

Planification stratégique d'une organisation de développement

Guide Pratique

**ARCHIV
118807**



Dakar
FRAO/WARE

Guides Pratiques

Publiée par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, cette série permet aux agents du développement de se familiariser avec les principales approches méthodologiques utilisées dans le travail avec les organisations ou communautés de base (diagnostic participatif, planification stratégique, évaluation participative, facilitation, diagnostic institutionnel participatif, etc.).

Directeur de publication : Fadel Diamé

Remerciements à Massamba Dieng, Mohamed Bâ et Boubacar Diao, Consultants associés à la FRAO dont les contributions ont été décisives à la finalisation de ce manuel.

Responsables de l'édition : Thierry F. Barreto et Ngagne Mbao

Publié avec l'appui du CRDI

En couverture :

Ascension, une oeuvre de Guy Luh,
artiste congolais

Toute correspondance relative à cette série doit être adressée à :

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone: (221) 869.27.40/869.27.60

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warfedi@cyg.sn

Internet : <http://www.frao.org>

© **FRAO/WARF, Dakar, 2003**

ISSN 0851-6898

Les opinions exprimées dans les publications de la FRAO n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations concernées par ces publications ou celles de la rédaction.

Planification stratégique d'une organisation de développement

GUIDE PRATIQUE

Ce rapport est présenté tel qu'il a été reçu par le CRDI du(des) bénéficiaire (s) de la subvention accordée pour le projet. Il n'a pas fait l'objet d'un examen par les pairs ni d'autres formes de révision.

Le présent document est utilisé avec la permission de Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest.

© 2003, Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest.

© FRAO/WARF, Dakar, 2003

ISSN 0851-6898

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone: (221) 825 49 53 / 824 14 00

Fax : (221) 824 57 55

Courier électronique : warfedi@cyg.sn

Internet : <http://www.frao.org>

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
CHAPITRE 1 – Détermination de la planification stratégique	7
1.1 - Définition	8
1.2 - Caractérisation	9
1.3 - Intérêt	10
1.4 - Conditions préalables	11
1.5 - Limites	12
CHAPITRE 2 – La démarche de planification stratégique	13
2.1 - Cinq questions préalables	14
2.1.1 - Pourquoi devons-nous développer un plan pour le futur ?	14
2.1.2 - Qui sommes-nous ?	14
2.1.3 - Où sommes-nous aujourd'hui ?	14
2.1.4 - Où voulons-nous être dans cinq ans ?	16
2.1.5 - Comment y serons-nous au cours des cinq prochaines années ?	16
2.2 - L'analyse des variables	16
2.2.1 - L'organisation	16
2.2.2 - La mission de l'organisation	17
2.2.3 - Les valeurs	19

2.2.4 - Les clients	21
2.2.5 - L'environnement	23
2.2.6 - La vision	24
2.3 - Un processus en cinq étapes	25
2.3.1 - La préparation	25
2.3.2 - Le diagnostic	27
2.3.3 - L'analyse	28
2.3.4 - L'élaboration du plan	29
2.3.5 - La mise en œuvre	33
CHAPITRE 3 : L'atelier de planification stratégique	35
3.1 - Déroulement	36
3.2 - Modalités de mise en oeuvre	37

AVANT-PROPOS

FONCTION

Dans le cadre de sa politique de partenariat avec les organisations rurales d'appui, la FRAO est souvent amenée à mettre en place des subventions destinées spécifiquement au renforcement institutionnel des bénéficiaires en vue de les aider à devenir plus efficaces dans l'exécution de leurs missions et à être éligibles à d'autres sources de financement.

La mise en place de ces subventions s'inscrit donc dans un processus d'accompagnement dont l'un des maillons essentiels est l'organisation d'ateliers permettant de configurer des esquisses de plans stratégiques et de programmes susceptibles d'être considérés par les partenaires financiers y compris la FRAO. C'est justement pour développer les compétences des ressources internes des organisations de développement et des équipes de ressources externes dans le domaine de la planification stratégique et de la conduite d'ateliers de planification stratégique que le présent guide a été conçu.

STRUCTURE

Le guide comprend trois chapitres. Le premier permet de découvrir ce qu'est une planification stratégique, le second en développe la démarche méthodologique tandis que le troisième propose, en guise d'illustration, les modalités d'organisation et de conduite d'un atelier de planification stratégique.

MODE D'EMPLOI

La structure du guide vise à rendre l'utilisateur autonome en matière de planification. En effet, après lui avoir fait comprendre ce qu'est la planification stratégique, l'intérêt de cet exercice, ses conditions de mise en œuvre et ses limites, le guide conduit l'utilisateur à s'approprier la démarche de planification avant de lui proposer un exemple d'atelier de planification stratégique qui constitue un cadre d'intégration des notions acquises antérieurement. Le parcours du guide permet ainsi à l'utilisateur, de passer des aspects théoriques de la planification à sa mise en œuvre pratique et opérationnelle.

CHAPITRE 1

Détermination de la planification stratégique

Ce chapitre permet de comprendre :

- ce qu'est que la planification stratégique.
- ses caractéristiques.
- l'intérêt de ce type d'exercice.
- les conditions préalables d'une planification.
- ses limites.

1.1 - Définition

Pour bien circonscrire le champ sémantique du concept de « planification stratégique », il faut commencer par définir les termes qui le composent, c'est à dire *planification* et *stratégie*.

D'après le dictionnaire Larousse,

- planifier signifie : « Organiser, régler selon un plan de développement » ;

- stratégie signifie : « Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but ».

Autrement dit :

***Planifier* c'est mettre en oeuvre un ensemble de dispositions (organiser/régler) en vue d'améliorer l'état de quelque chose (plan de développement).**

***Stratégie* renvoie aux modalités (art, manœuvrer) permettant d'atteindre un objectif qu'on s'est fixé (atteindre un but).**

On peut donc retenir de ces deux définitions que la planification stratégique est l'acte par lequel on détermine **ce qu'**une organisation a l'intention d'être dans le futur et **comment** elle y parviendra, c'est aussi décider du meilleur avenir pour l'organisation et du meilleur chemin pour atteindre cette destination.

D'autres diront que faire de la planification stratégique c'est construire un pont entre une situation de départ et un avenir souhaité.

Toutes ces définitions mettent l'accent sur le processus de changement destiné à renforcer l'institution dans le but de faire face efficacement aux nouveaux problèmes engendrés par la société en perpétuelle mutation. La planification stratégique apparaît ainsi comme un instrument de gestion et de régulation, à caractère dynamique et prospectif.

Sous ce rapport, elle implique un certain nombre de **choix fondamentaux** portant sur :

- la mission que l'organisation va remplir ou les objectifs qu'elle va poursuivre ;
- les cibles qui seront les bénéficiaires directs et indirects de cette mission ;
- les programmes, services ou produits que l'organisation va offrir pour accomplir cette mission ;
- la manière dont l'organisation va attirer les ressources (humaines, financières et matérielles) dont elle aura besoin et la façon dont elle va les utiliser pour satisfaire toutes les parties prenantes (bénéficiaires, membres, partenaires, donateurs, etc...).

1.2 - Caractérisation

- Le processus de la planification stratégique est plus que l'interprétation de la réalité ; ce doit être un processus fécond, créateur, qui affronte la réalité avec la détermination de construire les mécanismes permettant d'atteindre les objectifs ciblés.
- La planification stratégique est basée sur la détection des forces et des faiblesses d'une institution, conjuguée avec la vision des obstacles et des opportunités qui pourraient surgir dans la recherche de l'équilibre entre le souhaitable et le possible.
- **La planification n'est pas un processus qui garantit les résultats, mais c'est un processus qui exige le dévouement, la transparence, l'expérience et la vision de l'organisation.**
- **La planification stratégique n'est pas une panacée mais un instrument qui permet d'analyser la projection que l'institution se fait d'elle-même. C'est un processus dynamique qui**

cherche à modifier le système de valeurs qui caractérise la façon de penser d'une organisation.

- **La planification ne consiste pas seulement à initier un processus de communication vertical et horizontal d'une structure. Elle nécessite l'engagement de ceux qui la conçoivent et l'exécutent à travers la participation de tous. Chaque partie intégrante doit être qualifiée pour maîtriser la méthodologie.**

1.3 - Intérêt

Une organisation à but non-lucratif a intérêt à élaborer un plan pour le futur (donc une planification stratégique) pour les raisons suivantes :

- améliorer l'adhésion de ses membres aux prises de décisions ;
- stimuler la réflexion à long terme et clarifier la direction à prendre dans le futur ;
- s'attaquer aux problèmes majeurs de l'organisation ;
- s'adapter aux mutations de son environnement (réduction des subventions, pouvoir influencer l'environnement immédiat et non pas le subir) ;
- avoir des méthodes de travail en équipe plus professionnelles, avec davantage de confiance et de transparence ;
- mieux satisfaire la demande des autres (clients, bailleurs de fonds, etc...) ;
- mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les menaces ;
- simplement mettre en oeuvre une façon devenue naturelle de traiter les affaires.

1.4 - Conditions préalables

La planification stratégique n'est pas un exercice gratuit, elle doit être motivée et se dérouler dans les conditions spécifiques suivantes :

- 1 - existence ou perception de problèmes réels ;
- 2 - concertation des membres de l'organisation autour de ces problèmes ;
- 3 - courage et volonté d'aborder les problèmes identifiés ;
- 4 - participation et implication de tous les membres ;
- 5 - harmonisation du niveau d'information des membres sur la situation actuelle de l'organisation ;
- 6 - disponibilité des ressources pour réaliser la planification.

1.5 - Limites

La planification stratégique (PS) est un instrument de gestion qui a des limites qui lui sont généralement imposées par l'environnement de l'organisation. Ces limites sont les suivantes :

- 1 - les coûts de la planification (ressources, temps, etc...) peuvent être plus importants que les bénéfices escomptés ;
- 2 - à certains moments de la vie des organisations, l'intuition ou le "système D" peuvent être préférables à une PS formelle ;
- 3 - les problèmes qui menacent la vie même de l'organisation ne sont pas considérés comme prioritaires ;
- 4 - l'application du plan stratégique est improbable du fait du manque d'adhésion des dirigeants par exemple.

RETENIR

La planification stratégique est l'acte par lequel on détermine ce qu'une organisation a l'intention d'être dans le futur et comment elle y parviendra.

C'est donc un exercice de gestion et de régulation destiné à renforcer l'institution en vue de lui permettre de s'adapter aux mutations de son environnement.

Une planification stratégique s'appuie sur l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation, articulée à la vision des obstacles et des opportunités susceptibles d'intervenir dans cette quête.

La planification stratégique est importante pour une organisation en ce qu'elle lui permet de mieux se positionner dans l'environnement, de rendre sa démarche plus transparente et plus participative, d'exploiter au mieux les opportunités susceptibles de contribuer à son développement.

On ne planifie pas pour le plaisir, on planifie pour faire face à des problèmes réels qui sont de nature à compromettre les objectifs de l'organisation.

CHAPITRE 2

La démarche de planification stratégique

Ce chapitre permet de comprendre :

- les étapes méthodologiques d'une planification stratégique.
- les modalités de mise en œuvre d'une démarche de planification stratégique

2.1 - Cinq questions préalables

Une planification stratégique commence par les cinq questions suivantes :

- Pourquoi devons-nous développer un plan pour le futur ?
- Qui sommes-nous ?
- Où sommes-nous aujourd'hui ?
- Où voulons-nous être dans cinq ans ?
- Comment y serons-nous au cours des cinq prochaines années ?

2.1.1 - Pourquoi devons-nous développer un plan pour le futur?

Les raisons qui amènent une organisation à but non lucratif, quelque soit sa taille, à élaborer de manière formelle un plan pour l'avenir sont multiples mais elles visent presque toujours à aider l'organisation à devenir plus efficace dans l'exécution de sa mission et à accroître son degré d'autonomie (intellectuelle, financière etc.).

2.1.2 - Qui sommes-nous?

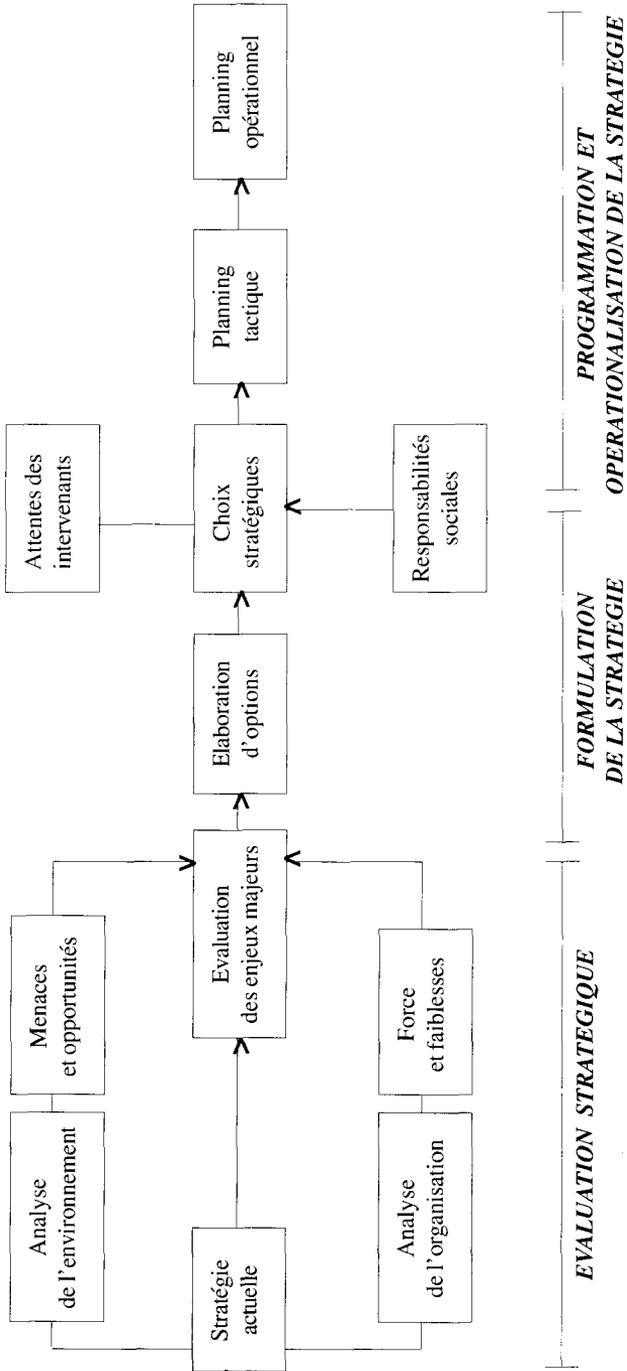
- C'est l'identité de l'organisation ? Dresser son portrait à travers ses valeurs, sa vision, sa mission actuelle.

2.1.3 - Où sommes-nous aujourd'hui? (L'état des lieux)

Les services fournis

- Les projets au cours des cinq dernières années.
- Les axes stratégiques.
- Les interventions : la conception des programmes, «si c'était à reprendre»!
- Les résultats de l'analyse du processus de gestion des programmes.
- Les partenaires avec qui nous travaillons actuellement.

Démarche de planification stratégique



Adapté de Webber J.B. and Peter J.P., *Strategic thinking: new frontier for hospital management.*

Le Diagnostic organisationnel

- ❑ Environnements interne et externe
- ❑ Points faibles et points forts dans les dimensions prioritaires.

2.1.4 - Où voulons -nous être dans cinq ans?

- Notre vision
- Notre mission
- Nos axes stratégiques

2.1.5 - Comment y serons -nous au cours des cinq prochaines années?

- ❑ Nos projets, prioritaires
- ❑ Nos zones d'intervention
- ❑ Nos stratégies spécifiques
- ❑ Le plan stratégique

2.2 - L'analyse des variables

Pour l'essentiel, une démarche de planification stratégique s'appuie sur l'analyse de plusieurs variables dont l'organisation elle-même, sa mission, ses valeurs, ses clients, son environnement et sa vision.

2.2.1 - L'organisation

La planification stratégique commence par un positionnement de l'organisation. Ce positionnement consiste à identifier les variables de la situation de départ, notamment les points forts et les points faibles de l'organisation.

L'analyse de l'organisation peut être conduite par le questionnaire ci-après, surtout dans le cas où un diagnostic institutionnel n'a pas été fait ou si les résultats de ce diagnostic ne semblent pas convaincants.

Questionnaire de positionnement d'une organisation

- quelle est l'histoire de l'organisation ?
- qu'est-ce qui fait le succès de l'organisation? sa survie?
- qui est dans l'organisation ?
- qui fait quoi ? (avec les paysans, avec les bailleurs, avec le gouvernement etc...)
- comment les décisions sont-elles prises ? qui les prend ? comment ?
- quelle est la mission de l'organisation ?
- qui décide quoi ? pourquoi tel ou tel programme est-il développé?
- existe-t-il une documentation sur les résultats ?
- comment détermine-t-on les priorités au sein de l'institution ?
- comment choisit-t-on les villages et groupes à appuyer et comment décide-t-on des activités à mener dans ces villages ou avec ces groupes?
- qui sont les bailleurs ? financent-ils des projets spécifiques ou un plan général pour l'organisation ?
- où en est-on avec la réalisation de la mission de l'organisation ?
- comment apprécier les problèmes et les réussites du programme? de l'organisation ?

NB : *Pour l'analyse des points forts et des points faibles, il est nécessaire d'insister sur les preuves (identifier des indicateurs bien précis).*

2.2.2 - La mission de l'organisation

La mission d'une organisation c'est sa raison d'être, c'est la raison pour laquelle elle a été créée. C'est le résultat final que doit atteindre ou réaliser l'organisation. Elle dit, explique, et définit pourquoi l'organisation fait ce qu'elle fait. La mission indique en dernière analyse ce que vise l'organisation et justifie la mobilisation des ressources humaines de l'organisation afin d'atteindre l'objectif visé.

Le questionnaire ci-après permet d'orienter l'analyse de la mission d'une organisation.

*Questionnaire
pour l'analyse de la mission d'une organisation*

- Quels résultats spécifiques recherchons-nous ? Quand on se souviendra de nous dans quelques années, bien après notre départ, de quoi est-ce qu'on aimerait que les gens se souviennent ?
- Est-ce que pour les efforts que nous fournissons, nous avons des résultats adéquats ? Est-ce la meilleure façon d'allouer nos efforts ?
- Quelles sont nos forces ? Qu'est-ce que nous avons bien fait ?
- Quelles sont nos faiblesses ? Dans quels domaines manquons-nous les efforts et les ressources nécessaires pour être efficace, efficient ?
- Avons-nous besoin de raffiner notre mission ? Si non, pourquoi ? si oui, pourquoi ?
- De quelle façon devrions-nous réécrire notre mission ? ou la recalibrer ?
- Quels seront les principaux avantages de cette nouvelle mission ? pourquoi ?
- Quels problèmes risquons-nous d'avoir avec la nouvelle mission de l'organisation ? Avec qui aurons-nous ces problèmes ? Pourquoi cela ? Qu'est-ce qui devrait être fait pour concrétiser ce changement ?
- Quelles sont les autres questions ou problèmes qu'on devrait considérer par rapport à cette mission ?
- De quelles informations supplémentaires aura-t-on besoin ?
- Quelles sont nos prochaines étapes ?
- Dans le cas où la mission serait à réviser ou à réécrire les points suivants sont à considérer :
 - i) Qui sommes-nous en tant qu'organisation ?
 - ii) Quel est le besoin social ou culturel fondamental que nous voulons satisfaire et pour lequel nous existons ? Ou quel est le problème fondamental que nous voulons résoudre et pour lequel nous existons ?

- iii) Qu'est-ce que nous faisons pour reconnaître ou anticiper et répondre à ces besoins ou problèmes ?
- iv) Comment devons nous répondre à nos principaux clients ?
- v) Quelle est notre philosophie et quelles sont nos valeurs fondamentales ?
- vi) Qu'est-ce que nous avons de distinctif et d'unique ?

2.2.3 - Les valeurs

Que ce soit lorsque l'on développe des programmes, recrute des volontaires, ou sollicite des donations, on doit toujours avoir en tête ce que les clients considèrent comme important. Tous les clients doivent avoir besoin de ce que l'organisation offre. Les réponses à la question suivante montrent ce que les clients valorisent :

“Qu'est-ce que, parmi tout ce qu'on fait ou pouvons faire pour vous, vous aide réellement” ?

Si vos clients n'utilisent pas vos services, et n'apprécient pas ce que vous les offrez, vous perdez votre temps. Pour configurer l'offre de l'organisation on peut recourir au questionnaire suivant.

*Questionnaire
pour l'analyse des produits et services*

- quels sont les produits/services proposés par l'organisation ?
- quels sont les produits/services demandés à l'organisation ?
- quels sont les produits/services fournis par l'organisation ?
- ces produits/services sont-ils conformes à la mission de l'organisation ?
- les produits et services de l'organisation sont-ils utiles, souhaités, et positifs pour les clients de l'organisation ?
- quels sont les preuves et indicateurs de cette utilité au delà des discours ?
- ces produits et services sont-ils compétitifs ? Y a-t-il d'autres structures similaires, à côté, qui peuvent faire les mêmes choses, mais mieux et moins chères ? (compétition/concurrence).
- Est-ce que l'organisation dispose de suffisamment de compétences et de ressources pour offrir ces produits/services ?
- Existe-t-il de nouveaux produits ou services que l'organisation peut offrir ? si oui lesquels ?

Pour chaque produit/service donner :

- la description ;
- les exigences diverses ;
- les difficultés ;
- les raisons réelles qui justifient ce produit ou service ;
- et procéder à une classification des produits ou services.

2.2.4 - Les clients

Les clients sont les personnes (physiques ou morales) qui choisissent d'être membres de votre organisation ou qui choisissent d'accepter ou de refuser les services de l'organisation. Ce sont les personnes physiques ou morales que l'on doit satisfaire et qu'on doit percevoir comme telles.

Toutes les organisations à but non-lucratif ont plus d'un type de clients : il y a les principaux (premiers) clients (qui utilisent les services de l'organisation), et ceux qui soutiennent l'organisation (les volontaires, les donateurs, les membres de la communauté, le conseil d'administration, le staff).

L'analyse des clients suppose une connaissance des cibles, par catégorie, de ce à quoi s'attendent les principaux intéressés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Cette analyse s'appuie sur le questionnaire suivant.

Questionnaire pour l'analyse des clients

- Qui sont nos principaux clients ?
 - Qu'est-ce qu'on apporte de valable à chacun de ces clients ? (le type de relation)
 - Est-ce que nos forces, compétences et ressources répondent/ correspondent aux besoins de ces clients ? Si oui de quelle façon ? Si non, pourquoi ?
 - Quels sont les clients qui nous soutiennent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre organisation ?
 - Qu'est-ce qu'on apporte de valable à chacun de ces clients ?
 - Est-ce que nos forces, compétences et ressources répondent ou correspondent aux besoins de ces clients ? Si oui, de quelle façon ? Si non, pourquoi ?
- En quoi, et comment si c'est le cas, nos clients ont-ils changé ? en termes :
 - démographiques ;
 - de besoins primaires (prioritaires) formation, etc. ;
 - de nombre ;
 - etc.
- Quelles sont les implications de ces changements pour notre organisation ?
- Quel autre client ou groupe de clients devrait-on servir ? Et pourquoi ?
- Quelles compétences particulières avons-nous qui pourraient leur profiter ?
- Quel groupe de clients servons-nous le moins bien en ce moment ? Pourquoi ? (Est-ce que leurs besoins ont changé ? ou est-ce que nos ressources sont trop limitées ? ou est-ce qu'il y a d'autres organisations plus efficaces ? ou leurs besoins ne correspondent plus à notre mission ? à nos compétences ?)
- Quel groupe de clients actuels (s'il y en a) devons-nous servir le plus ? Pourquoi ?
- De quelle informations supplémentaires avons-nous besoin ? Quelles sont nos prochaines étapes ?

2.2.5 - L'environnement :

L'analyse de l'environnement consiste à :

- évaluer les tendances lourdes dans l'environnement immédiat ou lointain de l'organisation ;
- analyser la conjoncture et ce que la communauté attend de l'organisation ;
- identifier les menaces qui pourraient peser sur la vie de l'organisation ;
- détecter les opportunités qui s'offrent à l'organisation ;
- déceler les obstacles qui pourraient se présenter et à envisager les alternatives.

Le questionnaire suivant pourrait être appliqué pour ce type d'analyse :

Questionnaire pour l'analyse de l'environnement

- quels sont les principaux cas de figure et tendances de votre environnement extérieur qui, à votre avis, marqueront votre organisation au delà des trois années (ou cinq) à venir ?
- vous pouvez décrire vos partenaires actuels et faire une brève analyse de leurs attentes dans les trois années (ou cinq) à venir. En d'autres termes, comment, à leurs yeux, ils voient les changements s'opérer ? vos partenaires pourraient être : votre structure cible, la communauté, d'autres organisations, les bailleurs de fonds, l'Etat etc.
- Vous pourrez aussi vous pencher sur les menaces et les opportunités les plus sérieuses qui, à votre avis, pourraient avoir des répercussions sur votre organisation d'ici trois ans (ou cinq).

2.2.6 - *La vision*

Dans la vision il y a deux parties essentielles :

- les rêves et les souhaits de l'organisation ;
- les obstacles qui jonchent le chemin pour que ces rêves et souhaits soient réalisables.

L'analyse de la vision consiste à :

- reconnaître les opportunités qui pourraient avoir des implications stratégiques ;
- définir le schéma d'ensemble de la future organisation ;
- voir ce que devrait être l'identité organisationnelle ;
- identifier les écarts entre l'identité organisationnelle actuelle avec celle idéale ;
- développer une stratégie pour changer l'organisation dans sa forme actuelle dans l'optique de sa situation future ;
- définir un plan d'actions basé sur cette stratégie.

A ce niveau, les résultats de l'analyse de l'environnement pourraient être utilisés afin de mieux décrire les obstacles. Les solutions préconisées pour les obstacles sont les nouvelles orientations, base du plan d'actions.

Le questionnaire suivant pourrait être appliqué pour dégager une vision.

Questionnaires pour l'analyse de la vision ?

Si on se réfère au diagnostic participatif, on peut intégrer les rêves et les souhaits des bénéficiaires. Dans ce cas, la question principale est: *que souhaitons-nous voir d'ici à cinq ans ?*

Dans ce cas, les deux questions suivantes permettent de camper les idées :

- quel est votre plus beau rêve pour l'organisation ou la zone d'intervention qui ne se réalisera pas ? (avec certitude) ;

Pourquoi ?

- quel est le plus beau rêve pour votre organisation ou la zone d'intervention qui puisse se réaliser (immédiatement ou dans un délai raisonnable) ?

Pourquoi ?

2.3 - Un processus en cinq étapes

Le processus de planification stratégique comporte cinq étapes :

- la préparation de l'organisation ;
- le diagnostic ;
- l'analyse ;
- l'élaboration du plan ;
- la mise en oeuvre du plan.

2.3.1 - La préparation

Cette étape est fondamentale dans le processus de planification stratégique. Si elle est bien menée, elle permet de passer aisément aux autres étapes mais, escamotée, elle est souvent source de frustration, de perte de temps et de production de plan de mauvaise qualité.

A cette étape, il s'agit, pour l'organisation, de prendre les cinq importantes décisions suivantes permettant d'évaluer et de répartir l'effort nécessaire à l'exercice de planification.

- 1 - Développer ou non un plan pour le futur.
- 2 - Engager les dirigeants de l'organisation et les personnes-clé.
- 3 - Faire appel à une ressource externe (consultant, autre organisation).
- 4 - Choisir le processus adapté à la taille et à la nature de l'organisation.
- 5 - Constituer l'équipe de planification (3 à 12 personnes selon la taille de l'organisation).

La mise au point avec l'organisation

La préparation de l'atelier de planification stratégique au niveau de l'organisation est très souvent négligée ou escamotée. Or, l'approche participative et le processus d'apprentissage que la planification stratégique prétend mettre en oeuvre exigent la forte implication du corps social de l'organisation en vue de l'appropriation du plan, pour le futur, par toutes les parties.

L'objectif fixé à la mise au point est double :

- la prise de contact : le facilitateur s'imprègne de l'ambiance dans laquelle il sera immergé pendant près d'une semaine. L'organisation, de son côté, se positionne pour l'exercice de planification stratégique, et identifie toutes les dispositions utiles pour assurer le déroulement normal de la mission qui sera relativement courte et intensive.
- l'identification des sources de données secondaires susceptibles de fournir la perception que les principaux acteurs de l'environnement (bénéficiaires, partenaires finan-

ciers et techniques, concurrents, tutelles, etc...) ont de l'ONG ou de l'organisation en général.

La mise au point se déroulera au siège de l'organisation ou se fera par correspondance si les conditions ne permettent pas le déplacement du facilitateur.

Cette mise au point durera une journée, aura lieu au moins une semaine avant l'exercice, se fera avec les principaux responsables associatifs et exécutifs de l'organisation.

La collecte de données secondaires

Cette collecte portera d'abord sur l'environnement externe de l'organisation et édifiera sur la perception qu'ont les éléments-clé de cet environnement sur les services offerts par l'organisation par rapport à leurs besoins prioritaires ainsi que les tendances qui se dessinent.

Ensuite l'examen de la documentation générée par l'organisation au cours des dernières années (textes réglementaires, rapports d'activité, etc...) donnera des indications sur la manière dont l'organisation a réagi aux messages émis par l'environnement qui justifie sa création.

Ces données secondaires seront autant de prétextes pour approfondir le diagnostic de certains aspects essentiels de la vie de l'organisation au cours des étapes suivantes de la planification qui se dérouleront au sein de l'organisation.

2.3.2 - Le diagnostic

A cette deuxième étape, l'organisation prend du recul, examine l'adéquation de sa situation actuelle avec son environnement et se remet en cause. Pour cela, elle passe en revue son histoire, sa mission, ses relations avec les acteurs-clé de son environnement

externe (bénéficiaires, concurrents, partenaires techniques, administratifs et financiers), ses ressources, ses systèmes de gestion, ses services fournis et résultats atteints et son savoir-faire. En d'autres termes, elle évalue les forces et les faiblesses dans l'exécution de sa mission.

Elle identifie les points forts et points faibles pour chaque dimension examinée ainsi que les possibilités et les périls qui émanent de son environnement social, culturel, politique, économique et technologique (les 4 P).

Ce diagnostic de la situation interne et externe de l'organisation permet d'identifier les enjeux critiques auxquels l'organisation fera face dans les étapes suivantes de la planification stratégique.

2.3.3 - L'analyse

L'évaluation des enjeux identifiés par la deuxième étape permettra de déterminer les options adéquates et la stratégie pour l'avenir de l'organisation. Ainsi, le corps social formule sa vision pour les prochaines années. La question est alors la suivante : « Comment sera notre organisation dans X années et comment elle y parviendra ? »

Plusieurs approches sont utilisées isolément ou de façon combinée pour formuler cette vision de l'organisation autour de laquelle se construit la stratégie.

En général, les stratégies suivantes sont élaborées par les organisations de développement, quelque soit l'approche mise en oeuvre pour élaborer et évaluer la stratégie pour l'avenir :

- la croissance par la diversification des services et des sources de financement, par l'élargissement des bénéficiaires, etc. ;

- la réduction des services pour les ramener au niveau des possibilités financières et pour d'autres contraintes ;
- l'entreprenariat pour suppléer la baisse des ressources externes ;
- la spécialisation dans une compétence distinctive (se trouver une niche) ;
- la professionnalisation de l'équipe et de l'organisation ;
- le dépérissement pour non viabilité ou pour mission accomplie ;
- le changement de nature, en passant d'une organisation populaire à une organisation d'appui ou vice-versa.

2.3.4 - L'élaboration du Plan

Dans cette partie, les tâches suivantes devraient être effectuées :

- a - définir le schéma d'ensemble de la future organisation. En d'autres termes, étant donné l'identité actuelle de l'organisation ainsi que ses forces et faiblesses et compte tenu des cas de figure et des tendances qui pourraient changer l'environnement dans trois ou cinq ans, que devrait être l'identité organisationnelle afin d'être efficace ;
- b - comparer l'identité organisationnelle actuelle avec l'identité idéale, et identifier les écarts entre les deux (c'est-à-dire les différences entre les éléments de l'organisation actuelle et ceux de l'organisation idéale) ;
- c - mettre sur pied une stratégie pour changer l'organisation dans sa forme actuelle, par rapport à sa situation future en utilisant les écarts comme éléments moteurs de cette stratégie pour le changement ;
- d - définir un plan d'actions basé sur cette stratégie. Le plan d'action est constitué des choses concrètes et réelles que l'organisation a besoin de faire pour mettre en pratique sa stratégie.

Exemple : Une stratégie pourrait être d'améliorer sensiblement le système comptable afin de pouvoir compter plus de bailleurs par une gestion financière performante. Le plan d'action pour réaliser cette stratégie serait de recruter un professionnel de la comptabilité à temps partiel pour faire les comptes. Pour ce faire, il faut au préalable collecter des fonds, en priorité afin de pouvoir payer ces charges.

Quelque soit le processus de projection stratégique, le plan doit s'adapter à la réalité de chaque organisation, de chaque secteur, du milieu ambiant interne et externe.

Les plans se formulent d'après les variables suivantes :

- *la durée* : le court terme, le moyen terme, le long terme. Il n'y a pas de formule qui puisse déterminer la durée d'un terme, bien que chaque terme soit affecté par la condition sociale, économique, politique, écologique du contexte ;
- *le secteur* : il peut embrasser des plans de grande envergure (macro), impliquant plusieurs ONG, ou il peut se restreindre au niveau local (micro) impliquant une seule ONG ;
- le niveau *administratif* et le niveau *opérationnel*.

NB : Les résultats de diagnostic participatif du milieu peuvent servir à mieux cerner les problèmes, à les résoudre sur le terrain conformément aux préoccupations exprimées par les populations locales.

PLAN D' ACTIONS PLURIANNUEL

	Court terme	Moyen terme	Long terme	Par qui ?	Com-bien ?	Indica-teurs de succès
Problème (s) à résoudre						
Innovation à essayer						
Force (s) à conserver						
Domaine (s) à réduire						
Domaine (s) à abandonner						

NB : Le “comment” de chaque activité devra apparaître dans le plan annuel (plan d’exécution ou plan d’opération annuel) ; pour l’élaboration de ce plan annuel, se poser les questions suivantes :

Que voulons nous faire cette année ? Quelles sont les actions les plus pertinentes ? Quelles sont les actions qui peuvent être supportées par nos propres ressources ?

Pour chaque activité (annuelle ou trimestrielle) il est possible de dérouler le questionnaire suivant : *Quoi ? Pourquoi ? Comment ? Qui ? Quand ? Combien ?*

PLAN D'OPERATIONS ANNUEL (ou trimestriel)

Quoi ? Pourquoi ?			
Comment ? (opérations à mener)	Quand ?	Combien ? (Besoins financiers)	Qui ?

Coordonnateur :

Membres de l'équipe :

Après avoir déterminé où sera votre organisation dans les prochaines années et par quelle stratégie elle y parviendra, il sera demandé à l'équipe de planification de tracer le format du plan, d'élaborer un projet de plan qui sera soumis à l'approbation de l'organisation avant sa mise en oeuvre.

2.3.5 - La mise en oeuvre

Considérer que la planification stratégique est terminée avec l'élaboration du document de plan est une grosse erreur qui est souvent commise. Dès que le plan est adopté, une nouvelle phase de la planification démarre, la mise en oeuvre du plan.

La mise en oeuvre d'une planification stratégique se fait dans le cadre d'un atelier dont la durée dépend du contenu du module. A priori, il n'y a pas de limite imposée à la durée de ce module, mais l'expérience prouve que cinq jours ne sont pas de trop pour un atelier de planification stratégique.

RETENIR

Une planification stratégique doit d'intéresser aux variables qui permettent de faire un diagnostic exhaustif de l'organisation du point de vue de ses forces, ses faiblesses, ses contraintes, ses ressources, ses résultats et du point de vue de l'impact de son action dans son environnement.

Pour ce faire, il faut procéder à un positionnement de l'organisation, et analyser sa mission, ses valeurs, ses rapports avec ses clients et son environnement en général.

Ce diagnostic permet de mieux calibrer les objectifs de l'organisation et de faire des projections configurées sous forme de plan d'actions pluriannuel ou de plan d'opérations annuel (ou trimestriel) qui déterminent l'avenir de l'organisation.

CHAPITRE 3

L'atelier de planification stratégique

Ce chapitre permet de comprendre

- La méthodologie d'organisation et de conduite d'un atelier de planification stratégique

3.1 - Déroulement

Un atelier de planification stratégique peut être organisé comme suit :

PREMIÈRE JOURNÉE :

Séance 1 : * Ouverture
* Présentation

Séance 2 : * Présentation des objectifs de l'atelier
* Attentes de l'organisation
* Attentes des participants
* Normes de travail

Séance 3 : Concepts de la planification stratégique

Séance 4 : Objectifs de la planification stratégique

DEUXIÈME JOURNÉE :

Séance 5 : Analyse de l'organisation et de la mission

Séance 6 : Analyse des valeurs

TROISIÈME JOURNÉE :

Séance 7 : Analyse des services et des clients

Séance 8 : Analyse de l'environnement

QUATRIÈME JOURNÉE :

Séance 9 : Analyse de la vision

CINQUIÈME JOURNÉE :

Séance 10 : Elaboration du plan d'actions (stratégies)

3.2 - Modalités de mise en oeuvre

SEANCE 1

OUVERTURE, PRESENTATION

1. Introduction

Cette séance est importante pour l'atelier de planification puisque c'est la phase de prise de contact entre les participants. Vouloir faire l'impasse sur cette séance, c'est courir le risque de compromettre les conditions d'une bonne communication nécessaire à la suite des travaux.

2. Objectifs

- Etablir entre les participants une atmosphère favorable à la communication et aux échanges.

3. Procédé(*)

- Après l'ouverture officielle de l'atelier par les autorités, faire faire un tour de table pour que chacun décline son identité, sa fonction.

4. Supports

- Microphone

5. Durée : 30 mn

(*) Le facilitateur de l'atelier est libre de choisir tout procédé participatif qui lui paraît pertinent (brise-glace, sketch, anecdotes, ...) pour la circonstance.

SEANCE 2

PRESENTATION DES OBJECTIFS DE L'ATELIER - ATTENTES DE L'ORGANISATION - ATTENTES DES PAR- TICIPANTS - NORMES DE TRAVAIL

1. Introduction

Cette séance est peut-être la plus importante en ce qu'elle permet aux différents participants de dire leurs attentes et de dégager ainsi les orientations du séminaire. C'est également l'occasion d'indiquer les modalités de travail et de fonctionnement de l'atelier.

2. Objectifs

Définir les objectifs de l'atelier, les résultats attendus

3. Procédé

Brainstorming sur les procédures de fonctionnement de l'atelier eu égard aux objectifs retenus et aux résultats attendus (modalités de gestion du groupe, modalités de prise de décision, techniques de reformulation, de synthèse etc.)

4. Supports

Tableau padex, marqueurs

5. Durée : 45 mn

SÉANCE 3

LES CONCEPTS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Introduction

Pour éviter de buter sur des concepts dont la maîtrise détermine la démarche de planification, il faut dès le départ procéder à une clarification des concepts-clé.

Objectifs

- Définir les principaux concepts de la planification stratégique

Procédé

- Faire un brainstorming sur les différents concepts pendant 10 mn.
- Recueillir au tableau les contributions des participants.
- Montrer le visuel des définitions.
- Commenter les définitions dans le contexte de l'organisation.

Supports

- Tableau padex, marqueurs, visuels des définitions.

Durée : 30 mn

SEANCE 4

LES OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Introduction

L'atelier étant axé sur la planification stratégique, il faut logiquement que tous les participants s'entendent sur ce concept et sur ce qu'il faut en attendre.

Objectifs

- Partager les objectifs d'une planification stratégique.
- Adhérer consciemment au processus de la planification stratégique : présenter la nature, le but et le processus de la planification stratégique.
- Entamer le processus de la planification stratégique en analysant l'état actuel de l'organisation, en définissant la mission de l'organisation et en analysant l'environnement interne et externe dans lequel on évolue.
- Poursuivre le processus de planification stratégique en identifiant les questions stratégiques et en formulant les stratégies.

Procédé

- Faire un brainstorming sur les objectifs.
- Recenser au tableau les idées des participants.
- Faire découvrir les objectifs écrits sur le visuel, les présenter et les discuter.

Supports

- Tableau padex, marqueurs, visuels avec les objectifs généraux.

Astuce : *Dans cette séance, on peut organiser une discussion autour de la question: “Pourquoi une planification stratégique est-elle nécessaire ? Y a-t-il des échecs ? Quelles en sont les causes ? ».*

Les causes suivantes sont assez fréquentes :

- absence de planification ;
- négligence à formuler des objectifs clairs ;
- négligence à formuler un plan d’opérations ;
- croître trop rapidement ;
- sous-estimer la concurrence ;
- ne compter que sur des ressources financières limitées ;
- ne pas satisfaire les besoins des bénéficiaires ;
- faute de motivation du personnel ;
- manque de communication.

Durée : 30 mn

SEANCE 5

ANALYSE DE L'ORGANISATION

Introduction

Avec l'analyse de l'organisation, on est au cœur de la planification puisque c'est à partir de cet exercice que l'on fait l'état des lieux avant d'envisager les projections du plan.

Objectifs

- Analyser la mission actuelle de l'organisation.
- Faire ressortir les points forts et les points faibles de l'organisation.
- Analyser les ressources (financières et humaines) de l'organisation.
- Analyser les résultats obtenus.
- Voir l'adéquation des résultats et des efforts consentis.
- Réécrire ou recalibrer la mission.

Procédé

1ère étape

- répartir les participants en groupes avec une personne influente de l'organisation dans chaque groupe ;
- faire un brainstorming sur la mission ;
- rappeler la définition de la mission ;
- discussion des questions relatives à la mission, en groupes.

Supports

- Les rapports disponibles
- Les résultats d'un diagnostic institutionnel participatif (DIP).
- Les rapports de diagnostic participatif (DP).
- Une ébauche de planification.
- Padex, marqueurs.
- Liste des questions sur l'analyse de la mission de l'organisation.

2ème étape

- analyser dans chaque groupe les différents documents disponibles ;
- faire ressortir les forces et les faiblesses ;
- présenter en plénière les résultats des travaux de groupe.

Astuce

- Réaliser un SEPO de l'organisation (succès, échecs, potentialités, obstacles).

Durée : 45 mn

SEANCE 6***ANALYSE DES VALEURS - LES PRODUITS /
SERVICES DE L'ORGANISATION*****Introduction**

Cette partie de l'analyse va déterminer la crédibilité de l'organisation. Elle se déroule en deux phases : l'analyse des valeurs puis des produits et services de l'organisation.

1^{ÈRE} PHASE : ANALYSE DES VALEURS**Objectifs**

- Identifier les valeurs, les cultures et les croyances de l'organisation par rapport :
 - * aux services offerts ;
 - * à la qualité des produits ;
 - * aux clients et bénéficiaires ;
 - * aux employés de l'organisation ;
 - * aux ressources confiées à l'organisation ;
 - * à la communauté élargie ;
 - * à d'autres aspects.

Supports

- Padex, marqueurs.

Procédé :

- Travaux de groupe.
- Synthèse en plénière.

Durée : 30 mn

2^{ème} PHASE : LES PRODUITS / SERVICES DE L'ORGANISATION**Objectifs**

- Identifier les produits - services que l'organisation offre.
- Identifier les produits - services demandés à l'organisation.
- Voir l'adéquation entre les deux.
- Identifier les produits ou services que l'organisation pourrait offrir.
- Identifier les concurrents pour les mêmes types de produits ou services.

Procédé

- Cette séance peut se dérouler en plénière.
- Lister les produits et services dans chaque cas de figure.
- Animer une discussion autour des listes.

Supports

- Padex, marqueurs.

Durée : 30 mn

SEANCE 7

ANALYSE DES CLIENTS DE L'ORGANISATION

Introduction

Il s'agit ici d'identifier ses partenaires et de clarifier les types de rapports qu'on peut avoir avec eux.

Objectifs

- Identifier les clients actuels et futurs de l'organisation.
- Identifier les besoins de ces clients.
- Identifier leurs besoins dans le futur.
- Analyser si les forces, compétences et ressources actuelles répondent à ces besoins.
- Identifier les forces, compétences et ressources nécessaires pour répondre aux besoins futurs.

Procédé

- Définir la notion de client pour une ONG.
- Travaux de groupe autour des questions sur l'analyse des clients.
- Présentation des résultats des travaux de groupe en plénière.

Supports

- Padex, marqueurs.
- Liste des questions sur l'analyse des clients de l'organisation.

Durée : 180 mn

SEANCE 8

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION

Introduction

Cette séance devrait permettre d'étudier le contexte et les conditions (favorables ou défavorables) dans lesquelles l'organisation va évoluer.

Objectifs

- Scruter l'environnement de l'organisation (analyse des préoccupations externes et des préoccupations internes).
- Analyser les tendances de l'environnement extérieur.
- Etudier les menaces et les opportunités (conditions favorables) les plus sérieuses.

Supports

- Padex, marqueurs.
- La liste des questions sur l'environnement de l'organisation.

Procédé

- Définir la notion d'environnement de l'organisation.
- Travaux de groupe.
- Présentation des résultats en plénière.

Durée : 180 mn

SEANCE 9***ANALYSE DE LA VISION*****Introduction**

Cette séance est consacrée à la détermination de ce que l'organisation devrait être.

Objectifs

- Identifier ce que devrait être l'organisation (les souhaits et les rêves) sur le plan de l'identité, des activités, de la représentativité.
- Identifier les obstacles qui pourraient entraîner la non réalisation de cette vision.
- Identifier les nouvelles orientations pour contourner ces obstacles.
- Identifier les ressources et les compétences nécessaires.

Procédé

- Définir la notion de vision d'une ONG.
- Travaux de groupe.
- Présentation des résultats en plénière.

Supports

- Padex, marqueurs.
- Liste des questions sur la vision.

Durée : 360 mn

SEANCE 10

ELABORATION DU PLAN D' ACTIONS

Introduction

C'est la phase structurante de la démarche de planification puisque c'est ici que l'on détermine les actions concrètes à développer pour configurer le nouveau visage de l'organisation.

Objectifs

- Définir le schéma d'ensemble de la future organisation.
- Mettre sur pied une stratégie pour changer l'organisation dans sa forme actuelle à sa situation future.
- Définir un plan d'actions basé sur cette stratégie.

Supports

- Padex, marqueurs.
- Le tableau de la programmation.

Procédé

- Bien expliquer les étapes de l'élaboration d'un plan.
- Travaux de groupe.
- Présentation des résultats en plénière.

Durée : 240 mn

RETENIR

Les questions-clé de la démarche de mise en œuvre d'une planification stratégique sont :

- quelle est la raison d'être de l'organisation ? pourquoi elle existe ?
- Quelle vision l'organisation a-t-elle de son devenir ?
- Quels sont les services que l'organisation offre ? Quels sont les services que l'organisation devrait offrir dans le futur ?
- Qui bénéficie des services ? (clientèle)
- Comment ces clients pourront-ils changer dans le futur ?
- Comment l'organisation répondrait-elle à ses besoins ?
- En tenant compte de l'environnement actuel et de la capacité de l'organisation, dans quels domaines ou secteurs consacrer les ressources pour réaliser sa vision (choix)?
- Quels systèmes d'évaluation développer pour suivre l'exécution des priorités (ou plans) ?
- Quels niveaux d'efforts consentir pour revoir ces priorités au fur et à mesure que les conditions changent ?

Lecture recommandée

1. ABELL, D. et HAMMOND, J. (1979), **Strategic Market Planning**, Prentice-Hall, New Jersey.
2. ANDREWS, K. R. (1971), **The concept of corporate strategy**, Dow Jones-Irwin, INC.
3. ANSOFF, H., DECLERK, R. et HAYES, R. (1976), **From Strategic Planning to Strategic Management**, John Wiley & Sons.
4. ANSOFF, H. (1968), **Corporate Strategy**, Penguin Books, Londres.
5. ANSOFF, H. (1984), **Implanting Strategic Management**, Prentice Hall.
6. BEER, S. (1985), **Diagnosing the System for Organisations**, University Press, Oxford.
7. CHANDLER, A. (1972), **Strategies et structures de l'entreprise**, Editions d'Organisation.
8. CYERT, M. et MARCH (1970), **Processus de decision dans l'entreprise**, Dunod.
9. DRUCKER, P. (1969), **The Practice of Management**, Pan Books, Ltd, 2nd Printing, London.
10. DRUCKER, P. (1993), **The five most important questions you will ever ask about your nonprofit organization**. Participant's Workbook. The Drucker Foundation self-assessment tool for nonprofit organization. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

11. FRAO (2003), **L'analyse institutionnelles des organisations rurales en Afrique**. Série Guides pratiques, FRAO, Dakar (Sénégal).
12. GODET, M. (1985), **Prospective et Planification Stratégique**, CPE-Economica, Paris.
13. HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K. (1994), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press.
14. HAMMER, M. et CHAMPY, J. (1993), **Reengineering The Corporation**, Harper Business, New York.
15. JOFFRE, Patrick et KOENING, Gérard (1985), L'évolution de la Pensée Stratégique, Revue Française de Gestion, N°51, Mars, Avril, Mai, pp.68-86.
16. MINTZBERG, H. (1982), **Structure & Dynamique des Organisations**, Les Editions d'Organisation, Paris.
17. PETERS, T. et WATERMAN, R. (1987), **In Search of Excellence**, Biblioteca da Economia e Gestão, Publicações D. Quixote, Lisboa.
18. PETIT, Gérard (1984), L'analyse stratégique selon Porter; Enseignement et Gestion, **Nouvelle Série**, N°29, Printemps.
19. PINEAU R. et DAVELUY C. (1994), **La planification de la santé : concepts, méthodes stratégiques**. Editions Agence d'ARC inc., Montréal (Québec).
20. PORTER M. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, Macmillan.
21. SIBERMAN M et WHITELING V. (1992), **Twenty Active Training Programs**, Pfeiffer & Company, San Diego, California.
22. SIMON. A. (1960), **The new science of management decision**, Harper & Row, New-York.
23. SKINNER, B. (1969), **Contingencies et Reinforcement**, New-York, Appletton Century Crofts.
24. WEBBER J.B. and PETERS J.P. (1983), **Strategic thinking : new frontier for hospital management**. Am. Hosp. Ass., Chicago.

Achévé d'imprimer
sur les presses de l'Imprimerie Saint-Paul
Angle rues El Hadji Mbaye Guèye (ex Sandiniéry) / Dr Thèze
D A K A R
Mai 2003

La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)

La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) est la seule fondation régionale en Afrique de l'Ouest gérée par un personnel africain. La FRAO est une organisation internationale à but non lucratif basée à Dakar. Elle offre des subventions, fournit de l'assistance technique, fait de la recherche, crée des réseaux et mène un ensemble de tâches en rapport avec sa mission. Elle intervient principalement au Sénégal, en Gambie, au Mali, en République de Guinée et en Guinée Bissau.



<http://www.frao.org>

La planification stratégique est un instrument de gestion capital pour une organisation devant faire face notamment aux mutations de son environnement. Ce guide a été conçu à l'attention des ONG et des consultants de développement. Il comporte trois parties : une description de ce qu'est la planification stratégique, une explication de la méthodologie de planification et enfin une démarche d'organisation d'un atelier de planification stratégique.

RECEVEZ
NOS PUBLICATIONS
en vous adressant à :
FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318,
Allées Seydou Nourou Tall
C.P. 13, Dakar-Fann, Sénégal
Fax : (221) 824 57 55
Courrier électronique :
warfedi@cyg.sn