



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Agence canadienne de développement international (ACDI)

200, promenade du Portage

Gatineau (Québec) K1A 0G4

Canada

Téléphone : (819) 997-5006 / 1 800 230-6349 (sans frais)

Pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles de la parole seulement (ATS) :

(819) 953-5023 / 1 800 331-5018 (sans frais)

Télécopieur : (819) 953-6088

Site Web : www.acdi.gc.ca

Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004.

Canada 

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

GUIDE À L'INTENTION DES ONG CANADIENNES

Version janvier 2004

**Direction du secteur volontaire
Direction générale du partenariat canadien
Agence canadienne de développement international (ACDI)
En collaboration avec les firmes Genivar et Focus International**

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Préface	4
Contexte du guide	5
 PREMIÈRE PARTIE : ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	
 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	
	7
 ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	
Mise en contexte	14
Démarche	14
Résultats de l'étape 1	17
 ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION	
Mise en contexte	18
Démarche	18
Résultats de l'étape 2	24
 ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION	
Mise en contexte	25
Démarche	26
Résultat de l'étape 3	29
 ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE	
Mise en contexte	30
Démarche	30
Résultat de l'étape 4	31

	PAGE
ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	
Mise en contexte	32
Démarche	32
Résultat de l'étape 5	33
ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION	
Mission en contexte	35
Démarche	35
Résultant de l'étape 6	36
<u>DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE DE CAS</u>	
BRÈVE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION FICTIVE	39
ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	41
ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION	45
ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION	57
ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE	59
ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	63
ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION	66
CONCLUSION	68

PRÉFACE

L'une des préoccupations actuelles des organisations en matière de gestion de la performance est leur capacité de planification stratégique. Les ONG canadiennes n'échappent pas à ce courant. Plusieurs ont exprimé à l'ACDI leur désir de renforcer ou de développer leur capacité de planification stratégique. En réponse à ce besoin, la Direction générale du partenariat canadien a préparé le présent guide. Ce document n'a **pas** pour but d'imposer une méthodologie spécifique aux ONG en matière de planification stratégique. Ce n'est qu'un document de référence mis à la disposition des ONG qui désirent entreprendre un exercice de planification stratégique.

Il existe dans les bibliothèques une panoplie de manuels théoriques sur la planification stratégique. Ils sont généralement axés sur le secteur public ou le secteur privé et traitent du besoin qu'ont les firmes de se positionner de façon stratégique pour faire face à la concurrence des marchés. Ce guide est axé sur les ONG : il emploie le vocabulaire des ONG, tient compte de leurs ressources limitées et utilise comme exemples des situations tirées du monde du développement.

Nous tenons à remercier les deux ONG de Montréal, TERRE SANS FRONTIÈRES et LA FONDATION CRUDEM, d'avoir pris le temps d'expérimenter l'exercice de planification stratégique à l'aide de ce guide. Ce sont leurs commentaires exhaustifs qui nous ont permis de tailler ce guide à la mesure des ONG.

Ce guide sera bientôt accessible sur le site internet de la Direction générale du partenariat canadien. En attendant, si vous en désiriez des copies additionnelles, veuillez entrer en contact avec la direction du secteur volontaire à l'adresse suivante :

Direction du secteur volontaire
Direction générale du partenariat canadien
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) Canada
K1A 0G4
Téléphone : (819) 994-4014
Télécopieur : (819) 953-6357

Internet : dagmo_nour@acdi-cida.gc.ca

NOTE : Ce document est aussi disponible en anglais.

CONTEXTE DU GUIDE

Les ONG présentent diverses caractéristiques qui les distinguent : leur taille, leur structure et leurs ressources financières. De plus, elles ont différents partenaires : parfois c'est une ONG locale, parfois c'est un membre d'une congrégation religieuse ou un canadien établi sur le terrain depuis des années. Compte tenu de ces spécificités, **chaque ONG devra adapter le contenu du guide à ses besoins particuliers**.

La planification stratégique est un processus dynamique, interactif et rigoureux qui fait appel à l'engagement des dirigeants, des cadres et du personnel de l'organisation. De nombreuses heures de travail doivent être investies par tous les participants et particulièrement les dirigeants pour bien conduire le processus, et ce, principalement la première fois. Mais dites-vous bien que cela en vaut certainement le coup.

À chaque planification stratégique, vous construirez graduellement vos capacités individuelles et institutionnelles d'aborder la réalité de façon « systémique ». Parallèlement, vous améliorerez votre habileté à analyser les phénomènes et enjeux, les résultats de vos actions ainsi que la dynamique de votre environnement organisationnel. Il est important de se rappeler que **l'exercice de planification stratégique exige que des réajustements soient faits constamment** en fonction de l'environnement.

Nous espérons que le document qui suit vous donnera l'occasion de valider le bien-fondé de la démarche proposée et qu'il vous démontrera l'utilité de l'intégrer à votre contexte organisationnel. Il est entendu que **ce guide ne peut remplacer l'apport d'un bon animateur ou d'une bonne animatrice**, qui connaît bien votre milieu, pour vous aider à vivre votre processus de planification stratégique.

Ce guide est composé de deux parties. La première explique les étapes du processus de planification stratégique. La seconde est une étude de cas développée pour illustrer chacune des étapes de cette démarche.

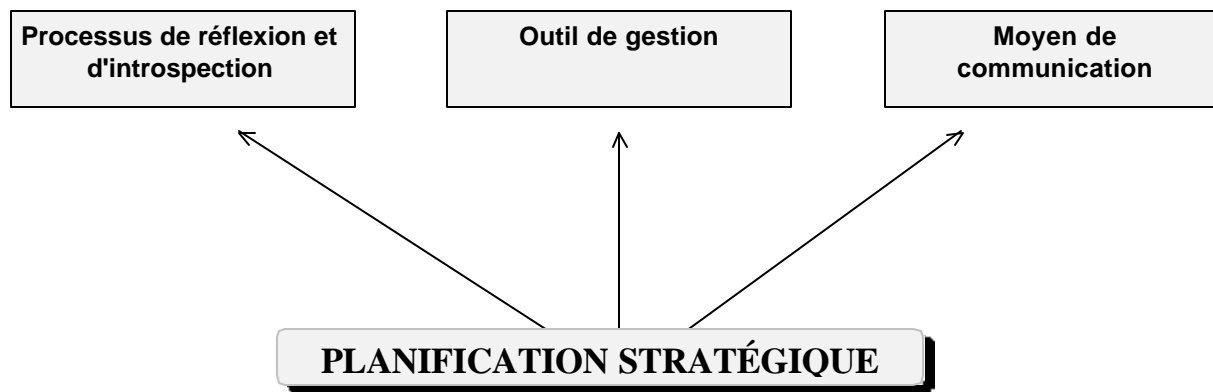
PREMIÈRE PARTIE

ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique vise à répondre aux questions suivantes : Quelle est la mission fondamentale de votre organisation? Quelle est sa raison d'être? Quels sont ses valeurs profondes et ses principes directeurs? Quelles sont les opportunités et les menaces qui existent pour elle dans l'avenir? Quel doit être le plan d'action à adopter pour les prochaines années?

1. La planification stratégique au plan interne



Au plan interne, la planification stratégique constitue :

Un processus de réflexion et d'introspection qui vous permet :

- d'anticiper les changements dans votre milieu;
- de mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de votre organisation;
- de formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- de clarifier les moyens dont vous pouvez vous munir et les actions que vous pouvez entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur votre organisation.

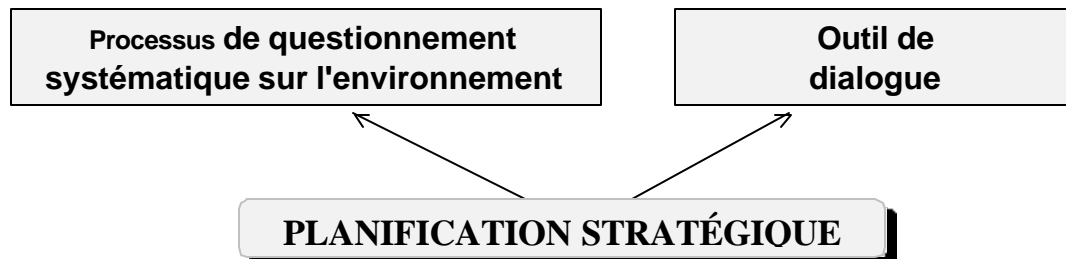
Un outil de gestion qui contribue à :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques de votre organisation;
- préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre organisation;
- fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues à votre plan d'action.

Un moyen de communication et de motivation interne qui vous permet :

- d'informer votre personnel des enjeux auxquels fait face votre organisation;
- de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques chez votre personnel;
- de vous concerter en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines.

2. La planification stratégique au plan externe



Au plan externe, la planification stratégique constitue :

Un processus de questionnement systématique sur l'environnement externe pour :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur votre environnement;
- identifier les organisations qui mènent les tendances dans votre secteur (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées);
- évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour votre organisation;
- permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre organisation.

Un outil pour dialoguer avec les différents intervenants en contact avec votre organisation afin de :

- les informer sur vos choix stratégiques, vos projets et vos priorités;
- vous entendre avec eux sur les perspectives de développement de votre organisation et les priorités à retenir;
- leur démontrer la participation active de votre organisation au développement de votre secteur;
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse de vos forces et de vos besoins.

3. La planification stratégique : ce qu'elle vise

La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Enfin, elle permet de développer un plan d'action.

Il est donc très important de renforcer votre faculté d'adaptation à l'environnement.

Votre organisation s'adaptera dans la mesure où :

- vous porterez une attention particulière à l'identification et à l'interprétation des changements environnementaux importants. Vous devrez développer votre capacité de repérer les indicateurs de changements significatifs dans votre environnement.
- vous réviserez votre mission, vos objectifs, vos stratégies, vos structures et vos activités pour exploiter au maximum les opportunités et contrer les menaces présentes dans l'environnement à un moment ou à un autre.

4. La planification stratégique : ses conditions de réussite

Pour réussir une bonne planification stratégique, vous devez :

- Prendre le temps de vivre le processus au complet. C'est un investissement et non une dépense!
- Impliquer pleinement la haute direction et le conseil d'administration.
- Faire un plan et le suivre de façon rigoureuse.
- Ne pas avoir peur de remettre en question. C'est le bon temps!
- Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions.
- Faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.

5. Trois règles d'or de la planification stratégique :

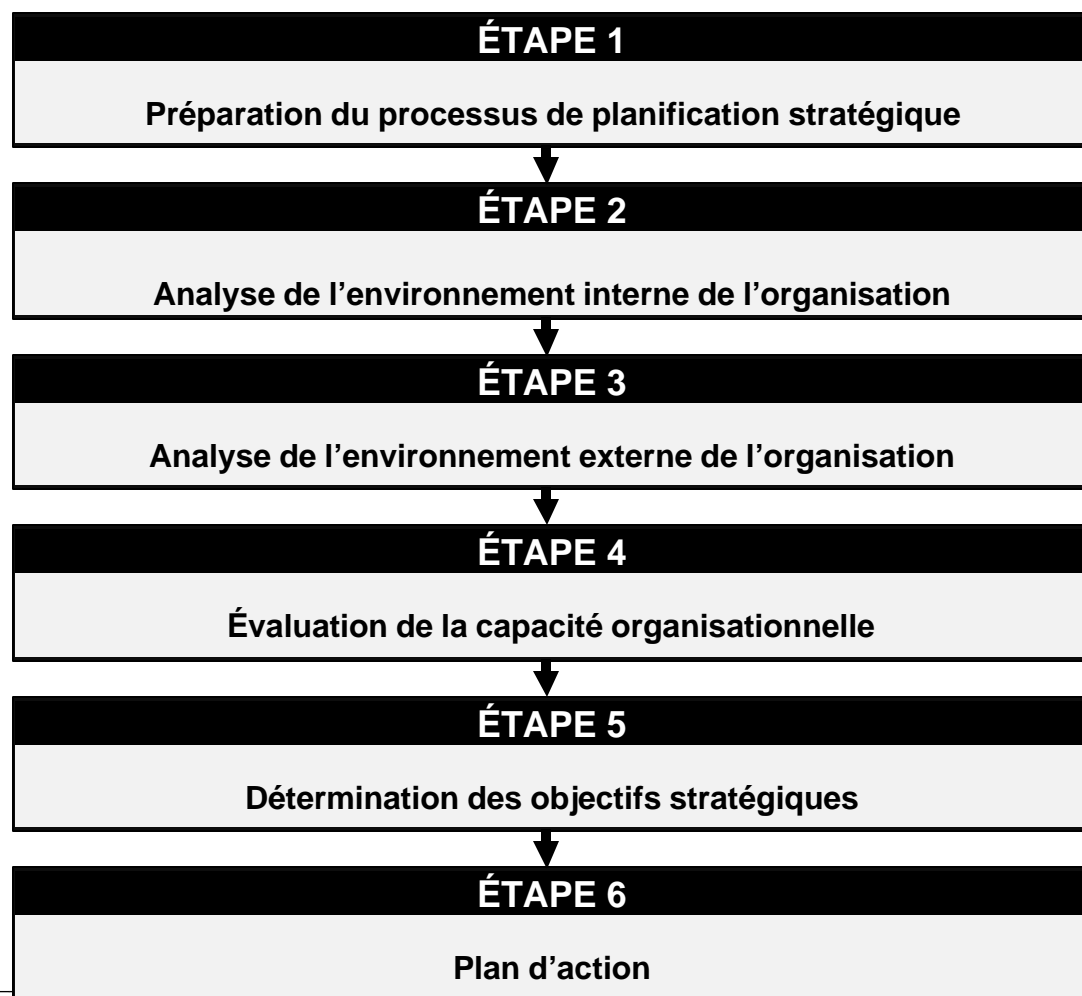
- 1) *Ajustez les étapes* décrites dans ce document aux besoins spécifiques de votre organisation tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent. Il se pourrait que vous ayez à revenir sur une étape précédente dans les cas où de nouvelles informations changeraient vos perspectives.
- 2) *Gardez un esprit ouvert!* Ne craignez pas d'explorer de nouvelles voies.
- 3) *Assurez-vous des services d'un(e) excellent(e) animateur(trice).*

Tableau 1

ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE					
ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4	ÉTAPE 5	ÉTAPE 6
Préparation du processus de planification stratégique	Analyse de l'environnement interne de l'organisation	Analyse de l'environnement externe de l'organisation	Évaluation de la capacité organisationnelle	Détermination des objectifs stratégiques	Plan d'action
<p>Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour qui et pourquoi menez-vous cet exercice? ■ Quelle méthodologie adopterez-vous? ■ Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun dans cette démarche? ■ Dans quel délai réaliserez-vous le processus de planification stratégique? 	<p>Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation du cahier de données de base ■ Vérification de la mission actuelle ■ Identification des stratégies suivies jusqu'à maintenant ■ Identification des forces et des faiblesses 	<p>Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse du macro-environnement ■ L'analyse du micro-environnement 	<p>Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse des besoins ■ L'analyse des ressources disponibles ■ L'analyse des écarts 	<p>Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des objectifs stratégiques ■ Analyse de l'impact, de la faisabilité et du risque 	<p>Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identification du comment, du qui fait quoi, des résultats escomptés, des indicateurs de réussite, des échéances prévues, du plan budgétaire et des sources de financement
<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une compréhension commune de votre démarche de planification stratégique ■ Une méthodologie ■ Une liste des ressources que vous y consacrerez ■ L'énumération des 	<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un cahier de données de base est produit ■ La mission est révisée et mise à jour s'il y a lieu ■ Les stratégies suivies par votre organisation sont identifiées ■ Les forces et les faiblesses de votre 	<p>Résultat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des cibles stratégiques sont identifiées 	<p>Résultat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles pour atteindre chacune des cibles stratégiques est identifié 	<p>Résultat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les objectifs stratégiques de votre organisation sont définis 	<p>Résultat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un plan d'action axé sur les principes de la gestion par résultats pour réaliser vos objectifs stratégiques

rôles et des responsabilités des participants ■ Un échéancier de réalisation	organisation sont identifiées				
---	-------------------------------	--	--	--	--

Processus de planification stratégique



ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

MISE EN CONTEXTE

Pour que votre processus de planification stratégique soit réussi, il est important de répondre à certaines conditions. D'abord, il vous faut l'aborder avec un esprit ouvert. Ensuite, vous devez prendre le temps de vivre chacune des étapes de façon optimale. Enfin, vous ne devez pas avoir peur de remettre en question même les acquis les plus fondamentaux, ne serait-ce que pour les valider et les renforcer.

DÉMARCHE

Pour préparer la démarche de planification stratégique, vous devez soulever un certain nombre de questions et prendre un certain nombre de décisions :

1. Pour qui et pourquoi menez-vous cet exercice?

ENVIRONNEMENT INTERNE

⇒ **Identifiez, dans votre environnement interne, pour qui vous menez cet exercice.**

Pour :

- La constituante;
- Les administrateurs;
- La direction;
- Les employés;
- Et les représentants sur le terrain.
- Etc.

⇒ **Identifiez la raison principale pour laquelle vous ressentez le besoin de faire cet exercice.** Ex.: Malaise/forces inégales au sein de votre organisation.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

⇒ **Identifiez, dans votre environnement externe, pour qui vous menez cet exercice.**

Pour :

- Le public;
- Les partenaires;
- Les bénéficiaires;
- Les bailleurs de fonds; Etc.

⇒ **Identifiez pourquoi vous menez cet exercice.**

Ex.: Parce qu'ils ont besoin de connaître les grandes orientations, les principes directeurs et les valeurs qui soutiennent l'organisation, ainsi que sa capacité d'agir.

2. Quelle méthodologie adopterez-vous?

APPROCHES

- Analyses de contexte;
- Études de clientèles (partenaires/bénéficiaires);
- Échanges en groupes;
- Exercices de simulation, ne sont que quelques exemples d'approches que vous pouvez utiliser au cours du processus de planification stratégique.

⇒ **Identifiez les approches que vous emploierez**

Il va sans dire que les décisions de nature stratégique doivent être précédées d'un travail rigoureux d'analyse et de réflexion.

PLAN DE TRAVAIL ET ÉTAPES

⇒ **Préparez un plan de travail identifiant clairement :**

- les tâches à accomplir pour réaliser cet exercice (ex. : dépôt de rapport, rencontres, sessions, etc.);
- qui accomplira chacune de ces tâches (voir point 3 ci-dessous);
- les échéances pour chacune de ces tâches.

BUDGET

Dressez le budget pour la réalisation de l'exercice.

3. Quels seront les rôles et les responsabilités de chacun dans cette démarche?

⇒ **Identifiez qui produira les travaux préparatoires :**

- Analyses de contexte;
- Dossiers de référence;
- Cahier de données de base;
- Etc.

⇒ **Identifiez qui coordonnera le processus .**

⇒ **Identifiez qui participera à la sélection des objectifs stratégiques :**

- Les administrateurs;
- La direction;
- Des membres du personnel;
- Des ressources externes;
- Etc.

4. Dans quel délai réaliserez-vous le processus de planification stratégique?

⇒ **Définissez de façon réaliste la quantité de temps que vous pouvez consacrer à cet exercice:**

Exercice rapide	3 à 6 jours
Démarche courte	2 à 3 mois
Processus élaboré	9 à 12 mois

RÉSULTATS DE L'ÉTAPE 1

- ❖ **Une compréhension commune de votre démarche de planification stratégique;**
- ❖ **Une méthodologie;**
- ❖ **Une liste des ressources que vous y consacrerez;**
- ❖ **L'énumération des rôles et des responsabilités des participants;**
- ❖ **Un échéancier de réalisation.**

ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

MISE EN CONTEXTE

Afin d'être en mesure de mener à terme votre processus de planification stratégique, vous devez recueillir le plus d'information possible sur votre organisation. Cette information sera colligée dans un cahier de données de base qui contiendra le portrait actuel de l'organisation. Ces données serviront de référence tout au long de l'exercice de planification stratégique et une partie des dites données sera utilisée pour la rédaction du document final. De plus, dans cette étape, il faudra valider la mission de votre organisation. Il vous faudra par la suite identifier les stratégies que votre organisation a suivies au cours des trois dernières années pour atteindre les objectifs que vous vous étiez fixés. Finalement, vous devrez identifier les forces et les faiblesses de votre organisation.

DÉMARCHE

1. Préparation du cahier de données de base

Il faut **recueillir dans un cahier les données concernant les quatre aspects suivants de votre organisation** :

- sa philosophie;
- ses activités;
- ses budgets;
- sa gestion.

TABLE DES MATIÈRES DU CAHIER DE DONNÉES DE BASE

⇒ **Philosophie**

- Les origines;
- Les principes directeurs (les valeurs fondamentales);
- L'énoncé de la mission actuelle;
- Les objectifs généraux.

⇒ **Activités**

- Les plans d'action passés;
- La liste de vos partenaires au Canada et à l'étranger;
- La liste de vos projets/programmes en cours;
- La liste de vos projets/programmes prévus à court terme.

⇒ **Budgets**

- Les sources de financement;
- Les budgets de votre organisation pour les trois dernières années;
- La façon de préparer vos budgets.

⇒ **Gestion**

- La structure organisationnelle (organigramme);
- Les procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration et des comités;
- Les résultats des évaluations passées et les leçons apprises;
- La liste de vos ressources humaines et leurs qualifications;
- Vos manuels des politiques et des procédures;
- Tout autre document concernant la gestion de votre organisation tel que le rapport annuel, etc.

Note : Dans le cas où la source documentaire s'avère trop pauvre, il faut interroger vos dirigeants présents et passés pour réussir à recueillir le plus d'information possible.

2. Vérification de la mission actuelle

Il vous faut maintenant **vérifier votre énoncé de mission actuelle**.

La mission d'une organisation est l'énoncé de sa raison d'être: ce pourquoi elle mène des actions. Elle détermine la personnalité de l'organisation par rapport au but poursuivi par cette dernière.

Votre mission :

- Est-elle toujours d'actualité?
- Permet-elle de venir en aide aux partenaires ciblés?
- Est-ce que l'organisation possède l'influence souhaitée dans son champ d'intervention?
- Devez-vous la modifier?

Si des divergences d'opinion importantes se manifestent ou si vous vous rendez compte que votre mission ne répond plus à la réalité vécue par votre organisation, vous devez vous entendre sur un nouvel énoncé de mission.

3. Identification des stratégies suivies jusqu'à maintenant

Toute organisation se donne, de façon formelle ou informelle, des stratégies à suivre pour son développement. Vous devez donc **identifier les stratégies suivies par votre organisation au cours des trois dernières années.**

À défaut de stratégies clairement formulées, vous devez décrire le processus utilisé pour développer vos projets, vos programmes, votre financement, etc. Cette démarche vous permettra d'identifier comment les choses se produisent dans votre organisation, quels sont les impératifs qui guident vos actions et quelles sont les valeurs au cœur de vos décisions.

Il va sans dire que, dans le cas où votre organisation dispose de stratégies écrites, les principales articulations de celles-ci doivent constituer l'ossature des points soulevés ci-après.

STRATÉGIES SUIVIES AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

⇒ **Quels genres de projets/programmes réalisez-vous?**

Exemple :

- Fourniture de matériel;
- Éducation;
- Appui institutionnel;
- Agriculture;
- Santé;
- Etc.
-

⇒ **Comment les projets/programmes sont-ils développés?**

Exemple :

Vous êtes réactif :

- Vous répondez aux demandes provenant de vos partenaires;
- Vous répondez à des demandes de votre constituante;
- Etc.

Vous êtes proactif :

- Un employé se rend sur le terrain pour développer le projet/programme;
- Etc.

⇒ **Comment les projets/programmes sont-ils sélectionnés?**

Exemple :

- Par un comité de projets/programmes;
- Tous les projets/programmes provenant de vos partenaires sont automatiquement acceptés;
- Etc.

⇒ **Comment faites-vous l'adéquation entre votre financement et les besoins exprimés par votre réseau de partenaires?**

Exemple :

- Premier arrivé, premier servi;
- Des enveloppes d'argent sont allouées de façon sectorielle ou géographique;
- Etc.

⇒ **Quels types de partenariats privilégiez-vous?**

Exemple :

- Des communautés de base;
- Des communautés religieuses;
- Des ONG de taille moyenne;
- Quelques partenaires et des projets d'envergure;
- Beaucoup de partenaires et de petits projets;
- Des partenariats de type actif (développement des capacités);
- Des partenariats de type réactif (relations donateurs/bénéficiaires);
- Etc.
-

⇒ **Etc.**

4. Identification des forces et des faiblesses

Chaque organisation possède ses forces et ses faiblesses. Vous devez **identifier et évaluer les forces qui permettent de réaliser vos stratégies**. Pour ce faire, vous devez identifier les ressources, les compétences ainsi que les performances de votre organisation. Dans le même ordre d'idées, vous devez **identifier et évaluer les faiblesses qui limitent les capacités de votre organisation à se réaliser**.

Tableau 2 : Forces et faiblesses de l'organisation		
	Forces	Faiblesses
Organisation		
Structure organisationnelle		
Compétences et intérêts de la direction		
Normes, procédures et règlements		
Système de contrôle		
Système de planification		
Système de gestion de l'information		
Personnel		
Nombre d'employés		
Compétences techniques		
Expérience		
Attitudes		
Équipement		
Technologie de l'information		
Base informatique		
Finances		
Capacité de levée de fonds		
Système de gestion financière		
Diversification des sources de financement		
Partenariat		
Reconnaissance du milieu		
Développement de relations partenariales		

- ❖ **Le cahier de données de base est produit;**
- ❖ **La mission est révisée et mise à jour s'il y a lieu;**
- ❖ **Les stratégies suivies par votre organisation sont identifiées;**
- ❖ **Les forces et les faiblesses de votre organisation sont identifiées.**

ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION

MISE EN CONTEXTE

Toute organisation dépend de ses échanges avec son environnement pour l'obtention de ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles.

Pour être en mesure de cibler vos stratégies futures, il vous faut connaître les éléments de l'environnement externe susceptibles d'influencer votre organisation. Pour ce faire, il est important de distinguer deux niveaux d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.

Le **macro-environnement** désigne l'ensemble des grands secteurs d'activité d'une société : le politique, l'économique, le socio-politique, le technologique et le socio-culturel. Le macro-environnement n'a généralement pas d'impact direct sur l'organisation, mais certains événements peuvent influencer le cours de son évolution. L'organisation n'a peu ou pas de possibilité d'influencer ces événements.

Des événements ou des tendances favorables ou nuisibles à l'organisation peuvent se développer dans le macro-environnement. Il faut donc savoir les repérer, soit pour les exploiter, soit pour chercher à les contrer.

Le **micro-environnement** désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec votre organisation : les partenaires, les bailleurs de fonds ou donateurs, les régulateurs (généralement les pouvoirs publics) et les concurrents (tous ceux qui désirent le même dollar). Ces intervenants influencent les actions de votre organisation. Certains ont un impact positif, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources; d'autres peuvent avoir un impact négatif en vous imposant des contraintes ou en nuisant à votre développement. Contrairement au macro-environnement, le micro-environnement peut être influencé par votre organisation.

Le contexte environnemental externe de l'organisation est donc constitué de l'ensemble des conditions et des facteurs extérieurs à l'organisation qui peuvent affecter positivement ou négativement la vie, les orientations, les structures, le développement, en un mot l'avenir de votre organisation.

DÉMARCHE

À cette étape vous devez procéder - à l'aide des tableaux qui suivent - à l'analyse du macro-environnement et du micro-environnement ainsi qu'à l'identification des cibles stratégiques.

(Par cible, il faut entendre le point ultime, l'objectif final que vous voulez atteindre dans votre démarche stratégique.)

1. L'analyse du macro-environnement

- Repérez les principaux phénomènes qui ont un impact sur votre organisation;
- Déterminez la tendance pour chaque phénomène identifié;
- Classez les phénomènes observés en opportunités ou en menaces;
- Évaluez l'ampleur des opportunités et des menaces;
- À partir des opportunités et des menaces prioritaires pour votre organisation, **identifiez vos cibles stratégiques.**

2. L'analyse du micro-environnement

- Identifiez les intervenants clés pour votre organisation;
- Évaluez l'influence potentielle de chaque intervenant clé sur votre organisation;
- Classez chaque intervenant clé en terme d'opportunités ou de menaces pour votre organisation. Il se peut qu'un phénomène associé à un intervenant clé soit classé à la fois comme une opportunité et comme une menace;
- Évaluez l'ampleur des opportunités et des menaces;
- À partir des opportunités et des menaces prioritaires pour votre organisation, **identifiez vos cibles stratégiques.**

⇒ Procédez à cette démarche à l'aide des tableaux des pages suivantes.

Tableau 3

TABLEAU DU MACRO-ENVIRONNEMENT									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU POLITIQUE									
Exemple : Évolution de la politique étrangère canadienne et son impact sur l'aide au développement en ce qui concerne les droits humains et la démocratie	X			Ouverture et/ou consolidation de programmes dans des pays favorisant les droits humains et la vie démocratique	Arrêt du programme d'aide dans des pays où les droits humains et la démocratie ne sont pas respectés			X	Travailler dans un plus grand nombre de pays et répartir le risque en ayant une approche régionale
Exemple : Mutation de la conjoncture géopolitique internationale			X	Enveloppes disponibles pour des projets de dévelop. organisationnel dans les pays de l'Europe de l'Est	Réduction des enveloppes destinées aux pays en développement	X			Développer des programmes dans des pays de l'Europe de l'Est
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE									
Exemple : Conjoncture économique internationale favorisant l'interdépendance des économies et des marchés			X	Sommes d'argent accrues en provenance de plusieurs sources de financement pour le type de projets dont vous avez l'expertise Ouverture sur de nouvelles zones d'intervention	Augmentation des coûts de développement des projets		X		Maillage avec des partenaires pour développer des projets
AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE									
Exemple :			X	Votre organisation	Diminution du			X	Sensibiliser ses publics

Tableau 3									
TABLEAU DU MACRO-ENVIRONNEMENT									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp.	essentielle	
Diminution du soutien du public au programme APD				est dotée de publics cibles privilégiés	budget de l'aide publique au développement				cibles au bien-fondé d'un programme d'aide et au type d'action de votre organisation
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE									
Exemple: Développement fulgurant des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)			X	Accès à des outils permettant d'augmenter l'efficacité des actions de votre organisation	Difficulté de votre organisation à suivre le mouvement et à s'adapter au changement			X	Développer les capacités de l'organisation en matière de maîtrise des TIC.
AU NIVEAU SOCIO-CULTUREL									
Exemple : Accroissement de la reconnaissance explicite du droits des femmes			X	Réceptivité accrue des projets destinés aux femmes	—			X	Développer une base substantielle d'activités ayant pour groupe cible les femmes.

Note : Vous pouvez observer plus d'un phénomène dans chacune des catégories, tout comme vous pouvez bien ne pas en observer.

Tableau 4

TABLEAU DU MICRO-ENVIRONNEMENT									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU DES PARTENAIRES									
AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS									
AU NIVEAU DES CONCURRENTS									
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS									

Note : Vous pouvez observer plus d'un phénomène dans chacune des catégories, tout comme vous pouvez bien ne pas en observer.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 3

❖ Des cibles stratégiques sont identifiées.

ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

MISE EN CONTEXTE

À partir des cibles stratégiques formulées à l'étape 3, vous devez maintenant évaluer si votre organisation possède les ressources pour les transformer en stratégies que vous pourrez retenir. Vous devez d'être honnête et rigoureux dans votre appréciation de la capacité de votre organisation. Si des ressources sont manquantes, vous devrez identifier leur disponibilité et la façon de vous les procurer. Cela, évidemment, en fonction des priorités de votre organisation. Vous devez établir un portrait significatif de la capacité de votre organisation à faire face aux changements.

DÉMARCHE

- 1 - Analysez les besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires** pour atteindre chacune des cibles stratégiques identifiées.
 - 2 - Identifiez les ressources humaines, matérielles et financières dont votre organisation dispose** pour atteindre ces cibles.
 - 3 - Identifiez les ressources qui manquent** à votre organisation pour atteindre les cibles stratégiques identifiées.
- ⇒ **Procédez à cette démarche à l'aide du tableau du système d'analyse des ressources (page suivante) :**

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 4

- ❖ L'écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles pour atteindre chacune des cibles stratégiques est identifié.

❖

Tableau 5

TABLEAU DU SYSTÈME DE L'ANALYSE DES RESSOURCES

Cibles stratégiques	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
Cible 1									
Cible 2									
Cible 3									
Etc.									

ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

MISE EN CONTEXTE

À l'étape 3 de ce processus, vous avez identifié vos cibles stratégiques. Dans cette étape, vous allez déterminer vos objectifs stratégiques.

DÉMARCHE

1. À partir des cibles stratégiques identifiées à l'étape 3, **identifiez vos objectifs stratégiques.**

Vous n'avez pas à retenir tous les objectifs mentionnés par le groupe mais seulement ceux qui sont directement liés à la réalisation de votre mission.

Utilisez la "Matrice de la détermination des objectifs stratégiques" à la page suivante :

- Identifiez vos objectifs stratégiques;
- Analysez l'impact sur votre organisation de retenir l'un ou l'autre des objectifs stratégiques;
- Évaluez la faisabilité de chacun des objectifs;
- Évaluez le risque encouru par votre organisation.

2. Vous devez maintenant **effectuer le choix définitif de vos objectifs stratégiques**

Le choix de vos objectifs stratégiques peut se faire de différentes façons et généralement en plusieurs étapes afin de favoriser les échanges et l'atteinte de consensus. Cette activité est essentiellement politique et doit favoriser la négociation entre les décideurs. Il s'agit d'une période de réflexion et d'échanges, caractéristique première de la planification stratégique.

En sélectionnant vos objectifs stratégiques, il est important que :

- vous ayez à l'esprit de maintenir une continuité avec le passé de votre organisation;
- vous soyez attentifs à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur votre organisation.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 5

- ❖ **Les objectifs stratégiques de votre organisation sont définis.**

Tableau 6

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
Cible 1						
Cible 2						
Cible 3						
Etc.						

ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION

MISE EN CONTEXTE

Vous avez défini vos objectifs stratégiques à l'étape 5. Il s'agit maintenant de vous doter d'un plan d'action ou d'un plan opérationnel qui vous permettra d'atteindre ces objectifs.

DÉMARCHE

Définissez pour chacun des objectifs stratégiques :

- Comment vous allez vous y prendre pour les mettre en oeuvre.
- D'où viendra le financement.
- Qui sera responsable de quelle partie de la mise en oeuvre.

Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

Vous devez donc définir :

- le comment;
- qui fait quoi;
- les résultats escomptés;
- les indicateurs de réussite pour effectuer votre suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année;
- les échéances prévues;
- le plan budgétaire détaillé qui tient compte de la capacité financière de votre organisation;
- les sources de financement.

RÉSULTAT DE L'ÉTAPE 6

- ❖ **Un plan d'action axé sur les principes de la gestion par résultats pour réaliser vos objectifs stratégiques spécifiques.**

DEUXIÈME PARTIE

ÉTUDE DE CAS

NOTES :

- ❖ Cette étude de cas porte sur une organisation fictive. Elle a été développée en fonction des étapes du processus de planification stratégique présentées dans la première partie de ce document.
- ❖ Cette étude de cas nécessite que vous gardiez à l'esprit les trois règles d'or de la planification stratégique définies dans la section “La planification stratégique” au point 5 soit :
 - **Ajustez les étapes** décrites dans ce document aux besoins spécifiques de votre organisation tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent. Il se pourrait que vous ayez à revenir sur une étape précédente dans les cas où de nouvelles informations changeraient vos perspectives.
 - **Gardez un esprit ouvert!** Ne craignez pas d'explorer de nouvelles voies.
 - **Assurez-vous des services d'un(e) excellent(e) animateur(trice).**

BRÈVE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION FICTIVE

À la suite d'un drame qui la bouleversa profondément - la mort prématurée d'un de leurs enfants, des suites d'une maladie incurable - la famille se remettait petit à petit de sa peine quand lui vint l'idée qu'il lui fallait faire quelque chose pour entretenir la mémoire de leur enfant tant aimé. Elle considéra diverses options pour s'arrêter à celle de créer une Fondation destinée à des oeuvres bienfaitrices pour l'enfance. Ils l'appelèrent la Fondation Jacques-Marie Tremblay. Pendant deux ans, la Fondation, dont l'essentiel des ressources provenait du patrimoine familial, réussit à injecter la somme de 12,000 dollars dans diverses actions de générosité et de compassion. L'essentiel des actions se résumait à des dons faits à une dizaine d'organismes de charité et d'ONG oeuvrant en développement international. Ces élans de générosité amenèrent une multitude d'organisations de par le pays à solliciter des contributions de la Fondation. Il apparut très vite à la famille Tremblay qu'il y aurait peut-être lieu de trouver d'autres sources de revenus afin de répondre à ce qui devenait une nouvelle vocation. C'est ainsi qu'elle décida de transformer la Fondation en une ONG qui lèverait des fonds auprès du public et fonctionnerait indépendamment de la famille. Il fut décidé que l'organisation s'appellerait l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE). Elle a été incorporée en 1982.

Dans les années 80, les sondages d'opinion faisaient état d'un appui considérable du public canadien pour l'aide internationale. On avait d'ailleurs pu observer l'élan massif de générosité dont ont fait preuve les Canadiennes et les Canadiens lors de la grande famine qui sévit en Éthiopie. L'ABCDE s'est d'ailleurs illustrée à cette époque par les nombreux dons qu'elle a recueillis au bénéfice des enfants de la région sinistrée. Certains donateurs lui sont restés fidèles depuis lors. La situation présente semble bien éloignée de ces années alors que les sentiments humanitaires tenaient une place de choix dans le coeur du public canadien. Les enquêtes les plus récentes témoignent éloquemment de la diminution drastique de l'appui du public à l'aide internationale. La situation économique critique prévalant au Canada depuis plusieurs années de même que la régression économique de certains pays en développement ont contribué à miner les appuis à l'aide internationale. Le gouvernement s'est lancé depuis quelques années dans un vaste exercice de redressement de ses finances publiques, lequel a entraîné une diminution considérable du budget de l'ACDI, principale source de financement de l'ABCDE. Tout indique que la période des restrictions n'est pas encore terminée. Face à cet état de choses, l'ACDI a dû, elle-même se restructurer. Certains programmes dont bénéficiait l'ABCDE ont disparu. D'autres ont vu le jour. C'est le cas du nouveau programme d'aide destiné à l'Europe de l'Est.

Entre temps, un événement majeur a marqué l'histoire : l'adoption par la communauté internationale de la Convention relative aux droits de l'enfant. Le cycle des changements étant continu et sans fin, le monde vit avec fébrilité une fin de millénaire caractérisée par la fièvre des nouvelles technologies de l'information et des communications. Il reste toutefois, comme le rappelle si éloquemment le dernier rapport de l'UNICEF, que la situation des enfants dans le monde demeure critique et qu'elle s'est même détériorée. L'une des tragédies de ce siècle, le génocide rwandais, a eu de sombres conséquences dans la région des Grands-Lacs africains, dont le fait qu'un nombre considérable d'enfants soient devenus subitement orphelins. Il n'y a aucun doute que les besoins d'aide dans ce domaine sont significatifs. L'UNICEF vient d'ailleurs de créer un Fonds spécial à cet effet.

ÉTAPE 1

PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1.1 EXERCICE MENÉ POUR QUI ET POURQUOI

Fort de la situation, décrite à la page précédente, le conseil d'administration (C.A.) de l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE), lors de sa réunion du mois de janvier 1997, a décidé qu'un exercice de planification stratégique était nécessaire pour apporter à l'organisation un éclairage structuré sur son cheminement.

➤ *Environnement interne*

Au niveau de l'environnement interne, l'exercice est fait pour l'ensemble des parties constituantes de l'ABCDE : les membres, les administrateurs et le personnel, en vue de leur permettre d'être sur la même longueur d'ondes et de partager une communauté d'esprit quant à la vision de l'organisation.

➤ *Environnement externe*

Au niveau de l'environnement externe, l'exercice est mené en fonction du public-cible de l'ABCDE, des partenaires, des bénéficiaires et des bailleurs de fonds de l'organisation. Elle vise à mettre à leur disposition les informations utiles à favoriser la plus féconde interaction possible de ceux-ci avec l'ONG.

1.2 MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

Approches

Le C.A. a décidé que l'exercice de planification stratégique sera mené en fonction d'une approche méthodologique participative et qu'il sera encadré par une ressource professionnelle externe qui doit agir comme accompagnatrice et animatrice du processus. Ce choix est dicté par la nécessité d'avoir un regard neuf et détaché de la vie courante et passée de l'organisation.

La préparation des données d'analyse et les échanges en groupes sont les principales méthodes utilisées dans le cadre de l'exercice.

➤ *Plan de travail et étapes*

Échéance de l'exercice de planification stratégique de l'ABCDE		
Tâche	Responsable	Échéancier
Préparation du cadre méthodologique détaillé et du programme de l'exercice (qui, quoi, quand, où, comment)	Ressource professionnelle d'accompagnement	xyz
Soumission du cadre méthodologique à la Directrice générale	Ressource professionnelle externe	xyz
Approbation du cadre méthodologique	Directrice générale et Comité exécutif	xyz
Préparation des données d'analyse	Ressource professionnelle externe avec la collaboration du personnel	xyz
Déroulement des rencontres prévues	Ressource professionnelle externe et personnes impliquées	xyz
Dépôt d'un rapport préliminaire	Ressource professionnelle externe	xyz
Discussion du rapport au C.A., sollicitation de divers apports et amendements	Conseil d'administration	xyz
Dépôt du rapport final	Ressource professionnelle externe	xyz

➤ *Budget*

Un budget maximal de xyz dollars a été alloué au processus.

1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN DANS CETTE DÉMARCHE

Le processus de planification stratégique sera coordonné et supervisé par la directrice générale qui agira de concert avec le Comité exécutif. Le Conseil d'administration sélectionnera les objectifs stratégiques. L'expertise d'un professionnel ou d'une professionnelle externe sera retenue pour la production relative aux travaux préparatoires.

1.4 DÉLAI POUR RÉALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le conseil d'administration de l'ABCDE a opté pour un exercice rapide de planification stratégique qui durerait 6 jours (excluant les travaux préliminaires).

ÉTAPE 2

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

2.1 CAHIER DE DONNÉES DE BASE DE L'ABCDE

Étant donné que le cahier de données de base porte sur le profil de l'organisation, nous avons délibérément choisi de ne pas aller dans le détail à ce niveau dans cette étude de cas. C'est ce qui explique les points de suspension que vous rencontrerez dans le texte ci-dessous. En principe, il est facile pour toute organisation de décrire ses propres attributs : liste de projets, liste des partenaires, organigramme, liste des ressources humaines, etc.

2.1.1 PHILOSOPHIE

Origines de l'ABCDE

À la suite d'un drame qui la bouleversa profondément - la mort prématurée d'un de leurs enfants, des suites d'une maladie incurable - la famille se remettait petit à petit de sa peine quand lui vint l'idée qu'il lui fallait faire quelque chose pour entretenir la mémoire de leur enfant tant aimé. Elle considéra diverses options pour s'arrêter à celle de créer une Fondation destinée à des oeuvres bienfaitrices pour l'enfance. Ils l'appelèrent la Fondation Jacques-Marie Tremblay. Pendant deux ans, la Fondation, dont l'essentiel des ressources provenait du patrimoine familial, réussit à injecter la somme de 12,000 dollars dans diverses actions de générosité et de compassion. L'essentiel des actions se résumait à des dons faits à une dizaine d'organismes de charité et d'ONG oeuvrant en développement international. Ces élans de générosité amenèrent une multitude d'organisations de par le pays à solliciter des contributions de la Fondation. Il apparut très vite à la famille Tremblay qu'il y aurait peut-être lieu de trouver d'autres sources de revenus afin de répondre à ce qui devenait une nouvelle vocation. C'est ainsi qu'elle décida de transformer la Fondation en une ONG qui lèverait des fonds auprès du public et fonctionnerait indépendamment de la famille. Il fut décidé que l'organisation s'appellerait l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE). Elle a été incorporée en 1982.

Mission de l'ABCDE

La mission actuelle de l'ABCDE se définit comme suit :

“Ouvrer pour le bien-être et la protection des enfants dans le monde, afin que des valeurs morales constructives assurent l'avenir de l'humanité”.

Principes directeurs de l'ABCDE

Les principes directeurs de l'ABCDE sont les suivants :

- On ne peut contrôler le développement des sociétés car elles sont l'agent de leur propre développement;
- L'adulte est le fruit inéluctable de ce qu'a été son enfance;
- L'éducation des enfants doit se faire sur une base non sexiste; les modèles du monde mettent en relief l'égalité des genres;
- Il ne peut y avoir de développement durable sans respect de l'environnement;
- Le développement est un tout dont toutes les composantes de la vie font parties intégrantes.

Objectifs généraux de l'ABCDE

- Encourager l'éducation des enfants;
- Protéger les enfants dans le monde;
- Favoriser l'épanouissement des enfants en faisant la promotion de l'allaitement maternel;
- Promouvoir la solidarité entre le Canada et les pays d'intervention au niveau des questions relatives à l'enfance;
- Protéger les enfants contre des abus de toutes sortes;
- Éduquer et sensibiliser le public canadien au sujet de la situation des enfants dans le monde.

2.1.2 ACTIVITÉS

Plans d'action passés

Au cours des trois dernières années, l'ABCDE a mené ses actions sans avoir de plan d'action défini au préalable.

Liste des partenaires au Canada et à l'étranger

Parmi ses partenaires, l'ABCDE compte, au Canada :

- l'ACDI (son principal partenaire financier);
- deux ONG avec lesquelles elle travaille dans deux projets d'envergure en Éthiopie et au Boutan.

L'ABCDE est active dans la communauté canadienne des ONG. Elle s'implique à divers niveaux, dont à celui des grands regroupements. Cette participation contribue à assurer sa visibilité et lui permet d'échanger avec des pairs sur des questions d'intérêt commun. C'est d'ailleurs dans le cadre de ces activités qu'elle a pu développer les relations de partenariat qui ont abouti aux deux projets d'envergure en Éthiopie et au Boutan.

Sur le terrain, ses partenaires sont :

- des petites ONG locales;
- des congrégations religieuses;
- deux organismes para-publics (un office national de santé, un bureau national d'éducation);
- trois Ministères...

Quarante pour cent des partenaires terrain entretiennent des relations de partenariat avec l'ABCDE depuis 1982.

Liste des projets en cours

Pour réaliser ses objectifs et mener à bien sa mission, l'ABCDE met en oeuvre divers types de programmes :

- Financement de projets dans des pays en développement;
- Éducation et sensibilisation du public canadien sur des problématiques ayant trait aux enfants et au développement;
- Campagnes de promotion des droits de l'enfant;
- Sensibilisation du public à l'allaitement maternel;
- Parrainage d'enfants de pays en développement par des Canadiens et des Canadiennes.

L'organisation finance plusieurs projets dans 18 pays répartis sur trois grandes régions: l'Afrique (Angola, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Éthiopie, Erythrée, Mali, Niger, Zimbabwe, Afrique du Sud), l'Asie (Bangladesh, Népal, Vietnam, Boutan, Chine) et l'Amérique latine (Nicaragua, Colombie, Brésil). Par ailleurs, l'ABCDE envisage d'étendre ses opérations en Europe de l'Est et au Moyen-Orient, notamment en Tchétchénie et en Palestine.

Les projets ci-après ont été financés au cours des 3 dernières années : ...

Liste des projets envisagés à court terme.

2.1.3 BUDGETS

Les sources de financement de l'ABCDE sont :

- ACIDI (40%)
 - Contribution sur la base d'un ratio 1:1
- Public canadien (40%)
 - Dons

- Organisations et Fondations internationales (20%)
 - Fondation Rockefeller
 - Unicef
 - Fondation Ford

Les ententes de contribution signées avec le principal partenaire financier portent sur une période de trois ans...

L'affectation des ressources par région d'intervention est répartie comme suit : 75 % pour l'Afrique, 15 % pour l'Amérique Latine et 10% pour l'Asie.

Budgets de l'ABCDE pour les trois dernières années

Au cours des trois dernières années (1994, 1995, 1996), le budget total de l'organisation était respectivement de 2 millions de dollars, 1,8 millions de dollars et 1,6 millions de dollars...

Description du processus de préparation des budgets de l'ABCDE

Les budgets sont préparés annuellement et révisés trimestriellement par le comptable et la directrice générale. Le conseil d'administration approuve les budgets.

2.1.4 GESTION

La structure de gestion de l'ABCDE comprend :

- une Assemblée générale;
- un Conseil d'administration (C.A.) composé de 9 membres (7 hommes et 2 femmes) dont les 3/4 proviennent, comme les fondateurs, du secteur de l'éducation;
- un Comité exécutif.

L'information circule bien entre le C.A. et la direction. Chaque mois, le personnel prépare des rapports détaillés sur les opérations de l'organisation. Le C.A. suit de très près la gestion des opérations, notamment au niveau des finances. Cependant, il s'intéresse très peu aux résultats en tant que tels. L'organisation, dans son ensemble, ne dispose pas de références en matière de gestion axée sur les résultats. Il reste qu'elle commence à s'y intéresser peu à peu étant donné la popularité croissante de cette approche de gestion dans la communauté du développement international, dont à l'ACDI..

Liste des ressources humaines et leurs qualifications

- un personnel de 8 membres dirigé par une directrice générale...

Bien que submergé de tâches, le personnel est très qualifié et très compétent. Sa principale lacune est son manque d'aptitudes en matière de gestion de l'information. Il est difficile de mettre la main sur des informations consignées par écrit de façon méthodique et systématique, tant au niveau des politiques et des procédures que des partenaires. Les seuls documents échappant à cette règle générale sont ceux relatifs au conseil d'administration (procès-verbaux, résolutions, rapports, etc.). La plupart des membres du personnel ont l'essentiel de la mémoire corporative en tête. La dernière réduction du personnel de 10 à 8 membres a démontré combien il n'est pas aisé pour l'organisation de négocier de tels virages étant donné sa culture de gestion de l'information.

Le recrutement se fait de manière scrupuleuse. Le personnel est évalué régulièrement et il existe un bon esprit d'équipe entre ses membres.

Synthèse des résultats de la dernière évaluation institutionnelle et des leçons apprises.

Informations pertinentes sur les comités

L'ABCDE a 12 comités actifs qui sont :

- membership...
- financement...
- bulletin d'information...
- sélection des projets...
- promotion de l'allaitement maternel...
- défense des droits des enfants...
- parrainage...
- Semaine du développement international...
- évaluations...
- éducation au développement...
- relations avec les médias...
- Journée internationale de l'enfant...

Suivi des activités

L'ABCDE assure un suivi étroit de ses activités d'éducation au développement au Canada. Cependant, son suivi des activités outre-mer s'avère insuffisant. La plupart des dossiers de projets ont une pénurie de données. L'organisation ne dispose pas de système méthodique pour assurer la production de rapports d'étapes et/ou de fin de projets. La dernière revue institutionnelle de l'ABCDE révélait que près de la moitié des dossiers de projets arrivés à échéance ne contenaient ni rapports d'étape, ni rapports finaux. Les seules données systématiquement reportées se retrouvent dans les dossiers financiers...

Divers documents utiles

- Organigramme de l'ABCDE
- Procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration
- Manuels des politiques et des procédures
- Dernier rapport annuel

- Etc...

2.2 VÉRIFICATION DE L'ÉNONCÉ DE MISSION DE L'ABCDE

La séance de travail d'une journée consacrée par le conseil d'administration à l'exercice de planification stratégique et animée par la ressource professionnelle externe a généré, entre autres, un énoncé révisé de la mission de l'organisation. Ce nouvel énoncé a été adopté et il a été convenu qu'il serait entériné par l'Assemblée générale de l'ABCDE.

Mission actuelle :

“Ouvrer pour le bien-être et la protection des enfants dans le monde, afin que des valeurs morales constructives assurent l'avenir de l'humanité”.

Mission révisée :

“Dans la perspective du développement durable, mener des actions visant à contribuer au bien-être et à la protection des enfants dans les pays d'intervention et sensibiliser le public canadien aux questions relatives aux enfants”.

2.3 STRATÉGIES SUIVIES PAR L'ABCDE

L'ABCDE ne dispose pas de stratégies écrites et formelles. Cependant, les éléments qui suivent décrivent la manière dont l'organisation a procédé au cours des trois dernières années pour réaliser ses activités.

- Les projets sont sélectionnés par le Comité des projets, sur la base du premier venu et du premier servi. L'unique critère de sélection des projets est le lien avec la problématique de l'enfance. Il existe un autre critère implicite selon lequel les projets au-dessus de 10,000 dollars sont d'emblée rejetés.
- La plupart des projets sont de petite taille et leur budget moyen est de 10,000 dollars. Les deux projets de l'Éthiopie et du Boutan mentionnés ci-haut sont de l'ordre de 100,000 dollars chacun. La raison pour laquelle l'ABCDE a reçu un financement plus important pour ces projets, c'est qu'elle a combiné son expérience avec celle de deux ONG canadiennes. Le financement provient d'une part d'une Fondation internationale et, d'autre part, de l'UNICEF. Les partenaires sur le terrain sont deux organismes para-publics.
- Les thèmes privilégiés sont : les femmes, la santé, l'éducation et les droits de la personne. Ces thèmes se retrouvent également dans les activités d'éducation et de sensibilisation du public et l'organisation fait des efforts constants pour associer d'une manière ou d'une autre

les activités de développement et les activités d'éducation du public.

- Le financement des projets se fait en règle générale en réponse à des demandes provenant du terrain. L'organisation ne dispose pas de guide de présentation de projets.
- Au Canada, les partenaires de l'ABCDE sont l'ACDI (son principal partenaire financier) et deux ONG avec lesquelles elle travaille en consortium dans deux projets d'envergure en Éthiopie et au Boutan.
- Sur le terrain, ses partenaires sont de petites ONG locales, des congrégations religieuses, deux organismes para-publics (un office national de santé, un bureau national d'éducation) et trois Ministères.
- La durée de vie moyenne des projets est de deux ans.

2.4 IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE L'ABCDE

	FORCES	FAIBLESSES
ORGANISATION		
Structure organisationnelle	- Une structure classique dans le milieu des ONG et permettant une participation des différents acteurs - Un C.A. fort impliqué	-Sous-représentation des femmes au C.A. - Peu de diversité dans l'origine sectorielle (profil professionnel) des membres du C.A. - Nombre élevé de comités : ce qui demande trop d'encadrement de la part des membres du Comité exécutif et de la D.G. et ajoute un lot de travail additionnel au personnel
Compétences et intérêts de la direction	- Une directrice générale compétente, engagée et motivée	
Normes, procédures et règlements		- Inexistence de cahiers de charges systématiques
Système de contrôle	- Existence d'outils de suivi de la performance du personnel et des opérations	

	FORCES	FAIBLESSES
Système de planification		<ul style="list-style-type: none"> - Planification sans perspectives à moyen et à long terme - Tendance à la dispersion et à des approches non basées sur la performance et la gestion par résultats
Système de gestion de l'information		<ul style="list-style-type: none"> - Système de gestion de l'information inexistant
PERSONNEL		
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Un personnel motivé 	
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Un personnel très qualifié et très compétent 	<ul style="list-style-type: none"> - Un personnel accusant des lacunes en matière de gestion de l'information
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Des ressources humaines dotées d'une bonne expérience dans le milieu des ONG 	
Nombre d'employés		<ul style="list-style-type: none"> - Faible nombre d'employés par rapport au volume des tâches
ÉQUIPEMENT		
Technologie de l'information		<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de connaissances utiles à la gestion de l'information
Base informatique		Équipement désuet
FINANCES		
Capacité de lever des fonds	<ul style="list-style-type: none"> - Levées de fonds pour situation d'urgence apportent de nouveaux donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité en nette décroissance

	FORCES	FAIBLESSES
Systeme de gestion financière	- Systeme de gestion financière efficace	
Diversification des sources de financement		-Degré élevé de dépendance envers l'ACDI
PARTENARIAT		
Reconnaissance du milieu	-Très bonne réputation dans le milieu des ONG -Confiance de l'ACDI et des Fondations internationales	
Développement de relations partenariales	-Bonne capacité de développer des relations de partenariat avec les pairs.	

ÉTAPE 3

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION

ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION

TABLEAU DU MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ABCDE									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE									
Diminution de l'appui du public canadien pour l'aide publique au développement (APD)		X			Réduction des ressources provenant de l'ACDI et diminution des dons du public	X			Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics-cibles au bien-fondé de l'APD
Adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant				Environnement réceptif (au niveau des bailleurs de fonds) à des initiatives de développement axées sur les droits des enfants			X		Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants
AU NIVEAU POLITIQUE									
Changements politiques en Europe de l'Est			X	-Intérêt de l'APD canadienne pour l'Europe de l'Est. -Création d'un nouveau fond destiné à l'Europe de l'Est	Risque d'augmenter le degré de dispersion de l'organisation	X			
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE									
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE									
Avènement de la révolution de l'information				Émergence de nouveaux modes de communication et de possibilités d'action					Développer les capacités de l'org. en matière de technologie de l'information
AU NIVEAU SOCIO-CULTUREL									

TABLEAU DU MICRO-ENVIRONNEMENT DE L'ABCDE									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU DES PARTENAIRES									
Grande diversité des partenaires sur le terrain		X			Le grand nombre de pays d'intervention diminue les capacités de l'organisation à investir assez de ressources dans les projets pour assurer un développement durable	X			Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats
AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS									
Partenariat avec des ONG canadiennes			X	Le partenariat avec des organisations paires augmente les chances de financement				X	Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes
AU NIVEAU DES CONCURRENTS									
Un nombre élevé d'ONG canadiennes pour des ressources publiques en décroissance			X		À terme, les ONG les moins performantes feront face à des difficultés de survie incluant leur disparition éventuelle		X		Améliorer les bases de performance de l'organisation
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS									

ÉTAPE 4

ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

TABLEAU DU SYSTÈME DE L'ANALYSE DES RESSOURCES									
Cibles stratégiques	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics au bien-fondé de l'APD	Personnes affectées à étudier diverses avenues	Comité du financem. Responsable de l'éduc. au dévt.	---	---	---	---	---	Ressources disponibles	---
Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants	Personnes affectées à étudier et à développer de nouvelles initiatives	- Comité sur la défense des droits des enfants - Personnel responsable	---	---	---	---	---	Ressources disponibles	---
Développer les capacités de l'organisation en matière de technologie de l'information	Services professionnels de formation du personnel	---	Services professionnels de formation du personnel	30,000 \$	18,000 \$	12,000 \$	3 ordinateurs pentium, logiciels, abonnements requis	1 ordinateur pentium affecté à la comptabilité	2 ordinateurs pentium, logiciels, abonnements requis
Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats	Personnes affectées aux choix méthodiques à faire	Conseil d'administration	---	---	---	---	---	---	---
Développer des partenariats opérationnels avec des	Personne affectée à	Directrice générale	---	---	---	---	---	---	---

TABLEAU DU SYSTÈME DE L'ANALYSE DES RESSOURCES									
Cibles stratégiques	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
organisations paires canadiennes	l'établissement de contacts avec de nouvelles organisations								
Améliorer les bases de performance de l'organisation	Expertise en systèmes de gestion Ensemble du personnel	Personnel	Expertise externe en systèmes de gestion	15,000 \$	---	15,000 \$	Parc informatique	Parc informatique disponible	Équipement cité en référence au niveau de la cible 3

ÉTAPE 5

DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les public-cibles au bien-fondé de l'APD	Augmenter la capacité de lever des fonds auprès des Fondations et des organismes internationaux	Développement du réseau de partenariat	Faisable	—	X	
	Développer des messages persuasifs de sensibilisation du public au bien-fondé de l'APD, notamment par le biais des médias de masse	Effet à moyen terme sur la disposition des publics cibles à appuyer l'APD donc à appuyer l'ABCDE	Faisable, mais dans le cadre d'actions concertées et conjointes avec les autres ONG	—	X	
	Augmenter de 20 à 25% la proportion du financement en provenance des levées de fonds publics	Augmentation de la créativité des ressources humaines impliquées	Faisable	—	X	
Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants	Inciter le gouvernement canadien à mettre sur pied un fonds destiné au suivi de la Convention internationale sur les droits des enfants	Bénéfice tiré de l'existence d'un mécanisme qui renforcerait la capacité d'action au niveau des droits des enfants	Infaisable	Objectif nécessitant une action bien au-delà des capacités objectives de l'ABCDE et étant doté d'une faible probabilité de réussite		X
	Diffuser de l'information sur le contenu de la Convention internationale des droits des enfants	Les personnes visées sont mieux informées	Faisable	—	X	
Développer les capacités de l'organisation en matière de technologie de l'information	Doter le personnel des compétences nécessaires à une utilisation efficace des technologies de l'information appliquées à la gestion	L'organisation est plus apte à tirer avantage de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans son cycle de gestion	Faisable	Possibilité de voir advenir des bouleversements dans les pratiques et la	X	

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
				culture organisationnelles		
Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats	Réduire de 25 à 30 % le nombre des pays d'intervention	Concentration des efforts sur moins de foyers d'intervention avec pour conséquence des actions plus soutenues	Faisable, mais progressivement	Baisse d'intérêt chez certaines constituantes de l'ABCDE	X	
Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes	Établir un partenariat opérationnel avec l'ONG "XYZ".	Élargissement des horizons d'action et de financement Apprentissage continu pour l'organisation	Faisable	Que l'ONG "XYZ" ne soit pas intéressée	X	
	Établir un partenariat opérationnel avec l'ONG "MNOP".	Élargissement des horizons d'action et de financement Apprentissage continu pour l'organisation	Infaisable, incompatibilité de cultures organisationnelles			X
Améliorer les bases de performance de l'organisation	Doter l'ABCDE de systèmes de gestion méthodiques et systématique en matière de planification et de gestion de l'information	Augmentation des performances de l'organisation Adoption de nouvelles habitudes de gestion	Faisable	Résistance éventuelle au changement	X	

ÉTAPE 6

PLAN D'ACTION

ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION

Cette étude de cas se limite à l'analyse d'un seul des objectifs stratégiques retenus. Dans la réalité l'on aurait procédé à la même démarche pour tous les objectifs stratégiques.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: Augmenter la capacité de lever des fonds auprès des Fondations et des organismes internationaux

6.1 COMMENT PROCÉDERA L'ABCDE?

Les actions de l'ABCDE pour réaliser cet objectif se feront selon les lignes directrices suivantes :

- Des recherches préalables en vue d'un ciblage précis;
- L'utilisation d'approches personnalisées en vue de créer des liens privilégiés avec les organismes cibles;
- Le recours à des démarches de relations publiques efficaces;
- Persuader les fondations et organismes internationaux finançant déjà l'ABCDE d'augmenter leur contribution. Pour ce faire, tabler sur l'ouverture créée par l'adoption de la Convention internationale sur les droits des enfants. Accompagner cette démarche d'un argumentaire solide inspiré d'une étude concise sur l'impact de cet avènement.

6.2 QUI FERA QUOI POUR L'ATTEINTE DE CET OBJECTIF?

La directrice générale sera responsable de la coordination et de la mise en application de cet objectif. Pour ce faire, elle s'assurera que :

- Les recherches requises sont réalisées;
- Les outils nécessaires à la démarche soient réalisés;
- Les recommandations souhaitées soient obtenues. Elle devra, à ce niveau, solliciter l'apport du Conseil d'administration quand et où nécessaire. Pour ce faire, elle oeuvrera en étroite collaboration avec le Comité du financement;
- Toutes les démarches requises auprès des bailleurs existants sont menées méthodiquement.

6.3 RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- Augmentation d'au moins 25% de l'apport actuel des Fondations et organismes internationaux au budget de l'ABCDE.

6.4 INDICATEURS DE RÉUSSITE UTILES AU SUIVI

- Les recherches requises sont complétées au cours de la période des trois premiers mois suivant l'amorce du plan. Il en est de même des outils nécessaires à la démarche.
- Une augmentation des apports financiers des sources cibles est nettement perceptible à la fin de la première année.
- Après deux ans, les Fondations et organismes internationaux ont augmenté leur apport au budget de l'ABCDE.
- Le Comité de financement est étroitement impliqué dans le processus.
- Les recommandations souhaitées sont obtenues.

6.5 ÉCHÉANCIERS PRÉVUS

- Un état d'avancement du processus est fait trimestriellement dans le cadre du rapport de la directrice générale au Conseil d'administration
- Les résultats escomptés devront être atteints ou dépassés d'ici deux ans.

6.6 PLAN BUDGÉTAIRE DÉTAILLÉ

Montant affecté : 5,000 dollars pour des services professionnels externes de recherche et de développement d'outils.

6.7 SOURCE DE FINANCEMENT

Budget de l'ABCDE : Ressources allouées au chapitre Recherche et Développement.

CONCLUSION

Nous espérons que ce guide vous a été utile!

Si vous avez procédé à l'exercice au sein de votre organisation et que vous avez des suggestions qui permettraient d'améliorer le guide ou d'aider les ONG canadiennes, n'hésitez pas à nous les communiquer. Vous pouvez faire parvenir vos commentaires à :

Direction du secteur volontaire
Direction générale du partenariat canadien
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone : (819) 994-4014
Télécopieur : (819) 953-6357

Courriel : abebech_assefa@acdi-cida.gc.ca

Votre expérience pourrait nous être très utile et votre participation nous permettra d'améliorer les prochaines versions du présent guide. Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.