Viabilité

8.1 Aperçu

8.2 Avant de commencer

8.2.1 Différence entre planification annuelle et stratégique

8.2.2 Préparation pour la planification stratégique

8.2.3 Douze questions clés avant de commencer la planification stratégique

8.3 Planification stratégique

8.4 Ressources en ligne concernant la planification stratégique

8.5 Résumé

8.1 Aperçu

Que votre organisation ait été fondée récemment ou qu'elle soit bien établie avec un bureau plein d'employés expérimentés, la planification pour l'avenir est essentielle si vous essayez d'être opérationnel à long terme. Bien que vous soyez certain de votre source de financement ou de vos projets actuels, vous disposez là d'une vision à court terme (un à trois ans) après quoi les choses seront plus incertaines. Même si vous avez une bonne idée de ce qui peut se produire dans le futur, comme des subventions potentielles ou des opportunités de partenariat, les choses peuvent toujours changer (les opportunités de financement peuvent ou ne peuvent pas se produire, le personnel peut changer ou les besoins de communautés que vous servez peuvent évoluer).

Ce chapitre définit brièvement la planification stratégique et expose certains avantages qui peuvent être tirés de ce processus et de son produit : le plan stratégique. Il se poursuit avec un aperçu des étapes constituant la planification stratégique (8.3) et conclut par des liens vers des ressources détaillées et des outils. Une fois que vous avez créé votre plan stratégique, il est bon de vous assurer qu'il correspond bien à votre plan de travail annuel (chapitre 3) et à votre budget.

Objectifs

- Déterminer si votre organisation est prête à entreprendre la planification stratégique.
- Utiliser ce que vous avez appris de votre évaluation de capacité organisationnelle (chapitre 7) pour apporter des informations au processus de planification stratégique.
- Suivre le processus de planification stratégique.
- Rallier votre organisation derrière un plan stratégique qui perdurera dans l'avenir.

Termes clés et acronymes

- **Plan d'action** : une série spécifique d'étapes qui décrit ce qui doit être fait, comment, quand et par qui pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Les plans d'action écrits peuvent être utilisés au niveau de l'organisation, du projet ou de l'activité.
- **Horizon** : la période de temps qu'une organisation étudiera dans le futur, lors de la préparation d'un plan stratégique.
- **Planification stratégique** : processus d'une organisation visant à déterminer son orientation ou sa stratégie et à prendre des décisions en ce sens. Selon une adaptation du *Guide pratique sur la planification et l'animation stratégique des organisations à but non lucratif* : « En termes simples, la planification stratégique détermine la direction d'une organisation au cours des prochaines années ou encore, la manière d'y parvenir et de savoir si elle y parviendra ou non. »
- **SWOT** : analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces ; un outil de planification stratégique qui aide une organisation à s'examiner elle-même ainsi qu'à examiner l'environnement futur et externe dans lequel l'organisation fonctionne.

8.2 Avant de commencer

En quoi la planification stratégique aide-t-elle mon programme ?

Le processus de planification stratégique vous aide à préparer votre organisation pour l'avenir en créant un lien entre vos subventions actuelles ainsi que vos activités et votre vision à long terme avec les ressources, les systèmes et les procédures nécessaires pour atteindre cette vision. Il vous permet de voir comment votre organisation s'adapte dans l'environnement le plus vaste dans lequel elle travaille. En outre, le plan d'action peut servir de signal aux donateurs pour leur montrer que votre organisation est bien structurée, qu'elle sait où elle va et comment elle y parvient.

Pourquoi développer un plan stratégique ?

- Il peut servir de cadre pour la prise de décision.
- Il peut apporter une base pour une planification plus détaillée au niveau du projet.
- Il peut servir de feuille de route pour l'avenir et comme catalyseur pour la modification ainsi que de repère pour les futurs plans stratégiques.

8.2.1 Différence entre planification annuelle et stratégique

Un plan annuel dispose de données claires (par exemple, le montant du financement que vous avez reçu et les dates de début et de fin de votre subvention). Un plan stratégique se compose souvent de nombreuses variables. En effet, l'un des buts de la planification stratégique est d'identifier et d'essayer de quantifier certaines de ces variables.

La planification annuelle se concentre sur le fonctionnement et ainsi fait avancer l'organisation en établissant des objectifs concrets et en donnant au personnel des indications spécifiques sur ce qui doit être fait pour atteindre les réalisations attendues. La planification stratégique examine l'environnement externe et les correspondances entre l'organisation et son environnement. Bien que la planification implique également d'établir des objectifs, sa portée est plus vaste (elle couvre tous les aspects du travail d'une organisation) et considère les problèmes sur le long terme au lieu de les traiter dans les plans annuels. Généralement, les plans stratégiques portent sur une durée de trois à cinq ans.

8.2.2 Préparation pour la planification stratégique

Comme pour l'évaluation de capacité organisationnelle (chapitre 7), le processus de planification stratégique doit impliquer une équipe spéciale composée de représentants des départements de gestion, d'administration, financier et technique de l'organisation ainsi que des membres du Conseil. Le temps nécessaire pour réaliser le processus dépend de la taille de l'organisation, de la nature de sa direction, de son expérience en planification stratégique, de la disponibilité des informations et de son implication dans le processus. Mieux vaut consacrer un temps particulier pour se concentrer sur la planification stratégique. Cela peut être quelques heures par semaine ou une journée par mois. Le processus entier peut prendre au moins un mois et au plus une année.

Avant de commencer, prenez ce qui suit en considération :

- *Discutez avec d'autres organisations.*

  Consultez les autres organisations pour déterminer comment elles sont venues à bout de leur planification stratégique. Demandez-leur qui les a aidé pour leurs plans, ce qui a fonctionné et ce qu'elles feront différemment la prochaine fois.

- *Lisez les ressources en ligne.*

  Les ressources en ligne seules, dont certaines sont répertoriées à la fin de ce chapitre, peuvent ne pas être suffisantes pour guider votre processus, cependant, elles peuvent vous donner une bonne idée de ce à quoi vous pouvez vous attendre. Vous pouvez trouver des outils que vous appréciez et vous pouvez chercher des conseillers en ligne ayant une expérience particulière dans l'utilisation de ces outils.

- *Impliquez votre Conseil.*

  La planification stratégique est un processus que l'équipe de gestion doit entreprendre avec l'approbation et la supervision du Conseil d'administration. Le Conseil doit être impliqué directement dans certaines ou dans toutes les activités de planification stratégique.

8.2.3 Douze questions clés avant de commencer la planification stratégique

Bien qu'il n'y ait pas de « bon » moment pour la planification stratégique, répondre aux questions de la liste de contrôle suivante vous aidera à décider si votre organisation est prête à continuer.

12 questions pour déterminer si votre organisation est prête à s'engager dans une source de planification stratégique : Beryl Levinger*

Votre organisation est prête à s'engager dans une planification stratégique si vous répondez affirmativement aux questions suivantes :

1. Y-a-t-il une volonté de travailler vers un développement qui convient le mieux à l'organisation et à son environnement extérieur en examinant les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui, à l'extérieur de l'organisation, peut nous affecter de manière positive ou négative (facteurs externes) ?
- Où en sommes-nous maintenant (évaluation interne) ?
- Où allons-nous (buts et objectifs stratégiques) ?
- Comment allons-nous y arriver (activités) ?
- Comment saurons-nous si nous sommes opérationnels (résultats) ?
- Quel est notre plan d'action pour agir (budget) ? ❑ Oui ❑ Non

2. Y-a-t-il une forte probabilité d'arriver à un consensus sur les questions suivantes :

- Qu'espérons-nous obtenir ?
- En quoi croyons-nous ?
- Quel est notre but ?
- Qu'est-ce qui fait notre distinction ou nous rend unique ? ❑ Oui ❑ Non

3. Y-a-t-il une absence de catastrophe inévitable et de crise ?
❑ Oui ❑ Non

4. Existe-t-il un engagement profond de la part de la direction à mettre en place une planification stratégique ?
❑ Oui ❑ Non

5. Y-a-t-il une compréhension commune sur la nature de la planification stratégique parmi les parties prenantes de l'organisation ? ❑ Oui ❑ Non

6. Existe-t-il un groupe de personnes compétent qui a la volonté et la capacité de constituer une équipe de planification stratégique ? ❑ Oui ❑ Non

7. Y-a-t-il un accès aux données qui Y-a-t-il un accès aux données qui reflètent les tendances (politique, économique, sociale et technologique) qui affectent les bénéficiaires, les donateurs, les partenaires et les concurrents de l'organisation ?
❑ Oui ❑ Non

8. Y-a-t-il un accès aux données qui reflètent le niveau de performance et de ressources actuelles de l'organisation ?
❑ Oui ❑ Non

9. L'organisation a-t-elle la capacité de répondre aux problèmes avec de nouvelles solutions ?
❑ Oui ❑ Non

10. Y-a-t-il un consensus concernant le mandat organisationnel donné à l'équipe de planification ? ❑ Oui ❑ Non

11. Existe-t-il des ressources adéquates (notamment des formateurs à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation), pour que l'équipe de planification puisse effectuer chacune des tâches suivantes :

- Clarifier la mission et les valeurs de l'organisation.
- Identifier les clients/parties prenantes.
- Évaluer l'environnement externe.
- Évaluer l'environnement interne.
- Identifier les problèmes stratégiques qu'elle affronte.
- Formuler les stratégies pour gérer ces problèmes.
- Établir une vision organisationnelle efficace pour l'avenir.
- Convertir la vision en plans d'activité, en budgets et en domaines de résultats clés qui peuvent être suivis.
- Suivre les « résultats réels » de performance par rapport aux « attentes ».
- Adapter le plan.

❑ Oui ❑ Non

12. Existe-t-il un accord sur le processus/modèle de planification à utiliser ?
❑ Oui ❑ Non

*Beryl Levinger est un éminent professeur de Gestion d'organismes à but non lucratif au Monterey Institute of International Studies ; il est également Directeur du développement et de l'apprentissage organisationnel à l'Education Development Center.

8.3 Planification stratégique

Un processus de planification stratégique et ses résultats sont bons dès lors qu'ils sont honnêtes et utiles (honnête signifie examiner les facteurs intérieurs et extérieurs objectivement, et utile signifie mettre des mots sur les objectifs spécifiques et les mesures à suivre pour aider à orienter votre organisation).

Étape 1. Préparer le plan : clarifier le mandat et l'étendue du travail

- *Créez une équipe de planification stratégique.*

  Pour obtenir un engagement et éviter que le plan ne reste lettre morte, impliquez des personnes qui seront responsables de la mise en œuvre du plan. Dressez une liste des compétences et de l'expérience requises des personnes impliquées dans le processus. Invitez une équipe inter-fonctionnelle (représentants de programmes et de services, de gestion et d'opérations, de finances et de financement et de gouvernance) pour vous assurer que le plan est développé de manière coopérative et réaliste.

- *Désignez une personne référente interne et/ou engagez un conseiller.*

  Même si vous disposez d'une personne parmi le personnel ayant l'expérience appropriée pour guider une équipe dans un examen en profondeur, il est souvent préférable de disposer d'un conseiller qui n'a aucun intérêt dans l'organisation. Une personne extérieure peut apporter une vision objective et neuve de votre organisation et la perspective de ce qui a fonctionné pour les organisations qui ont fait face à des problèmes semblables. Si vous décidez de prendre quelqu'un de votre organisation pour mener la planification stratégique au lieu d'un consultant, vous devez vous poser les questions suivantes :

  - Cette personne est-elle capable d'être impartiale lorsqu'elle examine les forces et les faiblesses de l'organisation ?
  - Cette personne peut-elle amener le groupe à un consensus de manière diplomate et efficace ?
  - Cette personne peut-elle gérer un éventuel conflit lors de l'examen de l'organisation ?

  Si vous embauchez un conseiller pour guider votre processus de planification stratégique, vous pouvez également désigner une personne ou une équipe référente interne pour travailler avec ce conseiller et pour gérer la mise en œuvre du plan stratégique en faisant avancer l'organisation. De cette façon, lorsque le conseiller aura terminé, le plan stratégique pourra être confié à la ou aux personnes référentes, qui comprendront le plan et ce qu'elles devront faire une fois le processus de planification terminé.

  Chaque conseiller ou formateur aura sa propre approche. Toutefois, assurez-vous que le conseiller et la ou les personnes référentes internes comprennent bien les réalisations souhaitées et ce qui est attendu de chacun d'eux afin d'éviter une confusion et d'autres problèmes pendant le processus.

- *Développez un plan de travail ainsi qu'un calendrier et attribuez des tâches spécifiques aux personnes.*

  Définissez un plan de travail et allouez du temps au processus. Soyez clair au sujet des rôles que chaque participant jouera. La coordination et l'archive du processus font partie des tâches les plus importantes. Désignez une ou deux personnes qui vous apporteront un soutien administratif ou retranscriront les discussions par écrit.

  Avec la planification stratégique, il est important de séparer le travail que vous pouvez réaliser de celui que vous devez réaliser. Définissez des objectifs qui se concentrent sur ce qui doit être fait et assurez-vous que ces objectifs sont réalisables. Si la mise en route devient trop complexe, commencez par réaliser quelques tâches simples. L'élan suscité par une petite quantité de progrès peut aider à dynamiser l'organisation pour relever des défis plus importants.

Étape 2. Vérifier vos déclarations de valeurs, mission et vision

La planification stratégique commence avec un point sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Bien que ces termes soient souvent utilisés indifféremment, ils ne sont pas identiques. Ils représentent un cadre pour définir et communiquer le but de votre organisation en commençant par le plus important, à long terme (vision) jusqu'au plus spécifique, à court terme (objectifs).

Vision

La vision d'une organisation est souvent une déclaration enthousiasmante de ce qu'elle s'efforce de réaliser. Les ONG se concentrent souvent sur le problème qu'elles espèrent résoudre en donnant une représentation de la vision qu'elles ont du futur, une fois que le problème aura été résolu ou atténué.

> Exemple : « L'ONG XYZ envisage notre communauté libérée de la pauvreté et de la faim, où tout le monde a accès à l'éducation primaire, au système de santé et aux opportunités économiques. »

Déclaration de mission

Votre déclaration de mission mène votre vision un peu plus loin, en résumant les mesures que votre organisation va prendre pour que la vision devienne une réalité. C'est une déclaration qui clarifie le but de l'organisation et ses affaires quotidiennes.

> Exemple : « Notre mission est de combattre la pauvreté et la faim dans notre communauté en élaborant des programmes de développement de l'éducation, du système de santé et de l'économie qui satisfont les besoins de la communauté. »

Valeurs

Les valeurs de l'organisation sont ses croyances profondes qui façonnent ses actions. Votre organisation peut avoir plusieurs valeurs principales.

> Exemples : « Notre organisation croit en l'égalité des chances pour toutes les personnes de la communauté, en dépit de leur sexe, de leurs croyances religieuses ou de leur appartenance ethnique. »
>
> « Notre organisation croit que tous les enfants ont le droit à l'éducation primaire. »
>
> « Notre organisation croit que nos priorités doivent être dirigées par et en harmonie avec les désirs de la communauté. »

Bien que le but d'une organisation ne soit pas susceptible de changer, il peut changer sa façon de penser et son approche par rapport à un problème au fur et à mesure que le temps passe et sa façon de mettre en œuvre les activités. Bien qu'une organisation ne veuille pas continuellement changer de stratégie, les organisations doivent régulièrement revoir leurs déclarations de mission et de vision. C'est une opportunité de rassembler le personnel et de faire correspondre la mission des employés avec la mission et la vision globales de l'organisation.

Pour commencer, répondez aux questions de base suivantes :

- Qu'espérons-nous obtenir (vision) ?
- Quel est notre but (mission) ?
- En quoi croyons-nous (valeurs) ?
- Qu'est-ce qui, à l'extérieur de l'organisation, peut nous affecter de manière positive ou négative ? (facteurs externes) ?
- Où en sommes-nous maintenant (évaluation interne) ?
- Où allons-nous (buts et objectifs stratégiques) ?
- Comment allons-nous y arriver (activités) ?
- Comment saurons-nous si nous avons réussi (résultats) ?

Figure 48—Exemples de buts et d'objectifs

Buts	Objectifs
Vaste, à long terme	Étroit, à court terme
Ce que nous voulons atteindre	Les étapes nécessaires pour y parvenir
Abstrait, général	Précis, mesurable
Étendre la participation de la communauté dans le programme de développement de la jeunesse.	• Recruter 10 nouveaux bénévoles des églises/mosquées locales. • Associer les bénévoles à des mentors membres du personnel. • Se réunir tous les mois au centre de jeunesse avec tous les bénévoles. • Développer un programme/événement annuel pour reconnaître les trois personnes les plus précieuses pour le programme.
Abattre les obstacles à l'éducation et étendre les opportunités éducatives pour accéder à l'enseignement secondaire.	• Étendre l'accès, s'assurer qu'au moins 15 enfants de la communauté terminent leur scolarité. • Rassembler des fonds provenant d'entreprises de la région pour payer les frais de scolarité et les autres dépenses pour au moins 15 enfants de la communauté. • Organiser le temps des bénévoles de la communauté pour travailler un jour par mois sur des projets de rénovation et d'extension de l'école existante.

Étape 3. Identifier les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont des déclarations vastes directement liées à la déclaration de mission. Alors que votre vision, votre mission et vos valeurs ne changeront jamais, vos objectifs stratégiques sont susceptibles d'évoluer au fil du temps.

Exemple : Objectif stratégique : améliorer le revenu des foyers tenus par des femmes dans la province X grâce à un meilleur élevage et un meilleur marketing.

Étape 4. Définir les objectifs stratégiques

Votre organisation doit déterminer la façon d'atteindre ses objectifs stratégiques au cours des trois à cinq années suivantes en développant des objectifs qui sont Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (SMART) :

- **Spécifique** : existe-t-il une description d'un comportement/d'une réalisation précis(e) lié(e) à un taux, un nombre, un pourcentage ou une fréquence ?
- **Mesurable** : existe-t-il une façon fiable de mesurer le progrès jusqu'à l'atteinte de l'objectif ?
- **Atteignable** : nos attentes sont-elles démesurées ? Pouvons-nous réaliser ce que nous prévoyons avec une quantité d'efforts raisonnable ?
- **Réaliste** : avons-nous les ressources (personnel, argent, matériel, etc.) pour avoir un réel impact ?
- **Temporellement défini** : existe-t-il une date de début et/ou de fin clairement établie ou définie ?

Exemple d'objectif SMART :

- D'ici [année], notre ONG soutiendra les initiatives destinées à augmenter le revenu de [Y nombre de] foyers tenus par des femmes dans la province X grâce à des pratiques d'élevage de bétail améliorées et un meilleur marketing.

Objectif pas très SMART :

- Changer les pratiques d'élevage (ni spécifique, ni mesurable ni temporellement défini).

Étapes 5 et 6. Étudier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT)

« SWOT » (prononcé swat) est l'acronyme de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). Il s'agit d'un outil de planification stratégique parce qu'il permet à l'organisation de s'examiner elle-même ainsi que les environnements futurs et externes dans lesquels elle fonctionne.

Les forces et les faiblesses font référence aux travaux internes de l'organisation ; ils se rapprochent des actifs et des responsabilités actuels. Les opportunités et les menaces existent à l'extérieur de l'organisation et ils font référence au futur.

Une analyse SWOT peut faire partie du processus de planification ou être appliquée à un problème ou une situation spécifique. Si vous faites l'exercice de la page suivante, vous disposez d'une façon simple et rapide pour commencer l'analyse.

Exercice

Pour mener une analyse SWOT, utilisez les données et les constatations de votre auto-évaluation (chapitre 7) et la planification de communication (chapitre 3) pour déterminer les thèmes essentiels, puis suivez les étapes suivantes :

- Indiquez un objectif pour l'organisation.
- Demandez à chaque membre de l'équipe d'identifier les forces de l'organisation liées à cet objectif et donnez-leur trois cartes pour qu'ils y inscrivent les trois forces, une sur chaque carte. Ensuite recueillez et regroupez les cartes pour identifier les thèmes principaux que l'équipe a identifiés.
- Répétez l'exercice pour les faiblesses internes, les opportunités extérieures et les défis ou les menaces extérieures. Recueillez et regroupez les cartes pour identifier les thèmes principaux que l'équipe a identifiés pour chaque élément SWOT.
- Développez une matrice (voir figure 49).

Figure 49—Exemple de types d'informations à inclure dans une matrice d'analyse SWOT (de l'anglais Strengths [forces], Weaknesses [faiblesses], Opportunities [opportunités], Threats [menaces])

Facteurs internes	
Forces (Actif) DEMANDEZ-VOUS : Que faisons-nous correctement ? Comment le savons-nous ? **Par exemple :** • Capacité • Ressources (financement, fournitures, etc.) • Emplacement et géographie • Innovation • Gestion • Portée, prise de conscience • Bénévoles • Avantages concurrentiels	**Faiblesses (Passif)** DEMANDEZ-VOUS : Que pouvons-nous mieux faire ? Comment pouvons-nous mesurer nos améliorations ? **Par exemple :** • Gestion financière • Ressources humaines • Suivi • Ressources • Levée de fonds • Recrutement de bénévoles
Facteurs externes	
Opportunités DEMANDEZ-VOUS : Quels facteurs extérieurs à l'ONG peuvent nous aider à nous améliorer ? **Par exemple :** • Tendances de notre secteur • Que font les agences gouvernementales ? • Partenariats, agences, réseaux ?	**Menaces (Défis)** DEMANDEZ-VOUS : Quels facteurs extérieurs à l'ONG peuvent nous empêcher de nous améliorer ? Classez-les par leur « sérieux » et leur « probabilité d'apparition ». **Par exemple :** • Changement de gouvernement • Catastrophe naturelle

Voici quelques points à prendre en considération lorsque vous passez par les différentes étapes de l'analyse :

- **Section des forces** : les facteurs qui aideront votre organisation à atteindre ses objectifs programmatiques, comme la capacité à satisfaire les besoins de vos bénéficiaires, des méthodes très efficaces pour offrir vos services, du personnel remarquable ou un emplacement clé.
- **Section des faiblesses** : les facteurs qui vont rendre difficile l'atteinte de vos objectifs programmatiques, comme le manque de ressources humaines qualifiées (que vous pouvez transformer en force en le corrigeant).
- **Sections des opportunités** : facteurs externes qui peuvent aider votre programme, comme une décision du gouvernement d'améliorer l'accès aux services de santé dans la zone de votre projet.
- **Section des menaces** : les facteurs extérieurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle et qui peuvent irrémédiablement affecter votre programme, comme des problèmes de sécurité qui rendent difficile votre travail dans la zone ou des modifications de la législation du gouvernement qui affectent vos services ou vous empêchent d'adapter votre programme.

En documentant votre analyse SWOT, mettez l'accent sur la façon dont vous prévoyez de consolider vos forces, de gérer les faiblesses afin qu'elles ne restreignent pas votre organisation et assurez-vous que les opportunités et les menaces n'affectent pas irrémédiablement votre capacité à accomplir les tâches que vous avez exposées dans votre plan d'action.

Étape 7. Définir la façon dont vous réaliserez chaque objectif stratégique ; créer un plan d'action

Définissez les mesures que vous allez prendre pour atteindre vos objectifs stratégiques (cela vous servira de structure pour votre plan d'action). N'oubliez pas, les stratégies représentent les chemins que l'organisation suivra pour atteindre les objectifs stratégiques identifiés. Il est conseillé de sélectionner une combinaison de stratégies pour chaque objectif stratégique afin de maximiser l'impact. Dans votre plan de travail annuel (chapitre 3) ces étapes sont expliquées de façon très détaillée. Mais dans la planification stratégique, vous vous représentez une vision plus large dans un temps imparti plus long. Pensez à créer une feuille de calcul ou un plan de projet pour noter chaque tâche, les ressources et les personnes nécessaires pour les accomplir ainsi que le moment où elles doivent être accomplies (voir section 7.4).

Étape 8. Identifier les ressources nécessaires pour mener à bien votre plan d'action

Répondez aux questions de base, notamment :

- Quelles sont nos sources de financement ? À quel autre endroit pouvons-nous trouver un financement ?
- De quelles ressources humaines avons-nous besoin ? Qui parmi notre personnel possède les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires ?

Ajoutez les réponses à votre plan d'action.

Étape 9. Créer un budget pour la mise en œuvre du plan

Une fois que vous avez développé le plan d'action et identifié les ressources nécessaires, estimez combien vous coûtera son exécution pendant les trois prochaines années.

Étape 10. Suivre et évaluer la progression ; adapter le plan selon les exigences

Le comité de planification stratégique doit continuer à se rencontrer régulièrement pour examiner la progression interne et les réalités extérieures. De plus, il doit être flexible et apporter des modifications au plan selon le besoin.

8.4 Ressources en ligne concernant la planification stratégique

Il existe de très bonnes ressources disponibles en ligne pour vous aider à orienter votre processus de planification stratégique. La figure 50 en répertorie quelques unes pour vous aider à commencer.

Figure 50—Ressources en ligne sélectionnées concernant la planification stratégique

Outils et ressources	Description
Boîte à outils pour la planification stratégique de Civicus http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf	Cette boîte à outils vous offre une méthode pour une planification stratégique détaillée. Vous pouvez reproduire cette méthode dans toute organisation ou projet devant réaliser une planification stratégique.
Developing Strategic Plans (Développer des plans stratégiques) (pdf) http://www.coreinitiative.org/Resources/Publications/AllianceStrategicPlanningTool.pdf	Un outil pour les organisations communautaires ou confessionnelles de la Core Initiative et International HIV/AIDS Alliance, 2007
Auto-évaluation d'une ONG grâce à un exercice SWOT http://www.networklearning.org	Un processus simple en quatre étapes qui guide une organisation via un processus d'identification de ses forces internes et de ses faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces extérieures auxquelles elle fait face. Une des nombreuses resources
Résolution des problèmes : plans stratégiques et SWOT http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search	Un(e) des nombreux(ses) outils et ressources disponibles gratuitement pour les ONG qui travaillent dans le développement ou les domaines humanitaires. Networklearning.org crée ou trouve des manuels qui peuvent aider les ONG à renforcer leurs compétences et suggère d'autres sites Web contenant de bonnes ressources.
Strategic Planning Chapter (Chapitre sur la planification stratégique) (pdf) www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675.	*Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practice*, publié par le Catholic Institute for International Relations, 2005
Liste de contrôle de planification stratégique (NGO Café) http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm	Cette liste de contrôle peut être utilisée pour évaluer la préparation d'une organisation à s'engager dans une planification stratégique. Sa principale utilité est de prévoir la formation et l'assistance technique qui peuvent aider à surmonter les obstacles indiqués.

Outils et ressources	Description
Strategic Planning (in nonprofit or not-for-profit organizations) (Planification stratégique pour les organisations sans but lucratif) http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	Adapté *de Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation* de Carter McNamara, Authenticity Consulting, 2008
Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations: A Practical Guide for the Process (Planification stratégique pour les organisations sans but lucratif de petite taille : guide pratique pour le processus) http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	Ce petit guide est conçu pour aider les membres du Conseil et le personnel des plus petites organisations à but non lucratif à développer des plans stratégiques afin de renforcer et maintenir leur organisation.

8.5 Résumé

Les organisations qui entreprennent une bonne planification stratégique sont mieux placées pour s'assurer des financements futurs ainsi que pour gagner de l'expérience et du potentiel afin de renforcer leur impact dans le futur. Enfin, les organisations qui prennent le temps nécessaire à la planification stratégique ont plus de chances de devenir indépendantes et de faire la différence sur le long terme.