



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PRESENTATION

Cette boîte à outils propose un aperçu des différents aspects de la planification d'une organisation ou d'un projet. Elle devrait permettre à l'utilisateur de distinguer clairement entre planification stratégique et programme d'action, ces deux éléments étant traités en détails dans des boîtes à outils séparées. Elle apporte également des idées sur des techniques qu'il est possible d'utiliser en planification. Elle devrait pouvoir fournir à une équipe chargée de la planification et n'ayant que peu d'expérience, quelle que soit l'organisation pour laquelle elle travaille, un aperçu complet sur les implications de la planification, et leur montrer le lien entre planification, suivi et évaluation. Une boîte à outils traite spécifiquement et en détails du suivi et de l'évaluation.

Le plan du site vous guidera au travers de cet exposé général sur la planification.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Introduction

### **Pourquoi une boîte à outils présentant la planification ?**

La planification est un processus complexe qui peut prendre un grand nombre de formes différentes. Il existe différentes formes de planification, et différentes manières de planifier. Il existe de nombreux outils de planification. Savoir quel type de planification est nécessaire à quelle situation est un savoir-faire en lui-même. Cette boîte à outils va vous aider à choisir les types de planification dont vous avez besoin et à quel moment les développer, et les outils correspondant à vos besoins. Les boîtes à outils portant sur la planification stratégique, la programmation d'action et le suivi et l'évaluation vous fourniront plus de détails sur la marche à suivre pour mener à bien le processus de planification en lui-même.

### **A qui s'adresse cette boîte à outils ?**

Cette boîte à outils est destinée en particulier à ceux qui ne bénéficient que d'une expérience limitée dans le domaine de la planification. Peut-être n'avez-vous jamais auparavant été impliqué dans le fonctionnement d'une organisation, d'un projet ou d'un service. Ou peut-être n'avez-vous jamais auparavant été impliqué dans la planification du travail. Vous vous trouvez maintenant face à la tâche de planifier pour votre organisation, pour un projet ou pour votre service, et vous ne savez pas vraiment par où commencer. Si vous êtes dans l'une des ces situations, alors cette boîte à outils vous sera utile.

### **A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?**

- ✍ Lorsque vous devez planifier stratégiquement ou opérationnellement et que vous devez distinguer entre ces deux types de planification.
- ✍ Lorsque vous avez besoin d'idées pour vous aider dans le développement de vos plans.
- ✍ Lorsque vous commencez à planifier pour un nouveau projet ou une nouvelle organisation.
- ✍ Lorsque vous avez besoin d'idées sur des techniques de planification.
- ✍ Lorsque vous avez besoin de comprendre la relation entre la planification, le suivi et l'évaluation.

# Vue d'Ensemble de la Planification

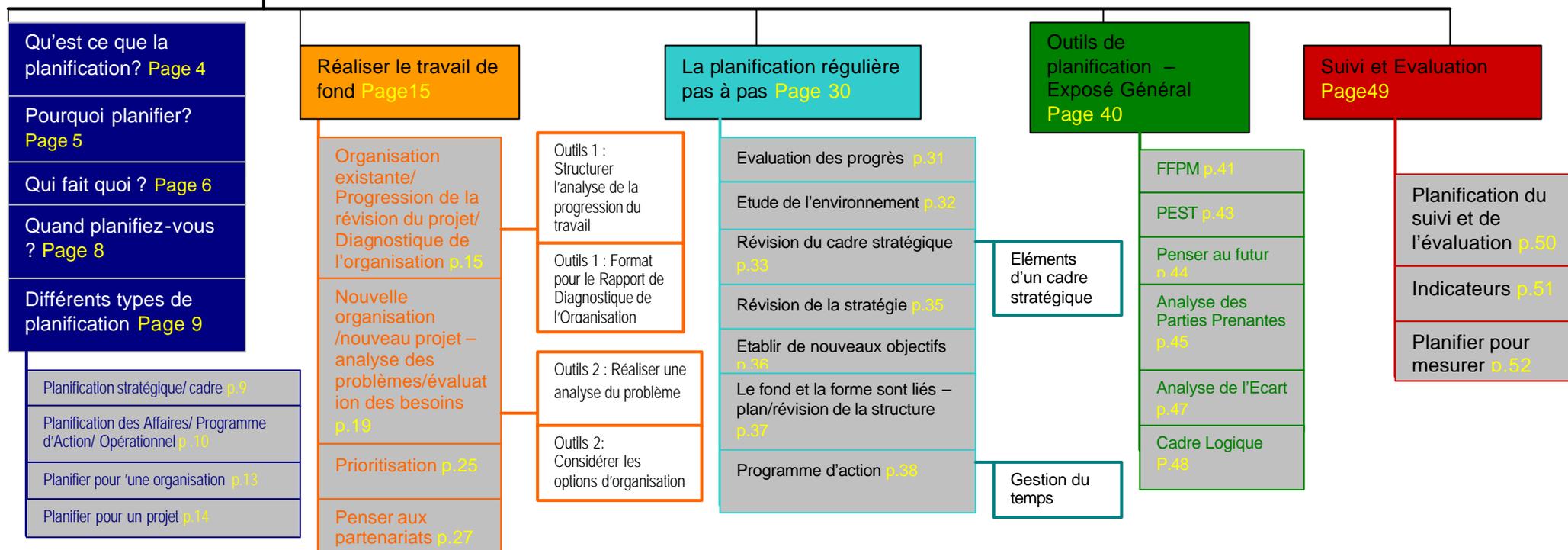
**PRINCIPES DE BASE**  
pp. 4-52

**EXERCICE REUSSI**  
pp. 53-56

**SOURCES**  
p.57

**GLOSSAIRE**  
pp.58-59

Exemple – l'exemple détaillé du développement d'un plan. Ceci vous aidera à intégrer les Principes de Base.





# Vue d'Ensemble de la Planification

## PRINCIPES DE BASE

### QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION ?

La planification est le processus systématique qui consiste à établir un besoin puis à déterminer le meilleur moyen possible de satisfaire ce besoin, ceci dans un cadre stratégique vous permettant d'identifier les priorités et de déterminer quels sont vos principes opérationnels. Planifier, c'est penser au futur, pour que vous puissiez faire quelque chose maintenant pour le futur. Ce qui ne signifie pas nécessairement que tout va fonctionner comme vous l'avez prévu. C'est même improbable. Mais si vous avez planifié correctement, votre capacité à vous adapter, sans compromettre votre objectif général, sera bien plus importante.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Pourquoi planifier ?

La combinaison d'un bon cadre stratégique (auquel on arrive grâce à la planification stratégique) et d'un bon programme d'action :

- ✍ Permet de comprendre clairement ce que vous devez faire pour atteindre vos objectifs de développement ;
- ✍ Vous guide dans la priorisation et la prise de décisions ;
- ✍ Vous permet de consacrer des ressources peut-être limitées à des actions qui auront le meilleur bénéfice possible pour votre travail ;
- ✍ Vous permet de garder contact avec le contexte dans lequel vous travaillez – international, national et local ;
- ✍ Constitue un outil pour vous aider à communiquer vos intentions aux autres ;
- ✍ Constitue un guide cohérent pour la mise en oeuvre de la planification au jour le jour.

Il est important de penser aux bénéfices de la planification, parce qu'on peut trouver de nombreuses excuses pour ne pas le faire, et pour se contenter simplement de « continuer à travail ». Parfois, il semble plus simple de ne pas planifier, parce que :

- ✍ Une bonne planification nécessite du temps et de l'argent. Mais si vous le faites bien, c'est un bon investissement.
- ✍ Il arrive qu'un "désordre organisé" vous permette d'atteindre vos objectifs. C'est vrai – si vous avez de la chance. Mais le manque d'organisation peut s'avérer coûteux et perturbant, et aussi inefficace (mauvaise utilisation des ressources, vous n'obtenez pas les résultats escomptés).
- ✍ Vous ne pouvez vous mettre à planifier au beau milieu d'une crise. Mais si vous planifiez correctement, vous éviterez certaines de ces crises, et si vous devez régler ces crises en urgence, une fois la crise passée, le plan vous montrera le chemin à suivre pour reprendre le travail, quel que soit le plan.
- ✍ La planification n'est utile que si gens se dévouent à la mise en oeuvre des objectifs. Vrai. Mais n'utilisez pas cela comme un excuse pour ne pas planifier, en pensant que : « Personne ne suit jamais le plan qui a été établi, alors pourquoi s'embêter ? » Les C'est le rôle des dirigeants de l'organisation de s'assurer que le développement de plans est utile et qu'ils sont bien mis en oeuvre. Les gens s'attachent plus à suivre les plans lorsqu'ils ont participé à leur développement, du moment qu'ils sont logiques et réalisables.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## QUI FAIT QUOI ?

### *Qui fait quoi dans le développement d'un plan structurel ?*

Différentes parties prenantes sont impliquées dans différentes étapes de la planification. Consultez le tableau ci-dessous :

Etapes de la planification	Qui est impliqué ?
Planifier de développer un plan	Quelqu'un doit s'assurer que la planification est faite régulièrement et qu'il s'agit de la forme de planification appropriée. C'est généralement l'équipe de direction qui place la planification à l'ordre du jour.
Comprendre le contexte	Ceci pourrait faire partie d'un atelier de planification ou avoir lieu séparément. Demander à un intervenant extérieur ayant une bonne compréhension du contexte général et du secteur dans lequel vous travaillez est généralement une bonne idée, afin qu'elle puisse vous faire une présentation. Peut-être avez-vous quelqu'un dans votre organisation qui est tout à fait qualifié pour cela. La présentation devrait être destinée à tous les membres du Conseil d'Administration, et du personnel. (consulter également la section sur la réalisation d'une étude de l'environnement.)
Planification des objectifs – développement d'objectifs généraux pour l'organisation.	En fonction de la taille de votre organisation, vous pouvez décider que tout le monde doit participer à ce processus, ou bien sélectionner une équipe de planification. Si vous choisissez l'option de l'équipe de planification, alors l'équipe en question devra remettre des rapports au personnel et aux Conseil d'Administration, et obtenir un consensus sur les objectifs finaux. Certaines organisations ou projets aiment bénéficier de l'apport d'une personne extérieure en complément.
Formulation de la mission – transformer les objectifs de l'organisation en mandat – que faire pour mener à bien la mission et comment s'y prendre.	Même chose que ci-dessus.
Analyse situationnelle – en d'autres termes, analyser la situation actuelle dans l'organisation, et les éléments extérieurs qui ont un impact sur l'organisation, ou qui pourraient avoir un impact sur l'organisation.	Lorsque c'est possible, faites cette analyse avec l'ensemble du personnel, ou bien projet par projet ou service par service. Dans cette analyse situationnelle, il est également utile de procéder à une Analyse FFPM (voir le chapitre expliquant comment procéder). Les organisations demandent souvent si le personnel administratif devrait faire partie de ce processus. Il est utile de faire participer le personnel administratif à ces premières étapes stratégiques. Ensuite, jusqu'à ce que vous atteigniez l'étape du programme d'action, à moins que le personnel administratif n'y porte vraiment un intérêt évident, ce n'est pas trop important.
Options stratégiques et réalisation de la mission – ici, ceux impliqués dans le travail de programmation, étudient les options stratégiques possibles pour l'organisation (quel est le meilleur moyen d'avoir un impact sur le problème que nous essayons de résoudre, étant donné notre contexte particulier, d'un point de vue interne et externe ?) puis consulter à nouveau le mandat pour vérifier que tout se coordonne.	Tous le personnel de programmation ou professionnel, et au moins quelques uns des membres du Conseil d'Administration.
Etablir des objectifs et réviser la structure (voyez	Ceci peut être réalisé par l'équipe de planification, ou



# Vue d'Ensemble de la Planification

également le chapitre Le fond et la forme sont liés). Pour se fixer des objectifs, il faut commencer par fixer des objectifs ou des buts généraux, d'ensemble. Ceci devrait vous donner des indications sur la meilleure manière de structurer le travail dans l'organisation.	bien par les cadres supérieurs, ou, si cela est possible, par tout le personnel de programmation et les cadres supérieurs. Une fois que les objectifs listés par ordre de priorité sont clairs, la structure de l'organisation peut être révisée.
Fixer les objectifs (voir également le chapitre : fixer de nouveaux objectifs). Cette étape est plus spécifique que celle portant sur les objectifs généraux et nécessite la mise en place d'une unité de travail pour étudier les objectifs que l'organisation doit atteindre afin que les objectifs généraux de l'organisation soient atteints.	Cette étape devrait être réalisée par l'ensemble du personnel professionnel, mais de préférence au sein d'unités, de services, de projets.
Programme d'action – ceci nécessite de développer pas à pas les activités nécessaires au succès des objectifs fixés. (Une boîte à outils porte intégralement sur les programmes d'action.)	Même chose que ci-dessus. Dans cette phase, le personnel administratif devrait de nouveau participer.
Mise en oeuvre.	L'ensemble du personnel.
Suivi et Evaluation. Une boîte à outils porte intégralement sur le suivi et l'évaluation.	Tous les cadres supérieurs, qui devront remettre leurs rapports au Conseil d'Administration.

Note : Le travail réalisé à l'échelle de l'unité, du service ou du projet doit être approuvé par le personnel de l'équipe de direction de l'organisation – la structure qui rapporte directement au Conseil d'Administration.

N'ayez jamais peur de demander des conseils extérieurs ou des conseils techniques si vous pensez que cela est nécessaire. Selon notre expérience, il est souvent très utile d'avoir à ses côtés un formateur extérieur pour la partie stratégique du processus. Ceci permet de sortir l'organisation ou le projet des modes de pensée démodés et de les aider à réfléchir à de nouvelles manières de procéder pour passer à quelque chose de neuf. Recherchez un facilitateur qui comprenne à la fois le secteur dans lequel vous oeuvrez et le mode de fonctionnement des organisations.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## QUAND PLANIFIEZ-VOUS ?

Il n'y a pas de règle précise pour déterminer à quel moment la planification doit avoir lieu dans une organisation ou pour un projet. Voici quelques recommandations.

- ✍ Avant de commencer quelque chose de nouveau, vous devez réaliser une planification complète – ceci s'applique à une nouvelle organisation et à un nouveau projet.
- ✍ La mise en oeuvre doit faire l'objet d'un suivi constant afin que le programme d'action puisse être révisé et modifié si nécessaire.
- ✍ Une planification annuelle (révision de la stratégie – tous les deux ans – et l'évaluation des activités servent de base à la planification détaillée des activités annuelles) devrait généralement être réalisée vers la fin de l'année précédente, en prévoyant suffisamment de temps pour permettre aux nouveaux plans d'être mis en oeuvre au cours de la nouvelle année. Une « année » n'est pas nécessairement une année calendaire. Votre année peut être déterminée par votre année financière ou par la durée du cycle d'un projet.
- ✍ Une planification stratégique complète devrait probablement être réalisée tous les trois à cinq ans, à moins que l'environnement dans lequel vous travaillez se modifie rapidement et de manière radicale.

# Vue d'Ensemble de la Planification

## DIFFERENTS TYPES DE PLANIFICATION

“Planifier” est un terme vaste qui comprend un grand nombre d’activités variées. Il est possible de planifier au niveau stratégique, au niveau de l’activité ou au niveau opérationnel, de planifier pour une organisation, pour un programme ou pour un projet. Les deux types de planification les plus importants sont :

- ✍ La planification stratégique (voir le chapitre planification stratégique/cadre),
- ✍ La planification des affaires, programme d’action/opérationnel

Dans les quelques pages qui suivent, nous allons examiner, de manière non approfondie, ce qu’implique chaque type de planification. Pour obtenir plus de détails, consultez les boîtes à outils spécifiques qui vous donneront une explication détaillée sur chaque processus.

### Planification stratégique/cadre

La planification stratégique, ou le développement d’un cadre stratégique, porte sur une vision globale. Les organisations sont souvent tellement prises par les problèmes quotidiens qu’elles ne pensent pas à l’ensemble. Elles sont trop occupées à prévoir de « faire quelque chose », des choses qui sont du ressort de la planification des affaires ou des programmes d’action ou opérationnels.

C’est au travers de la planification stratégique qu’une organisation développe son cadre stratégique. Ce cadre permet d’aider l’organisation à déterminer ses priorités et les stratégies qui seraient susceptibles de les aider à atteindre leurs objectifs futurs.

***Une stratégie est une approche d'ensemble, fondée sur la compréhension du contexte plus large dans lequel vous fonctionnez, sur vos forces et vos faiblesses et sur le problème que vous essayez de résoudre. Une stratégie vous donne un cadre dans lequel travailler, elle éclaire ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser. Une stratégie ne fait pas appel à des activités spécifiques.***

### Que faites-vous avec un plan stratégique ?

La planification stratégique permet à une organisation spécialisée dans le développement de :

- ✍ Analyser la situation ou le contexte dans lequel elle opère (social, politique, économique) afin qu’elle comprenne le contexte et soit capable de formuler un objectif à long terme (voir aussi Eléments d’un cadre stratégique) ;
- ✍ Identifier le ou les problèmes de la situation que l’organisation pense être bien placée pour résoudre (voir aussi Eléments d’un cadre stratégique) ;
- ✍ Réfléchir à son système de valeurs afin de créer des paramètres (une structure) pour les activités (voir aussi Eléments d’un cadre stratégique) ;
- ✍ Établir ses propres objectifs (voir Révision de la stratégie) ;
- ✍ Formuler une vision à long terme et un mandat en se fondant sur l’analyse et l’identification des problèmes (voir Eléments d’un cadre stratégique)

# Vue d'Ensemble de la Planification

- ✍ Analyser ses forces et ses faiblesses lors du traitement du problème identifié (voir le chapitre sur la constitution d'une analyse FFPM, une méthode que vous pouvez utiliser ici) ;
- ✍ Identifier les possibilités et les menaces que présente l'environnement et qui pourraient affecter le fonctionnement de l'organisation (une Analyse SWOT et une Analyse PEST devraient vous y aider – référez-vous aux chapitres correspondants) ;
- ✍ Classer par ordre de priorité ce qu'elle doit faire (voir le chapitre sur la Prioritisation) ;
- ✍ Réviser les options stratégiques pour qu'elle atteigne ses objectifs et sélectionne les options les plus adaptées (voir le chapitre Révision de la stratégie) ;
- ✍ Se structurer de manière appropriée (Voir le chapitre intitulé Le fond et la forme sont liés – plan/révision de la structure)

Une fois que cela est fait, l'organisation est prête à passer à l'étape suivante, c'est-à-dire la planification des affaires et le programme d'action/opérationnel. Cette prochaine étape vous permettra de mettre votre stratégie en œuvre.

Sans la planification stratégique, il est très probable que vous finirez par réaliser toute une série d'activités qui n'apporteront probablement rien à un effort coordonné. Le plan stratégique vous maintient sur la bonne voie. Il constitue un jalon permettant de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Est-ce le type de travail que nous sommes censés faire ?
- ✍ Est-ce que cette activité va nous permettre de réaliser notre vision et nos objectifs ?
- ✍ Etant donné que nous n'avons que peu de ressources, est-ce l'action la plus stratégique que nous pouvons entreprendre ? Aura-t-elle le meilleur impact que nous puissions espérer en comparaison des ressources que nous avons investies ?
- ✍ Est-ce la meilleure marche à suivre pour atteindre nos objectifs ?

Toute nouvelle organisation, tout nouveau projet ou programme devrait faire l'objet d'une planification stratégique afin de développer un cadre stratégique dans lequel travailler. Attention, les organisations, les projets ou les programmes qui sont déjà établis doivent également passer leur plan stratégique en revue de temps à autres. Les situations évoluent, les stratégies ne fonctionnent pas, de nouvelles possibilités se présentent. Il n'est pas recommandé de développer un plan stratégique tous les ans. Ceci pourrait vous conduire à interrompre et à modifier vos choix stratégiques sans réellement leur donner une chance de fonctionner. Cependant, une révision de la stratégie tous les deux ans, ainsi qu'une planification complète de la stratégie tous les trois à cinq ans, peuvent parfaitement fonctionner.

## **Planification des affaires, programme d'action/opérationnel**

***Que se passe-t-il si vous passez directement à l'action, sans développer une stratégie au préalable ?***

C'est maintenant que vous passez à l'« action ». La plupart des organisations trouvent cela bien plus simple que la partie « soyons stratégique ». Un atelier à programmer ? Une campagne à lancer ? C'est parti ! Mais sans réaliser le travail stratégique préliminaire, vous n'aurez aucun moyen d'évaluer si l'atelier, la campagne ou l'approche que vous avez choisie correspondent vraiment à ce que vous devriez faire !



## Vue d'Ensemble de la Planification

Prenez, par exemple, cette organisation américaine qui avait eu un grand succès avec le travail de prévention qu'elle avait réalisé aux Etats-Unis. Elle reçut des fonds pour mettre le même projet sur pieds dans un pays d'Afrique en développement et y envoya un directeur de programme très expérimenté et qui avait connu un grand succès pour son travail aux Etats-Unis. L'organisation se concentra sur les relations homosexuelles et utilisa un genre de « stratégie choc » pour que les habitants de ce pays en développement comprennent comment empêcher la transmission de la maladie. Mais il s'avère qu'en Afrique, la maladie se transmet principalement par relations hétérosexuelles et les gens sont bien moins ouverts aux questions d'homosexualité qu'ils ne le sont à San Francisco et à New York. Une autre stratégie était nécessaire, mais parce que cette organisation était passée directement à l'action, sans passer planifier stratégiquement au préalable, son objectif qui était de créer un impact sur l'épidémie de VIH/sida dans ce pays en développement fut un échec total.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ***Qu'est-ce que la planification des affaires et le programme d'action/opérationnel ?***

Ces trois termes différents indiquent un processus très similaire. Chacun d'entre eux fait référence à un plan de mise en œuvre vous permettant d'atteindre vos buts généraux et vos objectifs. Par mesure de simplicité, nous faisons généralement référence à ce processus par le terme de planification d'action et au plan par le terme de programme d'action.

Une fois votre plan stratégique réalisé, le programme d'action vous permet de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Qu'est-ce qu'il faut faire ?
- ✍ Comment allons-nous procéder ?
- ✍ Qui va s'en charger ?
- ✍ Quand cela doit-il être prêt ?
- ✍ De quelles ressources avons nous besoin pour cela ?

Les réponses à ces questions constituent la base sur laquelle vous pouvez développer votre budget et collecter des fonds ou générer des revenus. (Une autre boîte à outils est spécifiquement consacrée au processus de budgétisation.)

Votre vision pourrait par exemple être que chaque enfant dans le pays dispose d'un accès à une éducation à un prix abordable dès la petite enfance. Votre but est de vous assurer qu'il y a suffisamment de professeurs qualifiés pour que cela soit possible. Votre objectif est de former un certain nombre de professeurs à domicile dans chaque région de votre pays, en organisant un certain nombre d'ateliers dans chacune des régions. Votre programme d'action répondra aux questions clés, détaillant les « quoi », comme ci-dessous :

- ✍ Le nombre exact d'ateliers et les personnes que vous ciblez pour chacun de ces ateliers (ainsi qu'un profil du type de participants que vous souhaitez voir participer).
- ✍ Comment les participants seront-ils recrutés, qui sera impliqué et quand cela aura-t-il lieu.
- ✍ Quel cours sera utilisé, qui va le développer et pour quand ?
- ✍ Quand les ateliers auront-ils lieu, où auront-ils lieu et qui aura la charge de les organiser ?
- ✍ Comment, quand et par qui le suivi et l'évaluation de la stratégie de l'atelier seront assurés ?
- ✍ Quelles seront les ressources nécessaires pour mettre en œuvre chacune des étapes ?
- ✍ Un budget détaillé.

Ce que nous pouvons ensuite résumer de la manière suivante

- ✍ Un plan de rendement du travail pour le projet ;
- ✍ Un plan de renouvellement du personnel pour le projet ;
- ✍ Un calendrier pour le projet ;
- ✍ Un budget abrégé ou un plan de financement pour le projet.



# Vue d'Ensemble de la Planification

Le plan de rendement résume les “choses” qui seront produites, c’est-à-dire 200 ateliers, 4000 professeurs pour jeunes enfants, un cours imprimé à un format photocopiable, 25 formateurs qualifiés.



# Vue d'Ensemble de la Planification

Le plan de renouvellement du personnel fournit des détails sur la manière dont les besoins du projet en termes de ressources humaines seront satisfaits, c'est-à-dire deux personnes chargées de la formation venant du personnel de l'organisation, 25 personnes chargées de la formation en formation et qui seront formés à former et qui seront sélectionnés dans les organisations communautaires de chaque région, une direction assurée par le Responsable du Service de Formation, un administrateur en charge des questions de logistique dans chaque région, secondé par une organisation locale, etc.

Le calendrier mettra en évidence la relation entre les activités et ce qui doit être fait en premier, etc. Des outils existent pour cela, nous en discutons dans la boîte à outils consacrée aux programmes d'action.

Le budget abrégé fera apparaître les principaux éléments dans différentes catégories ainsi qu'un programme de marge brute d'autofinancement. (La boîte à outils consacrée à la budgétisation explique comment réaliser un programme de marge brute d'autofinancement.)

Pour les outils et techniques que vous pouvez utiliser pour les plans d'action, vous pouvez aussi consulter le chapitre réservé aux outils de planification – présentation générale. Pour la mise en place pas à pas d'un programme d'action détaillé et une discussion plus approfondie sur la question, reportez-vous à la boîte à outils réservée aux programmes d'action.

Une fois que vous avez réalisé votre planification stratégique et votre programme d'action, vous êtes en chemin pour mettre en œuvre.

## ***Est ce que le fait de planifier pour une organisation ou de planifier pour un projet est très différent ?***

Les principes sont les mêmes, avec quelques différences mineures. Dans les deux pages qui suivent, nous observons les différentes emphases, que vous planifiez pour une organisation ou pour un projet.

### **Planifier pour une organisation**

Voici les éléments à prendre en compte lorsque vous planifiez pour l'ensemble d'une organisation :

- ✍ Lorsque vous mettez en place une nouvelle organisation, accordez une attention particulière à l'étape de planification stratégique. Le travail que vous effectuez au niveau de l'évaluation des besoins/de l'analyse des problèmes est d'une importance vitale à ce moment. (Ces deux éléments sont étudiés en détail dans un autre chapitre de cette boîte à outils).
- ✍ Révisez régulièrement (deux fois par an) votre stratégie et votre plan stratégique (tous les trois à cinq ans) pour vous assurer que vos stratégies sont toujours d'actualité et qu'elles sont aussi bonnes que possible.

# Vue d'Ensemble de la Planification

- ✍ Révisez vos stratégies et votre plan stratégique au moyen d'une évaluation. (Voir le chapitre consacré à la planification du suivi et de l'évaluation dans cette boîte à outils, et dans la boîte à outils intitulée Suivi et Evaluation.)
- ✍ Laissez les projets, les unités, etc. en charge de la programmation d'action.
- ✍ Ne pensez pas que la division du travail doit être la même que celle qu'elle a toujours été. Si la nature du travail change, la structure de l'organisation pourrait avoir besoin de changer également. (Voir le chapitre intitulé Le fond et la forme sont liés).
- ✍ Faites participer tous les services, toutes les unités, tous les projets et les programmes à la planification de l'organisation, mais suivez les recommandations données dans le chapitre Qui planifie ?
- ✍ L'équipe de direction doit décider si elle veut ou non intégrer ses plans afin que le plan organisationnel soit cohérent, au lieu d'avoir un patchwork de plans différents.
- ✍ L'équipe de direction doit s'assurer que les ressources sont correctement allouées selon le plan d'action.

## **Planifier pour un projet**

Certains des éléments à prendre en compte lorsque vous planifiez pour un projet sont les suivants :

- ✍ Vous devez être très clairs au sujet de la relation entre le projet et l'organisation dont il fait partie. La relation qui existe entre les deux doit être logique. Vous ne pouvez vous contenter d'ajouter un projet au travail d'une organisation sous prétexte que cela semble être une bonne idée. Cela doit concorder avec votre vision, vos valeurs et votre mandat. (Voir le chapitre sur les Eléments d'un cadre stratégique).
- ✍ Vous devez procéder à une première planification stratégique avec prudence, et ensuite, parce que vous travaillez avec des échéances précises, vous devez régulièrement réviser votre stratégie (si possible tous les six mois). Ceci vous permettra de procéder aux ajustements nécessaires à temps.
- ✍ Vous devez organiser votre temps avec précaution. Un projet est habituellement d'une durée limitée et vous devez pouvoir produire les résultats proposés dans le temps spécifiés.
- ✍ Vous devez planifier avec précaution pour les ressources dont vous avez besoin. Vous allez probablement essayer de collecter des fonds spécialement pour le projet, il est donc important que ce soit fait correctement.
- ✍ Votre plan de ressources humaines doit être réalisé en référence au trop plein de capacité existant déjà dans l'organisation.
- ✍ Vous devez planifier les dates de début et de fin du projet afin que d'autres parties prenantes, et l'organisation dans son ensemble, comprennent ce qu'implique la durée du projet programmé.
- ✍ Vous devez planifier comment vous allez lier le travail propre au projet au travail habituel de l'organisation. Il est important de ne pas laisser les projets devenir des « empires » isolés qui ne sont pas considérés comme faisant partie de l'organisation.
- ✍ Vous devez vous assurer que vos programmes d'action n'interfèrent pas avec les activités habituelles de l'organisation, ou n'entrent pas en confrontation avec d'autres projets et/ou d'autres départements.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## REALISER LE TRAVAIL DE FOND

Certaines organisations annoncent que “nous allons faire notre planification les 27 et 28 novembre”, et ils organisent ensuite un atelier où tout le monde se penche sur les activités de l'année à venir, et s'accorde sur des périodes importantes, des zones de responsabilité, etc. Ce n'est pas ce que nous avons à l'esprit quand nous parlons de “réaliser le travail de fond” pour pouvoir planifier. Les organisations qui comptent sur ce genre de planification seront fortement susceptibles de s'écrouler si leur environnement change ou si quelque chose se met à mal fonctionner à l'intérieur de l'organisation. Même si la distribution des tâches fait partie de la planification d'action, c'est quelque chose que l'on fait quelques temps après que le processus de planification ait démarré. Il y a énormément de choses à faire auparavant.

Le travail de fond que vous devez réaliser pour pouvoir planifier va différer légèrement selon qu'il s'agit d'une organisation ou d'un projet qui existe déjà depuis un certain temps ou qu'il s'agit d'une nouvelle organisation ou d'un nouveau projet. .

### Organisation/Projet existant – Progression de la Révision/Réalisation du Diagnostic Organisationnel.

Lors qu'une organisation ou un projet existe depuis déjà un certain temps, une partie du travail de fond consiste à :

- ✍ Passer en revue le travail qui a été réalisé depuis la dernière phase de planification importante, en le comparant aux objectifs qui avaient été établis.

Le **passage en revue du travail qui a été réalisé** est probablement mieux réalisée dans les projets, les départements où les unités où le travail a été fait. Dans l'idéal, une fois la planification réalisée, chaque projet, service ou unité devrait mettre en place son propre indicateur par rapport auquel il/elle va mesurer les progrès qui ont été réalisés et pourra en faire un compte-rendu au reste de l'organisation. Maintenant, il faut rassembler tous les éléments possibles et analyser ce qui a contribué et ce qui a freiné le travail. Chaque projet, service, unité pourrait également réaliser une Analyse FFPM générale (voir le chapitre qui décrit cette analyse). Dans le paragraphe : Outils 1 : structurer l'analyse des progrès du travail, nous vous suggérons une méthode pour structurer la révision du travail. Ce type de révision devrait également être effectué par les services de direction, d'administration et financiers d'une organisation.

Un diagnostic organisationnel est quelque chose que la direction d'une organisation devrait faire de manière permanente. Cependant, dans la préparation d'un exercice de planification de grande envergure, les résultats de ce diagnostic doivent être rassemblés, analysés et résumés pour pouvoir apporter quelque chose au processus de planification. Outils 1 : Format d'un Rapport de Diagnostic Organisationnel, vous propose une méthode pour cela. Un diagnostic organisationnel consiste à :

- ✍ Observer constamment l'organisation au niveau interne pour explorer les questions et les tendances qui apparaissent.
- ✍ Identifier les questions concernant les problèmes clés.
- ✍ Analyser les causes apparentes des problèmes.
- ✍ Diagnostiquer les causes sous-jacentes et les lier entre elles.



# Vue d'Ensemble de la Planification



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ***A quels types de questions un diagnostic opérationnel doit-il pouvoir répondre ?***

Les types de questions qui se rapportent au diagnostic organisationnel sont :

- ✍ Pourquoi l'organisation dans son ensemble, ou une partie de l'organisation, ne peut jamais atteindre les objectifs fixés ?
- ✍ A quelles sortes de crises sommes nous confrontés et est-ce qu'elles auraient pu être évitées ?
- ✍ Dans quelle mesure le conflit ressurgit dans l'organisation et comment cela affecte-t-il notre travail ?
- ✍ Pourquoi le roulement du personnel a été si important au cours de la dernière année ?
- ✍ Y a-t-il eu des sortes de similarités dans les plaintes et les reproches qui ont émergés ?
- ✍ Est-ce que notre système administratif et notre système financier parviennent à effectuer le volume de travail qui leur est demandé ? Si non, pourquoi ?
- ✍ Sommes-nous prêts pour faire face à des défis similaires dans un futur proche ? Si non, pourquoi ?

### **Outils 1 : Structure de l'analyse du progrès du travail**

**REVISION DU TRAVAIL – ANALYSE DES REUSSITES DU SERVICE**  
**POUR LA PERIODE ALLANT DU \_\_\_\_\_**  
**AU \_\_\_\_\_**

**Objectifs établis pour la période en termes de rendements :**

**Objectifs établis pour la période en termes d'efficacité :**

**Objectifs atteints**

**Objectifs que nous n'avons pas réussi à atteindre :**

**Facteurs favorables :**

**Facteurs défavorables :**



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Outils 1: Format du Rapport de Diagnostic Opérationnel

**DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : PERIODE DU \_\_\_\_\_ AU**  
\_\_\_\_\_

**Quels problèmes/quelles tendances avez-vous identifiés d'un point de vue interne au cours des six derniers mois ?**

**Quels ont été les points de conflit dans l'organisation au cours des six derniers mois ?**

**Quelle a été la rotation du personnel au cours de l'année écoulée ? Quelles tendances, s'il y en a, peut-on observer au niveau de la rotation du personnel ?**

**Quelles sont les faiblesses actuelles de vos systèmes administratif et financier ?**

**Quels défis est-il probable que l'organisation doive affronter au cours de l'année prochaine ?**

**Quelles préoccupations existe-t-il par rapport à la responsabilité de l'entreprise de relever ces défis ?**

**Quelles sont les causes apparentes des problèmes internes à l'organisation et de ses faiblesses ?**

**Quelles causes sous-jacentes peut-on identifier ? Regardez :**  
**La stratégie :**

**Le système de valeurs :**

**La structure :**

**Les systèmes :**

**Le personnel :**

**Les compétences :**

**Le style de direction :**



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Nouvelle Organisation/Nouveau Projet – Réaliser l'Analyse des Problèmes/L'Évaluation des Besoins

Le travail de fond nécessaire pour mettre en place une nouvelle organisation, et pour développer un plan stratégique et un programme d'action pour ce type d'organisation, n'est pas quelque chose de simple. Cela demande :

- ✍ De se concentrer sur les problèmes que l'organisation voudrait résoudre.
- ✍ Réaliser une première évaluation de ce qu'il faudra faire pour pouvoir résoudre ces problèmes.

Les nouvelles organisations consacrées au développement ont souvent une idée, au moment où elles débutent, de ce que c'est que de gérer un problème. Mais avant de planifier, il est important de bien comprendre le problème apparent, en se fondant sur d'une enquête de base (voir Glossaire). L'enquête de base vous aidera à comprendre la relation entre les différents problèmes, et dans quelle mesure il est raisonnable de faire des suppositions sur les causes et effets de ces problèmes.

Dans Outils 2 : Réaliser une analyse du problème, vous trouverez un outil pour vous aider à analyser les problèmes qui selon vous existent, et ceci de manière rigoureuse (voir Glossaire). Il est important de faire participer à l'analyse du problème les communautés que vous espérez aider. Si vous ne le faites pas, vous pourriez vous retrouver avec un projet ou une organisation dont personne ne veut. Une communauté peut vouloir dire tous les individus dans une zone géographique large (une région), tous les individus dans une zone géographique définie (la communauté de Shacktown), un groupe particulier d'individus dans une zone géographique (tous les professeurs de la Région A), un groupe particulier d'individus au niveau national (les jeunes de notre pays), d'autres organisations (toutes les ONG réalisant un travail d'alphabétisme). Vous voulez en savoir autant que possible sur la communauté que vous espérez aider ou à laquelle vous espérez bénéficier. Cela est possible en observant les faits et en enquêtant sur la situation. Puis vous faites participer la communauté au en leur demandant d'identifier les problèmes les plus importants auxquels ils sont confrontés. C'est de ce point de vue que vous cherchez ensuite à définir ce qui est nécessaire pour une organisation qui soit utile à la communauté. Sur le long terme, l'efficacité du travail de développement devrait être mesurée en fonction de la capacité de l'organisation à répondre aux problèmes sous-jacents auxquels sont confrontées les sociétés qui bénéficient de votre aide.

Une fois identifiés les problèmes de la communauté, vous pouvez commencer à discuter de la fonction de l'organisation qui devrait être construite, puis de sa forme ou de sa structure. Dans Outils 2 : Considérer les options organisationnelles, vous vous apercevrez que certaines questions doivent se poser à cette étape. Ici aussi il est important de faire preuve de rigueur.

Disons, par exemple, que vous êtes un groupe d'infirmières bénéficiant d'une expérience dans le domaine de la santé publique. Vous avez débuté en ayant en tête l'idée d'un projet ou d'une organisation qui formerait des travailleurs de la santé issus de zones désavantagées où la santé n'est pas bonne. Vous pensiez que vous formeriez ces personnes à offrir des soins de santé primaire, capables de donner des conseils sur des



# Vue d'Ensemble de la Planification

problèmes tels que la réhydratation, les soins à domicile pour les personnes âgées, ou les soins à domicile pour les personnes infectées par le VIH/Sida. Cependant, lorsque vous procédez à l'analyse du problème, vous réalisez que la cause sous-jacente de la plupart des maladies dans la région dans laquelle vous voulez travailler est la mauvaise hygiène, les problèmes de drainages, d'égouts et de ramassage d'ordures. En fait, la région dispose déjà de travailleurs de la santé qui sont parfaitement formés et font un bon travail en offrant soutien et soins. Mais ils ne sont pas qualifiés pour pouvoir mobiliser les communautés et répondre aux questions concernant la médiocrité des services fournis par les autorités locales. Ce qui n'est pas votre domaine d'expertise non plus. Que faire ? Poursuivez-vous et faites-vous ce que vous aviez prévu de faire tout de même ? Ou bien dites-vous aux communautés : « Oh, et bien nous avons réalisé que vous n'aviez pas besoin de nous. Merci pour votre coopération et à bientôt » ? Ou bien étudiez-vous des moyens d'étendre votre groupe pour y intégrer les compétences nécessaires au développement de campagnes, tout en utilisant votre expertise en matière de santé ?

Souvenez-vous qu'une infrastructure entière sera bâtie autour de la décision de poursuivre. Il est important de considérer le coût qu'impliquerait la renonciation (voir Glossaire).

Si vous décidez, à partir de votre analyse du problème et de votre évaluation des besoins, que vous devriez continuer à développer votre nouvelle organisation ou votre nouveau projet, alors vous devrez comprendre la situation dans la détail et évaluer rigoureusement vos besoins pour pouvoir réaliser ce que vous vous proposez de faire.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Nouvelle Organisation/Nouveau Projet – Réaliser une Analyse du Problème/Evaluation des Besoins

### Outils 2 : Réaliser l'analyse du problème

Lorsque vous procédez à votre analyse du problème, il peut être utile d'utiliser un **arbre des problèmes** (voir Glossaire) pour vous y aider. L'arbre des problèmes est un outils qui vous aidera à :

- ✍ Comprendre les problèmes auxquels les individus sont confrontés dans un contexte ou une communauté spécifiques ;
- ✍ Comprendre la relation entre les problèmes ;
- ✍ Comprendre comment la cause et l'effet agissent par rapport aux problèmes.

Nous vous suggérons d'utiliser l'arbre des problèmes comme moyen d'analyser votre compréhension d'une communauté ou d'un contexte que vous avez déjà étudié en détails.

Les étapes du développement d'un arbre des problèmes sont les suivantes :

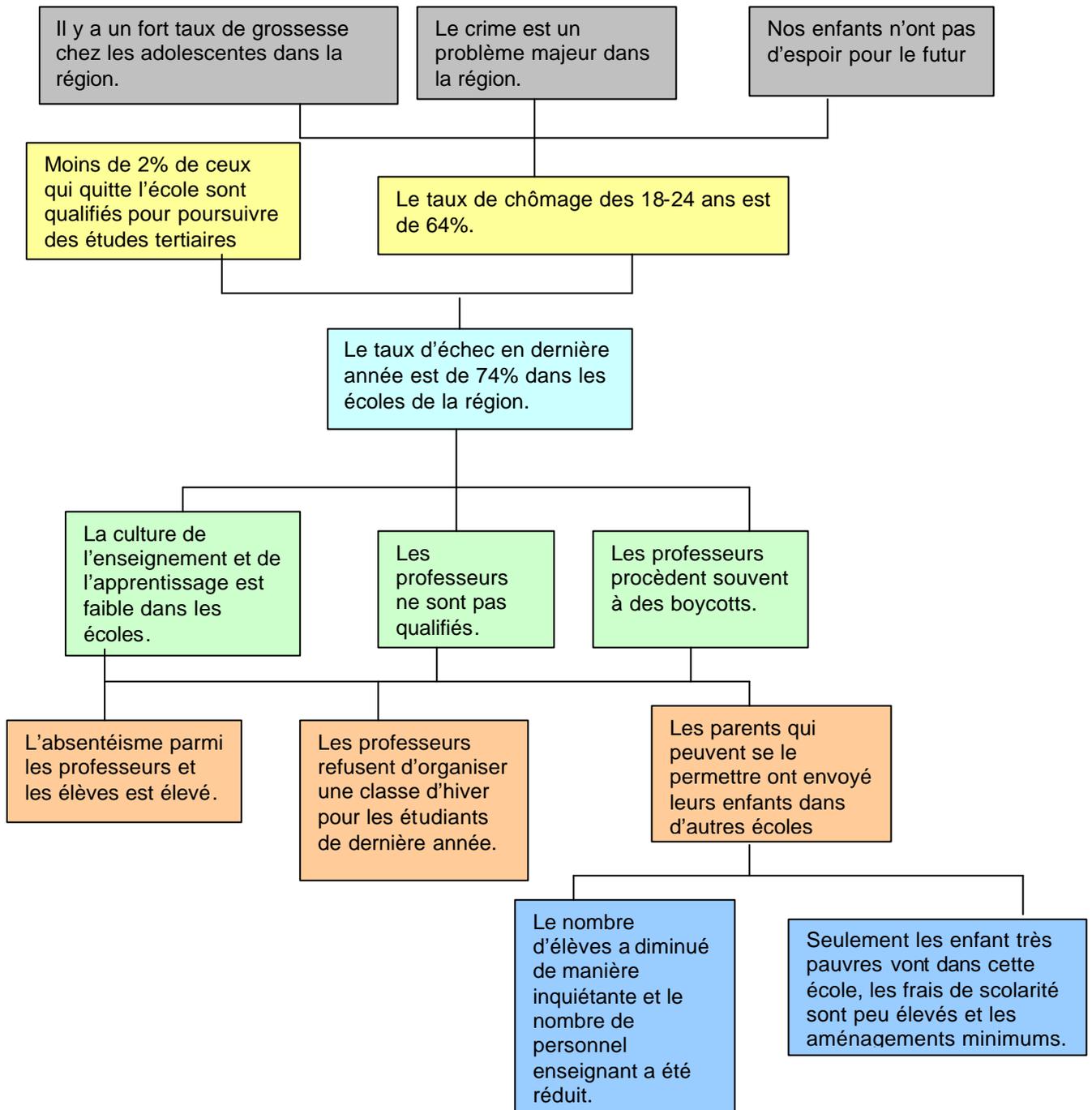
1. Réfléchissez à environ 10 problèmes. Ecrivez chacun d'entre eux sur une carte séparée. Chaque carte devrait décrire un problème rencontré par les individus dans un contexte particulier ou dans une communauté particulière. Faites en sorte que chaque énoncé de problème soit aussi spécifique que possible. Par exemple « les femmes marchent 4km pour aller chercher de l'eau potable » est mieux que « les femmes doivent aller loin pour aller chercher de l'eau » ; « 50% des personnes qui ont terminé l'école ne trouvent pas de travail » est mieux que « le taux de chômage est très élevé ». Plus les énoncés de vos problèmes sont spécifiques, plus il est simple d'en étudier les causes et les conséquences, et les solutions possibles.
2. Sélectionner l'un des problèmes comme point de départ. Ecrivez-le sur une carte de couleur différente. Il se peut que ce ne soit pas le problème le plus important, mais cela vous permet d'avoir un point de départ autour duquel vous pouvez développer votre compréhension de la cause et de l'effet.
3. Placez les autres cartes portant les énoncés des problèmes (sur un tableau, un mur ou une table) en établissant des relations de cause à effet autour du problème de départ. Cela devrait ressembler à peu de choses près au diagramme qui apparaît à la page suivante. Chaque niveau dans le diagramme, en travaillant du bas vers le haut, est à la fois une cause et un effet, les causes et les effets étant étroitement liés même lorsqu'ils ne sont pas directement rattachés. Par exemple, la réduction du personnel enseignant affaiblit le moral du personnel et fait qu'il est encore plus improbable qu'ils organisent une école d'hiver. Dans ce diagramme, la case portant le taux d'échec en dernière année est le problème de départ. Chacune de ces cases aurait pu être votre problème de départ et vous auriez tout de même abouti à un arbre similaire.
4. Ajoutez toute carte que vous pensez être importante, vérifiez la logique de cause à effet, et ôtez les cartes qui se répètent.



# Vue d'Ensemble de la Planification

5. Passez de nouveau en revue l'arbre des problèmes pour vous vérifier que les relations de cause à effet sont valables.

# Vue d'Ensemble de la Planification



Quelques points à avoir présent à l'esprit au sujet de l'arbre des problèmes :

- ✍ Faites participer les gens qui sont confrontés à ces problèmes lorsque vous réalisez cet arbre des problèmes.
- ✍ Il n'y a pas d'arbre des problèmes parfait – le but est d'avoir une bonne compréhension des problèmes et de leur relation de cause à effet.
- ✍ Pour réaliser un arbre utile, vous devez disposer des faits – des véritables informations sur la communauté.

Merci à Olive pour cette explication de l'arbre des problèmes (Voir le chapitre où nous listons les sources.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Outils 2 : Considérer les options organisationnelles

Une fois que vous avez analysé le problème en profondeur, vous devez considérer les options organisationnelles. Voici les questions qu'il serait utile de se poser à ce point :

- ✍ Quelle était la validité de nos suppositions de départ concernant les problèmes auxquels la communauté est confrontée ?
- ✍ Quelle série de problèmes sommes-nous les plus qualifiés à résoudre ?
- ✍ Est-ce que le fait de résoudre ces problèmes entraînera une différence significative au niveau du développement et permettra de modifier la situation générale ?
- ✍ Avons-nous l'expertise et les ressources pour répondre aux problèmes clés et pour avoir un impact sur ces problèmes ?
- ✍ Quelle sorte d'organisation ou de projet, avec quelle expertise, pourrait répondre aux problèmes clés ?
- ✍ Devrions-nous nous lancer et planifier une organisation ou un projet ?
- ✍ Si oui, devons-nous trouver des partenaires ?
- ✍ Si non, comment gérer les attentes qui ont été exprimées par la communauté jusqu'à présent ?

Par exemple, dans la situation décrite dans l'exemple donné pour l'arbre des problèmes, l'organisation planifiant le projet était spécialisée dans la formation des enseignants. Une fois l'arbre des problèmes réalisé avec l'aide d'un groupe composé de professeurs, de directeurs, de parents et d'employés du ministère de l'éducation, l'organisation décida que sa première supposition, qui était que le véritable problème était que les professeurs n'étaient pas qualifiés, ne formait qu'une petite partie de l'ensemble. L'organisation décida de se lancer mais forma un partenariat avec une organisation qui s'occupait de travaux de développement organisationnel dans les écoles, et ils travaillèrent ensemble sur une intervention complète de développement de l'école (Voir également le chapitre consacré aux partenariats).



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PRIORITISER

L'une des compétences importantes que vous devez posséder à la fois au moment où vous attaquez la phase de travail de fond et la phase de planification en elle-même, est la capacité à établir des priorités. Ceci s'applique aux nouvelles organisations et aux nouveaux projets, mais également aux organisations existantes s'appêtant à développer de nouveaux projets, ou même révisant leur niveau d'implication dans un domaine ou dans une communauté. **Lorsque vous prioritez, vous décidez de ce qui est le plus important.**

Une fois que vous avez compris quels étaient les problèmes de développement auxquels est confrontée une ou des communautés, et que vous avez décidé que vous pouviez contribuer à améliorer la situation, vous devez classer par ordre de priorité les impacts qui seront probablement les plus significatifs. A quel niveau pouvez-vous réaliser l'impact qui sera le plus susceptible de modifier la situation dans son ensemble ?

Dans Outils 2 : En faisant une analyse des problèmes, l'organisation qui était impliquée décida que, si elle améliorait la culture de l'apprentissage et de l'enseignement dans les écoles, cela pourrait modifier l'ensemble de la situation dans la région, améliorer les résultats des élèves de dernière année, permettre aux élèves d'aller plus loin dans leurs études, de trouver un emploi ou encore de pratiquer une profession artisanale, ceci permettant de relever le moral général dans la région, d'alléger la pauvreté au moins dans une certaine mesure. L'objectif général de l'organisation était donc d'améliorer le moral et la qualité de vie dans la région. L'objectif de l'étape suivante était d'améliorer la culture de l'apprentissage et de l'enseignement dans les écoles, en essayant d'améliorer le niveau des professeurs et le développement global de l'école. Si l'organisation s'était spécialisée dans le développement des petites entreprises, elle aurait pu se concentrer sur le développement de l'entrepreneuriat parmi les jeunes au chômage. Cependant, son expertise relevant du domaine de l'éducation, elle pensait pouvoir apporter une contribution à l'amélioration de la situation en oeuvrant dans ce domaine particulier.

Afin de clarifier ses priorités (de prioriser), l'organisation s'est posée les questions suivantes :

- ✍ Que pouvons-nous proposer, par rapport à nos compétences, pour répondre aux problèmes identifiés ?
- ✍ N'y a-t-il pas d'autres personnes qui font déjà ce que nous envisageons de faire ? Si oui, avons-nous quelque chose à apporter ?
- ✍ Dans notre domaine de compétence, à quel niveau pouvons-nous faire la différence la plus significative ? A quel niveau aurons-nous le plus d'influence (voir Glossaire)
- ✍ Quels sont les pour et les contre d'une telle intervention ?
- ✍ Utiliserons-nous de la sorte les ressources disponibles de la meilleure manière possible ? Est-ce que cela vaut le coût de renonciation (voir Glossaire) ?

Dans notre exemple, il s'agissait d'une nouvelle organisation, mais les questions qui se posent sont tout aussi valides pour des organisations déjà bien établies. Souvent, le fait de poser ces questions peut permettre à une organisation qui s'est éloignée de sa mission de se remettre sur la voie et de se reconcentrer sur ce qu'elle sait faire le mieux. Lorsqu'une organisation réalise qu'elle est en train de s'impliquer dans un domaine dont elle ne maîtrise



# Vue d'Ensemble de la Planification

pas les compétences et où elle ne dispose d'aucune expertise, alors il faudrait qu'elle commence à penser aux partenariats. C'est le sujet sur lequel nous nous penchons à la page suivante.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PENSER AUX PARTENARIATS

Un partenariat implique une activité conjointe menée par plus d'une des parties, dans une sorte de collaboration, de coopération, ou d'effort conjoint. Dans les partenariats spécifiques du domaine du développement, les partenaires sont liés par un désir commun de faire une différence dans la région où ils travaillent, différence qui au bout du compte améliorera la qualité de vie de la population, en particulier des personnes considérées comme désavantagées d'une certaine manière. Dans un partenariat de développement idéal, les partenaires apprennent les uns des autres et s'influencent, ceci faisant partie de l'apprentissage. Ils complètent et ajoutent de la valeur aux apports des uns et des autres, ceci permettant de maximiser les investissements et les résultats d'une intervention de développement. Un partenariat de développement devrait se caractériser par :

- ✍ Le respect mutuel ;
- ✍ L'apprentissage mutuel ;
- ✍ Le partage des objectifs ;
- ✍ Le partage des valeurs ;
- ✍ La responsabilité collective des résultats finaux.

### ***Où rechercher des partenaires ?***

Les partenaires possibles sont, entre autres :

- ✍ D'autres organisations de la société civile ;
- ✍ L'Etat ;
- ✍ Des donateurs ;
- ✍ Le secteur privé ;
- ✍ Des individus.

Les relations possibles entre partenaires sont, entre autres :

- ✍ La sous-traitance du travail (une relation de paiement contre service) ;
- ✍ Le financement direct du travail (ceci implique un donateur investissant dans un projet ou dans une organisation) ;
- ✍ Le travail en partenariat sur un projet conjoint (dans lequel les parties impliquées sont partenaires à part entière) ;
- ✍ La mise en place d'un consortium (dans lequel plusieurs organisations contribuent par l'apport de différents savoir-faire et de différentes expertises afin de remplir les obligations propres à la situation) ;
- ✍ La participation à un réseau (ou encore une affiliation informelle mise en place pour partager des informations d'intérêt commun ou collectifs).

Si les relations engendrées par les partenariats peuvent s'avérer compliquées, elles permettent aux organisations de la société civile de combler les besoins créés par des situations dans lesquelles on rencontre de multiples problèmes et des relations de cause à effet complexes. Certaines des raisons contribuant à la formation de partenariats de développement sont :



# Vue d'Ensemble de la Planification

- ✍ Les besoins de la situation sont plus importants que ce que peut absorber votre organisation.
- ✍ D'autres organisations ou projets peuvent déjà être actifs dans la zone et vous voulez éviter répétitions et compétition malsaine.
- ✍ Il se peut que le client ou le donateur insiste sur ce point.

# Vue d'Ensemble de la Planification

## Quelle différence apporte un partenariat à la planification ?

L'impact des partenariats sur la planification dépend du type de relation que vous souhaitez établir entre les partenaires :

Type de partenariat	Impact sur la planification
Sous-traitance	L'organisation initiatrice de la sous-traitance planifie ce qui doit être fait et présente au "partenaire" un aperçu des travaux à réaliser.
Financement direct	Dans ce cas, la majeure partie de la planification revient à l'agence chargée de la mise en oeuvre, quand bien même certains pourraient inviter des partenaires donateurs à participer à certaines étapes du processus de planification.
Joint ventures/ partenariats de développement	La planification devrait être faite de manière conjointe et un consensus devrait être atteint. Le détail de la planification de l'activité peut être laissé à la charge du partenaire approprié. Le contrôle est partagé.
Consortium	La planification devrait être faite de manière conjointe et un consensus devrait être atteint. Le détail de la planification de l'activité peut être laissé à la charge du partenaire approprié. En principe, le contrôle est partagé, même si l'un des partenaires « dirige » le consortium. Cela dépend cependant de la capacité des organisations partenaires.
Réseau	Dans ce cas, la planification se fait à un niveau très large, impliquant surtout la coordination de la communication. Habituellement, certains des partenaires sont plus actifs que d'autres, mais il n'y a pas grand chose en jeu du moment que les activités restent au niveau du partage de l'information. Lorsqu'une action conjointe est envisagée, alors les réseaux nomment ou élisent généralement une équipe de coordination, mais l'accord de chaque membre est toujours nécessaire.

Lorsque vous travaillez dans le cadre d'un partenariat, de quelque type que ce soit, vous devez investir du temps et de l'énergie à la construction d'un partenariat fonctionnant en coopération et constructif.

(Ce chapitre tire de nombreuses idées de *Ideas for a Change : Chapitre 7a : Beginning to work together*, Olive Publications, 2000)



# Vue d'Ensemble de la Planification

## La planification régulière pas à pas

Une fois que vous avez réalisé le travail de fond, que vous vous êtes concentrés sur l'importance de la précision et de la rigueur (voir Glossaire), vous êtes prêts à passer à la phase de planification, maintenant que vous disposez d'une solide fondation. Dans ce chapitre, nous passons en revue les étapes classiques de la planification pour vous donner un aperçu de ce qu'il faut intégrer à un processus de planification. Dans les boîtes à outils consacrées à la planification stratégique et la mise en place de programmes d'action, ces étapes font l'objet d'une discussion plus détaillée, ces boîtes à outils vous guidant au travers du processus comme s'il se déroulait en atelier.

Ce chapitre d'arrête brièvement sur les étapes suivantes, étapes qui sont continues dans un processus de planification :

- Etape 1 : Evaluation des progrès
- Etape 2 : Etude de l'environnement
- Etape 3 : Révision du cadre stratégique
- Etape 4 : Révision de la stratégie
- Etape 5 : Etablissement de nouveaux objectifs
- Etape 6 : Plan/révision de la structure
- Etape 7 : Réalisation du plan d'action.

Quand bien même nous assumons dans ce chapitre que organisation ou le projet existent déjà, les étapes seraient les mêmes pour un nouveau projet ou une nouvelle organisation.

Afin de voir comment ces étapes sont mises en pratique, vous pouvez consulter l'Exemple fournit à la fin de la boîte à outils.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## EVALUATION DES PROGRES

La première étape de votre processus de planification devrait consister en une évaluation des progrès du travail.

Nous avons déjà discuté de l'évaluation des progrès dans le chapitre consacré à la réalisation du travail de fond. Pour les organisations et les projets qui existent déjà depuis un certain temps, l'évaluation des progrès, par rapport à des objectifs à atteindre établis lors du processus de planification précédent, est le point logique par lequel commencer à planifier. Avant que vous ne puissiez avancer, vous devez savoir quels objectifs vous avez atteint, lesquels vous n'avez pas atteints, et la raison pour laquelle vous n'avez pas atteint les objectifs établis. Sous le chapitre Outil 1 : Structurer l'analyse de l'avancée du travail, vous trouverez une structure que vous pourrez utiliser pour établir un rapport sur l'avancée de vos travaux. Vous pouvez également utiliser l'Analyse FFPM pour vous aider à comprendre vos forces et vos faiblesses ainsi que les possibilités et les menaces que présente l'environnement dans lequel vous travaillez.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

### *Qu'est-ce qu'une étude de l'environnement ?*

Une étude de l'environnement (Etape 2) est un moyen d'évaluer le contexte dans lequel une organisation ou un projet fonctionne ou va fonctionner. Elle reconnaît qu'aucune organisation n'est une île et que les contextes sociaux, économiques, politiques, technologiques, écologiques et législatifs dans lesquels un projet ou une organisation fonctionne ont un effet profond sur la capacité de l'organisation ou du projet à réaliser leur travail. La technique PEST (cf. plan du site) vous aidera à réaliser une étude de l'environnement, cette technique étant également utile pour pouvoir dresser un tableau d'ensemble du contexte propre à votre projet ou à votre organisation. La personne procédant à ces analyses peut être une personne qui disposerait de suffisamment d'informations et qui appartienne au projet ou à l'organisation, ou bien une personne venant de l'extérieure qui comprenne à la fois la situation d'ensemble et le secteur dans lequel vous opérez.

Une fois ces premières informations disponibles, vous devriez établir une liste des principales tendances ou des problèmes propres au contexte de l'environnement dans lequel vous travaillez qui pourraient probablement affecter votre organisation au cours des trois à cinq prochaines années.

Il est très utile de réaliser votre planification dans le contexte d'une trame de fond qui soulève des questions sur la pertinence, les défis et les menaces, et qui vous permette de questionner les idées préconçues que vous pourriez avoir au sujet du contexte dans lequel vous opérez.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## REVISION DU CADRE STRATEGIQUE

La troisième étape est la révision du cadre stratégique dans lequel vous avez situé votre organisation ou votre projet. Pour un nouveau projet ou pour une nouvelle organisation, cette étape serait d'établir le cadre stratégique lui-même.

Lorsque vous établissez ou que vous révisez le cadre stratégique, vous vous penchez sur des éléments tels que :

- ✍ La vision;
- ✍ Les valeurs ;
- ✍ La mission ;
- ✍ L'objectif ou le but général ;
- ✍ L'objectif de développement ;
- ✍ L'objet du projet.

Les questions que vous devez vous poser à cette étape sont :

- ✍ Quelle est votre vision ? At-elle changé ? Est-ce qu'aucun progrès n'a été réalisé pour l'atteindre au cours des cinq dernières années ?
- ✍ Quelles sont les valeurs qui sous-tendent notre travail ? Adhérons-nous à nos valeurs ? Y a-t-il une séparation entre nos valeurs et nos activités ou la manière dont nous les menons ?
- ✍ Est-ce que notre mandat décrit toujours ce que nous sommes, ce que nous faisons et pour qui nous le faisons, et cela avec précision ?
- ✍ Sommes-nous suffisamment clairs par rapport à notre objectif général ? Par rapport au résultat que nous voulons obtenir pour notre travail ?
- ✍ Sommes-nous suffisamment clairs au sujet des objectifs plus larges auxquels tout but spécifique, projet ou objectif devraient contribuer ?
- ✍ Y a-t-il un lien évident entre cet objectif de développement et l'objectif général ?
- ✍ Y a-t-il un lien évident entre l'objectif de notre projet (l'objectif immédiat de notre travail), l'objectif de développement et l'objectif général ?



# Vue d'Ensemble de la Planification

## REVISION DU CADRE STRATEGIQUE

Suite de l'Etape 3

### Eléments d'un cadre stratégique

#### *Quels sont les éléments d'un cadre stratégique ?*

La **vision de votre organisation** est le tableau d'ensemble présentant comment vous aimeriez que les choses soient en conséquence de vos efforts et de ceux des autres qui travaillent dans des domaines en lien avec le vôtre. C'est l'image que votre organisation se fait de la société idéale. Pour savoir comment de définir ou clarifier la vision de votre organisation, consultez la section Prévoir le futur. Il est important que vous développiez cette vision en coopération avec le Conseil et avec les membres du personnel. Tous vos plans devraient être concentrés vers la réussite éventuelle de cette vision. Votre **objectif général** va se concentrer sur un aspect spécifique de votre vision. Alors, si par exemple votre vision fait référence aux droits de l'homme pour tous, alors votre objectif général pourrait être l'allègement de la pauvreté. Votre **objectif de développement** pourrait alors être que toutes les personnes actives des zones dans lesquelles vous travaillez soient soit employées, soit aient leur propre entreprise. L'objectif du projet pourrait être une augmentation de 30 à 75 % des personnes employées ou ayant leur propre entreprise en cinq ans. Il est nécessaire qu'il y ait une connexion logique entre ces différents niveaux d'objectifs, chaque niveau inférieur contribuant à la réussite du niveau qui lui est directement supérieur. Ce que vous faites pour atteindre ces objectifs correspondra aux options stratégiques que vous avez sélectionnées.

Les **valeurs de votre organisation** sont les valeurs partagées qui sous-tendent votre travail en tant qu'organisation et vos relations avec les utilisateurs et autres parties prenantes. Elles sont ce que vous pensez correspondre à la bonne manière de faire les choses et de traiter avec les gens, et votre point de vue sur la manière dont, dans l'idéal, il faudrait organiser le monde. Les valeurs de votre organisation vont déterminer vos stratégies et vos principes opérationnels. Si, par exemple, l'une des valeurs de votre organisation insiste sur l'importance de faire les choses avec les individus plutôt que *pour* les individus, alors il y a de fortes chances que vous fassiez participer des bénéficiaires, ou des bénéficiaires potentiels, de manière rapprochée, à votre processus de planification.

Votre **mission** consiste en une description du travail réalisé par l'organisation ou par le projet, et à qui cela est destiné. Habituellement, un mandat comprend un résumé très bref de vos activités, de la manière dont elles se déroulent et à qui cela est destiné. Voici un exemple de mandat dans un contexte de développement :

*Nous travaillons pour améliorer les conditions de vie des personnes âgées de notre société en apportant aux personnes âgées de plus de 65 ans un accès aux transports, à des repas et à l'opportunité de rencontrer d'autres personnes.*



# Vue d'Ensemble de la Planification

*Note : Différentes personnes donnent des noms différents aux différentes parties du cadre stratégique. L'important est que ce cadre soit logique et cohérent.*

## REVISION DE LA STRATEGIE

L'Etape 4 est la révision, ou la sélection, d'une stratégie.

Votre stratégie correspond à votre approche, et dans cette approche, aux projets et aux activités que vous choisissez de poursuivre pour atteindre votre vision et vos objectifs, dans le contexte de vos valeurs et de votre mandat. Les questions auxquelles vous répondez ici sont : Qu'est ce que nous pouvons faire qui nous permette d'atteindre l'objectif de notre projet ? Grâce à quelles activités pouvons-nous y arriver ? Est-ce que ce que nous faisons est logique par rapport à notre cadre stratégique ? Y a-t-il d'autres choses que nous devrions faire ?

Par exemple : Une organisation qui se préoccupe des besoins des personnes âgées a réalisé un sondage auprès de ses bénéficiaires dans le cadre de son travail de fond pour la planification. Elle s'est aperçue que le besoin de générer un revenu était plus important pour son groupe cible que les réunions à caractère social pour répondre au problème de la solitude, une de ses activités par le passé. Elle a décidé de se concentrer sur cet aspect des besoins des personnes âgées, et, donc, de convertir son centre social en parc industriel où les personnes âgées sont encouragées et soutenues dans l'établissement de micro entreprises. Elle a ressenti que ce choix stratégique était plus utile par rapport à ses efforts pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées, et les personnes âgées impliquées dans ce projet étaient d'accord. Elle forma un partenariat de développement avec une ONG qui soutenait le développement de micros entreprises et de petites entreprises.

Un autre exemple : Une organisation avait un projet dont l'objectif était d'augmenter l'entrepreneuriat dans une zone spécifique, et elle avait choisi comme stratégie de former les gens aux savoir-faire de production et d'entrepreneuriat, afin d'atteindre cet objectif. Au début, l'organisation a eu le sentiment que cela fonctionnait très bien parce qu'elle réussissait parfaitement au niveau de ses objectifs de formation. Cependant, en suivant et en évaluant son travail, elle réalisa que la plupart des personnes formées étaient toujours sans emploi au bout d'un an. Elle décida de rediriger une partie de ses ressources à la fourniture de services de soutien en entreprise pour les micro entreprises. Au bout d'un an, 70% des personnes qui avaient été formées avaient monté leur propre micro entreprise.

Vous devez constamment revoir votre stratégie au moyen du suivi et de l'évaluation (voir le chapitre se référant à cette question) afin de pouvoir en changer si nécessaire. Alors que votre cadre stratégique (votre vision et votre objectif général) est quasiment fixe, votre stratégie ne l'est pas – vous pouvez et vous devriez en changer si elle ne fonctionne pas.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ETABLIR DE NOUVEAUX OBJECTIFS

L'Etape 5 consiste en l'établissement de nouveaux objectifs sur la base de la stratégie révisée, ou en l'ajustement des objectifs existant si nécessaire, ou bien en l'établissement d'objectifs s'il s'agit d'une nouvelle organisation.

Tous les objectifs doivent être SMART :

S	=	Spécifiques
M	=	Mesurables
A	=	Acceptés (par chaque participant)
R	=	Réalistes
T	=	Temporisés

Voici un exemple d'objectif SMART :

*Soutenir l'installation de micro entreprises, fonctionnant hors du parc industriel nouvellement établi, et dirigées par des personnes de plus de 65 ans qui utilisaient précédemment le centre de loisirs, et ce avant la fin de l'année.*

ou

*Former un groupe d'au moins 20 personnes âgées (plus de 65 ans) aux savoir-faire de production et d'entrepreneuriat d'ici à la fin du mois de mars l'année prochaine.*

ou

*Etablir un service de soutien aux entreprises capable de proposer des services de tenue de la comptabilité, de location d'équipement et de conseils en marketing aux micros entreprises d'ici à la fin du mois de juillet l'année prochaine.*

Une fois que vous avez décidé de votre ou vos stratégies, vous devez formuler des objectifs SMART.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## LE FOND ET LA FORME SONT LIÉS – PLAN/REVISION DE LA STRUCTURE

L'Étape 6 porte sur la manière dont vous devez procéder pour vous organiser, ou vous réorganiser, si les objectifs sont atteints.

Ici, les questions que vous devez vous poser sont :

- ✍ Comment devrions-nous nous grouper ? Quelles unités, quels services, quels projets, quelles équipes sont nécessaires pour atteindre tous nos objectifs pour les deux prochaines années ?
- ✍ De quel soutien administratif et financier aurons-nous besoin ?
- ✍ Quelles politiques devons-nous mettre en place ?
- ✍ Est-il censé de changer une ou certaines des structures existantes ?
- ✍ Avons-nous besoins de structures supplémentaires ?
- ✍ Avons-nous les savoir-faire pour réaliser ce qu'il faut faire ? Si la réponse est non, de quels savoir-faire supplémentaires avons-nous besoin ?
- ✍ De quels systèmes d'information aurons-nous besoin ?

A la fin, la forme ou la structure de l'organisation devrait être liée à sa fonction – ce qu'elle envisage de faire. Vous ne pouvez pas tenir pour certain que la structure que vous avez utilisée auparavant fonctionnera ici, en particulier si votre stratégie a, d'une manière ou d'une autre, changé. Soyez ouverts aux changements.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PROGRAMME D'ACTION

L'Etape 7 porte sur la planification des affaires/les programmes d'action et opérationnels. (Voir également la boîte à outils sur les programmes d'action). Cela signifie identifier les tâches à accomplir afin d'atteindre les objectifs. Le programme d'action permet de noter ce qui doit être fait, la date à laquelle cela doit être fait, qui sera responsable de la réalisation de l'activité, et de quelles ressources vous aurez besoin pour le faire (en termes d'argent et d'individus).

Un bon programme d'action :

- ✍ Oblige l'organisation ou le projet à décider de la marche à suivre pour atteindre un objectif.
- ✍ Aide l'organisation ou le projet à aller au-delà de la gestion de crise pour pouvoir planifier et utiliser les ressources de manière raisonnable.
- ✍ Aide à résoudre les problèmes d'ordre ou l'ordre dans lequel les choses devraient se faire.
- ✍ Fournit une base pour rendre les individus responsables de leurs actions.
- ✍ Fournit une base pour mesurer les progrès et évaluer les progrès du travail.
- ✍ Fournit une base pour décrire des postes.
- ✍ Fournit une base pour budgétiser.

Sans programme d'action, il est très difficile de mettre en oeuvre. Le travail a tendance à être confus et à manquer de coordination. Il est difficile de savoir qui aurait du faire quoi et pour quand. Parfois, rien n'est fait et personne ne le remarque avant qu'il ne soit trop tard. Le cadre stratégique est le squelette de la planification et a pour conséquence un impact. Le programme d'action, c'est les mains qui dirigent vers une mise en œuvre efficace.

Afin d'utiliser efficacement un programme d'action, une organisation ou un projet a besoin de bien gérer son temps. Sans cela, le plan ne fonctionnera tout simplement pas. A la page suivante, nous nous penchons brièvement sur la gestion du temps.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## **Gestion du temps**

A la fois les organisations/projets et les individus doivent pouvoir bien gérer leur temps si l'on veut que la planification se traduise par une mise en œuvre.

### ***Qu'est-ce qui aide les individus à bien gérer leur temps ?***

- ✍ Les agendas ;
- ✍ Dire "non" ;
- ✍ Des limites précises (par exemple "Je ne suis pas disponible entre 10h00 et 13h00" ;
- ✍ Une discipline personnelle ;
- ✍ La planification personnelle ;
- ✍ Savoir déléguer ;
- ✍ La bonne gestion de la part de ceux aux postes de supervision.

### ***Qu'est-ce qui aide les organisations/projets à bien gérer leur temps ?***

- ✍ Des planificateurs de service/de projet/d'organisation, mensuels et annuels ;
- ✍ Une bonne planification avec des échéances claires ;
- ✍ Une bonne gestion – le suivi des progrès et l'identification des retenues et des retards ;
- ✍ Une bonne gestion – disponible pour s'occuper des crises potentielles et en cours ;
- ✍ Des révisions régulières des progrès du travail ;
- ✍ Garder les réunions au strict minimum ;
- ✍ Un soutien administratif efficace et suffisant ;
- ✍ Un ethos et une culture flexibles et qui apportent du soutien mais qui soient centrés sur la tâche.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## Outils de planification – Exposé général

Il y a de nombreux outils que vous pouvez utiliser lorsque vous planifiez. Nous avons considéré certains d'entre eux. Cela ne veut pas dire que vous devez les utiliser. Si vous pensez qu'ils peuvent être utiles, alors utilisez-les. Il est possible de faire planifier sans utiliser du tout de technique ou d'outils intelligents, simplement en posant les bonnes questions. Ne tombez pas dans le piège de faire de votre planification un simple passage d'une technique à l'autre. Les techniques vous aident simplement à concentrer votre réflexion – c'est la réflexion qui est importante.

(Nous avons énormément puisé dans la Publication Olive *Ideas for a Change : Part 1 : Strategic Processes*, juillet 1997 pour ce chapitre).



# Vue d'Ensemble de la Planification

## L'ANALYSE FFPM

**Objectif :** Identifier les forces et les faiblesses internes d'une organisation ou d'un projet, et les possibilités et les menaces externes auxquelles l'organisation ou le projet font face.

Le meilleur moment pour utiliser une Analyse FFPM est à la suite de l'évaluation des progrès et à la suite de l'étude de l'environnement.

Cette analyse peut être conduite pour l'organisation dans son ensemble, pour des services, des projets et des unités. Elle peut apporter une contribution utile à un diagnostic organisationnel.

FFPM est l'abréviation de :

F	=	Forces
F	=	Faiblesses
P	=	Possibilités
M	=	Menaces

Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes à l'organisation et l'on peut y répondre depuis le sein de l'organisation. Les possibilités et les menaces sont externes à l'organisation et constituent un défi pour l'organisation.

**Durée :** Il vous faut probablement environ une heure pour réaliser une Analyse FFPM.

### Etapes :

1. Donnez à chaque participant une série de cartes vierges pour qu'ils y inscrivent les Possibilités et les Menaces. Ils doivent répondre aux questions :

- ✍ Quelles sont les Menaces qui nous attendent au cours de la prochaine période de temps ?
- ✍ Quelles sont les Possibilités qui devraient se présenter ?

Ils ne doivent inscrire qu'une seule menace et qu'une seule possibilité sur chacune des cartes, mais ils peuvent utiliser autant de cartes que nécessaire.

Demandez aux participants de placer les cartes en colonnes sous les titres Possibilités et Menaces, que vous devez positionner sur un tableau ou sur un mur.

Rassemblez les cartes similaires et discutez. Débarrassez-vous des doubles. Reformulez si nécessaire.

2. Demandez aux participants d'identifier les Forces et les Faiblesses et suivez le même procédé que précédemment.



# Vue d'Ensemble de la Planification

3. Vous devriez arriver à quelque chose qui peut être transféré au format suivant :

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Possibilités</b>	<b>Menaces</b>

4. Au cours de la discussion, répondez aux questions suivantes :

- ✍ Que pouvons-nous faire pour maximiser nos forces ?
- ✍ Que devons-nous mettre en place ou développer pour surmonter nos faiblesses ou les points sur lesquels nous rencontrons des problèmes ?
- ✍ Que devons-nous faire pour utiliser les possibilités qui s'offrent à nous ?
- ✍ Que pouvons-nous faire pour minimiser ou neutraliser les menaces ?

5. Finalement, classez par ordre de priorité en posant des questions de ce type :

- ✍ Qu'est-ce qui est vraiment important pour notre travail actuel et futur ?
- ✍ Qu'est-ce qui est trop sérieux pour que nous ne puissions l'ignorer ?



# Vue d'Ensemble de la Planification

## L'ANALYSE PEST

**Objectif :** Evaluer l'environnement extérieur afin d'observer et d'identifier les forces et les tendances qui pourraient constituer des possibilités ou des menaces pour le projet ou l'organisation. Aider le projet/l'organisation à comprendre le contexte dans lequel il/elle œuvre.

Le meilleur moment pour utiliser une Analyse PEST est probablement après avoir eu un bon aperçu du « tableau d'ensemble » et avant de réaliser une analyse SWOT (voir pages précédentes).

PEST est l'abréviation de :

P	=	Politique
E	=	Economique
S	=	Social
T	=	Technologique

Vous pourriez ajouter à ceci d'autres catégories si vous pensez qu'elles peuvent s'avérer utiles. Par exemple Législatif, Psychologique, Culturel, Ecologique.

**Durée :** Vous aurez probablement besoin d'une heure pour réaliser une Analyse PEST.

### Etapes :

1. Demandez aux participants à cette analyse de se diviser en quatre groupes. Ils devraient ensuite identifier les possibilités et les menaces potentielles en les plaçant sous les titres donnés. Chaque groupe devrait se pencher sur une des catégories. Si vous ajoutez une catégorie supplémentaire, formez un groupe supplémentaire. Les groupes doivent inscrire seulement une possibilité ou une menace sur chaque carte. Une variante serait de leur faire utiliser des cartes de couleurs différentes pour les possibilités et les menaces, en ajoutant une carte de troisième couleur pour un élément qui pourrait appartenir à chacune des catégories.
2. Laissez les groupes afficher leurs cartes sous le titre correspondant sur un mur ou sur un tableau.
3. Rassemblez les éléments similaires, discutez des idées présentées.
4. Identifiez les points qui ont le plus d'importance pour votre travail, que ce soit pour votre travail actuel ou futur.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PENSER AU FUTUR

**Objectif :** Donner à un groupe la possibilité de se libérer des contraintes du travail en cours et du contexte afin de développer une vision réaliste de la manière dont ils aimeraient que le futur soit.

Cet outil est probablement plus utile s'il est utilisé avant que le groupe n'essaye de développer une vision ou un mandat.

**Durée :** Vous aurez probablement besoin d'une heure pour réaliser cette mise en perspective dans le future, avec un groupe de taille raisonnable.

### Etapes :

1. Divisez les participants en groupes de six ou sept personnes chacun.
2. Expliquez-leur qu'il faudrait qu'ils imaginent qu'ils se trouvent 10 ans plus tard (il faut que vous choisissiez la période qui vous semble la plus appropriée – éloignée du présent mais sans pour autant être complètement perdue dans les brumes du futur). Ils étaient absents pendant toutes ces années car ils avaient pris un congé sabbatique prolongé. Ils viennent de rentrer chez eux, et ils observent des changements de tous côtés – tous des changements positifs. Ce pays est maintenant tout ce dont ils n'avaient jamais rêvé. Que voient-ils ?

Donnez-leur des cartes et demandez-leur d'écrire chaque élément qui les excite sur une carte – un élément par carte.

3. Demandez aux groupes de placer leurs cartes sur un mur. Rassemblez les idées qui semblent similaires et retirez les doubles. Discutez de la « vision du futur » qui émerge.
4. En réunion plénière, tirez de ces cartes un énoncé de la vision du projet ou de l'organisation. (Ceci peut également être fait en groupes, mais nécessiterait alors une synthèse ou un rassemblement de quelque sorte).



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

**Objectif :** Identifier les principales parties prenantes de l'organisation ou du projet et leurs préoccupations et leurs attentes, et étudiez la manière dont ils influencent l'organisation.

Une partie prenante est une personne, un groupe, une institution ou une structure qui porte un intérêt, quel qu'il soit, à votre organisation ou à votre projet.

Ceci est un exercice qui peut être utile lorsque vous réfléchissez à un partenariat et lorsque vous établissez votre programme d'action.

**Durée :** Vous aurez probablement besoin d'environ une heure pour réaliser cette analyse.

### Etapes :

1. Demandez aux personnes participant à cette analyse d'identifier toutes les parties prenantes de l'organisation ou du projet. Pour cette étape, vous pouvez procéder à un remue-méninges. Les participants doivent comprendre que les parties prenantes ne sont pas nécessairement des entités apportant quelque chose de positif. Par exemple, il se peut qu'une organisation considère la vôtre comme un adversaire pour ce qui touche aux financements. Cela ne change cependant rien au fait que cette organisation reste une partie prenante. Elle porte un intérêt réel à l'organisation ou au projet et y est impliquée.
2. Divisez les participants en groupes afin de répondre aux questions suivantes sur chaque groupe de parties prenantes :
  - ✍ Quel est leur intérêt dans notre organisation ?
  - ✍ Qu'attendent-ils de leur relation avec nous ?
  - ✍ Quelles sont les contributions qu'ils peuvent apporter à notre organisation ?
3. Etablissez un tableau des parties prenantes que vous afficherez sur un mur. Ce tableau devrait ressembler à celui présenté ci-dessous :

	Intérêts	Attentes	Potentiel
Partie prenante	Quel est leur intérêt dans notre organisation ?	Qu'attendent-ils de leur relation avec l'organisation ?	Quelles contributions pourraient-ils apporter à l'organisation ?
1. 2. 3.			

4. Évaluez la performance de l'organisation par rapport aux attentes positives.



# Vue d'Ensemble de la Planification

5. Demandez aux participants quelle est l'influence de la partie prenante sur l'organisation.
6. Laissez les participants classer les parties prenantes par ordre d'importance pour l'organisation lorsqu'elle prépare sa planification.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ANALYSE DE L'ECART

**Objectif :** Identifier les écarts à combler par rapport à la position actuelle de l'organisation et à la position qu'elle envisage d'atteindre dans le futur.

Ceci est une bonne technique qu'il faut utiliser une fois que vous avez établi votre vision et que vous avez fixé votre mission, que vous avez réalisé un diagnostic opérationnel, une étude de l'environnement et une planification du programme. C'est une bonne introduction qui permet de planifier les changements internes qu'il est nécessaire de réaliser pour pouvoir atteindre vos objectifs. Vous avez besoin de savoir où vous en êtes et où vous voulez être.

**Durée :** Vous aurez probablement besoin d'une heure pour réaliser une Analyse des Ecart.

### Etapes :

1. Identifier les écarts entre

ce que nous avons MAINTENANT et ce que nous devons avoir DANS LE FUTUR

ce que nous pouvons faire MAINTENANT et ce que nous devons être capable de faire DANS LE FUTUR.

2. Identifier lesquels de ces écarts sont quantitatifs (nous avons besoin de plus... de personnes, de systèmes, de ressources financières, de savoir, etc.) et lesquels sont qualitatifs (nous avons besoin d'améliorer... les capacités, les systèmes, les méthodes, les relations, etc.)

Ces écarts mettent en avant ce qu'il est nécessaire de faire pour que l'organisation travaille de manière efficace.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## ANALYSE DU CADRE LOGIQUE (ACL)

**Objectif :** L'ACL est un outil de planification général. Il consiste en un tableau ou en une matrice composée de colonnes et de lignes, et vous permet de vous aider à planifier un projet. Sur les lignes sont classés les objectifs de manière hiérarchique (du haut vers le bas), depuis les objectifs généraux à ceux des différentes activités, et les colonnes représentent la manière dont vous pouvez vérifier que ces projets ont été réalisés (montre que les objectifs ont été réalisés). Ceci fait de l'ACL un excellent outil de planification pour tout ce qui touche au suivi et à l'évaluation (voir ce chapitre plus loin dans cette boîte à outils). De nombreux donateurs insistent désormais pour que l'organisation utilise l'ACL dans leur planification. C'est cependant un outil très complexe et il ne peut pas fonctionner si vous ne l'utilisez pas rigoureusement (voir Glossaire). Cet outil nécessite réellement une boîte à outils individuelle afin de vous en expliquer les mécanismes.

**Durée :** L'ACL peut prendre jusqu'à une semaine si vous voulez la faire correctement.

**Étapes :** Même si différents utilisateurs utilisent souvent des intitulés différents, la matrice ressemble la plupart du temps à un tableau similaire à celui présenté ci-dessous :

Résumé narratif	Indicateurs vérifiables objectivement (voir Glossaire)	Moyens de vérification	Hypothèses importantes (voir Glossaire) par rapport aux conditions.
Objectif général/objectif de développement			
Mission du projet			
Champs dans lesquels des résultats doivent être obtenus (qu'est-ce qui doit être fait pour que la mission proposée par le projet soit achevée)	p		
Activités			



# Vue d'Ensemble de la Planification

## **SUIVI ET EVALUATION**

*(Consultez également la boîte à outils intitulée Suivi et Evaluation)*

Le suivi est l'archivage systématique et continu de données (informations) permettant d'évaluer les progrès et de procéder à des changements et à des ajustements lorsque cela s'avère nécessaire. Les informations rassemblées au moyen du suivi apportent une contribution importante à l'évaluation. L'évaluation est l'appréciation systématique et objective de l'organisation du développement ou du travail de développement, dans l'objectif de pouvoir déterminer l'efficacité et l'impact du travail réalisé. Grâce au suivi et à l'évaluation, les décideurs du développement reçoivent une information qui leur indique s'ils doivent améliorer, poursuivre, modifier ou développer leur travail, et cela leur laisse la possibilité de tirer partie de leur expérience.

Une boîte à outils complète a été consacrée au suivi et à l'évaluation. Ici, nous voulons simplement aborder certains des aspects du suivi et de l'évaluation qui sont en lien étroit avec la planification.

Si vous planifiez en ayant le suivi et l'évaluation à l'esprit, alors vous rendez le suivi et l'évaluation bien plus simples. C'est l'une des raisons pour laquelle l'ACL (voir page précédente) est un outil de planification si utile – il met en place des indicateurs (voir Glossaire) grâce auxquels le travail préparatoire peut être suivi et évalué.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

Les évaluations les plus utiles sont celles qui sont intégrées au travail de l'organisation ou du projet en tant que partie intégrante de la planification. Non seulement cela signifie que l'évaluation est planifiée depuis le départ, mais également que, à mesure que le travail avance, le bon type d'informations peut être archivé pour rendre l'évaluation plus simple. Planifier pour l'évaluation devrait commencer à partir du moment où vous appréciez les besoins, et devrait à partir de là se faire en continu à chaque étape de la planification. Il est important d'être clair quant à l'impact que vous voulez avoir (la différence que vous voulez faire), et quant aux objectifs que vous voulez atteindre pour cela, car cela fait partie de la planification – ce type de d'éclaircissement permet aussi une évaluation plus utile et guide le suivi.

L'**analyse des problèmes** (voir le chapitre qui se rapporte à cette question) est le point de départ à la fois de la planification et de l'évaluation. Cela constitue une **base** (voir Glossaire) à partir de laquelle le travail futur peut être mesuré. L'évaluation de l'impact permet de mesurer où vous en êtes à l'heure actuelle en comparaison du point de départ qui avait été établi dans l'analyse des problèmes. Si l'analyse des problèmes mettaient en avant le fait que le problème clé était de mauvais résultats scolaires en dernière année, alors les informations à archiver pour le suivi seraient collectées sur cette base, et l'évaluation de l'impact serait basé sur l'amélioration de ce taux de réussite. Si l'analyse des problèmes établissait que les forts taux de chômage étaient un problème clé et que l'objectif du projet était de faire face à ce problème, alors les taux de chômeurs seraient mesurés après intervention en comparaison des taux de chômage enregistrés au début de l'intervention, ceci permettant d'évaluer l'impact. Vos **objectifs généraux** sont la cible vers laquelle il vous faut viser, afin que vous puissiez apprécier ou comparer le nombre d'objectifs atteints par rapport au nombre d'objectifs fixés ; quant à vos **objectifs plus spécifiques** et à votre **programme d'action**, ils constituent des cibles intermédiaires pour vos activités. Chaque étape de la planification se transforme donc en une partie du processus de suivi et d'évaluation. Le **cadre stratégique** que vous avez défini fournit un **cadre qualitatif** pour l'évaluation en fournissant des recommandations vous permettant d'apprécier le fonctionnement de votre entreprise ou projet par rapport aux principes opérationnels. Est-ce que ce que vous avez fait, vous l'avez fait de la manière prévue ? Avez-vous fait participer des bénéficiaires ? Avez-vous collaboré ? Avez-vous maximisé l'utilisation des ressources ? etc.

A la fin de votre planification, vous devriez pouvoir dire quel type d'informations vous avez besoin d'archiver pour que le suivi et l'évaluation puissent se faire. Vous devriez également être capable d'identifier des indicateurs (voir Glossaire et le chapitre suivant) qui constitueront les éléments principaux du suivi et de l'évaluation.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## INDICATEURS

Les indicateurs sont des signes mesurables ou tangibles montrant que quelque chose a été fait. Par exemple, une augmentation du nombre d'étudiants réussissant en dernière année est un indicateur de l'amélioration de la culture d'apprentissage et d'enseignement. Le moyen de vérification (preuve) est la liste officiellement publiée des étudiants ayant réussi.

Un autre exemple : les indicateurs de l'impact du programme de lutte contre le VIH/Sida d'un gouvernement :

- ✍ Réduction du taux d'incidence de l'infection à VIH ;
- ✍ Réduction du nombre de grossesses chez les adolescentes ;
- ✍ Réduction de la prévalence des maladies sexuellement transmissibles ;
- ✍ Augmentation de la distribution de moyens de protection ;
- ✍ Diminution et changement de tendance dans des groupes spécifiquement ciblés.

En mesurant ces indicateurs dans le temps, l'espoir du programme était de pouvoir montrer qu'il avait un impact. La définition de ces indicateurs faisait partie de son processus de planification. La planification pour pouvoir suivre et évaluer – une autre manière de dire que ce programme planifiait afin de s'assurer qu'il serait tenu responsable de l'argent dépensé dans le programme.

Mais le programme est allé plus loin que cela. Il a également établi des indicateurs de bonnes pratiques grâce auxquels il était possible d'évaluer le « comment » de son travail. Voici la liste ces indicateurs :

- ✍ La consultation avec les parties prenantes les plus importante a lieu régulièrement ;
- ✍ La collaboration avec d'autres acteurs se fait chaque fois que cela est possible ;
- ✍ La mise en place du programme est placée sous le signe de la transparence – une communication ouverte avec le public ;
- ✍ Le partage de l'information se fait de manière continue ;
- ✍ Les ressources sont utilisées de manière efficace.

Il est évident qu'il serait inutile d'établir ces "comment" au moment de l'évaluation. Ceux-ci devaient être établis auparavant, au cours de la planification, dans le cadre stratégique, habituellement sous forme de principes opérationnels, sur la base des valeurs organisationnelles (voir le chapitre sur Eléments d'un cadre stratégique).

Il n'est pas toujours évident de savoir comment mesurer des indicateurs, même lorsqu'ils sont aussi tangibles (concrets) que dans les exemples donnés. Si vous souhaitez des informations sur les indicateurs dont vous disposez et que vous pouvez utiliser pour le suivi et l'évaluation, alors vous devez mettre en place des instruments de mesure. C'est la question sur laquelle nous nous penchons dans le chapitre suivant : Planifier pour mesurer.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## PLANIFIER POUR MESURER

### *Comment mesurer des indicateurs ?*

Voilà une autre question à laquelle il est nécessaire de répondre au cours de la planification, afin que les systèmes de mesure et d'enregistrement puissent être mis en place immédiatement.

Par exemple, le programme de lutte contre le VIH/Sida mis en place par le gouvernement doit s'assurer que des statistiques sont disponibles pour lui permettre de mesurer les indicateurs qu'il utilise, comme « la réduction des grossesses chez les adolescentes » ou « l'augmentation de la distribution de moyens de protection ». Très souvent, les organisations de la société civile se reposent sur les statistiques du gouvernement pour mesurer l'impact à une macro échelle (à une petite échelle), mais elles doivent développer des méthodes pour pouvoir mesurer l'impact dans le contexte d'un projet. Par exemple, si l'impact espéré est « une meilleure qualité de vie » dans une communauté, et que l'un des indicateurs utilisé est « l'augmentation du pourcentage du revenu des ménages consacré à l'éducation et aux loisirs », il sera nécessaire de réaliser des sondages de base sur ce qui a été dépensé en matière d'éducation et de loisirs au début de l'intervention, et des sondages de suivi réguliers dans les mêmes ménages. Ces sondages devront être intégrés au programme d'action et à la budgétisation.

### *Qu'en est-il des indicateurs qualitatifs ?*

Est-il possible de mesurer un indicateur tel que "la consultation avec les parties prenantes les plus importantes a lieu régulièrement" ? Oui, c'est possible, à condition de savoir à l'avance que vous devrez pouvoir le montrer. Tout ce qui est nécessaire, c'est un simple système de classement contenant un dossier intitulé « Consultation avec les parties prenantes les plus importantes ». L'enregistrement de ces réunions est ensuite archivé dans ce dossier chaque fois qu'elles ont lieu. Ce dossier forme ensuite la base pour une analyse régulière et pour la rédaction de comptes-rendus sur les types de parties prenantes qui ont été consultées et la fréquence de ces consultations. Ces analyses peuvent entrer en compte dans la méthode de gestion (devrions nous en faire plus avec certains groupes ?) et fournir un document justificatif pour la comptabilité.

Tout ceci est présenté dans de plus amples détails dans la boîte à outils Suivi et Evaluation. Il est important de noter ici que ce type de mesures n'est possible que si elles sont intégrées au programme d'action. Tous les programmes d'action devraient comporter la mise en place et/ou l'entretien du système de suivi et d'évaluation.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## EXERCICE REUSSI

### Exemple

Une organisation du nom d'Enough for All (EFA) a été établie au début des années 1990 pour promouvoir le développement durable dans un pays en développement (Pays A). Son action portait sur l'éducation des jeunes dans les écoles par rapport aux questions environnementales, et l'organisation se composait de trois services : Education, Publication, et un Secrétariat, comprenant les bras financiers et administratifs de l'organisation. Une fois l'organisation établie, il a été convenu que son impact serait mesuré à partir d'une enquête de base réalisée en 1992 auprès d'un groupe d'adultes âgés de 18 à 24 ans, qui déterminait leur attitude par rapport à l'environnement. L'enquête en était arrivée à la conclusion que ce groupe ignorait complètement les éléments fondamentaux de bonnes pratiques environnementales.

A la fin de l'année 2000, et en préparation du Sommet Mondial pour le Développement Durable, prévu en 2002 à Johannesburg en Afrique du Sud, le Conseil d'Administration de l'EFA s'est accordé à répondre à une demande de l'équipe de gestion qui était que l'EFA réalise une planification complète.

Etape 1 : En préparation à la planification, l'EFA nomma deux experts du développement durable pour réaliser une évaluation de ce qui avait été réalisé au cours des 7 dernières années, et leur demanda de travailler avec un cabinet de conseil en développement organisationnel qui réaliserait un diagnostic organisationnel, s'attachant surtout aux problèmes internes à l'EFA qui avaient eu un impact sur le travail de l'organisation.

L'équipe d'évaluation arriva à la conclusion qu'il y avait eu une amélioration significative dans la compréhension des bonnes pratiques environnementales dans le groupe d'âge ciblé du Pays B. cependant, étant donné que l'EFA n'avait pas réalisé d'enquêtes, ni avant, ni après les études, au sein de ses bénéficiaires directs, il était difficile d'attribuer ce changement au travail de l'EFA. L'équipe remarqua que l'EFA, au contraire de nombreuses organisations de la société civile, avaient réalisé un travail de grande ampleur, en sensibilisant 20 000 lycéens chaque année, et en produisant des publications d'excellente qualité, et que l'échantillon d'étudiants évalué qui avaient suivi le programme d'éducation de l'EFA étaient mieux informés sur les problèmes environnementaux que le groupe témoin (voir Glossaire) établi par les évaluateurs. Les évaluateurs constatèrent également que la stratégie de l'EFA qui consistait à se concentrer sur les jeunes scolarisés limitait l'impact de son action étant donné que cette stratégie ne touchait pas ceux qui seraient plus probablement impliqués de manière immédiate dans la prise de décision concernant l'environnement dans le Pays A.

Au niveau interne, l'équipe d'évaluation s'aperçut que, si l'organisation était bien gérée, le fait qu'elle n'ait pas fait de son travail de lobbying et d'intervention son principal domaine d'activité a entraîné la perte de certains de ses employés les plus qualifiés et les plus précieux au fil des ans. Les



# Vue d'Ensemble de la Planification

employés qualifiés se plaignaient que le champ d'activité de l'organisation était très limité. Un certain nombre d'entre eux travaillent désormais pour des agences internationales. L'EFA a consacré beaucoup de temps et d'efforts à former une équipe de professionnels qui restaient difficilement plus de deux ans avec eux.

# Vue d'Ensemble de la Planification

Etape 2 : Une autre étape préliminaire à la planification fut réalisée, l'EFA demandant à l'un de ses anciens employés, qui travaillait alors pour une agence internationale, de venir pour mettre en place un séminaire qui se tiendrait le matin, séminaire auquel tous les employés et certains membres du conseil d'administration participèrent. Le sujet du séminaire était : *Le statut actuel du développement durable au niveau international et national*. L'avis de l'expert était suivi de discussions animées, à partir desquelles il apparaissait clairement que le Pays A se traînait tristement derrière les tendances internationales quant aux politiques et à sa législation environnementales. Les stratèges politiques, qui avaient généralement au moins quarante ans, n'avaient pas été influencés du tout par le travail de l'EFA. L'EFA commença à penser que l'analyse des problèmes qu'elle avait réalisé au départ et qui portait essentiellement sur l'ignorance parmi les jeunes du pays devait être repensée. Lors d'une session spéciale, les employés chargés du programme retravaillèrent l'arbre des problèmes et décidèrent que le problème principal était le manque de politiques adéquates, et que cela était intégralement lié à l'ignorance générale au sujet des problèmes environnementaux, et ce à tous les niveaux de la société.

Etape 3 : L'équipe de direction demanda ensuite à l'un des membres de l'équipe d'évaluation (un membre du cabinet de conseil en développement organisationnel) d'organiser un atelier de planification stratégique. Quand bien même ils auraient pu le faire eux-mêmes, ils avaient le sentiment que le fait d'avoir une personne extérieure bénéficiant d'une excellente compréhension de l'organisation les contraindrait à plus de rigueur (voir Glossaire). Avec l'aide de cette personne, les employés et certains membres du conseil d'administration se penchèrent sur leur vision, leurs valeurs et leur mandat. Ils réalisèrent que, si leur vision restait la même, ainsi que les valeurs sur lesquelles leurs principes de fonctionnement se basaient, la plupart des personnes de l'organisation avaient le sentiment qu'il fallait modifier le mandat afin de pouvoir intégrer les leçons qu'ils avaient tirées de l'évaluation et des questions qui avaient émergées au cours du séminaire. Voici leur mandat, après révision :

*EFA œuvre pour atteindre une situation dans laquelle le pays A disposerait de bonnes politiques environnementales et pourrait garantir un développement durable pour le bénéfice de tous. Nous pensons que pour cela, la meilleure chose à faire est d'éduquer tous nos citoyens, et de nous assurer que nos législateurs sont bien informés des questions environnementales. Pour cela, nous utiliserons les moyens disponibles pour éduquer et informer nos citoyens des problèmes environnementaux et pour encourager la promulgation et la mise en place d'une bonne législation environnementale. Ce que nous faisons en partenariat avec d'autres agences de la société civile qui partagent nos convictions.*

Donc l'objectif général/de développement de l'EFA consistant en la promotion de bonnes politiques environnementales et du développement durable pour



# Vue d'Ensemble de la Planification

tous est demeuré inchangé. L'EFA se définit plus particulièrement comme une organisation capable d'apporter un changement au niveau législatif ou au niveau des politiques et comme une organisation dont le but est de s'assurer que les scolaires bénéficient d'une éducation sur ces problèmes. Ses objectifs immédiats (objet du projet) sont de vérifier que les législateurs du pays comprennent les problèmes environnementaux, et de s'assurer que les citoyens du pays en sont globalement informés. L'EFA mit en place des indicateurs de réussite mesurables, qui nous avons listés ci-dessous :

Au moins 70% des législateurs actuellement en fonction obtiennent un résultat de 80% ou plus au questionnaire sur le développement durable avant le sommet de 2002. (Il a été convenu qu'un questionnaire de base serait réalisé pour permettre une comparaison).

- Etape 4 : Ceci étant clarifié, l'EFA, avec l'aide du facilitateur extérieur, procéda à la révision de sa stratégie et s'aperçut qu'elle était trop limitée et devrait être étendue afin d'y intégrer un groupe cible plus important, ainsi qu'une plus large variété de techniques éducationnelles. Sa stratégie consistait dès lors en l'éducation des masses, en un lobbying et en un travail d'intervention. Le personnel responsable du programme avait le sentiment qu'il était possible de s'améliorer au niveau des publications et des compétences en matière de formation, mais ils ne bénéficiaient pas d'expertise en matière de lobbying et d'intervention, ce qui devait cependant constituer un pendant essentiel de leur stratégie.
- Etape 5 : Au cours d'une session supplémentaire et toujours avec l'aide du facilitateur extérieur, l'EFA développa de nouveaux objectifs SMART et procéda à la révision de sa structure. Sur la base de cette stratégie retravaillée, elle décida qu'elle devait créer une unité intervention et lobbying, une unité éducation et média et un secrétariat. Ceci nécessiterait forcément de développer les capacités du personnel existant, de recruter de nouveaux membres du personnel, et de former des partenariats. Ce qui a du être pris en compte au moment où l'organisation développa son nouveau programme d'action. C'est une fois tout cela achevé que l'animateur externe leur a souhaité bonne chance et s'est retiré, laissant l'EFA au développement de son programme d'action.
- Etape 6 : Les nouveaux services créés développèrent chacun de leur côté leurs propres programmes d'action et budgets, ceux-ci étant ensuite revus par l'équipe de direction. Etant donné que l'unité d'intervention et de lobbying ne disposait pas encore de personnel, c'est l'équipe de direction qui en créa le programme d'action et le budget, en préparation de la création des descriptions des tâches qui seraient assignées aux futurs employés et de la planification des ressources humaines.

Bien entendu, le travail ne faisait que commencer, mais le conseil d'administration et le personnel de l'EFA étaient tous très excités, pleins d'énergie et d'enthousiasme.



# Vue d'Ensemble de la Planification

## **SOURCES**

CIVICUS souhaiterait indiquer que les sources suivantes ont été d'une grande aide dans la préparation de cette boîte à outils :

- Olive Publications *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* Juillet 1997
- Olive Publications *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis?* Décembre 1997
- Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998
- Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996



# Vue d'Ensemble de la Planification

## GLOSSAIRE

### Hypothèses

Lorsque ce terme est utilisé dans le contexte d'une analyse structurée, les hypothèses sont les convictions que vous avez, qui se fondent sur votre savoir et votre expérience, sur les conditions dans lesquelles vous allez fonctionner. Par exemple, si vous planifiez un projet soutenant le commerce informel, alors vous pourriez émettre l'hypothèse que le gouvernement du pays dans lequel vous oeuvrez soutient le commerce informel. Si votre hypothèse est fautive, il se peut que votre projet s'effondre. Dans notre exemple, si le gouvernement se met à arrêter les personnes pratiquant le commerce informel, ou leur font payer des impôts complètement surréalistes, alors il y a de fortes chances pour que cela ait de mauvaises conséquences sur votre projet. Lorsqu'une mauvaise hypothèse entraîne l'effondrement de votre projet, on y fait référence par le terme d' « hypothèse destructrice ».

### Enquête de base

Une enquête de base est une étude que l'on réalise avant une intervention. Elle vous fournit des données (informations) sur la situation avant intervention. Ces informations sont très importantes lorsque vous en arrivez à l'étape du suivi et de l'évaluation car elles vous permettent d'évaluer les différences faites par l'intervention.

### Groupe témoin

Un groupe témoin est un groupe d'individus, similaire à celui visé par l'intervention, mais qui n'en a pas bénéficié. Lorsque aucune enquête de base n'a été réalisée grâce à laquelle il serait possible de comparer un échantillon, le groupe témoin permet d'obtenir des données sur l'impact de l'intervention.

### Indicateur

Un indicateur est un signe mesurable ou tangible permettant de constater que quelque chose a été fait ou que quelque chose a réussi. Donc, par exemple, une augmentation du nombre d'étudiants obtenant leur diplôme est un indicateur de l'amélioration de la culture de l'apprentissage et de l'enseignement. Le moyen de vérification de cet indicateur (preuve) est la liste officielle des étudiants ayant réussi leur année.

### Influence

L'influence signifie la capacité à faire une grande différence au moyen d'une action ou d'une étape relativement modeste pour la simple raison qu'elle recouvre de nombreux aspects du problème.

### Manque à gagner

Le manque à gagner est le coût en termes des différents moyens par lesquels l'argent et le temps peuvent être



# Vue d'Ensemble de la Planification

dépensés. S'ils sont dépensés dans votre organisation ou votre projet, ils ne peuvent être dépensés ailleurs. Il est toujours important d'évaluer la pertinence de vos idées et de vos plans de manière rigoureuse par rapport au manque à gagner.

## **Arbre à problèmes**

Un arbre à problèmes est un outil ou une technique qui vous aidera à analyser les problèmes présents dans une communauté et les causes et effets de ces problèmes.

## **Rigoureux**

Rigoureux est un terme qui décrit une manière systématique, honnête et disciplinée de travailler. Lorsque vous êtes rigoureux, vous ne recherchez pas les solutions ou les issues les plus faciles. Vous recherchez une véritable compréhension et des réponses honnêtes, même si cela est parfois difficile.

---

## **CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne**

Fondée en 1933, CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, est une alliance internationale qui vise à favoriser l'émergence, la croissance et la protection de l'action citoyenne, plus particulièrement dans les régions où la démocratie participatoire et la liberté d'association des citoyens sont menacées.

Pour plus d'informations:

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne  
24 Pim Street, corner Quinn Street  
Newtown, Johannesburg 2001  
South Africa  
P.O. Box 933  
Southdale, 2135  
Afrique du Sud  
Tel: +27 11 833 5959  
Fax: +27 11 833 7997

1112 16<sup>th</sup> NW, Suite 540  
Washington D.C. 20036  
USA  
Tel: +202 331-8518  
Fax: +202 331-8774

<http://www.civicus.org>