

PLAN :

Introduction

Historique de stratégie

Définitions

- Stratégie
- Planification
- Planification stratégique

Partie I: la préparation de la planification stratégique:

- a) Les objectifs
- b) La démarche

Partie II: état des lieux de l'association:

- a) Les objectifs
- b) Le diagnostic

Partie III: mise en œuvre ou la concrétisation:

- a) Formulation de la vision
- b) Élaboration du plan stratégique

Partie IV: suivi-évaluation et communication:

- a) Suivi et évaluation
- b) Communication

Conclusion

Bibliographie

Introduction :

Depuis des décennies, les responsables des organisations ont commencé à s'intéresser au concept de planification stratégique et à donner beaucoup d'importance à cette discipline en tant que processus de réflexion et d'introspection, outil de gestion qui définit les orientations et les objectifs stratégiques de l'association, et aussi en tant que moyen de communication interne et externe et surtout un outil pertinent de préparer l'avenir en mobilisant les ressources que ce soient matérielles, financières et surtout humaines.

Historiquement, le mot stratégie est né dans le domaine militaire **de la stratégie de guerre à la stratégie d'entreprise**. Il vient du grec *strategia*, la stratégie est l'art par lequel le général mène le combat.

Le penseur et théoricien militaire chinois Sun Tsu fut le plus influent en matière de stratégie. Dans son livre « Art de la guerre », considéré comme étant le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre, il donna un ensemble de règles et conseils relatifs:

- aux calculs préliminaires à respecter par les dirigeants.
- à l'utilisation des agents secrets.
- aux stratégies offensives et à l'affrontement sur le terrain.

Du point de vue définition, **La stratégie** c'est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquences, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. »¹

1 Michel MARCHASNAY « le management stratégique, éditions de l'ADREG ».

Donc le fait d'élaborer une stratégie, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'institution entend être présente et d'allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Planification, étymologie : de *planifier*, venant du latin *planus*, plan, plat, uni.

La planification est l'action de planifier, c'est-à-dire d'organiser dans le temps une succession d'actions ou d'évènements afin de réaliser un objectif particulier ou un projet.²

La planification stratégique est définie comme étant «un processus logique de raisonnement permettant d'identifier un ensemble de manœuvres stratégiques et de choisir celles qui donnent à l'organisation les meilleures chances d'atteindre ses objectifs et de réaliser sa finalité ».³ C'est-à-dire que c'est un processus dynamique, interactif, continu et rigoureux qui fait appel à l'engagement responsable des dirigeants, des cadres et du personnel de l'organisation. De nombreuses heures de travail doivent être investies par tous les participants et particulièrement les dirigeants pour bien conduire le processus.

Donc la planification stratégique est une démarche qui stimule une réflexion tournée vers le futur. Elle permet :

- le renforcement de l'organisation.
- La découverte des atouts.
- La transformation de la vision en action.⁴

² Dictionnaire politique.

³ Michel MONTEBELLO « planification stratégique dans les PMI. »

En conclusion: la planification stratégique apporte la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver.

Donc une association qui planifie stratégiquement ne se prépare pas donc pour l'avenir, mais il le prépare. Cet avenir n'étant jamais un fait accompli, peut être non seulement anticipé, mais aussi façonné selon les orientations des individus et des associations. Les actions bien planifiées deviennent garantes du devenir que l'on veut implanter et sont accomplies en fonction de la perception du futur, grâce aux moyens que les associations se donnent pour les réaliser.

Donc comment une association peut procéder pour réaliser son plan d'actions ?

Pour répondre à cette question nous allons suivre quatre parties dont la première traitera les objectifs et la démarche à suivre de la préparation de la planification stratégique, la deuxième sera consacrée aux états des lieux de l'association qui fera l'objet d'une étude du diagnostic interne et externe de l'association, la troisième partie traitera la formulation de la vision et l'élaboration du plan stratégique, et enfin la dernière partie étudiera le suivi-évaluation et communication.

4 Planification stratégique : une approche par enquêtes. Série de manuels de formation du CEDPA volume X, the centre for development and population activities.

Partie I : la préparation de la planification stratégique :

a) **Les objectifs :**

L'étape de préparation est déterminante dans le processus de planification stratégique, il permet la prise de conscience par les membres de l'association de l'utilité d'élaborer un plan stratégique, la fixation du cadre propice dans lequel ce processus participatif va se dérouler. Cette étape a pour objectifs de :

- s'assurer que le comité de planification possède une compréhension commune de la démarche de PS.

- Identifier les parties prenantes.
- Créer la structure de pilotage de la planification.
- Prévoir les ressources humaines et financières nécessaires à la conduite de la PS. ⁵

Avant d'engager le processus de planification stratégique, il est essentiel de s'assurer que le conseil de l'association soutient pleinement le projet de la planification stratégique et s'engage à le faire aboutir.

Le conseil se concerte pour la constitution d'une équipe restreinte qui se charge de la maîtrise des différentes étapes de la planification stratégique. Et pour avoir une meilleure adhésion, il faut s'assurer que l'information doit être la même pour tous. Le partage et la communication de l'information sont indispensables à la réussite de l'ensemble de la démarche.

b) **La démarche :**

1) **Faire une analyse des parties prenantes PP:**

L'équipe restreinte identifie les acteurs ou les parties prenantes qui vont prendre part au processus de la planification. Il peut s'agir:

- o des personnes/groupes concernés par l'objet de la planification stratégique; c'est à dire les personnes ressources pour sa mise en œuvre ou celles qui en sont les bénéficiaires.

5 « Planification Stratégique Participative et Budgétisation Pluriannuelle des Investissements. »

- o des personnes/groupes qui ont de l'information, des ressources ou de l'expertise nécessaire au développement et à la mise en œuvre de la planification stratégique.
- o des personnes/groupes qui contrôlent les instruments et les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique.⁶

Pour identifier les parties prenantes on peut utiliser un tableau ou une liste dans lesquels on mentionne les noms des personnes leurs coordonnées (adresse, tel, email...) et l'intérêt de leur participation afin de faciliter la tâche. Dans la réalité, tous les acteurs potentiels n'ont pas la volonté et/ou la capacité de participer au processus. L'intérêt de procéder à une analyse des parties prenantes est d'identifier celles dont la participation est déterminante à la réussite du processus et à sa mise en œuvre. La réussite du processus dépend en effet de l'appropriation du plan d'action par ceux qui auront pour responsabilité de le mettre en œuvre. Cette appropriation dépend largement de la participation effective de ces acteurs.⁷

2) **Élaboration du projet de calendrier du processus:**

Il s'agit maintenant d'estimer de façon réaliste la durée nécessaire pour conduire tout l'exercice de la planification stratégique. Cette durée est, bien entendu, différente selon la taille de l'association et selon l'envergure de ses projets/programmes de développement. **Le tableau 1** fournit un exemple de calendrier du processus de la planification stratégique.

⁶ Guide Pratique de la Planification stratégique participative

⁷ Dans la réalité, la liste des acteurs peut différer d'une association à une autre en fonction de son statut, sa taille et ses potentialités humaines et financières.

Tableau 1.- Modèle de calendrier du processus de PS:

Étapes de la PS	Echéancier	Périodicité des réunions	Output de l'étape	observations
Étape1: la préparation	De.....à....			
Étape2: établir l'état des lieux et recensement des besoins de l'association	De....à.....			
Étape3: mise en œuvre	De.....à....			
Étape4: suivie - évaluation et communication	De.....à....			

Après avoir élaboré le manuel de procédures le président de l'association lance le processus et informe l'ensemble des membres de l'association ainsi que les parties prenantes engagées dans ce processus.⁸

Il faut noter que Le processus de la planification stratégique n'est pas un processus linéaire qui commence par l'étape 1 et finit par la dernière étape. C'est plutôt un processus circulaire qui implique des va et vient entre les différentes étapes. En particulier, le travail de suivi et d'évaluation continue tout au long de la période de planification.

⁸ Projet de guide pour l'élaboration du plan communal de développement (PCD) selon l'approche de planification stratégique participative.