





# **PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

**POUR LES ORGANISATIONS  
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

.....

Réponses pratiques  
à des questions essentielles

.....



# TABLE DES MATIÈRES

---

1.	Introduction .....	3
2.	Qu'est-ce-que la planification stratégique des organisations ? .....	4
3.	Quels sont les avantages de la planification stratégique ? .....	6
4.	Comment se prépare le processus de planification ? .....	8
5.	Comment le plan stratégique est-il élaboré ? .....	10
6.	Quel modèle de plan stratégique ? .....	12
7.	Quelles sont les composantes du plan ? .....	14
	La vision et la mission .....	14
	L'analyse FOMM (SWOT) .....	17
	L'analyse des parties prenantes .....	20
	L'objectif global .....	21
	La stratégie .....	22
8.	Qu'est-ce-que le cadre exécutif du plan stratégique ? .....	26
	Les objectifs intermédiaires .....	26
	Les résultats attendus .....	26
	Les indicateurs .....	27
9.	Conclusion .....	30



# 1. Introduction

---

Ce guide vise à aider les organisations de la société civile (OSCs) à élaborer des plans à long terme pour leurs organisations, en veillant à ce qu'ils conçoivent leurs projets et leurs programmes sur la base d'une vision claire et d'objectifs approuvés. Il se propose de les aider à réduire ainsi la dispersion en veillant à ce que les OSCs atteignent les objectifs qu'elles se sont fixés au moyen de résultats spécifiques afin de leur permettre de se développer et de contribuer à leur durabilité.

Ce guide tente d'apporter des réponses pratiques à six questions essentielles :

- Qu'est-ce que la planification stratégique des organisations ?
- Quels sont les avantages de la planification stratégique ?
- Comment se prépare le processus de planification ?
- Comment le plan stratégique est-il élaboré ?
- Quel modèle de plan stratégique ?
- Quelles sont les composantes du plan ?
- Qu'est-ce un cadre exécutif du plan stratégique ?

Les méthodes décrites dans ce guide ne sont pas propres à un type de projet spécifique. Elles sont générales, pratiques et simples et aident à ouvrir la voie à la réalisation de projets sur le terrain dans l'espoir de rendre ce monde meilleur.

## 2. Qu'est-ce-que la planification stratégique des organisations ?

---

Les diverses expériences des OSCs ont démontré les risques encourus par toute OSC qui ne fonctionne pas sur la base d'un plan stratégique écrit, clair et approuvé.

En effet, seul un tel plan nous permet de prendre des décisions, d'orienter l'organisation et de construire la relation avec l'environnement. De même, il permet de positionner l'OSC en fonction des besoins réels des communautés dans lesquelles elle opère.

C'est ce document qui garantit que tous les membres de l'OSC oeuvrent dans le même sens en utilisant des stratégies simples, claires et intégrées. Le plan permet aux OSCs d'atteindre leurs objectifs et ce n'est que pendant la phase de mise en œuvre et d'évaluation du plan que l'équipe réalise la grande importance et l'utilité des efforts déployés dans le processus de planification. Ce guide explique et clarifie des concepts contenus dans les plans stratégiques et s'efforce d'adopter une approche claire et simple qui se veut un outil pratique efficace pour aider les OSCs. En effet, il construit la logique générale du processus de planification, en se concentrant sur les aspects et modèles pratiques et en présentant les pratiques les plus intéressantes.

Avec ses différentes composantes, le plan stratégique répond à sept questions clés autour desquelles toute OSC a besoin de créer un consensus, que ce soit au sein de l'OSC (entre membres de l'équipe) ou à l'extérieur (entre l'OSC et les bénéficiaires, les collaborateurs et collaboratrices ainsi que les partenaires).

Faute de réponse à ces questions, c'est-à-dire sans plan stratégique, l'OSC servira progressivement de fournisseur de services à d'autres organisations (exécutives ou donatrices). Elle demeurera également liée aux personnes qui l'ont créée sans pouvoir devenir une structure organisationnelle ayant son identité et son indépendance vis-à-vis des individus.



Les questions auxquelles le plan répond :

- Quelle est la raison d'existence de l'OSC ?
- À qui s'adresse l'OSC ?
- Quel est le point de départ lors de la préparation du plan ?
- Quel est le développement souhaité à travers la mise en œuvre du plan ?
- Que devrait faire l'OSC pour atteindre ce développement ?
- Quels sont les besoins de l'OSC pour réaliser ce développement ?
- Comment déterminer le succès du plan ?

### 3. Quels sont les avantages de la planification stratégique ?

---

- **Construire l'identité et l'indépendance de l'OSC :**  
Le plan stratégique est la feuille de route qui permet à l'OSC d'œuvrer systématiquement pour atteindre la situation la meilleure, c'est-à-dire le changement positif recherché lors de sa création.
- **Pertinence et objectivité :**  
Le plan stratégique est l'outil qui permet à l'OSC de construire sa relation avec la communauté environnante sur la base d'une analyse et d'une compréhension précise de la réalité et des capacités intrinsèques de l'OSC. Ce faisant, l'OSC devient une structure en osmose avec sa communauté, ses besoins et ses évolutions.
- **Identification précise des partenaires et des entités collaboratrices :**  
Posséder un plan stratégique permet à l'OSC de s'adresser aux parties concernées d'une manière précise ; ce qui empêche la dispersion et évite de fournir des efforts dans la construction de partenariats qui ne profitent pas à l'OSC et à ses objectifs.
- **Construire un consensus parmi les membres de l'équipe :**  
De telle sorte qu'en se référant au plan stratégique, ils travaillent tous sur des objectifs clairs et approuvés et deviennent ainsi capables de prendre les meilleures décisions à tous les niveaux de gestion.
- **Conception de projet et planification exécutive :**  
Le plan stratégique est le cadre général qui permet d'une part à l'OSC de concevoir et de planifier ses projets, programmes et activités pour atteindre ses objectifs et de se protéger d'autre part des aléas et des risques de devenir un outil aux mains des autres parties prenantes.

- **Planification financière :**

Le plan stratégique, bien qu'il n'inclue pas de budget établi par l'OSC elle-même, est un facteur déterminant pour sa capacité à planifier ses finances, à court et à long termes, lui permettant d'obtenir les ressources nécessaires et d'en assurer la durabilité.

- **Flexibilité et capacité d'interaction avec les variables :**

Un plan stratégique est un document que les OSCs adoptent par l'intermédiaire de leurs conseils d'administration. C'est de ce fait un document important pour l'OSC. Cependant, il s'agit d'un document flexible qui peut être élaboré et modifié en fonction des changements objectifs qui se produisent autour de l'OSC sans que celle-ci ne renonce à ses objectifs et aux raisons de son existence.

- **Qui participe à l'élaboration du plan stratégique ?**

Toutes les parties sont impliquées dans la planification stratégique (conseil d'administration – assemblée générale - employé.es – partenaires - bailleurs de fonds – public ciblé par les programmes de l'OSC, etc.). Elles sont chargées de présenter leurs attentes face à l'OSC à laquelle elles appartiennent, tout comme les groupes cibles qui sont également responsables de l'évaluation de leurs besoins actuels et futurs. Enfin, le Conseil est responsable de la finalisation du plan.

## 4. Comment se prépare le processus de planification ?

Une bonne préparation pour la phase de planification stratégique est une condition très importante pour la construction d'un plan de stratégie cohérent et approprié pour l'OSC. La préparation de la planification comprend les éléments suivants :

- Collecte d'informations et de données : au début du processus de planification stratégique, l'équipe doit partir d'une bonne connaissance des lieux, de la communauté et des groupes cibles de l'OSC. Des informations erronées de départ conduisent nécessairement à des résultats erronés.
- Disponibilité de l'équipe de travail : l'équipe de direction de l'OSC participe à l'élaboration du plan stratégique et doit être en mesure d'y contribuer efficacement ; ce qui requiert sa disponibilité même à temps partiel.
- Nécessité de disposer de suffisamment de temps : la phase de planification devrait prendre suffisamment de temps pour être discutée, complétée et formulée afin de devenir un document utilisable à au sein et hors de l'OSC.
- Ressources adéquates : le processus de planification stratégique nécessite l'allocation de ressources appropriées, et ce en fonction aussi bien de la taille de l'OSC, que de l'importance de son plan ou de son équipe.

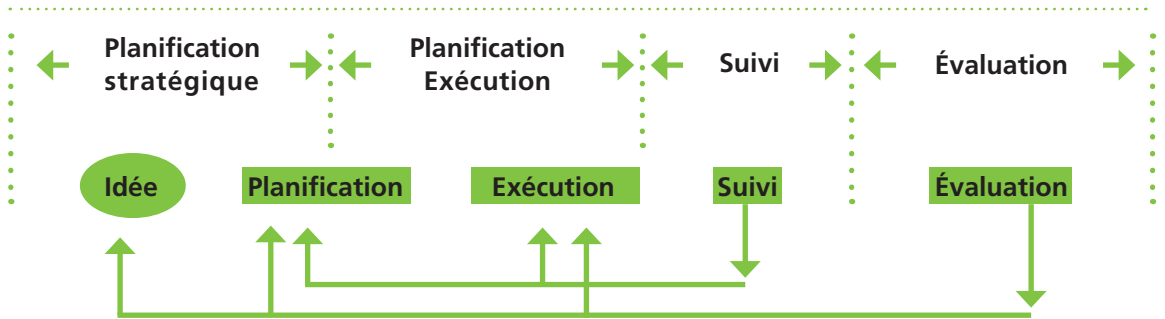
Quelle est la relation entre la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation ? La mise en œuvre est directement et organiquement liée au plan stratégique.

Le plus grand des risques est que l'OSC consacre des ressources financières et humaines à la réalisation du plan, puis l'abandonne pour se contenter d'un fonctionnement aléatoire, uniquement basé sur les opportunités environnantes.

La planification est l'étape qui permet à l'OSC de transformer ses idées, ses rêves et ses aspirations en orientations réelles et de définir des objectifs et des perceptions spécifiques pour ses programmes de travail.

De même, le suivi, (à savoir le processus continu élaboré par l'OSC pour s'assurer que la mise en œuvre est conforme à ce qui a été prévu préalablement) est entièrement fondé sur le plan stratégique. Nous ne pouvons nous assurer que les objectifs sont atteints que s'ils sont fixés dès le départ avec des critères clairs aussi bien pour nous-mêmes que pour les autres.

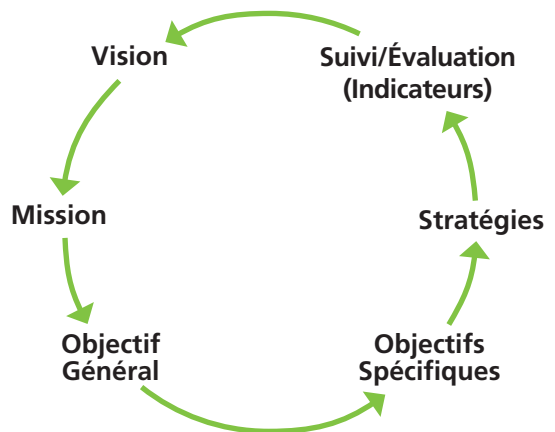
Enfin, l'évaluation nous indique ce que nous avons réellement réalisé grâce à notre plan et comment il devrait être développé pour améliorer l'efficacité et la performance à tous les niveaux.



<ul style="list-style-type: none"> <li>Raison d'être de l'OSC</li> <li>L'étendue des besoins pour l'OSC</li> <li>La vision</li> <li>Le message</li> <li>Les objectifs stratégiques</li> <li>Les questions stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre la vision</li> <li>Les objectifs généraux</li> <li>Les objectifs</li> <li>Atteindre les résultats souhaités</li> <li>Les programmes</li> <li>Les activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ressources humaines</li> <li>Les ressources matérielles</li> <li>La durée d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi résultats des ratios de vérification</li> <li>Suivi des ratios de vérification</li> <li>Suivi des performances des ressources humaines</li> <li>Surveiller les ressources financières et respecter les plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints</li> <li>Évaluer l'impact des activités</li> <li>Évaluation de la qualité humaine</li> <li>Évaluer l'ampleur du changement de la condition des groupes cibles</li> <li>Évaluer la gestion des ressources financières</li> </ul>
---	--	---	--	--

## 5. Comment le plan stratégique est-il élaboré ?

### Composantes du plan



Le plan stratégique comprend un ensemble de composantes cohérentes, reliées et séquentielles s'articulant de manière logique. On peut dire que les composantes du plan passent progressivement du général au particulier, puis au plus spécifique. Alors que la vision est portée par un rêve ambitieux défini par l'OSC pour aboutir au changement positif qu'elle cherche à réaliser, la mission, qui est la carte d'identité de l'OSC, identifie son rôle, sa portée et ses valeurs.

De la mission se dégage l'objectif général, l'objectif important mais néanmoins précis auquel sont dédiés tous les efforts de l'OSC. Cet objectif se décline en un ensemble d'objectifs spécifiques, modestes et possibles qui sont poursuivis à travers un ensemble

de stratégies (méthodes de travail) qui correspondent aux capacités de l'OSC et aux circonstances externes auxquelles elle est confrontée. Nous pouvons nous assurer que ces objectifs sont atteints par le biais des indicateurs que nous continuons à collecter tout au long de la période de mise en œuvre afin que nous puissions enfin dire ce que nous avons réalisé et ce que nous n'avons pas été en mesure de réaliser. Ensuite, il convient de revoir notre plan et de voir comment procéder pour être plus efficaces lors de la prochaine étape.

De là, nous arrivons à la dernière forme caractéristique d'un plan stratégique. C'est en l'occurrence ce dont ce guide cherche à pourvoir les OSCs. À ce stade, le guide se concentrera sur les concepts et les composantes du plan, expliquera leur relation les uns avec les autres et leur interdépendance, et en fournira des échantillons et des exemples pratiques.

---

Lors de la préparation du plan et lors de la rédaction de chacune de ses composantes, la question qu'il convient de poser est la suivante : la mise en œuvre de cette composante permet-elle ou contribue-t-elle à la réalisation de la composante précédente ? La réalisation de l'objectif global contribue-t-elle à la réalisation de la mission ? La réalisation des objectifs fixés garantit-elle la réalisation de l'objectif général ? Si la réponse est positive, cela signifie que le plan est cohérent et logique en termes de corrélation entre causes et résultats.

---

## 6. Quel modèle de plan stratégique ?

À la fin de ce guide, le lecteur / la lectrice disposera d'un ensemble de connaissances qui lui permettront de rédiger le plan stratégique à l'instar d'un document découlant du processus de planification.

Le plan stratégique comprend sept composantes principales :

- L'identité
- La vision
- La mission
- Les valeurs
- Les stratégies
- L'objectif général
- Le cadre exécutif du plan stratégique

### L'identité :

Un paragraphe d'introduction générale comprend le récit sur l'OSC et son histoire. Il décrit souvent les circonstances dans lesquelles les fondateurs et fondatrices se sont rencontrés et quelles motivations les avaient poussés à se rencontrer et à lancer l'OSC. Un événement particulier les a-t-il/elles motivés à s'engager ? Ou alors est-ce suite à un besoin ressenti chez les groupes cibles de l'OSC ? L'OSC a-t-elle démarré telle qu'elle existe aujourd'hui ou a-t-elle connu des évolutions radicales ?

Objectifs intermédiaires	Résultats	Indicateurs



## Annexes au plan stratégique

Certaines OSCs peuvent joindre au plan stratégique d'autres dossiers, tels que la structure organisationnelle de l'OSC, son budget annuel, une copie de l'agrément officiel de l'OSC, des publications de programmes ou d'activités antérieurs. Le choix des pièces jointes dépend de l'endroit où le plan est adressé. Le plus important est que l'OSC soit détentrice de ces documents et les mette à jour en permanence afin qu'ils reflètent la réalité au moment de leur utilisation.

### Les annexes les plus courantes :

**Description du processus de planification :** Il s'agit d'un paragraphe descriptif bref et dense expliquant au lecteur comment l'OSC a mené le processus de planification qui a participé à l'élaboration du plan, les étapes qui ont été suivies, les difficultés rencontrées par l'OSC lors de l'élaboration du plan. Il indique aussi s'il s'agit-il du premier plan stratégique de l'OSC ou bien s'il a été élaboré sur la base des conclusions de l'évaluation des résultats de la mise en œuvre du plan précédent, etc.

**Analyse FFOM (SWOT) :** Il s'agit d'une des techniques utilisées pour analyser la situation interne d'une OSC (forces et faiblesses) et sa situation externe. L'analyse à quatre facteurs (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) permet à l'OSC de développer son plan sur la base de données factuelles décrivant la situation actuelle (au moment de l'établissement du plan).

**Analyse des parties prenantes :** Il s'agit d'une technique utilisée pour étudier les entités et les personnes impliquées dans le travail de l'OSC, notamment les bénéficiaires, les financiers, les agences gouvernementales, les entités économiques et les institutions civiles concernées par le travail de l'OSC, etc. Aucune partie susceptible d'interagir et d'affecter le travail ne devra être négligée. La technique est également expliquée dans le manuel.

## 7. Quelles sont les composantes du plan ?

### La vision et la mission

**Consolider la vision de l'OSC :** La vision est une aspiration pour l'avenir qui décrit le changement positif souhaité pour lequel a été créée l'OSC. Elle reflète les ambitions et les espoirs de l'OSC qui ne peuvent être atteints avec les ressources et les capacités disponibles (au cours de la phase de développement du plan) mais qui peuvent être réalisés à long terme. La formulation de la vision doit avoir des caractéristiques fondamentales, dont les plus importantes sont qu'elle doit être brève et dense, sans explications ou détails.

- Générale et de large portée : pour permettre à de nombreuses institutions et à de nombreux individus de s'y reconnaître.
- Inspirante et motivante.
- Claire, simple et ne tolérant pas d'interprétations multiples.
- Approuvée par le participant.es à l'élaboration du plan.

**La mission de l'OSC :** La mission est un document écrit représentant la constitution de l'OSC et le principal guide pour toutes les décisions et tous les efforts car elle contribue à la rationalisation et à l'allocation des ressources et couvre généralement une période relativement longue. Il s'agit d'une déclaration écrite expliquant l'orientation de l'OSC en réponse aux questions suivantes :

- Pourquoi l'OSC existe-t-elle ? Quel est l'objectif pour lequel l'OSC a été créée ou le problème qu'elle s'attache à résoudre ?
- Quelle est la zone géographique couverte par le travail de l'OSC ?
- Quelles sont les fonctions de l'OSC ? Quelle est la nature de son travail ?
- À qui ces fonctions seront-elles confiées et par qui seront-elles exécutées ? À ses collaborateurs et collaboratrices ? Quelles sont les stratégies les plus importantes de l'OSC ? Qu'est-ce qui la distingue des autres OSCs ?
- Dans le même sens, quelles sont les valeurs et l'éthique auxquelles adhère l'OSC ?

**Critères d'évaluation de la mission :** Claire et compréhensible pour tous les membres et le personnel de l'OSC ainsi que pour les bénéficiaires de ses activités, elle offre des réponses claires aux questions ci-dessus.

### **Modèles des visions de certaines OSCs :**

- La communauté X en tant que partenaire actif, conscient, est capable de choisir ses représentant.es et de surveiller leurs performances.
- La communauté X est équitable dans l'accès et la répartition des revenus et participe à l'élaboration des politiques environnementales et à la gestion des ressources pour assurer un développement durable.
- La communauté X connaît et jouit de ses droits en matière de santé, d'éducation, ainsi que de ses droits sociaux, économiques et culturels.
- La communauté X jouit de droits économiques et sociaux et prend part activement aux défis de développement et d'environnement de la société, toutes catégories confondues ; elle soutient aussi le droit des femmes à la participation.

### **Exemples de missions de certaines OSCs :**

- L'OSC X dans le gouvernorat Y permet aux groupes les plus pauvres et les plus marginalisés de jouir de leurs droits. À cet effet, elle fait la promotion de la culture des droits des citoyens et citoyennes, en organisant la société, en permettant aux entités indépendantes et aux institutions civiles et exécutives de jouer leur rôle, en les mettant en relation avec les décideurs et en s'intéressant à la question de la mobilisation du soutien aux niveaux local et national.
- L'OSC X vise à réaliser et à développer l'esprit de solidarité parmi les membres de la société. Elle cherche à ce que les groupes marginalisés, en particulier les orphelin.es et les enfants handicapés, puissent accéder à leurs droits par la diffusion de la culture et des valeurs de solidarité. Elle s'efforce de fournir des services directs aux groupes cibles et d'offrir des programmes de réinsertion sur le marché du travail aux jeunes et aux femmes. Elle se propose enfin d'améliorer les services éducatifs et de santé. Elle coordonne toutes ses actions avec les organismes de service de la communauté et les autorités concernées actives dans le domaine du développement.
- L'OSC X s'emploie à élever le niveau économique, social et sanitaire de la société en général, des enfants et des femmes en particulier, en mettant en œuvre des programmes d'autonomisation des femmes, des filles et des jeunes, ainsi que des services fournis par d'autres institutions gouvernementales ou privées, et ce en coordination avec les organes exécutifs.
- L'OSC X dans la ville Y travaille pour faire valoir le droit de ses habitant.es à une vie décente en sensibilisant la communauté à ses devoirs et à ses droits, en collaborant avec les OSCs de la région et en assurant leur coordination avec les organes exécutifs. De même, elle élabore et gère des programmes visant à améliorer, entre autres, les conditions sanitaires, environnementales, éducatives.

Il est nécessaire que le texte de la mission définisse les valeurs qui sont adoptées par l'OSC et qu'elle tient à y adhérer dans son travail. Ces valeurs sont déterminées en fonction de la portée du travail de l'OSC et de la communauté au sein de laquelle elle opère, ainsi que de ses objectifs généraux et de sa mission.

L'OSC adopte généralement entre trois et cinq valeurs. Lorsque nous constatons qu'une OSC développe un vaste ensemble de valeurs non cohérentes, nous sommes pleinement conscients qu'elle n'adhère pas vraiment à des valeurs mais qu'elle propose des valeurs sans tenir réellement compte du rapport entre elles et son travail. Les valeurs doivent être directement liées aux pratiques.

Par exemple, lorsque nous lisons qu'une OSC adopte la valeur de l'égalité des genres et que nous examinons sa structure organisationnelle pour constater que 9% d'entre elles appartiennent à un genre, nous réalisons que cette valeur n'est pas réellement appliquée dans les pratiques de l'OSC ; ce qui remet en question sa crédibilité (auprès des bénéficiaires au sein de la société et des financeurs).

### **Exemples de valeurs des OSCs :**

- Égalité et non-discrimination entre les bénéficiaires dans la fourniture de services.
- Égalité entre les citoyen.es et non-discrimination sur la base de la religion, du sexe et de l'âge.
- Égalité, non-discrimination entre les citoyen.es et respect de la culture des sociétés.
- Droit des marginalisé.es et des pauvres à la participation.
- Participation de la communauté à l'évaluation des besoins, à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets et activités.
- Participation de l'OSC avec d'autres institutions à la prise de décision et au traitement de problèmes ciblés.
- Participation active et positive à la planification et au suivi des projets de l'OSC.
- Participation à tous les niveaux de l'OSC à l'évaluation des besoins, à la prise de décision, au suivi et à l'évaluation.
- Affirmation des valeurs de participation, de travail en équipe et de transparence dans la conception des programmes et la manière de les mettre en œuvre.
- Respect des groupes cibles lors de la fourniture de services et leur implication dans l'identification des besoins et l'évaluation des projets.
- Intégration des droits, reflétant le comportement, la qualité et la crédibilité de l'OSC.
- Transparence et crédibilité pour instaurer une confiance mutuelle entre la communauté et l'OSC.
- Transparence dans la communication des informations aux personnes nommées à l'OSC et dans la diffusion des expériences entre elles.
- Respect de la culture, des coutumes et des traditions positives de la société dans les projets mis en œuvre par l'OSC.
- Les projets doivent tenir compte des valeurs et des principes de la société.
- Respect des lois et de la culture des communautés avec lesquelles l'OSC coopère.

## L'analyse FFOM (SWOT)

Il s'agit de l'un des outils les plus importants pour comprendre la réalité actuelle au stade de la planification. De plus cet outil aide essentiellement à identifier les stratégies d'action futures. Le nom de la technologie est une abréviation de quatre facteurs. Ces facteurs sont :

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

Certains facteurs peuvent être classés à la fois comme des opportunités et des menaces. Par exemple, un grand nombre d'OSC intéressées par le même groupe cible de l'OSC constitue une opportunité car cela lui permet de bénéficier de l'expérience, des connaissances et de l'expertise d'autres OSCs mais c'est en même temps une menace parce qu'elles peuvent affaiblir le besoin d'exister par elle-même pour l'OSC si celle-ci ne parvient pas à asseoir son excellence et à fournir des services différents de ceux qui sont proposés par d'autres OSCs.

Tous ces points sont reflétés dans le plan stratégique : si une OSC indique que sa relation avec les médias est une force, il faudra que cette force soit investie dans les stratégies de l'OSC en se concentrant sur la stratégie de diffusion des médias. Si l'OSC signale une faiblesse dans les compétences de gestion financière de son équipe, le plan de développement de sa structure institutionnelle devra faire apparaître soit le recrutement d'un directeur financier, soit l'inscription d'un ou plusieurs membres de l'équipe à une formation sur le terrain.

La même règle s'applique aux opportunités et aux menaces : tirer parti des opportunités et prendre des dispositions pour éviter les menaces sont des mesures (actions) ou des stratégies qui doivent être prises en compte par l'OSC pendant la phase de planification.

**Analyse de l'environnement interne** : étude des forces et des faiblesses de l'OSC. Lors de la détermination des forces et des faiblesses d'une OSC, celles-ci doivent être identifiées de manière efficace et fiable, en faisant abstraction des perspectives et des attentes.

**Points forts** : possibilités internes existantes qui aident à exploiter les opportunités disponibles et potentielles et à combattre les menaces.

**Faiblesses** : des conditions et des facteurs de carence internes qui empêchent l'OSC d'exploiter les opportunités.

### **On trouve souvent des forces et des faiblesses dans les domaines suivants :**

- La structure organisationnelle
- Les relations humaines
- Les ressources humaines
- L'infrastructure
- La relation de l'OSC avec la société
- Le leadership et la gestion
- La relation de l'OSC avec ses partenaires
- Les ressources financières
- Les systèmes organisationnels

### **Analyse de l'environnement extérieur :**

Elle examine les opportunités et les menaces en se concentrant sur la situation réelle c'est-à-dire en tenant compte des menaces existantes et des opportunités inexploitées d'une part, et en analysant les changements potentiels de l'autre.

**Opportunités :** les circonstances ou les tendances externes ayant un impact positif sur le domaine qui caractérise l'OSC.

**Menaces :** les circonstances et les tendances externes qui affectent l'institution et qui, en l'absence d'actions étudiées, peuvent amener l'OSC à perdre sa position.

### **On trouve souvent des opportunités et des menaces pour les OSCs dans les domaines suivants :**

- Le cadre politique
- Le cadre légal
- Les organisations de la société civile (OSC)
- Le cadre économique
- Le cadre culturel
- La disponibilité des ressources dans la communauté
- Le cadre social
- Les citoyen.es

### Sous notre contrôle

#### Forces

Le potentiel interne.

Que faisons-nous correctement ?

Quelle est la capacité de l'OSC / du projet à entrer en concurrence ?

Quelles sont nos ressources ?

#### Exemples de points forts des OSCs :

- L'OSC possède une structure organisationnelle solide qui répond à ses besoins opérationnels.
- L'OSC bénéficie d'un siège fixe et gratuit.
- La capacité de l'OSC à établir des relations positives avec le groupe cible.
- La diversité des compétences de l'équipe au sein de l'OSC.
- La diversité des sources de financement dont dépend l'OSC.

#### Faiblesses

Incapacité interne.

Quelles sont les faiblesses ?

Que faut-il développer ?

#### Exemples de faiblesses de l'OSC :

- Instabilité du personnel.
- Faible capacité financière de l'OSC.
- L'OSC est nouvelle et n'a pas encore assis sa réputation.
- L'OSC n'a pas la capacité suffisante pour optimiser le travail des bénévoles.
- L'OSC s'appuie sur un seul financeur principal.

### Hors de notre contrôle (facteurs externes)

#### Opportunités

Conditions externes permettant d'atteindre l'objectif : politique - économique - juridique, etc.

#### Exemples d'opportunités disponibles pour l'OSC :

- Amendements législatifs récents.
- Les besoins croissants pour les services de l'OSC en raison de la dégradation de la situation économique du groupe cible.
- Accès facile et gratuit aux lieux d'activités.
- L'intérêt du capital national pour le domaine d'activité de l'OSC.
- Non-ingérence des ministères concernés dans le travail de l'OSC.

#### Menaces

Conditions externes qui empêchent la réalisation de l'objectif : politique, économique, juridique, etc.

#### Exemples de menaces pesant sur l'OSC :

- Troubles politiques en cours.
- La présence d'un grand nombre d'OSCs intéressées par le même groupe cible de l'OSC.
- Entrave à certaines activités de l'OSC par les autorités responsables.
- Le manque d'intérêt de nombreux donateurs pour le domaine d'activité de l'OSC.

## L'analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont des personnes, des groupes et des OSCs qui influent directement ou indirectement sur le travail de l'OSC, de manière négative ou positive. L'analyse des parties prenantes permet à l'OSC d'identifier les acteurs et les groupes d'action ciblés ainsi que les stratégies à poursuivre pour atteindre les objectifs souhaités :

- Identifier les sympathisant.es et les opposant.es.
- Prioriser ceux et celles qui devraient être ciblé.es pour un impact maximum.
- Identifier la stratégie d'impact spécifique et appropriée pour chaque partie.
- Concentrer l'attention et les ressources de manière à maximiser l'efficacité.
- Non-dispersion des forces et des ressources.

La partie	Le rôle actuel	Le rôle attendu	Les actions de l'OSC
	Le comportement de la partie et son impact actuel sur l'OSC (neutre, positif, négatif ...)	Quel rôle est attendu de la part de cette partie pour aider l'OSC à atteindre ses objectifs ?	Quelles sont les actions (activités et/ou stratégies) entreprises par l'OSC pour s'assurer que la partie concernée passe du rôle actuel au rôle attendu ?
Le Ministère de l'éducation	Neutre (le Ministère n'est pas informé en ce moment du travail de l'OSC)	Faciliter le travail de l'OSC dans les écoles ciblées	Présenter l'OSC et ses activités au Ministère Proposer la signature d'un protocole de coopération entre le Ministère et l'OSC
Les parents des enfants ciblés	Positif (parents intéressés à ce que les enfants achèvent leurs études)	Réponse favorable à l'initiative de l'OSC visant à ramener les enfants sur les bancs de l'école	
Enseignant.es dans les écoles publiques	Négatif (pas assez motivés pour apprendre et mettre en pratique le programme proposé)	Engagement à se former et développer leurs capacités à utiliser le programme proposé	Séances de dialogue avec les enseignant.es pour les motiver. Développer un système d'incitation pour les enseignant.es



## L'objectif global

L'objectif global, ou objectif stratégique, est l'objectif à long terme de l'OSC et découle de la vision exprimée lorsque l'OSC a décrit sa vision de la société. Il est formulé de manière que l'OSC cherche à atteindre cet objectif.

La vision	L'objectif
<p>Une communauté X consciente et active capable de sélectionner ses représentant.es et de surveiller leurs performances.</p>	<p>Permettre aux membres de la communauté de participer consciemment à la sélection de leurs candidat.es, de surveiller leurs performances et de développer leur communauté.</p>
<p>Les femmes dans la société X jouissent de leur droit de participer activement à la prise de décision publique.</p>	<p>Donner aux femmes dans la société X les moyens de jouir de leur droit de participer aux décisions publiques.</p>
<p>Une société X consciente et jouissant de ses droits à la santé et à l'éducation, ainsi que des de ses droits sociaux, économiques et culturels.</p>	<p>Donner aux membres de la société X les moyens de jouir de leurs droits à la santé et à l'éducation, ainsi que des droits sociaux, économiques et culturels.</p>
<p>Les personnes ayant des besoins spécifiques se voient attribuer un rôle, sont intégrées et actives dans la société X et jouissent de leurs droits aux soins et à la croissance de manière à leur garantir une vie décente.</p>	<p>Permettre aux personnes ayant des besoins spécifiques de la zone X de s'intégrer à la société et de jouir de leurs droits aux soins et à leur croissance de manière à leur garantir une vie décente.</p>

## La stratégie

La stratégie est la méthode d'action utilisée par l'OSC pour atteindre ses objectifs. Elle est choisie une fois les objectifs fixés et répond à la question suivante : comment atteindre les objectifs fixés par l'OSC ?

Les stratégies optimales sont choisies en fonction de plusieurs facteurs :

- Analyse FFOM (SWOT).
- Analyse des parties prenantes et comment les influencer.
- Analyse de l'environnement des groupes cibles et stratégies les plus efficaces.
- Type de cas traités dans le plan stratégique.
- Expérience antérieure de l'institution.
- Chances de réussite de la stratégie à atteindre les objectifs du plan.

Par ailleurs, l'OSC a sa propre vision. Par exemple, en examinant la logique d'un organisme de bienfaisance qui a choisi les stratégies pour fournir des services essentiels à faible coût ou pour aider les familles à assumer financièrement leurs besoins en termes de revenus et de conditions de vie, il ressort que ces organismes appliquent souvent des stratégies de « prestations de services ».

Pour être considérées comme OSC de développement, il faudrait peut-être choisir des stratégies pour augmenter le revenu des familles grâce à de petits projets et créer des emplois offrant un meilleur revenu pour la famille. Ces stratégies assurent un développement à long terme et ne cherchent pas à combler le manque immédiat mais à permettre au groupe cible d'élever son niveau de vie. Il s'agit généralement de stratégies de développement. Pour être dotée de la logique d'une OSC de développement qui respecte l'approche des droits humains, il faudrait choisir l'une de ces stratégies et s'employer à garantir un salaire minimum. Il s'agit là d'une stratégie qui vise un changement au niveau politique tout en veillant, en modifiant les lois, à ce que les bénéficiaires ne reviennent pas au statut pré-opérationnel de l'OSC.

### Exemples de stratégies utilisées par les OSC :

#### Stratégies de développement des OSCs :

- Renforcer les capacités humaines, financières et organisationnelles de l'organisation.
- Développer la capacité de l'OSC et établir des mécanismes permanents et stables pour le développement de ses ressources financières et humaines afin d'assurer la continuité de sa mission.
- Renforcer les capacités de l'OSC grâce à une structure organisationnelle claire et à des départements spécialisés sur les plans technique et administratif.

- Travailler pour soutenir le rôle de l'OSC dans la défense, la mobilisation et le lobbying (activer le rôle des réseaux internationaux - activer la participation de groupes d'influence).
- Construire des modèles de développement compétitifs en faisant en sorte que l'entreprise dispose d'actifs fixes, en gérant des centres développement complets et en développant ses programmes.
- Répandre la culture du bénévolat pour assurer la disponibilité des cadres à adopter la cause et soutenir l'OSC.
- Développer les ressources de l'OSC pour assurer sa viabilité financière.
- Travailler sur le nombre et la qualification des volontaires, créer une unité pour gérer les volontaires, développer leurs compétences et les motiver tout en planifiant l'intégration future de ceux qui s'intéressent aux organes de l'OSC.
- Activer les organes de l'OSC et augmenter le nombre de membres de l'assemblée générale.
- Attirer des compétences et des spécialisations au sein des organes de l'OSC.
- Évaluer la bonne gestion des ressources financières.

### **Exemples de stratégies utilisées par les OSC :**

#### **Stratégies de prestation de services :**

- Fournir une assistance immédiate et humanitaire aux personnes défavorisées, pauvres et marginalisées afin de répondre aux besoins fondamentaux en matière de logement, santé, éducation et secours.
- Fournir des services en se concentrant sur les enfants et les femmes les plus défavorisés.
- Fournir un soutien aux orphelins.
- Améliorer et fournir des services de base.
- Mettre en œuvre des programmes pour les groupes cibles dans le but de renforcer leurs capacités économiquement et pédagogiquement.
- Concevoir et gérer des programmes visant à améliorer les conditions sanitaires, environnementales et éducatives.
- Coordonner avec l'exécutif et les agences donatrices pour répondre aux besoins.
- Améliorer la capacité de la communauté à la solidarité sociale et à la participation.

- Fournir un système intégré de programmes de réadaptation pour les personnes ayant des besoins spécifiques. Offrir un appui aux familles qui contribuent à l'intégration positive des personnes ciblées dans la société et réduisent le pourcentage de handicaps mentaux.
- Coordonner avec l'exécutif et les agences donatrices afin de respecter les droits des femmes.
- Travailler avec les OSC civiles et coordonner entre elles et les institutions exécutives afin d'améliorer l'impact sur le développement.
- Construire des alliances spécialisées qui créent des emplois et réduisent le chômage et la pauvreté avec des partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux.

### **Exemples de stratégies utilisées par les OSC :**

- Sensibiliser les femmes et les pauvres parmi les petit.es exploitant.es agricoles, pêcheurs et ouvriers et ouvrières dans les carrières sur leurs droits et leur permettre d'y accéder en les soutenant grâce à des réseaux les représentant et exprimant leurs intérêts.
- Travailler pour impliquer les communautés pauvres et locales dans la construction de l'avenir et impliquer différents groupes dans le dialogue sur la constitution et les différentes législations afin d'intégrer la question de la pauvreté dans une nouvelle politique et législation.
- Promouvoir la justice sociale pour les filles et les femmes, leur assurer la protection, l'éducation, la santé et de réelles possibilités de participation au sein de la société. Par ailleurs aider à la rédaction de lois et de politiques qui soutiennent leurs droits et rejettent les pratiques discriminatoires à leur égard.
- Favoriser la mise en réseau avec des ONGs localement et à l'étranger.
- Activer et construire des alliances spécialisées sur les mêmes questions et coordonner avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales pour travailler ensemble afin de s'assurer que les groupes cibles exercent leurs droits.

### **Exemples de stratégies utilisées par les OSC :**

#### **Stratégies de sensibilisation aux droits :**

- Sensibiliser à la culture des droits, à la citoyenneté, à l'acceptation des autres et à une culture de la tolérance et de la non-violence.

- Diffuser une culture des droits dans la société et la centrer sur la participation des preneurs de décisions aux programmes de sensibilisation.
- Sensibiliser la société à ses droits et à ses devoirs.
- Sensibiliser aux droits environnementaux des groupes de différents segments de la société, plus particulièrement les groupes marginalisés, dans des domaines tels que la gestion de l'eau potable.
- Faire face aux industries dangereuses et au changement climatique.

## 8. Qu'est-ce-que le cadre exécutif du plan stratégique ?

Le cadre exécutif du plan stratégique permet de réviser le plan et d'évaluer le rendement de l'OSC en vue de sa réalisation.

### Les objectifs intermédiaires

Les objectifs intermédiaires sont à déduire de l'objectif global. Chaque objectif global définit un ensemble d'objectifs spécifiques qui, à leur tour, permettent d'atteindre ledit objectif global. Ces objectifs doivent être atteints dans un délai d'un, deux ou trois ans. Les objectifs intermédiaires doivent être SMART, c'est-à-dire qu'ils doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temporel

### Les résultats attendus

Le résultat est un changement positif et mesurable, qui conduit à la réalisation des objectifs fixés. Il reflète un changement qui peut être décrit et mesuré au niveau des individus, des groupes, des communautés ou des organisations à la suite de la mise en œuvre des activités. Il est souvent lié au changement.

- Connaissances et compétences des groupes cibles.
- Attitudes et capacités des groupes cibles.
- Présence d'opportunités qui n'existaient pas auparavant.

Ces éléments conduisent à un changement à plus long terme dans :

- Les organisations ;
- Les systèmes ;
- La législation ;
- La condition d'une des catégories.

Les caractéristiques du résultat :

- Spécifique : la nature de ce changement - la catégorie concernée – la zone touchée ;
- Mesurable : peut être mesuré au moyen d'indicateurs ;
- Atteignable ;
- Réaliste ;
- Temporel : pour une durée de temps déterminée.

## Les indicateurs

Les indicateurs sont des critères spécifiques utilisés pour mesurer le nombre, la réalité, le changement, la vision et la perspective afin d'évaluer l'efficacité du flux de travail ainsi que les progrès accomplis vers le résultat souhaité au moyen d'indicateurs.

Il existe deux types d'indicateurs :

**a. Les indicateurs quantitatifs :** ce sont des mesures statistiques, quantitatives telles que le nombre, le ratio, la fréquence. Pour mesurer les indicateurs quantitatifs, nous utilisons des questionnaires, des statistiques, des recensements afin de collecter des données.

**b. Les indicateurs qualitatifs :** ce sont les opinions des personnes et leurs jugements sur une situation ou un sujet. Des méthodes d'entrevue, des groupes de discussion, une recherche participative rapide, etc. sont utilisés pour collecter des données pour ces indicateurs.

Un indicateur est une mesure du succès. Il ne doit être ni trop ambitieux, ni frustrant pour l'équipe et l'OSC dans l'éventualité où il ne serait pas atteint. Il ne doit pas non plus être trop modeste de sorte qu'il ne parvienne pas à représenter un défi pour l'OSC. L'indicateur est développé de manière équilibrée et logique sur la base du critère de base en répondant à la question suivante : Les indicateurs que nous avons choisis fournissent-ils suffisamment de preuves de la réalisation du résultat souhaité ?

Il faudra tenir compte du fait que l'indicateur quantitatif est basé sur un nombre donné. Tous les indicateurs montrent un nombre fixe ou un pourcentage de bénéficiaires chez qui le changement est survenu. La différence entre l'indicateur qualitatif et l'indicateur quantitatif tient à la nature du changement.

Le nombre de présences aux sessions de sensibilisation organisées par l'OSC est quantitatif, et le fait qu'un nombre spécifique de participant.es ou un pourcentage spécifique du public cible assiste à la session de sensibilisation constitue un indicateur mesurable. On peut cependant se demander si le changement est survenu chez ceux qui ont assisté aux séances de sensibilisation ? Nous chercherons alors un indicateur qualitatif.

Si un objectif est lié au renforcement des capacités de trente OSCs dans un pays donné, la participation des OSCs cibles à la formation est un indicateur quantitatif tandis que l'amélioration de la capacité des trente OSCs dans le domaine de la planification stratégique est l'indicateur qualitatif que nous cherchons à vérifier. Cette vérification peut être effectuée de différentes manières, notamment en examinant les plans stratégiques produits par les OSCs après la formation reçue.

À travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, nous nous assurons de :

- La réalisation des activités en fonction du calendrier ;
- Le fait de savoir si les activités atteignent le groupe cible ;
- La réalisation des activités pour les résultats attendus ;
- Un changement ou une valeur ajoutée au niveau des informations, compétences et comportements ;
- Un changement du niveau du statut socio-économique des bénéficiaires ;
- La qualité et le niveau de participation ;
- L'utilisation efficace des ressources disponibles.

Les caractéristiques de l'indicateur :

- Clair et spécifique
- Pratique
- Objectif
- Vérifiable et mesurable



Objectifs intermédiaires	Résultats	Indicateurs
<p>Renforcer la capacité de 1000 femmes et jeunes de la zone X avec les connaissances et les compétences nécessaires pour évaluer les programmes des candidat.es avant la fin des deux ans.</p>	<p>30 jeunes et femmes de la région ont des compétences de sensibilisation de leurs pairs au sein de la communauté à la fin de la première année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 jeunes et femmes ont suivi une formation pour améliorer leurs capacités dans les 3 mois suivant le début du plan.</li> <li>• Le degré d'amélioration des compétences de 30 jeunes et femmes en matière de sensibilisation dans les trois mois qui ont suivi le début du plan.</li> </ul>
	<p>1000 jeunes et des femmes ciblées ont les connaissances et les compétences nécessaires pour évaluer les programmes des candidat.es avant la fin de la première année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nombre X de personnes ont assisté aux réunions de sensibilisation organisées par les stagiaires pour leurs pairs au cours de la première année.</li> <li>• 1000 jeunes et femmes ont participé aux réunions de sensibilisation au cours de la première année du plan.</li> <li>• Améliorer les compétences de 1000 jeunes et femmes dans l'évaluation des candidat.es avant la fin de la première année du plan.</li> </ul>
<p>Permettre à 50 jeunes de la communauté X d'identifier leurs besoins et d'adopter trois initiatives pour améliorer leur situation dans les deux ans qui suivent.</p>	<p>50 jeunes de la zone X ont les compétences nécessaires pour étudier les besoins de la communauté et définir leurs priorités au bout de six mois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 jeunes ont suivi une formation pour améliorer leurs capacités dans les 3 mois.</li> <li>• Le degré de l'amélioration des compétences de 30 jeunes dans l'étude des besoins au bout de 3 mois à compter du début du plan.</li> <li>• Étude des besoins de la communauté achevée à la fin des six mois qui ont suivi le début du plan.</li> </ul>
	<p>Les membres de la communauté ont une attitude positive pour mobiliser des ressources et adopter des initiatives communautaires qui améliorent leurs conditions de vie.</p>	<p>Un nombre X d'initiatives communautaires mises en œuvre par la communauté pour améliorer les conditions de vie avant la fin de la première année du plan.</p>

## 9. Conclusion

---

Ce guide présente l'approche de planification stratégique aux organisations de la société civile (OSCs) sans avoir la prétention d'inclure tous les concepts et techniques de la planification stratégique. L'accent a été mis sur l'élaboration d'une méthodologie claire, simplifiée et concentrée qui, si elle était suivie, aiderait les OSCs à élaborer un plan stratégique cohérent qui permettrait à l'OSC de fonctionner de manière cumulative et logique et d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés.

C'est le plan stratégique qui nous permettra en tant qu'OSC d'élaborer d'autres sous-plans : le plan opérationnel, le plan financier, le plan de marketing et de promotion, le plan de ressources humaines, etc., plans que nous appellerons des plans opérationnels. Alors que notre plan stratégique répond aux questions fondamentales liées à la vision et à la mission de l'OSC, et donc au changement à long terme que nous recherchons, les plans de mise en œuvre à court terme nous permettent de tracer la voie à suivre pour atteindre les objectifs de notre plan stratégique de manière progressive et cumulative.

Le risque pour les OSCs émergentes qui ne possèdent pas de plan stratégique réside dans la possibilité de devenir un débouché pour les plans stratégiques des autres OSCs, voire même pour ceux des institutions donatrices. Les OSCs émergentes commencent souvent à réfléchir aux activités qu'elles souhaitent entreprendre en débutant directement avec la mise en œuvre et le travail et obtiennent des succès modestes mais satisfaisants. Ce n'est pas nécessairement un faux départ mais la poursuite à long terme dans cette voie peut en réalité conduire à une absence d'identité de l'OSC. Le plan stratégique et ses composantes construisent l'identité et l'image principales de l'OSC. Quelle que soit la diversité de ses activités et de ses programmes et quels que soient les changements survenus dans l'équipe et la direction, le plan demeure le guide fondamental pour la croissance et la réalisation de ses objectifs.

## IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Bureau Algérie  
175 blvd Krim Belkacem | Telemly | 16000 Alger

<https://algeria.fes.de>

Commande de publications :

[info@fes-algeria.org](mailto:info@fes-algeria.org)

Version originale, Friedrich-Ebert-Stiftung (2014) :

<http://library.fes.de/pdf-files/buerosbeirut/10585-20150327.pdf>

Traduction de l'arabe : Noureddine Bessadi

Relecture : Amel Lafif-Jedidi

Design et mise en page : Atelier Graphèmes

L'utilisation commerciale des médias publiés par  
la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite  
sans autorisation écrite de la FES

**ISBN : 978-9931-551-10-2**

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## POUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

### Réponses pratiques à des questions essentielles

- Qu'est-ce-que la planification stratégique des organisations ?
- Quels sont les avantages de la planification stratégique ?
- Comment se prépare le processus de planification ?
- Comment le plan stratégique est-il élaboré ?
- Quel modèle de plan stratégique ?
- Quelles sont les composantes du plan ?
- Qu'est-ce-que le cadre exécutif du plan stratégique ?

.....  
Plus d'information sous ce lien :

<http://algeria.fes.de>