au bout?
- Notre énoncé des perspectives d’avenir est-il adéquat?
- Utilisons-nous nos points forts?
- Notre plan d’action est-il mis en œuvre dans les délais prévus?
- Existe-t-il une adéquation entre nos programmes/activités et notre financement?

Procédez aux ajustements nécessaires. Vous devez encourager parmi le personnel la capacité de souplesse et de jugement de nouvelles évolutions ou questions nécessitant un changement du plan d’action.

Vous devez aussi ne pas oublier que la planification est un processus continu. C'est un cycle permanent d'analyse, de communication, de planification, de surveillance et à nouveau d'analyse. Après un an d'opération sous un plan stratégique, rassemblez vos collègues pour évaluer les réussites et les échecs. Les propositions pour l'avenir étaient-elles trop irréalistes? Etes-vous arrivés à vos fins? Sinon, pourquoi? Le processus de planification doit-il être modifié? Devez-vous impliquer d'autres personnes? En résumé, la planification stratégique est un processus souple que vous pouvez adapter au contexte et aux besoins spécifiques de votre organisation.

En fin de compte, l'avantage le plus significatif du processus de planification stratégique est qu'il vous permet, à vous et à vos collègues, d'être conscients de vos vœux pour l'organisation et proches de ceux qui la font vivre.

ANNEXE A: GLOSSAIRE DES TERMES UTILISES

Enquête d'appréciation: Une philosophie du changement et de l'analyse organisationnelle où les membres d'une organisation posent des questions afin de découvrir la valeur, le sens et les réussites d'une organisation dans le but d'élargir le domaine des possibilités.

Meilleures pratiques: Procédures, méthodes, politiques, structures et actions "modèles" d'une organisation qui sont efficaces et donnent les résultats escomptés. Les tâches dont une organisation s'acquitte bien.

Forces stimulantes: Les facteurs à l'origine de l'énergie, de la motivation, de l'inspiration et de la vie de l'organisation et qui aboutissent à d'excellentes performances.

Mission: Le but d'une organisation et sa raison d'être. Un énoncé de mission explique quelles sont les fonctions accomplies par l'organisation, comment elles sont menées à bien et qui bénéficie des services de l'organisation.

ONG: Organisation non gouvernementale.

Environnement opérationnel: La gamme d'éléments et de forces externes à l'organisation qui affectent et sont affectés par cette dernière. L'environnement opérationnel peut comprendre le gouvernement, les entreprises, les donateurs, l'innovation culturelle et technologique, ainsi que les institutions religieuses, sociales et éducatives.

Propositions pour l'avenir: Déclarations qui décrivent les circonstances idéales au renforcement des atouts. Déclarations qui capturent l'aspect de l'organisation une fois qu'elle sera parvenue à son meilleur avenir possible.

Intervenant: Un individu, groupe d'individus ou institution qui est un public, un groupe de clients, un appui ou un investisseur important de l'organisation.

Planification stratégique: Un processus permettant à une organisation d'identifier et de discuter des questions-clés organisationnelles, d'analyser son environnement, de déterminer ses priorités et de tracer les grandes lignes de son avenir à moyen terme (généralement de 2 à 5 ans).

Vision: Une vision organisationnelle décrit l'avenir d'une organisation et l'impact que cette dernière aura sur les communautés de ses bénéficiaires.

ANNEXE B: RESSOURCES POUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

- Amherst Wilder Foundation. 1986. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations (Manuel de planification stratégique pour les organisations à but non lucratif)*. St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.
- Bobrow, Edwin E. 1998. *Ten Minute Guide to Planning (Guide de la planification en dix minutes)*. New York: Macmillan Spectrum/Alpha Books.
- The Centre for Development and Population Activities (CEDPA). 1996. *NGO Workshop on Planning Strategic Reproductive Health Programmes (Séminaire d'ONG sur la planification stratégique de programmes de santé génésique)*. Washington, DC: CEDPA.
- Hammond, Sue Annis and C. Royal. 1998. *Lessons From the Field: Applying Appreciative Inquiry (Leçons apprises sur le terrain: application de l'enquête d'appréciation)*. Plano, TX: Practical Press.
- Hammond, Sue Annis. 1996. *The Thin Book of Appreciative Inquiry (Le petit manuel de l'enquête d'appréciation)*. Plano, TX: Kodiak Consulting.
- Hummel, Joan M. 1998. *Starting and Running a Nonprofit Organization (Démarrage et gestion d'une organisation à but non lucratif)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Management Sciences for Health. 1991. *The Family Planning Manager's Handbook (Guide du gestionnaire de planification familiale)*. West Hartford, CT: Kumarian Press.
- Support Center of San Francisco. 1994. "What are the steps of a strategic planning process?" (*Quelles sont les étapes d'un processus de planification stratégique?*) San Francisco: Support Center of San Francisco.
- Torok, Marianna. 1997. *Strategic Planning (Planification stratégique)*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

ANNEXE C: PLAN D'ACTION

PLAN D'ACTION

Organisation:

Proposition pour l'avenir:

ACTIVITES	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Responsables	Besoins en assist. tech.
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														



The Centre for Development and Population Activities
1400 Sixteenth Street, N.W., Suite 100 Washington, D.C. 20036 U.S.A.
www.cedpa.org