

ATELIER ACALAN

Planification stratégique

PLAN

1 – Définition de la planification stratégique

2- Les fondements et utilités de la planification stratégique

- Les fondements de la planification stratégique
- L'utilité d'un plan stratégique
- Canevas d'un plan stratégique

3 – Les principales caractéristiques

4 – Le processus de la planification stratégique

- Les six étapes de la planification stratégique
- Les techniques et outils utilisés dans le cadre de la planification stratégique
- Les types, niveaux de planification et outils

5 Les éléments d'un plan stratégiques

But de la planification

Le but de la planification stratégique est de permettre le choix du bon projet à entreprendre, le planificateur doit réfléchir sur ce qu'il veut réaliser, à quels résultats espère-t-il aboutir et de quelle façon peut-il l'atteindre ?

DEFINITION

- **La planification stratégique est le processus de formulation de la mission et des objectifs d'une organisation, définissant une orientation à long terme pour atteindre des objectifs stratégiques, et les voies et moyens de la mise en œuvre de plans pour les atteindre.**
- **Elle est le processus qui permet à une organisation, une ONG en l'occurrence, d'analyser son environnement interne et externe et de faire, sur une période donnée, des choix stratégiques en matière de vision, de mission, d'objectifs, de résultats attendus et de stratégies d'action.**

- La planification opérationnelle est le processus qui permet de s'assurer qu'un projet continuera à être efficace une fois devenu opérationnel. Cette planification permet de réfléchir avec minutie à tous les détails du projet avant exécution.
- Ce qui distingue la planification opérationnelle de la planification stratégique, c'est qu'elle s'intéresse aux modalités d'application pratique de la stratégie.
- A la base de la planification stratégique, il y a la vision stratégique qui se définit comme une image suffisamment claire, une idée générale sur les états futurs souhaités et raisonnables.

1 – LES FONDEMENTS ET UTILITES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Les fondements

- Le souci et le besoin d'avoir une vision beaucoup plus cohérente .
- Le souci d'améliorer les prises de décisions, compte tenu de l'évolution de l'environnement interne et externe
- Le souci de suivre et de mesurer la contribution de l'organisation à l'atteinte de sa finalité
- Le souci de disposer d'un instrument de négociation pour mobiliser les ressources financières à moyen et long termes
- Le souci de disposer d'informations de qualité pour justifier les éventuels ajustements et réformes à entreprendre

Utilités d'un plan stratégique

•« Quelle est l'utilité d'un plan stratégique ? »

- .. Un outil de gestion
- .. Un outil de suivi-évaluation
- .. Un outil de négociation
- .. Un outil qui favorise la crédibilité
- .. Un outil qui diminue le sentiment d'insécurité
- .. Un outil de communication

2 - LES CARACTERISTIQUES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

- Planification stratégique sera réservée au processus de choix fixant les grandes orientations de l'entreprise ou du projet pour tirer avantage de son environnement.
- La planification stratégique tend à orienter les activités d'une façon déterminante et pour le long terme.
- La planification stratégique est centrée sur la recherche de progrès dans des domaines précis permettant d'atteindre les objectifs globaux de l'entreprise et/ou du projet.
- La planification stratégique implique la capacité à faire face et à y tirer avantage de changements qui surviennent dans l'environnement.

3 – LES SIX ETAPES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Etape 1 : Analyse de situation (environnement interne - externe) situation passée, situation présente ?

Etape 2 : Scénario idéal pour l'avenir. Que souhaitons-nous pour l'avenir ?

Etape 3 : Mission (existante et souhaitée, visées et objectifs)

Quels sont nos objectifs, comment savoir qu'ils sont atteints ?

Etape 4 : Stratégies. Comment atteindre nos objectifs ?

Etape 5 : Programmes et plan d'actions. Qui fait quoi ? Quand ? Comment ?

Etape 6 : Suivi/rétroinformation/changements.

Quelle est notre performance ? Que faire pour apporter des changements ?

ETAPES	OBJECTIFS	QUESTIONS	CONTENU DE L'ETAPE	TECHNIQUES ET OUTILS UTILISES
1. Analyse de l'environnement interne et externe	Diagnostiquer l'environnement interne et externe	Quelle est la situation interne et externe de l'organisation (Institution, Projet)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan diagnostic • Analyse de l'environnement interne • Analyse de l'environnement externe • Identification des forces/faiblesses • Identification potentialités/obstacles 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation documentaire • Enquête participative • SEPO • Guide d'analyse environnemental externe • Observations directes • Arbre de problème
2. Scénario idéal (vision)	Projection de l'avenir souhaité	Que souhaitons-nous pour l'avenir ?	<ul style="list-style-type: none"> • Différentes projections • Milieu • Démographie • Act. Econo. 	Formulation de la vision
3. Mission - buts - objectifs	Clarifier ce que l'on veut	Comment savoir s'ils sont atteints ?	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sommaire du projet • Formulation buts et objectifs du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbre d'objectifs • Méthode du cadre logique (MCL)

ETAPES	OBJECTIFS	QUESTIONS	CONTENU DE L'ETAPE	TECHNIQUES ET OUTILS UTILISES
4. Stratégies	Déterminer combinaison optimale pour atteindre ces objectifs	Comment atteindre nos objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> Description des scénarios Analyse des scénarios 	<ul style="list-style-type: none"> Critères de sélection Analyse multicritère Analyse coût/rentabilité
5. Programme d'action	Déterminer les différentes composantes et activités	Qui fait quoi, quand, comment ?	<ul style="list-style-type: none"> Listing des activités Budgétisation des activités Planning des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des activités Diagramme de GANTT Diagramme de PERT Budget
6. Suivi-évaluation, Rétro-information	Disposer d'éléments pour mesurer la performance du projet	Quelle est notre performance ? Que faire pour apporter des changements ?	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration système de suivi-évaluation de contrôle de l'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Indication Méthode du cadre logique Documentation en quêtes

4 - LES TECHNIQUES ET LES OUTILS UTILISES DANS LE CADRE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

4.1 L'enquête participative qui va utiliser des outils comme : l'observation directe, le guide d'entretien, le questionnaire, le guide de l'analyse de l'environnement externe.

4.2 Le Guide d'analyse de l'environnement externe

4.3 Le SEPO

SUCCES	POTENTIALITES
ECHECS	OBSTACLES

La méthode du cadre logique (MCL)

- La méthode du cadre logique permet de décrire d'une manière systématique et ordonnée le « pourquoi et le comment d'un projet ou d'une entreprise en mettant l'accent sur une analyse de système et en vérifiant la cohérence horizontale et verticale.
- La méthode du cadre logique est un outil de planification stratégique qui aide à définir correctement un projet ou une entreprise de manière concise, complète et objective. Il permet de faire comprendre facilement à d'autres et de formuler clairement, d'en suivre le déroulement et d'examiner les résultats au fur et à mesure qu'ils se produisent.

- Le cadre logique est un instrument d'aide.
- à la planification du projet ou de l'entreprise
- à l'évaluation du projet ou des activités de l'entreprise
- au suivi du projet ou de l'entreprise.

La présentation de la méthode du cadre logique

La méthode du cadre logique est un outil très simple
mais très pratique qui permet de résumer un projet
sur un tableau synoptique et d'en vérifier la logique interne.
Cet outil a été conçu par l'US-AID pour la planification et l'évaluation des projets qu'il finance.

Le cadre logique se présente de la façon suivante :

I	II	III	IV
Résumé narratif	IOV Indicateurs Objectivement vérifiable	MV Moyens de vérification	Supposition ou hypothèse
Objectifs			
Extrant/ résultat			
Intrants			

Intérêt de l'utilisation du cadre logique dans le management de projet.

- La méthode du cadre logique résume le projet ou l'action quelconque sous forme de tableau synoptique ;
- Elle permet de vérifier la logique interne du projet (logique verticale et logique horizontale). Si une case est vide cela se remarque tout de suite.
- Elle oblige le gestionnaire de projet de préciser le projet ou l'activité, c'est-à-dire de savoir ce qu'il veut réaliser.
- Elle facilite la fonction d'évaluation des projets en offrant des indicateurs objectivement vérifiables.
- Elle permet de vérifier le bien fondé des hypothèses ou suppositions sur lesquelles repose, d'une manière exogène, la stratégie du projet ou de l'entreprise et situe le niveau des responsabilités du manager de projets.
- La méthode du cadre logique est utilisée dans la planification des activités des projets de développement.

Les six étapes du processus de la planification stratégique
(Objectifs, questions, contenu, techniques, méthode et outils)

ETAPES	OBJECTIFS	QUESTIONS	CONTENU DE L'ETAPE	TECHNIQUES ET OUTILS UTILISES
1. Analyse de l'environnement interne et externe	Diagnostiquer l'environnement interne et externe	Quelle est la situation interne et externe de l'organisation (Institution, Projet)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan diagnostic • Analyse de l'environnement interne • Analyse de l'environnement externe • Identification des forces/faiblesses • Identification potentialités/obstacles 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation documentaire • Enquête participative • SEPO • Guide d'analyse environnemental externe • Observations directes • Arbre de problème
2. Scénario idéal (vision)	Projection de l'avenir souhaité	Que souhaitons-nous pour l'avenir ?	<ul style="list-style-type: none"> • Différentes projections - Milieu - Démographie - Act. Econo. 	Formulation de la vision
3. Mission - buts - objectifs	Clarifier ce que l'on veut	Comment savoir s'ils sont atteints ?	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sommaire du projet • Formulation buts et objectifs du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbre d'objectifs • Méthode du cadre logique (MCL)

**Les six étapes du processus de la planification stratégique
(Objectifs, questions, contenu, techniques, méthode et outils)**

4.	Stratégies	Déterminer combinaison optimale pour atteindre ces objectifs	Comment atteindre nos objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> Description des scénarios Analyse des scénarios 	<ul style="list-style-type: none"> Critères de sélection Analyse multicritère Analyse coût/rentabilité
5.	Programme d'action	Déterminer les différentes composantes et activités	Qui fait quoi, quand, comment ?	<ul style="list-style-type: none"> Listing des activités Budgétisation des activités Planning des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des activités Diagramme de GANTT Diagramme de PERT Budget
6.	Suivi-évaluation, Rétro-informatio n	Disposer d'éléments pour mesurer la performance du projet	Quelle est notre performance ? Que faire pour apporter des changements ?	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration système de suivi-évaluation de contrôle de l'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Indication Méthode du cadre logique Documentation enquêtes

5-Les éléments d'un plan stratégique

- Analyse du contexte interne et externe
 - ✓ Forces
 - ✓ Faiblesses
 - ✓ Potentialités
 - ✓ Menaces/ Obstacles
- Vision /Missions /Valeurs
- Les bénéficiaires/ Public cible/ Parties prenantes
- Objectifs (objectifs globaux, objectifs spécifiques, résultats)
- Les stratégies / approches/ méthodologiques
- Les axes stratégiques / Domaines d'intervention
 - Les activités
 - Le budget
 - Le Cadre logique

TDR des travaux de groupes sur le plan stratégique

1 A partir de l'analyse situationnelle et de l'analyse SEPO (SWOT) compléter si nécessaire les forces, les faiblesses, les potentialités et les menaces de l'ACALAN

2 Formuler

- ✓ La vision
- ✓ Les missions
- ✓ Les valeurs

3 Proposer des objectifs globaux,

4 Dégager les axes stratégiques

5 Formuler les objectifs spécifiques et les résultats par axe

6 Identifier les activités assorties d'éléments de budget

7 Esquisse d'un cadre logique

AFRICAN UNION UNION AFRICAINE

African Union Common Repository

<http://archives.au.int>

Specialized Technical and representational Agencies

ACALAN Collection

Planification stratégique. Atelier ACALAN

ACALAN

ACALAN

<http://archives.au.int/handle/123456789/1557>

Downloaded from African Union Common Repository