

Chapitre 5 :

Planification stratégique



Photo de couverture : Des membres du personnel de Caritas, Liban, en mission d'évaluation dans un village au sud du Liban. Au cours de cette mission, ils ont appris que le village ne disposait ni d'électricité ni d'eau. Photo de David Snyder pour CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et d'autres publications de CRS au site
www.crsprogramquality.org.

QUELLE FONCTION REMPLIT LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ?

Le but des organisations ayant des missions à long terme est de fournir des services au fil du temps. La direction d'une organisation doit donc se soucier de la manière dont elle entend positionner l'organisation pour lui permettre de réagir aux changements qui surviennent dans son environnement, d'adapter son travail en conséquence et d'exercer une concurrence efficace dans le futur. Un tel positionnement implique une réflexion à long terme sur les opportunités et obstacles actuels et futurs, et sur la manière d'y faire face lorsqu'ils se présenteront. La planification stratégique peut aider à développer cette perspective à long terme.

Pourquoi une planification stratégique ? Les organisations opèrent dans des environnements très fluides, dynamiques et parfois hostiles. Une perspective stratégique (vue globale) peut aider à prédire et à planifier le futur. Un plan stratégique aide une organisation à créer et à avoir une vision à long terme de ce qu'elle veut devenir, en offrant un cadre aux programmes permettant à l'organisation de mieux répondre aux besoins des parties prenantes. Il contribue également à identifier les changements qui peuvent être nécessaires pour permettre à l'organisation d'exercer une concurrence efficace dans le futur.

Pendant le processus de planification stratégique, une organisation définit ses valeurs et ses principes, ainsi que sa manière d'exercer ses activités. C'est à partir de ces énoncés de valeurs qu'une mission ou un objectif global est développé. Des buts et objectifs mesurables sont ensuite définis pour mesurer les progrès. Des activités sont assignées à chaque personnel avec une échéance et des ressources financières, et des indicateurs de performance et de progression sont définis. Le plan stratégique, développé généralement pour une période de cinq à dix ans, est une vue globale dont les données sont fournies par le programme annuel et les plans de financement.

La planification stratégique est une fonction importante de la santé organisationnelle globale. Il existe d'excellents manuels de planification stratégique. Donc plutôt que de consacrer un chapitre à dupliquer le bon travail réalisé par d'autres, cette section présente une sélection des manuels recommandés par d'autres rédacteurs. Les manuels référencés ci-dessous sont facilement accessibles sur Internet et fournissent des conseils clairs et détaillés sur la manière de mener à bien un plan d'action. La liste de sites web proposée à la suite de ces manuels contient des articles et ressources sur la planification et la gestion de manière générale.

MANUELS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Développement de plans stratégiques : un outil destiné aux organisations communautaires et religieuses

« Développement de plans stratégiques : un outil destiné aux organisations communautaires et religieuses a été mis au point pour permettre à ces organisations de développer des plans stratégiques pertinents et efficaces qui guideront l'action des organisations et communiqueront leur mission aux parties prenantes externes. »

Développé par International HIV/AIDS Alliance et Davies & Lee: AIDS and Development Consulting, CORE Initiative, mars 2007

L'initiative CORE est un programme mondial financé par l'USAID. Il est conçu pour apporter une réponse pertinente, efficace et inclusive aux causes et conséquences du VIH / SIDA en renforçant les capacités des organisations communautaires et religieuses dans le monde. Cette initiative est dirigée par CARE en partenariat avec l'International Center for Research on Women (Centre international pour la recherche sur les femmes), l'International HIV/AIDS Alliance (Alliance internationale VIH / SIDA), Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs (École de santé publique / Centre pour les programmes de communication Johns Hopkins Bloomberg) et le World Council of Churches (Conseil mondial des églises).

<http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf>

Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders (Dix clés pour une planification stratégique réussie pour responsables d'organisations à but non lucratif et de fondations)

« Un processus de planification stratégique performant analyse et fait des projections pertinentes sur les réalités de l'environnement pour aider une organisation à anticiper et apporter une réponse au changement en clarifiant sa mission et ses objectifs, en ciblant les dépenses, en restructurant ses programmes, la gestion de la collecte de fonds et d'autres aspects de ses opérations. »

Pendant plus de deux décennies, TCC a fourni à des organisations à but non lucratif, des fondations, des programmes institutionnels impliquant des communautés et des agences gouvernementales, des services de consultation en planification stratégique, développement de programmes, évaluation et gestion. Pendant cette période, l'entreprise a acquis des connaissances et expertises substantielles dans des domaines aussi variés que le développement communautaire et économique, les services sociaux, les questions de l'enfant et de la famille, l'éducation, les soins de santé, l'environnement et l'art.

http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf

Planification stratégique : un guide en dix étapes

« Le concept de planification stratégique est très en vogue ces dernières années. Bon nombre d'organisations à but non lucratif parlent actuellement de planification stratégique plutôt que de planification à long terme. Pourtant, la différence entre les deux concepts ne paraît pas évidente ni n'est universellement acceptée. »

Préparé par Emily Gantz McKay. Basé sur des documents préparés à l'origine pour être utilisés dans le cadre de SHATIL, le projet d'assistance technique du New Israel Fund (Fonds pour le Nouvel Israël). Modifié une première fois pour le National Council of La Raza, puis une deuxième fois pour MOSAICA, en mai 1994 et juillet 2001.

http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf

Planification stratégique

« La planification stratégique ne se limite pas à garantir que votre association restera financièrement saine et qu'elle est à même de maintenir ses réserves. Elle donne une projection de la place que votre association entend occuper dans cinq, dix ou quinze ans et indique comment y parvenir. Il s'agit d'un processus systématique de planification impliquant plusieurs étapes qui identifient la situation actuelle de l'association, y compris sa mission, sa vision pour l'avenir, ses valeurs substantielles, ses besoins (points forts et points faibles, opportunités et menaces), ses objectifs, actions prioritaires et plans de suivi. »

Le Community Associations Institute (Institut des associations communautaires, ou CAI) et la Foundation for Community Association Research (Fondation pour la recherche des associations communautaires) se consacrent exclusivement à la recherche et à l'action en faisant office de chambre de compensation pour les informations concernant les innovations et les meilleures pratiques en matière de création et de gestion des associations communautaires. Dans le cadre du projet Best Practices (Meilleures Pratiques), des documents d'opérations liées aux divers domaines fonctionnels des associations communautaires (notamment la gouvernance, les études / la gestion des réserves, les opérations financières, la planification stratégique, l'harmonie et l'esprit communautaires, l'efficacité énergétique et la transition) ont été produits et sont disponibles et téléchargeables gratuitement sur www.cairf.org, ou en vente dans la librairie de CAI.

<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>

AUTRES SOURCES D'INFORMATION

Association for Strategic Planning (Association pour la Planification Stratégique, ou ASP), <http://www.strategyplus.org/>

« Créée en 1999, l'ASP est la seule association professionnelle à but non lucratif qui se consacre exclusivement à la promotion du concept et de la pratique de la planification dans le développement et le déploiement de la stratégie en faveur des entreprises, des organisations à but non lucratif et gouvernementales. L'ASP donne la possibilité d'explorer des principes et pratiques très élaborés de planification stratégique qui renforcent le succès de l'organisation et accroissent les connaissances, la capacité, la capacité d'innovation et le professionnalisme des membres et des organisations. »

The Foundation Center (Le Centre des Fondations),

<http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001>

Philanthropy News Digest, article sur la planification stratégique, 2004

The Philanthropy Journal (Le Journal de la Philanthropie),

<http://www.philanthropyjournal.org/>

« Le Philanthropy Journal est un porte-parole indépendant et un défenseur des organisations à but non lucratif et de ceux qui les soutiennent. À travers un site web mis à jour quotidiennement et un bulletin hebdomadaire distribué gratuitement par courrier électronique, nous publions des informations sur les organisations à but non lucratif, des ressources, des annonces et des offres d'emploi. Le Philanthropy Journal est un programme de l'Institute for Nonprofits de l'Université de l'État de Caroline du Nord, à Raleigh, N.C. (États-Unis). »

Alliance for Non Profit Management (L'Alliance pour la gestion des organisations à but non- lucratif), <http://www.compasspoint.org/alliance>

« L'Alliance est le porte-parole national et un catalyseur pour le secteur du renforcement des capacités. Nous améliorons l'efficacité des personnes, groupes et organisations qui aident les organisations à but non lucratif et les communautés à réaliser un changement social positif. »

Center for Non-profit Management (Centre pour la gestion des organisations à but non- lucratif), <http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html>

Questions fréquemment posées sur la planification stratégique des organisations à but non lucratif. « Le centre offre cette référence utile aux professionnels des organisations à but non lucratif pour répondre aux questions fréquemment posées sur la collecte de fonds, la gestion du Conseil d'administration, la direction et d'autres sujets importants sur la réussite votre mission. »

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

