

Fiche pratique

Guide méthodologique pour la réalisation d'un plan de développement stratégique d'une organisation

Notice

Type de document	Fiche pratique
Titre du document	Guide méthodologique pour la réalisation d'un plan de développement stratégique d'une organisation
Catégorie	AUTRES THEMES : genre
Pays, Ville	Tous
ONG Nord	Inter Aide http://www.interaide.org
Date du document	16.01.2013
Auteur(s)	Emmanuel LEGRAS, Responsable programme prêt productifs Antananarivo
Relecteur(s)	Yannick Bézy, CdS Madagascar Emploi, Inter Aide Anne Carpentier, responsable du Réseau Pratique & Appui technique social Philippines
Mots clés	APPUI AUX ORGANISATIONS – guide méthodologique, stratégie - Tous pays
Résumé	Le présent document a pour objectif de fournir, de manière détaillée, la méthodologie à suivre pour développer le plan stratégique d'une organisation. Il couvre l'ensemble des éléments nécessaires à la planification stratégique ; la phase de préparation, la phase de réflexion et la phase de déploiement. La planification stratégique est une condition préalable au bon fonctionnement d'une organisation. Sans cadre stratégique, il est difficile pour l'ONG de définir exactement pour quels objectifs elle agit ni comment les atteindre. Il est donc important pour chaque structure d'élaborer soigneusement un plan stratégique pluriannuel. Trois étapes seront nécessaires à sa conception : - analyse préparatoire et la définition du cadre stratégique - phase de réflexion et définition de la stratégie de l'organisation - préparation de la phase de déploiement Ce plan stratégique servira d'outil de référence, autant en interne que pour les partenaires externes, pour les 3 à 5 ans à venir. Une fois votre plan stratégique élaboré, le travail est loin d'être terminé. Il s'agira ensuite d'élaborer un plan organisationnel – ou plan d'action – comprenant les différents projets ou programmes mais aussi toutes les actions à prendre en vue d'améliorer le fonctionnement des pôles supports. Toutes ces actions devront être planifiées et budgétisées valablement.

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».

Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

*Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites **à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent, soient données intégralement y compris cet avis.** Si elles sont citées, **la source (Réseau Pratiques) et les auteurs doivent être mentionnés intégralement.***

Janvier 2013 -



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Table des matières

1. Processus de planification stratégique.....	3
2. Analyse préparatoire et définition du cadre stratégique.....	4
3. Phase de réflexion et définition de la stratégie de l'organisation.....	14
4. Etape de validation du plan de développement stratégique.....	23
5. Mise en application et phase de déploiement.....	25
6. Synthèse.....	27

Janvier 2013 -

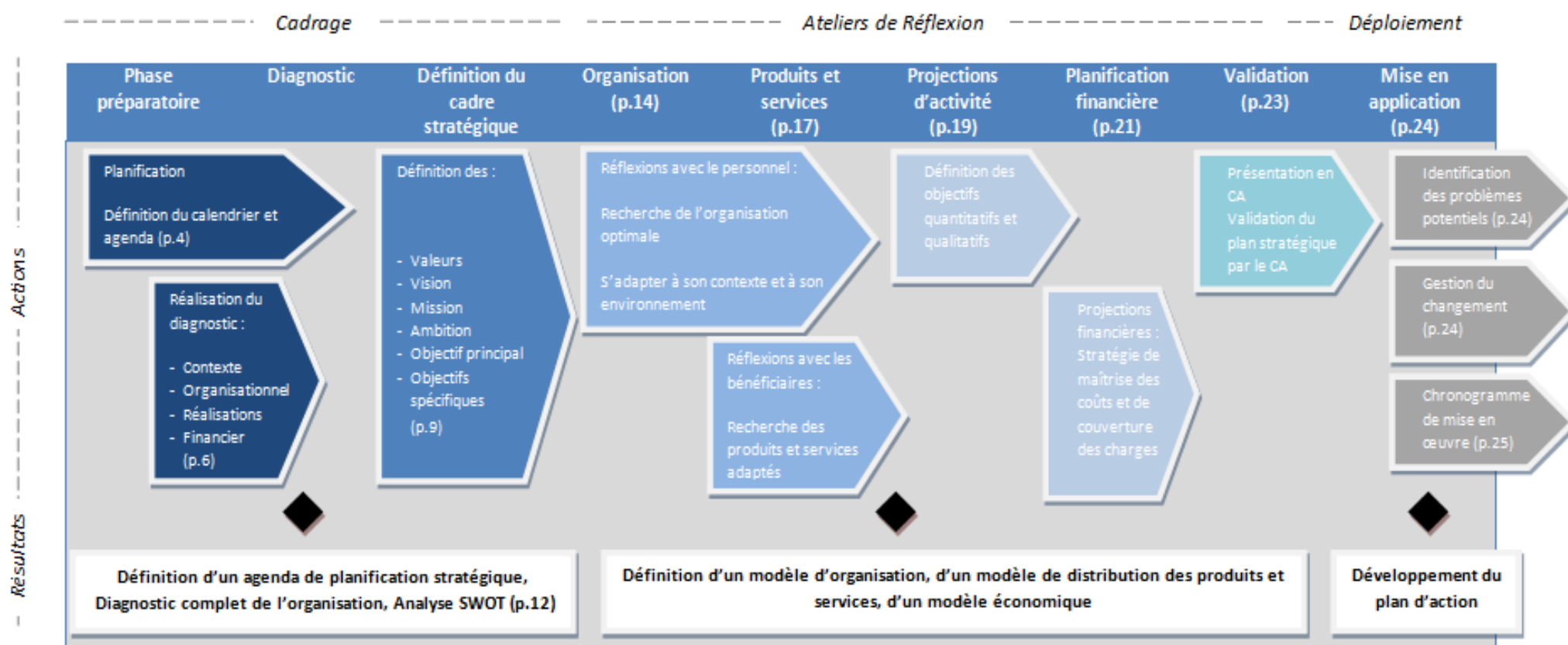


Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

1 – Processus de planification stratégique



Janvier 2013 -



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

2 – Analyse préparatoire et définition du cadre stratégique

Comme détaillé ci-dessous, la phase préparatoire et la définition du cadre stratégique doivent être menées de manière collégiale, en faisant participer un maximum de membres du personnel.

Il est donc conseillé à l'organisation de mener l'ensemble des travaux listés ci-dessous sous forme de *focus groups*. L'animation des *focus group* peut être réalisée par un facilitateur externe. Si ce n'est pas le cas, l'équipe de direction devra désigner une ou des personnes en charge de l'animation.

Afin d'animer les Focus Groups dans de bonnes conditions, l'organisation s'assurera que :

- une salle de réunion est disponible et assez grande pour accueillir 15 à 20 personnes
- un *paperboard*, un tableau blanc, et des marqueurs seront à disposition de l'animateur
- si besoin, un vidéoprojecteur sera mis à disposition
- des rafraichissements seront prévus.

2.1 - La phase de cadrage

Le développement d'un plan stratégique doit se préparer en amont. La définition d'une stratégie implique des paramètres qui influenceront le mode de fonctionnement de l'organisation et le travail quotidien des équipes, généralement pour une durée de 2 à 3 ans. Il est donc nécessaire de consacrer un temps important à la préparation et au développement d'une planification stratégique.

Durant la phase de cadrage, les questions suivantes devront être soulevées :

- quand doit-on entamer le développement d'un plan stratégique ?
- à quel point du cycle de l'organisation ou du projet doit-on faire un plan stratégique ?
- combien de temps devrait durer le développement d'un plan stratégique ?

Conseils :

Le développement d'un plan stratégique d'une organisation doit être mené si le dernier plan stratégique a plus de 3 ans, ou si aucun plan stratégique n'a jamais été mené.
Ne pas développer de plan stratégique plus d'une fois tous les 3 ans.

Le développement d'un plan stratégique peut concerner le fonctionnement global de l'organisation. Cependant, dans le cycle de vie de l'organisation, il serait nécessaire de procéder à une planification stratégique pour tout nouveau projet et/ou programme.

Voir pour reprendre en annexe le questionnaire : « Avez-vous besoin de développer un plan stratégique ? »



2.2 - La phase préparatoire

La phase préparatoire d'un plan stratégique doit permettre de déterminer le calendrier (ou agenda) et la planification que se fixe l'organisation pour mener ses travaux de réflexion, définition de la stratégie, rédaction du document et la préparation de la phase de déploiement.

Afin de déterminer le calendrier à suivre, l'organisation (le plus souvent les équipes de direction) devront au préalable :

- définir quelles seront les parties prenantes du processus de planification stratégique ; qui, au sein de l'organisation, participeront au développement du plan stratégique ;
- définir les modalités de mise en œuvre de la planification (entretiens individuels, focus group, visite de partenaires financiers et/ou techniques...)
- définir de manière précise un chronogramme pour le processus de planification, et si possible, fixer au plus tôt les dates et horaires de RDV et/ou réunions.

Le développement d'un plan stratégique aide une organisation à clarifier, à consolider ou à établir son cadre stratégique. Les valeurs et la vision de l'organisation sont ancrées dans le cadre stratégique (même si celles-ci doivent faire l'objet d'ateliers de réflexion à part entière). C'est pourquoi il est important de faire participer l'ensemble de l'organisation au moins à certaines parties du processus de planification.

Il est également recommandé de faire appel à un facilitateur externe à l'organisation pour le développement d'un plan stratégique. Le facilitateur sera en mesure d'apporter une vision extérieure et une nouvelle manière de penser. Il est cependant important que le facilitateur bénéficie de connaissances dans le secteur d'intervention de l'organisation.

Afin de déterminer, selon les étapes de planification stratégique, qui seront les participants de l'organisation, le tableau ci-dessous est proposé¹ :

Phase de planification stratégique	Qui doit participer ?
Planification du déroulement du processus	Equipe de direction + facilitateur externe
Diagnostic de l'organisation	Equipe de direction + facilitateur externe
Travaux de réflexion autour de la vision, des valeurs et de la mission de l'organisation	Tout le personnel (animation par équipe de direction+facilitateur externe)
Analyse FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) ou SWOT	Tout le personnel (animation par équipe de direction+facilitateur externe)
Organisation et Produits/Services	Tout le personnel (animation par équipe de direction+facilitateur externe)
Options stratégiques, définition des objectifs et projections financières	Equipe de direction + facilitateur externe

Une fois la liste des personnes qui participeront au développement du plan stratégique établie, il sera possible pour l'équipe de direction (en concertation avec le facilitateur extérieur) de dresser le calendrier de l'ensemble du processus, afin que chacun puisse savoir combien de temps il devra y consacrer.

Afin de dresser le calendrier, sous forme de chronogramme, il convient :

¹ D'après le document « [La planification stratégique](#) », CIVICUS



- de lister les actions à mener par ordre de priorité et par ordre chronologique
- de lister les travaux préparatoires qui devront être menés en amont de chaque étape du processus (si nécessaire) et de les intégrer au chronogramme
- d'identifier une personne responsable pour chaque étape
- de détailler en nombre de jour chaque étape.

Par exemple, le chronogramme pourra prendre la forme suivante :

Actions	Responsable	Participant s	Mois 1				
			J 1	J 2	J 3	J 4	...
Réalisation du diagnostic	DG	Equipe direction					
Définition du cadre stratégique	DAF	Tout le personnel					
...	...	...					

Une fois le calendrier établi, il est nécessaire de le faire circuler auprès de l'ensemble des participants afin de recueillir leurs éventuels commentaires et de valider la planification du processus.

2.3 - Diagnostic de l'organisation

La seconde étape du processus de planification stratégique est certainement la plus importante. Il s'agit du diagnostic de l'organisation. Ce diagnostic conditionnera la poursuite du processus et sera notamment le point de départ de l'ensemble des ateliers de réflexion qui seront menés pendant le développement du plan stratégique.

Le diagnostic de l'organisation se décompose en trois parties :

- analyse du contexte
- diagnostic organisationnel
- analyse des réalisations

Afin de mener le travail de diagnostic, il est recommandé de diviser les étapes de ce dernier en groupe de travail au sein des participants. Pour chaque groupe de travail, nommer un responsable, qui sera en charge de la coordination. Penser à fixer une date limite (dans le cadre du calendrier établi) pour le rendu final.

Il est également recommandé de désigner une personne responsable de la consolidation et rédaction finale du diagnostic. Si cela est convenu au sein de ses attributions, le facilitateur externe peut en être responsable.



2.3.1 - Analyse du contexte

L'analyse du contexte de l'organisation est une étape importante de la planification stratégique. Elle permet de (re)situer le projet par rapport à son historique et aux objectifs initialement recherchés, mais également d'évaluer dans quel environnement le projet évolue.

Le tableau ci-dessous détaille les données à prendre en compte dans le cadre de l'analyse du contexte :

Thèmes	Objectifs
Objectifs et Historique du projet	Cette partie peut être menée par l'équipe de Direction. Il s'agira de rappeler les objectifs initiaux du projet et son historique (contexte de l'action, raison d'être du projet, objectifs initialement recherchés, historique de développement du projet...)
Etude sectorielle	L'étude sectorielle consistera à analyser le secteur d'intervention du projet. Cette étude peut se faire au niveau national et local. L'étude sectorielle analysera les chiffres du secteur, les différents acteurs, l'analyse de la concurrence... Afin de mener l'étude sectorielle, il est conseillé de rechercher le maximum d'information auprès d'organismes spécialisés (Institut de statistiques, Coordination nationale du secteur d'intervention, publications...). Il est également possible de confier la réalisation de l'étude sectorielle à une personne externe à l'organisation.
Environnement institutionnel	L'analyse de l'environnement institutionnel pourra être réalisée par l'équipe de Direction, compte tenu de leur connaissance. Cette analyse portera sur : règlement et législation en vigueur et leur future évolution par rapport au secteur d'intervention du projet, les acteurs et partenaires institutionnels, les possibilités de soutiens/partenariat, les actions de plaidoyer/lobbying effectuée par le passé...
Analyse des résultats	L'analyse des résultats se fera également par l'équipe de direction. Il s'agira d'analyser les réalisations sur les 2-3 dernières années, d'en faire le bilan et d'en extraire des orientations/décisions à prendre pour l'avenir, et donc pour le développement du plan stratégique.

2.3.2 - Diagnostic organisationnel

La seconde étape du processus de diagnostic, consiste à réaliser un diagnostic organisationnel. Ce diagnostic consiste à analyser les forces et faiblesses de l'organisation interne. Si certaines fonctions, notamment de back office (gestion de la paie...), sont externalisées, il sera nécessaire de les prendre en compte dans le diagnostic.

Conseils:

Pour la réalisation du diagnostic organisationnel, il sera nécessaire de faire participer l'ensemble du staff de l'organisation, sous 2 formes possibles :

- l'entretien individuel : à privilégier pour les fonctions managériales
- le *focus group* : pour l'ensemble du staff back office + terrain



Plutôt que de multiplier les *focus groups* pour le staff, essayer de mutualiser le temps de travail et de profiter de ces réunions d'équipe pour mener à la fois le travail de diagnostic et le travail de réflexion présenté en phase 2.

Le diagnostic organisationnel devra permettre d'identifier les **FORCES** et **FAIBLESSES** de l'organisation concernant les aspects suivants :

- organisation du siège
- fonctions support (DAF, RH, comptabilité, audit...)
- back office
- réseau de distribution des produits/services
- politique RH
- technologies (équipement, systèmes d'information...)

Les travaux de réflexion menés avec la direction, les équipes managériales ou le staff de terrain devront permettre d'identifier des pistes de solutions pour résoudre les faiblesses constatées.

2.3.3 - Analyse des réalisations

Afin de finaliser le diagnostic complet de l'organisation, l'équipe de direction devra dédier un temps de travail important à l'analyse des résultats des années précédentes.

Il s'agira d'analyser les **résultats quantitatifs et qualitatifs** des 2 ou 3 années passées, de mesurer les réalisations par rapports aux objectifs fixés.

Afin de mener à bien ce travail, il est conseillé de s'appuyer sur les **tableaux de bord ou autres outils de reporting** de l'organisation.

L'analyse des réalisations ne doit pas uniquement se focaliser sur les résultats statistiques, bien qu'importants. Il est conseillé d'organiser des groupes de travail réunissant les équipes managériales afin d'identifier les réussites et les échecs qu'a connus l'organisation ; d'identifier les facteurs ayant amené l'organisation aux réussites, et d'identifier les stratégies permettant de les maintenir et/ou développer, et les facteurs ayant entraîné des situations d'échec, afin de ne plus les reproduire.

Un exemple d'outil d'analyse, ci-dessous, pourra permettre à l'équipe de direction de mener cette analyse :

Objectif	Résultat	Objectif atteint O/N	Facteur de réussite ou d'échec	Stratégie à déployer pour maintenir les résultats ou éviter l'échec



2.4 - Définition du cadre stratégique

Une fois la phase de diagnostic clôturée, l'organisation devra procéder à la définition de son cadre stratégique. Cette étape consistera définir ou redéfinir le cadre stratégique dans lequel l'organisation fonctionne.

Le cadre stratégique d'une organisation comprend les éléments suivants :

- une vision affichée de l'organisation
- des valeurs partagées
- une mission définie
- un objectif général et des objectifs spécifiques compris et acceptés

Afin de définir le cadre stratégique, il est conseillé à l'organisation d'organiser un *focus group* également avec un parti du staff. L'idée de ce *focus group* sera de valider que chaque membre du personnel partage bien les mêmes définitions de la vision, des valeurs et de la mission, et ont bien la même compréhension des enjeux et objectifs de l'organisation.

La vision de l'organisation est l'élément moteur d'une organisation. La vision ne peut pas être réalisée par l'organisation elle-même, il s'agit de l'élément qui guide ses actions et son travail et qui ne pourra être réalisée que si plusieurs organisation partagent la même vision.

Les valeurs, la mission et les objectifs de l'organisation doivent permettre de tendre vers la réalisation de cette vision.



La vision sera le point de départ de la planification stratégique et du cadre stratégique de l'organisation, permettant de répondre à la question suivante : ***Nos valeurs, notre mission et nos objectifs nous permettent-ils de contribuer à la réalisation de notre vision ?***



Quelques exemples de *focus groups* pour définir la vision, les valeurs et la mission de l'organisation² :

DEFINITION DE LA VISION

Objectif de l'atelier : définition de la vision de l'organisation

Durée de l'atelier : 60 minutes environ (30 minutes en groupe de travail, et 30 minutes de restitution)

Nombre de participants : maximum 15

Animation : répartissez les participants par groupe de 3 à 5 personnes

Etape 1 : demander aux participants de décrire les 3 ou 4 problèmes qu'ils essayent de résoudre

Etape 2 : demandez aux groupes d'imaginer qu'ils viennent de passer dix ans hors du pays. Ils viennent de rentrer pour s'apercevoir que leur rêve de la société parfaite, en termes des problèmes qu'ils ont identifiés, s'est réalisé – les problèmes sont résolus et la société fonctionne comme ils avaient toujours espéré qu'elle fonctionnerait. Il faudrait qu'ils dessinent ou construisent une image de ce qu'une telle société serait, en utilisant de la couleur, des formes, des mots et/ou des images.

Etape 3 : demandez à chaque groupe de présenter son image et d'expliquer ce qu'elle représente. L'animateur devra saisir les mots clés, en particulier tout ce qui a trait à la valeur (par exemple accès égal, abordable, équitable, etc.)

Etape 4 : les groupes se défont et ensemble, les participants étudient les mots et les énoncés, et (en plus petits groupes si nécessaire) construisent l'énoncé de leur vision qui reflète tous ce qui a été apporté. Commencez l'énoncé de la vision par des phrases telles que :

nous nous efforçons de...

nous pensons que...

nous sommes dédiés à...

Une fois chacun satisfait de l'énoncé, l'organisation a sa vision, sous forme d'énoncé, autour de laquelle tout le monde s'accorde.

DEFINITION DES VALEURS

Objectif de l'atelier : définition des valeurs de l'organisation, communes à chaque membre du personnel

Durée de l'atelier : 45 minutes environ

Animation : l'atelier peut être directement à la suite de l'atelier sur la Vision

Etape 1 : écrivez la vision telle qu'elle a été développée lors du processus de planification stratégique. Puis posez la question suivante à l'assemblée : *quelles sont les valeurs implicites de l'énoncé de cette vision qui devraient guider notre travail si nous voulons contribuer à la réalisation de notre vision ?*

Etape 2 : faites la liste des valeurs et de l'énoncé des valeurs qui ont été mentionnés

² D'après le document « [La planification stratégique](#) », CIVICUS



Etape 3 : toujours en assemblée, développez une série de principes (ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire) pour déterminer :

- comment l'organisation ou le projet fonctionne ?
- comment le personnel doit se comporter lorsqu'il fait son travail ?

DEFINITION DE LA MISSION

Objectif de l'atelier : définir la mission de l'organisation de manière détaillée, qui lui permettra d'atteindre les objectifs fixés

Durée de l'atelier : 1h environ (20 minutes en groupe de travail et 40 minutes de restitution).
Nombre de participant : maximum 15

Animation : répartissez les participants en groupes de 3 à 5 personnes

Etape 1 : demandez aux participants de répondre aux questions suivantes

- quelle est notre cible prioritaire, à qui souhaitons-nous que notre travail bénéficie ?
- quelle est notre zone d'intervention ?
- quelles sont nos actions ?

Etape 2 : les participants devront ensuite écrire un énoncé dans lequel ils indiqueront qui est l'organisation, quels objectifs elle cherche à atteindre et comment ils envisagent d'y parvenir ?

Etape 3 : demandez aux participants de regrouper les 2 premières étapes, et de définir une mission claire pour l'organisation, comportant 3 à 4 éléments clefs maximum

Une fois la vision, les valeurs, la mission, l'objectif général et les objectifs devront être définis. Ils pourront être extraits par l'équipe de direction directement des ateliers réalisés ci-dessus et devront être rédigés et partagés avec l'ensemble du staff.

2.5 - Analyse SWOT

La dernière phase du cadrage de la planification stratégique consistera à la réalisation d'une analyse FFOM (SWOT) :

S = Strengths	Forces
W = Weaknesses	Faiblesses
O = Opportunities	Opportunités
T = Threats	Menaces

L'analyse SWOT, destinée à la planification, est une méthode d'analyse permettant d'identifier les axes stratégiques à développer par l'organisation pour atteindre ses objectifs. Il combine l'étude des forces et faiblesses de l'organisation (facteurs internes), et des opportunités et menaces de son environnement (facteurs externes), afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de permettre à l'organisation de définir une stratégie permettant de maximiser les potentiels des Forces et Opportunités, et de minimiser les effets des faiblesses et menace



		Positif (Pour atteindre les objectifs)	Négatif (Pour atteindre les objectifs)
Origine Interne (Organisationnelle)	Forces (strengths)	Les forces sont les aspects internes positifs que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir une stratégie pour l'avenir.	Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects internes négatifs que peut également contrôler l'organisation.
	Opportunités (Opportunities)	Les opportunités sont les possibilités positives extérieures, dont peut tirer parti l'organisation.	Les menaces sont les problèmes et/ou obstacles extérieurs à l'organisation, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de la stratégie et plus globalement du secteur d'intervention de l'organisation.
Origine Externe (Environnement)			

Afin de mettre en œuvre l'analyse SWOT, il est conseillé à l'organisation d'organiser des focus groups avec un panel représentatif du staff (manager, back-office, fonctions supports, agents de terrain...). En fonction du nombre de participants, plusieurs réunions pourront être organisées.

Il est également essentiel de définir le champ d'action du SWOT afin de mener une analyse de qualité. Par exemple, l'analyse portera-t-elle sur l'ensemble des activités de l'organisation, ou concernera-t-elle qu'un seul volet des activités ? Répondre à cette question permettra également à l'organisation de définir qui du staff participera au *focus group*.

Afin d'éviter une analyse trop subjective, il est conseillé de s'appuyer sur des faits, plutôt que sur des intuitions. Il est également nécessaire d'être synthétique et d'aller à l'essentiel. Idéalement, une analyse SWOT devrait tenir sur une page.

Enfin, l'analyse SWOT devant permettre à l'organisation de définir une stratégie lui permettant d'atteindre ses objectifs, il sera nécessaire de faire la synthèse du SWOT et de mettre en relation les facteurs (internes et externes) entre eux³.

³ « L'analyse SWOT » : ec.europa.eu/europaid/evaluation/methodology/examples/too_swo_res_fr.pdf



		Approche interne		
		Liste des forces	Liste des faiblesses	<i>En quoi les Forces permettent-elles d'éliminer les faiblesses ?</i>
		Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
	<i>En quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?</i>			

L'équipe de direction de l'organisation devra être en charge de l'animation des *focus groups* et de la rédaction de la synthèse et définition de la stratégie. Un facilitateur extérieur peut également être mobilisé afin d'animer les *focus groups*.

L'organisation est maintenant prête à définir une stratégie. Le plan stratégique devra donc permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Les éléments qui seront définis au sein du plan stratégique constitueront la base du plan d'action qui devra être mis en place lors de la phase de déploiement (cf. ci-dessous).



3 – Phase de réflexion et définition de la stratégie de l'organisation

Comme exposé ci-dessus, la plus grande partie de la planification stratégique est effectuée en mode participatif, avec un nombre important de membres du personnel, et sous forme de réunions et/ou Focus Groups.

La phase de réflexion, quant à elle, peut se contenter de réunir les équipes de direction et le facilitateur externe. En effet, cette phase doit permettre, suite au diagnostic réalisé, de définir la ou les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, répondre aux valeurs et à la vision de l'organisation, maximiser les forces et opportunités, et minimiser les faiblesses et menaces.

La phase de réflexion devra se faire autour de cinq thématiques :

- le modèle organisationnel
- le modèle de distribution des produits/services
- le modèle économique
- les projections d'activité
- la planification financière.

3.1 - Le modèle organisationnel

Le diagnostic organisationnel réalisé pendant la phase de cadrage a permis de mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'organisation interne actuelle. La phase de réflexion doit permettre à l'équipe de direction de définir le modèle organisationnel optimal de la structure, permettant à la fois de maintenir les forces, de minimiser les faiblesses et de résoudre les problèmes identifiés.

De plus, le modèle organisationnel que définira l'organisation lors de sa planification stratégique devra répondre aux problématiques suivantes :

- comment toucher un maximum de bénéficiaire ?
- comment améliorer l'impact et l'efficacité de son action ?
- comment optimiser notre couverture géographique ?

Dans un premier temps, il s'agit de mettre sur papier le modèle d'organisation actuel. Pour cela, il est conseillé à l'organisation de travailler à partir de plusieurs outils :

- l'organigramme du siège de l'organisation, faisant apparaître les fonctions managériales, les fonctions supports et le back-office
- l'organigramme du réseau/terrain
- les fiches de postes.

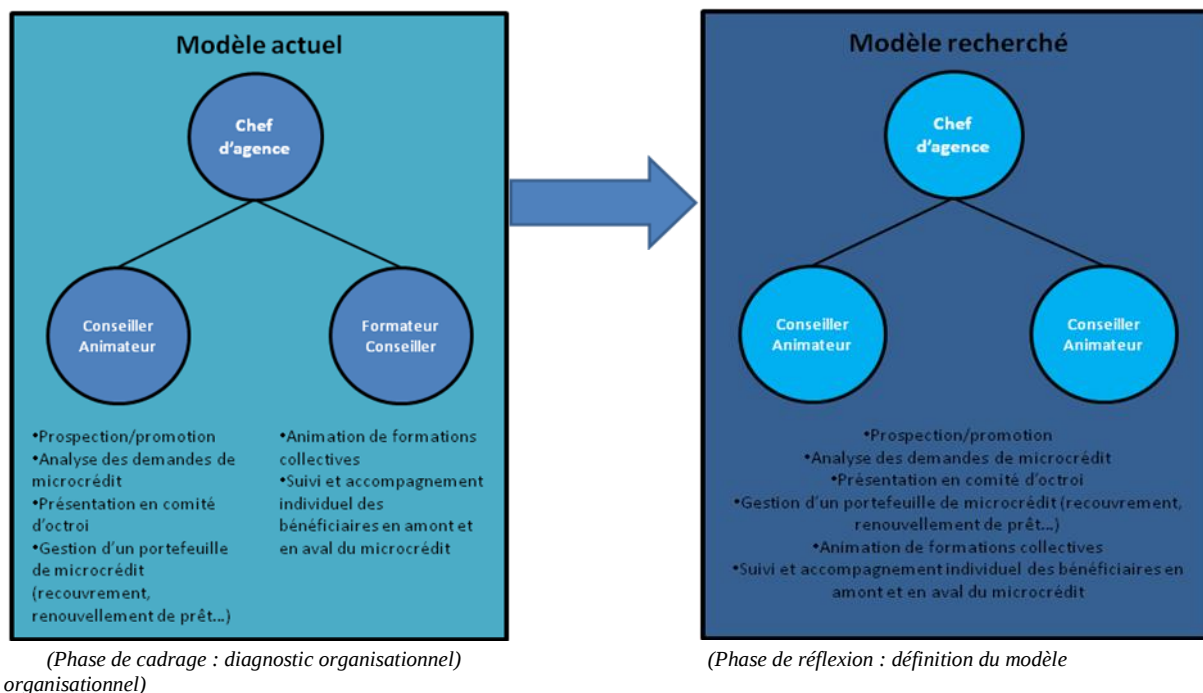
Ces outils, ainsi que le diagnostic organisationnel permettront à l'équipe de direction d'identifier les faiblesses et difficultés, de les lister, et de les positionner au sein de l'organigramme.



Dans un second temps, la phase de réflexion devra amener l'équipe de direction à réfléchir et définir le modèle organisationnel recherché, permettant de minimiser les faiblesses et de maintenir les forces. Pour cela, chaque département, service, agence... devront être analysés.

De même, un temps de réflexion devra être pris pour analyser les avantages et inconvénients de chaque modèle d'organisation.

Par exemple, prenons le cas d'une institution de microfinance (IMF) et analysons le modèle organisationnel d'une agence de microcrédit :



Dans le cas exposé ci-dessus, l'IMF a choisi de réorganiser ses agences de microcrédit. Si initialement l'agence était composée d'un Chef d'Agence, d'un Conseiller Animateur, et d'un Formateur Conseiller ; l'IMF a désormais choisi de composer ses agences avec un Chef d'Agence, et deux Conseiller Animateur.

Pour le modèle actuel, les tâches sont réparties de la manière suivante au sein de l'équipe :

- chef d'agence : management et animation d'équipe, gestion administrative de l'agence, responsable du suivi d'activité et de l'atteinte des objectifs, décision d'octrois de microcrédit....
- conseiller animateur : en charge de toutes les opérations liées à l'octroi d'un microcrédit (promotion, analyse des demandes, présentation des demandes au comité d'octroi, gestion du portefeuille, recouvrement...)
- formateur conseiller : En charge de l'ensemble des opérations liées à la formation et au suivi/accompagnement des bénéficiaires (formation commercial, gestion, suivi individuel...)



Pour le modèle recherché, les tâches sont dorénavant réparties comme suit :

- *chef d'agence : management et animation d'équipe, gestion administrative de l'agence, responsable du suivi d'activité et de l'atteinte des objectifs, décision d'octrois de microcrédit....*
- *conseillers animateurs : en charge de toutes les opérations liées à l'octroi d'un microcrédit (promotion, analyse des demandes, présentation des demandes au comité d'octroi, gestion du portefeuille, recouvrement...) + En charge de l'ensemble des opérations liées à la formation et au suivi/accompagnement des bénéficiaires (formation commercial, gestion, suivi individuel...)*

Afin d'effectuer ses choix, l'IMF a dû se poser 2 questions :

- *que recherchons-nous dans le cadre de la nouvelle stratégie que nous définissons ?*
- *quels sont les avantages et inconvénients des deux modèles d'organisation ?*

A la question « que recherchons-nous dans le cadre de la nouvelle stratégie que nous définissons ? », l'IMF a répondu :

- *recherche d'efficacité*
- *recherche de gain de productivité*
- *souhait d'amélioration de la relation conseiller-bénéficiaire*
- *professionnalisation et montée en compétence des chefs d'agence : amélioration du management et de l'animation d'équipe*
- ...

A la question « quels sont les avantages et inconvénients de chaque modèle d'organisation », l'IMF a développé le tableau suivant :

	Avantages	Inconvénients
Modèle actuel	Partage des tâches et responsabilités Segmentation des 2 activités (financière et non financière) permettant une professionnalisation des équipes sur chaque domaine Facilitation de la relation Formateur/bénéficiaire car pas de notion de recouvrement (de la responsabilité du Conseiller) Possibilité d'offrir des services de formation/suivi à un plus grand nombre de bénéficiaires Temps de présence sur le terrain plus important, le Conseiller et le Formateur assurant tous les deux des actions terrain	Management différencié entre services financiers et services non financiers Multiplication des personnes référentes pour les bénéficiaires au sein de l'IMF Un seul Conseiller Productif en termes d'octroi de microcrédits Risque de difficulté de partage d'informations entre Conseiller et Formateur, et/ou risque de perte d'information
Modèle recherché	Gain de productivité, 2 conseillers octroient des microcrédits Un seul salarié référent pour le bénéficiaire, donc simplification de la relation à l'IMF, création d'un lien de	Possibilité de limitation du gain de productivité. En plus d'octroyer des microcrédits, le Conseiller doit organiser son temps de travail pour dispenser de l'accompagnement et des formations Risque de confusion dans la relation

Janvier 2013 - 16



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

	confiance, fidélisation et développement du bouche-à-oreille Pas de perte d'informations , le Conseiller est en charge de l'analyse du dossier et du suivi/accompagnement du bénéficiaire Management non différencié, possibilité d'améliorer les actions de management et pilotage d'activité. Intégration des deux services dans une même stratégie d'agence Possibilité d'orienter la formation/suivi sur les bénéficiaires en ayant le plus besoin et d'améliorer l'impact et l'efficacité des services non financiers Possibilité de segmentation la zone d'intervention par Conseiller et d'améliorer l'impact des actions de promotion/prospection	Conseiller/Bénéficiaire, car traitement à la fois du recouvrement et du suivi-conseil Diminution du temps de présence sur le terrain, chaque conseiller étant chargé d'une seule zone
--	---	--

Après analyse, le « modèle recherché » présentant plus d'avantages potentiels pour l'IMF, et répondant davantage aux orientations stratégiques qu'elle souhaite définir dans le cadre de sa planification stratégique, l'IMF s'orientera vers le second modèle.

Pour toute organisation, la phase de réflexion concernant le modèle d'organisation optimal à atteindre, peut être mené avec les outils présentés ci-dessus, peu importe son secteur d'activité.

3.2 - Le modèle de distribution des produits/services

La seconde étape de la phase de réflexion concernera la définition du modèle de distribution des produits et services de l'organisation.

La définition du modèle de distribution se fera autour de trois composantes :

- définition de la cible de l'organisation
- définition de l'offre de produits et services
- définition des canaux de distribution.

Concernant la définition de la cible de l'organisation, la phase de cadrage et de définition du cadre stratégique ont normalement permis de détailler les bénéficiaires que le programme souhaite cibler. Il s'agit d'un travail de réflexion à mener avec les équipes de direction et les équipes terrain. Il est donc conseillé à l'organisation de profiter des temps de réunion prévus en phase de cadrage pour mener à bien cette réflexion.

Les questions que se posera l'organisation porteront donc principalement sur le souhait de l'organisation de maintenir sa cible actuelle ou d'élargir les profils des bénéficiaires potentiels, comme par exemple, pour le cas de l'IMF citée en exemple ci-dessus :

- souhaite-t-elle maintenir sa cible actuelle, à savoir les bénéficiaires en situation de grande précarité créant ou développant des activités génératrice de revenus, ou souhaite-t-elle dorénavant s'adresser également aux micro-entrepreneurs et PME ?



- Souhaite-t-elle conserver uniquement une offre de microcrédit professionnel, ou souhaite-t-elle développer une offre de microcrédit social (scolarité, permis de conduire, équipement du foyer, etc.), ciblant des bénéficiaires encore plus démunis ?
- ...

La définition de la cible conditionnera la poursuite du travail de réflexion et de planification stratégique. En effet, à partir de la cible, il sera possible pour l'organisation de travailler sur son offre de produit et service et sur ses zones d'intervention.

Concernant la définition de l'offre de produits et services, il s'agira de définir des solutions répondant au mieux à la demande et aux besoins de la cible, donc des bénéficiaires. Il s'agira également, pour l'étape suivante concernant le modèle économique, de définir des produits permettant à l'organisation de dégager des possibilités d'autofinancement, ou en tout cas de ne pas perdre d'argent.

Afin de mener ce travail de définition de l'offre, il est fortement recommandé à l'organisation de s'appuyer sur les personnes les plus concernées, à savoir les bénéficiaires. Plusieurs *focus groups* réunissant entre 10 et 15 bénéficiaires (ou potentiels bénéficiaires) devront donc être organisés. Il s'agira de questionner les participants sur :

- sont-ils satisfaits de l'offre actuelle de l'organisation ?
- Ce qu'ils attendent de l'offre de l'organisation ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Comment l'organisation peut-elle répondre au mieux à leurs attentes ?
- Quel niveau de tarification ou conditions d'accès sont-ils prêts à accepter ?
- Sur quelle durée envisagent-ils de bénéficier des produits/services ?
- Quels facteurs leur feraient refuser l'offre de l'organisation ?
- ...

Conseils pour l'organisation de *focus groups* bénéficiaires:

Pour l'animation de focus groups bénéficiaires, il est conseillé à l'organisation :

- de déléguer l'animation du focus group à une personne externe à l'organisation, par exemple au facilitateur externe s'il en a l'habitude, afin de permettre aux participants de parler librement en positif, comme en négatif
- de prévoir 2 à 3 focus groups au minimum concernant la définition de l'offre, afin de croiser les données et conclusions des ateliers
- d'organiser les focus group au plus proche du domicile des bénéficiaires, et de les regrouper par zone géographique (voir possibilité de demander le soutien d'une mairie ou d'un partenaire technique par exemple pour la mise à disposition d'une salle de réunion)
- de prévoir de diversifier les types de bénéficiaires participants aux focus groups (par exemple par type d'activité, ou par profil social...)
- de prévoir le matériel nécessaire à l'animation du focus group (*paperboard*, tableau blanc, marqueurs, vidéoprojecteur...)
- de prévoir des rafraichissements



Afin de s'assurer de la présence des bénéficiaires aux ateliers, certaines organisations n'hésitent pas à rembourser les frais de transports, le cas échéant, et même à rémunérer les participants.

Les conclusions de ces ateliers, et les réunions de réflexion de la direction, permettront de (re)définir l'offre de l'organisation, la plus adaptée à la demande et aux besoins de sa cible.

Concernant la définition des canaux de distribution, il s'agira pour l'organisation de définir le modèle le plus efficace de distribution de ses produits et services, afin de toucher le plus grand nombre de bénéficiaires. L'organisation devra donc évaluer l'efficacité des stratégies actuellement déployées, et définir les opportunités de distribution de son offre présentement sur ses zones d'intervention.

La définition d'une stratégie de distribution devra prendre en compte les critères suivants :

- comment améliorer le référencement de bénéficiaire vers les services de l'organisation ?
- Existe-t-il des opportunités de partenariats techniques à créer, à développer, ou à consolider ?
- Comment améliorer le bouche-à-oreille des bénéficiaires ?
- Comment mieux faire connaître notre organisation et améliorer sa notoriété ?
- Comment améliorer nos actions de promotion/prospection ?
- ...

L'amélioration du modèle organisationnel et du modèle de distribution doivent permettre à l'organisation d'améliorer ses résultats (aussi bien en nombre qu'en termes d'impact et d'efficacité). Cependant, afin de mettre en œuvre les stratégies définies, il est important pour l'organisation de définir une stratégie financière et économique.

3.3 - Le modèle économique

La définition du modèle économique de l'organisation ne répondra qu'à des enjeux financiers. Une stratégie économique et financière efficace assurant à l'organisation la durabilité et la pérennité de son action, et donc l'augmentation de son impact auprès des populations cibles.

Il s'agira donc de définir les stratégies à déployer afin de s'assurer de l'équilibre global du budget de fonctionnement, tant en termes de contrôle des dépenses, qu'en termes de sécurisation des ressources.

La définition du modèle économique doit être réalisée en réunion de direction. En effet, la direction assurant la gestion comptable et financière de l'organisation, et assurant la recherche de ressources, elle doit avoir la responsabilité de la stratégie financière.

Le modèle économique que définira la direction répondra aux enjeux suivants :

- quel est, en premier, le coût de distribution de nos services/produits, et le coût par bénéficiaire ?



- Comment mieux contrôler, maîtriser et limiter les dépenses/coûts ? (organisation du service comptable, procédures accrues de contrôle, limitation d'engagement de dépenses avant autorisation de la direction...).
- En fonction de la planification stratégique, quelles seront les dépenses prioritaires à assumer, et les dépenses secondaires, durant tout le temps du plan stratégique ?
- Quelle stratégie déployer pour sécuriser les subventions publiques perçues ?
- Comment attirer et/ou obtenir de nouvelles subventions publiques et développer de nouveaux soutiens institutionnels ? (service interne de veille concernant les appels à projet, nouvelle cible, définition d'une action répondant à une orientation politique...)
- Quelle stratégie déployer pour développer les subventions privées ? (Fondations d'entreprises...).
- Comment (et doit-on) améliorer et/ou augmenter la participation financière des bénéficiaires ?
- ...

Une fois le modèle économique défini, dans le cadre de la planification stratégique pluriannuel, l'organisation peut maintenant finaliser son plan de développement et réaliser les étapes de prévisions d'activités et prévisions financières.

3.4 – Les projections d'activité

Les projections d'activité, ou résultats attendus, sont les objectifs opérationnels que l'organisation souhaite atteindre pendant toute la durée du plan de développement stratégique.

Dans le cadre de la phase de diagnostic, l'organisation a déjà pu analyser les réalisations (en termes quantitatifs et qualitatifs) des deux ou trois années précédentes. A partir de cette analyse et de la définition de ses nouveaux modèles d'organisation, de distribution, et économique, la direction est maintenant capable de prévoir les objectifs des prochaines années.

La programmation d'activité, compte tenu des modèles définis précédemment, devra également prendre en compte :

- le niveau d'efficacité et de productivité recherché
- le potentiel des zones d'intervention
- la capacité des équipes à prendre en charge une augmentation d'activité
- les ressources financières pour atteindre les objectifs souhaités

Il est conseillé à l'organisation de planifier ses objectifs en commençant par le niveau de détail le plus important (par exemple définir en premier lieu les objectifs atteignables pour chaque zone, agence, centre, salarié...), pour atteindre ensuite un niveau plus global, et consolidé pour toute la structure.

Afin de planifier son activité, l'organisation pourra utiliser le modèle de projection suivant :



	Année 1	Année 2	Année 3
Secteur d'activité 1			
Produit 1			
Produit 2			
Produit 3			
...			
Secteur d'activité 2			
Produit 1			
Produit 2			
Produit 3			
...			
Secteur d'activité 3			
Service 1			
Service 2			
Service 3			
...			

Il est bien sûr également possible pour l'organisation d'aller au-delà de ce niveau de détail, et de projeter ses objectifs mensuellement par exemple.

3.5 – Les projections financières

C'est ici dernière étape de planification stratégique. Il s'agit pour la direction de budgéter la réalisation de son plan stratégique, et de chiffrer les actions à mettre en œuvre dans le cadre des nouveaux modèles définis. C'est également dans le cadre des projections financières que la Direction évaluera ses besoins en ressources, qu'il s'agisse de subventions ou de recettes dégagées.

La direction tiendra donc compte :

- des besoins en investissements pour la réalisation du plan stratégique
- des éventuelles embauches à prévoir
- des dépenses liées aux axes stratégiques définis (par exemple formation du personnel, développement d'outils de communication...)
- des ressources financières disponibles
- des ressources prévues (subventions déjà accordées, participation des bénéficiaires...)
- des ressources à mobiliser.

Le modèle de budget suivant peut être utilisé par l'organisation pour synthétiser ses projections financières :



PREVISIONS BUDGETAIRES

Charges

	Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisation (comptes 20 et 218)			
Achats (comptes 606)			
Services externes (comptes 61)			
Autres services externes (comptes 62)			
Impôts et taxes (comptes 63)			
Frais de personnel (comptes 64)			
Charges financières (comptes 66)			
Transferts de charges (comptes 79)			
Total des charges budgétaires			

Ressources

	Année 1	Année 2	Année 3
Subventions publiques			
Subventions privées			
Participation des bénéficiaires			
Total des ressources			
Ecart ressources - charges			



4 – Etape de validation du plan de développement stratégique

L'ensemble de la planification stratégique étant maintenant réalisée, l'équipe de direction devra présenter ses conclusions et recommandations, en présence du facilitateur externe, au Conseil d'Administration de l'organisation.

Il appartient en effet au CA (ou Comité de Gestion) de valider les orientations stratégiques, ainsi que les prévisions d'activité et financières.

Le CA n'est cité dans ce manuel qu'à l'étape de validation du plan de développement stratégique, mais il est bien sûr conseillé à l'organisation de solliciter l'avis de celui-ci plusieurs fois, tout au long du processus de planification, et même d'intégrer un ou deux membres du CA aux groupes de travail et aux réunions de direction.

Si le CA le souhaite, le processus de planification pourra se poursuivre quelques semaines pour approfondir certains axes stratégiques. Il faudra alors de nouveau demander la validation de celui-ci. Enfin, si certaines orientations stratégiques représentent un risque opérationnel et financier trop important, le CA sera en droit de les refuser.



5 – Mise en application et phase de déploiement

Une fois le plan de développement stratégique validé dans son ensemble par le Conseil d'Administration, l'équipe de direction devra maintenant planifier la mise en application et préparer la phase de déploiement.

Il s'agit donc maintenant de définir le plan d'actions nécessaire à la réalisation des axes stratégiques, et de définir clairement les implications internes que provoqueront les nouvelles stratégies. La phase de déploiement prévoit donc :

- de préparer la nouvelle structure organisationnelle et sa mise en application (changement d'organigramme, changement d'intitulé de poste et de termes de références, nouvelles responsabilités...)
- d'identifier les problèmes et difficultés potentiels
- de définir un chronogramme de mise en application du plan stratégique.

5.1 – Nouvelle structure organisationnelle

La définition d'une nouvelle organisation implique nécessairement des changements importants dans les fonctions et responsabilités du personnel, et dans le quotidien en général. Même si ces décisions stratégiques relèvent de la responsabilité du Conseil d'Administration et de la Direction, il sera nécessaire de préparer son staff à ce changement. Il convient donc de respecter les étapes suivantes :

- définir clairement le nouvel organigramme présentant la nouvelle structure hiérarchique, le cas échéant et la nouvelle structure organisationnelle et opérationnelle
- rédiger l'ensemble des nouvelles fiches de postes et des nouveaux termes de références pour chaque fonction
- préparer un document de présentation et de synthèse du plan stratégique
- organiser une réunion de personnel pour présenter dans le détail le plan de développement stratégique et les changements organisationnel et opérationnel qu'il va engendrer.

5.2 – Identifier les problèmes et difficultés potentiels⁴

Comme expliqué ci-dessus, un plan de développement stratégique impliquera des changements d'organisation. Il sera donc nécessaire pour l'équipe de direction, dans un premier temps, de lister l'ensemble des difficultés et problèmes que pourront poser les nouvelles orientations stratégiques, et de préparer un argumentaire adapté à chaque cas soulevé afin de favoriser l'adhésion du personnel, selon les critères suivants :

- résistance au changement éventuel du conseil d'administration
- résistance au changement éventuel des bailleurs
- résistance au changement éventuel du personnel
- nécessité de modification de poste (intitulé, missions, responsabilité)
- nécessité d'embauche ou de licenciement de personnel

⁴ D'après le document « [La planification stratégique](#) », CIVICUS



- les besoins financiers supplémentaires

Il est important de garder à l'esprit que les gens ont du mal avec le changement. Il faudra donc préparer l'ensemble de son personnel à accueillir favorablement le changement, à le comprendre et à l'accepter. Pour cela, il conviendra de respecter les étapes suivantes :

- *« assurez-vous que tout le monde comprend le changement et pourquoi il est nécessaire. Même si les gens ont pris part au processus de planification stratégique, il se peut qu'ils aient besoin qu'on leur explique après coup les implications des décisions prises. Lorsque le changement affecte les individus extérieurs à l'organisation, vous devez également donner une explication à ces parties, afin qu'ils comprennent pourquoi vous avez pris cette décision, et quelles en seront les implications, pour vous comme pour eux ;*
- *apportez une réponse aux idées et aux sentiments des gens. Laissez-les exprimer leurs inquiétudes et répondez-leur. Si vous ne pouvez vous mettre d'accord, soyez au moins compréhensifs par rapport aux sentiments soulevés par le changement ;*
- *développez un processus de changement planifié et partagez-le avec chacun dans l'organisation ou dans le projet pour que les gens sachent à quoi s'attendre et quand s'y attendre ;*
- *procédez au changement ;*
- *consultez, soutenez, et établissez des comptes-rendus au cours du processus de changement.*
- *reconnaissez et célébrez un changement réussi ».*

5.3 – Chronogramme de mise en application du plan de développement stratégique

La phase de planification est maintenant achevée. L'organisation dispose maintenant d'un cadre stratégique général dans lequel situer et planifier ses activités.

Afin de mettre au point un plan d'actions, nécessaire à la réalisation du plan de développement stratégique, l'organisation devra :

- lister l'ensemble des étapes et activités relatives au nouveau plan stratégique ;
- constituer des groupes de travail par étapes/activité pour assurer la mise en application (il est conseillé à l'organisation de constituer des groupes de travail par département, service, agence...) ;
- nommer un coordinateur au sein de chaque groupe de travail, assurant la coordination et le suivi de l'action, et réalisant les évaluations et comptes-rendus tout au long du processus ;
- planifier dans le temps les actions à mettre en œuvre, et fixer des dates limites de réalisation ;
- prévoir, au sein de la planification, des points d'étape ou de bilan intermédiaire, ainsi qu'une étape d'évaluation finale à chaque action.

Afin d'assurer la planification des actions, le chronogramme présenté précédemment peut-être utilisé.

Enfin, la planification stratégique devrait constituer un exercice régulier de l'organisation. Il s'agirait de réaliser ce travail tous les 3 ou 4 ans. Cependant, afin d'assurer la prochaine phase



de planification stratégique, l'organisation devra prévoir dans son chronogramme de mise en application une étape, en fin de cycle, d'évaluation global du plan stratégique.

Cette évaluation globale permettra à l'organisation de tirer les enseignements du précédent plan stratégique, positifs, comme négatifs, nécessaire à la nouvelle phase de planification.

Il est conseillé de déléguer cette évaluation auprès d'un évaluateur externe.



Synthèse

En synthèse, le plan de développement stratégique d'une organisation pourrait se présenter comme suit:

Introduction

1 - Diagnostic du projet

- 1.1 - Objectifs et historique du projet
- 1.2 - Contexte d'intervention
- 1.3 - Etude sectorielle
- 1.4 - Analyse de l'environnement institutionnel
- 1.5 - Analyse des résultats des années précédentes
- 1.6 - Analyse SWOT

2 - Définition du cadre stratégique

- 2.1 - Valeurs, Vision, Missions
- 2.2 - Ambitions du projet
- 2.3 - Objectif principal et objectifs spécifiques

3 - Définition du modèle organisationnel

- 3.1 - Modèle actuel
- 3.2 - Modèle recherché

4 - Définition du modèle de distribution

- 4.1 - Modèle actuel
- 4.2 - Modèle recherché

5 - Définition du modèle économique

- 5.1 - Modèle actuel
- 5.2 - Modèle recherché

6 - Stratégie et positionnement du projet à 3 ans

- 6.1 - Objectifs fixés
- 6.2 - Résultats attendus et projections d'activité
- 6.3 - Planification financière

7 - Mise en application, chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique

L'exercice de planification stratégique devrait concerner l'ensemble des organisations. Vis-à-vis des différents interlocuteurs (salariés, partenaires, bailleurs, donateurs), le développement d'un plan stratégique est un gage de professionnalisme. Il illustre en effet la capacité de l'organisation à se remettre en question, à s'adapter à l'évolution de son environnement, et à prendre en considération les attentes et besoins de ses bénéficiaires.

C'est pourquoi, une fois le plan de développement stratégique rédigé dans son ensemble, il est conseillé d'en réaliser un résumé, sous forme de plaquette de communication institutionnelle, qui servira pour les relations et communications avec les partenaires techniques et bailleurs de fonds.

