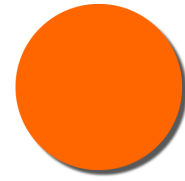


# Leçon 1 : Généralités sur la planification stratégique

NIAMIEN Kadjo

# Table des matières



<b>I - Définitions</b>	<b>3</b>
<b>II - La hiérarchie des objectifs</b>	<b>6</b>
<b>III - La problématique</b>	<b>8</b>
<b>IV - Objectifs de la planification</b>	<b>9</b>
<b>V - Les différentes phases du processus de Planification</b>	<b>10</b>
<b>VI - Les outils usuels de la planification</b>	<b>11</b>

# Définitions



## Définition : Planifier



**Planifier**, selon le sens courant, c'est organiser selon un plan à moyen terme (3 à 7 ans). C'est faire des prévisions qui servent à la politique économique et une programmation des projets à financer.

## Définition : Planification

La **Planification** consiste, à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre des moyens propres à les atteindre dans des délais prévus par une organisation administrative et technique.

Selon **Albert WATERSTON**, la planification est un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les moyens les meilleurs pour atteindre les objectifs soigneusement précisés.

D'après **Pierre LAROUSSE**, la planification est une science qui a pour objet l'établissement des programmes économiques comportant non seulement l'indication des objectifs à atteindre, mais également un état prévisionnel des diverses étapes du financement et de la réalisation du développement d'un pays, d'une structure. Ce processus implique un choix des objectifs, une détermination des différentes cibles, une dissémination de l'information et une organisation du cadre pour l'exécution, la coordination et la supervision du plan.

Plus simplement, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs.

Pour **KAST** et **ROSENZWEIG**, un plan est << n'importe quelle méthode détaillée, formulée au préalable, pour faire quelque chose >>.

## Définition : Stratégie

La **stratégie** est d'origine militaire, c'est en fait l'art du Général

La stratégie de développement c'est l'art de gagner la guerre contre le sous-développement et donc d'atteindre l'objectif du développement durable et équitable.

## Définition : La Planification Stratégique



La planification stratégique est une vision soutenue par une réflexion prospective qui se décline en programmes, projets, actions et activités et qui peut être synthétisée par un slogan fédérateur.

Il s'agit de prendre la bonne décision au regard d'une vision, d'une orientation à moyen ou long terme et/ou d'une problématique particulière.

Pour le **programme**, cela implique un plan directeur concernant le développement à moyen et long termes de la structure ou du milieu.

Pour le **projet**, cela implique une justification, des spécifications et des résultats escomptés de l'intervention ou de l'action.

Pour réaliser la Planification, on doit donc tenir compte:

- du contexte (événement à l'origine de la décision),  
Opportunité, problème ou crise,  
Envergure de la problématique,  
Nécessité et/ou urgence de réagir.
- de la conjoncture (événement/facteurs susceptibles d'influencer la prise de décision),  
Environnement social, culturel, économique, concurrentiel, etc.  
Pression à l'interne ou du milieu,  
Compétences distinctives de la structure ou du milieu,  
Tendances, faits porteurs d'avenir, etc.
- du futur (prospective)

Futur plausible, possible, souhaitable,  
Types et modalités d'intervention requises,  
Attentes, buts et objectifs à satisfaire.

Une **analyse** rigoureuse de ces différentes dimensions permet d'en arriver à une bonne planification stratégique. Cette planification se fait en grande partie dans la phase initiale d'identification. On peut cependant, à cette étape raffiner les indicateurs de risques, d'objectifs et de résultats.

 **Définition : La Planification tactique**

Il s'agit du moment où l'on fait le choix des moyens.

Pour le programme, il s'agit d'ajuster le système pour permettre à la structure ou le milieu de satisfaire aux attentes, buts et objectifs du secteur.

Pour le projet, cela implique d'identifier les moyens requis et les modalités d'intervention pour y faire face.

 **Définition : La Planification Opérationnelle**

Cette étape est le moment où l'on identifie les résultats précis et recherchés à court terme, au niveau de la conception, de la planification, de l'exécution et de l'implantation. Il faut s'assurer d'atteindre le niveau de détail utile et nécessaire à la production ou réalisation du produit ou service concerné par le projet.

La Planification Opérationnelle vise à s'assurer qu'une tâche est réalisée dans les meilleures conditions. Toute la réflexion est donc centrée autour de ce souci.

Tableau 1 : Niveaux de Planification

<b>I- Stratégique</b>
Prendre la bonne décision (buts et finalités escomptés)
<b>II-Tactique</b>
Le choix des moyens (managériaux- techniques- financiers)
<b>III-Opérationnelle</b>
La prise en charge des opérations (quoi, qui, avec quels équipements)

# La hiérarchie des objectifs



Dans le cadre de la planification, la formulation d'une hiérarchie d'objectifs constitue une opération capitale, elle sert d'abord à identifier un ensemble d'objectifs à atteindre, lesquels seront ensuite mis en ordre, en commençant par ceux qui constituent des résultats concrets à produire et qui sont indispensables pour passer à un niveau supérieur.

La classification d'objectifs s'effectue à partir du bas, où se situe le 1er niveau (les extrants), c'est à dire le moins élevé dans la hiérarchie. Suivant le 2è niveau (le but), le 3è niveau (la finalité) et ainsi de suite.

## *Extrants/résultats*

Ensemble des résultats concrets à produire dans un temps donné pour atteindre le but. Les extrants correspondent à ce que plusieurs planificateurs appellent les objectifs opérationnels. Les extrants se situent au 1er niveau de la hiérarchie des objectifs.

## *Intrants /moyens*

Ensemble des moyens (activités et ressources humaines, financières et matérielles) à mettre en œuvre pour produire les extrants.

## ***Objectif***

But à atteindre, résultat qu'on se propose d'atteindre, but précis que se propose l'action (petit robert). Dans la méthode du cadre logique, le mot objectif désigne donc les extrants, le but et la finalité.

## ***Finalité/objectif général***

Objectif d'ordre général qu'on veut atteindre à moyen ou long terme (deux, trois ou cinq ans). La finalité se situe au 3<sup>e</sup> niveau de la hiérarchie d'objectifs.

## ***Buts/ objectifs spécifiques***

Le but correspond à la raison d'être du projet, au motif fondamental pour lequel on veut produire les extrants, il exprime une intention. Le but se situe au 2<sup>e</sup> niveau de la hiérarchie d'objectifs, il constitue un objectif d'ordre spécifique.

# La problématique



Pour construire ou assurer le développement d'une structure ou d'un milieu national ou local, il importe de définir les grands enjeux du développement en vue de fixer des objectifs et de suggérer des axes de développement stratégiques autour desquels va se construire ce développement.

Au préalable, il est nécessaire voire impérieux d'établir un diagnostic du milieu ou de la structure en question.

Le diagnostic va permettre de relever les forces, les faiblesses, les atouts et les opportunités ou potentialités de la structure en cause.

Il faut alors distinguer les deux activités :

- le **bilan diagnostic** qui se fait sous forme d'études ou et d'atelier qui se tient à une période différente de la phase de planification.
- La **planification proprement dite**, qui elle aussi va se tenir sous forme d'atelier pour lui conférer un caractère participatif dans un souci d'accorder plus de chance de succès à l'application du plan qui va en découler.

Le plan qui sera élaboré va comporter à ce stade les phases suivantes :

- La définition des objectifs :
  - généraux,
  - spécifiques,
- Les stratégies,
- Les actions.

# Objectifs de la planification



De façon spécifique, la planification proprement dite entend répondre aux préoccupations de gestion participative, de gouvernance locale et de prévisibilité. Elle permettra d'être capable de :

- Acquérir des capacités de planification stratégique,
- Définir des orientations et des principes d'actions,
- Adopter une approche participative du développement,

## **Résultats attendus de la Planification:**

- Réalisation et présentation d'une synthèse rigoureuse des problèmes de gestion et son articulation avec la planification acquise,
- Définition d'une approche participative des problèmes clés du développement de son milieu ou du développement de sa structure assurée,
- Définition des enjeux et des objectifs globaux de développement maîtrisée,
- Identification des axes des programmes et des programmes de développement et définition des objectifs spécifiques pour chaque programme réalisé.

# Les différentes phases du processus de Planification

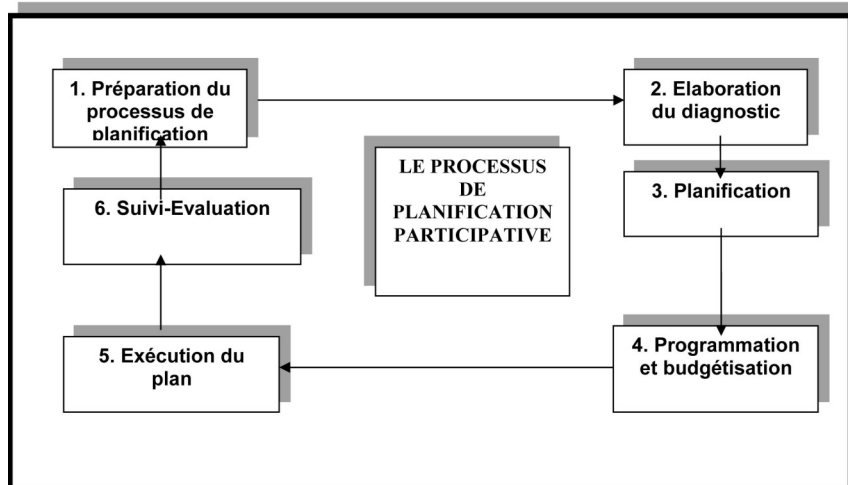


1. Élaboration du diagnostic stratégique
2. Planification
3. Programmation et budgétisation
4. Exécution du plan
5. Suivi/Évaluation et actualisation

Ces étapes peuvent être traduites par une série de questions ci-dessous :

1. Faire le point : Quelle est la situation actuelle ? où en est-on ? etc. / bilan diagnostic
2. Déterminer les objectifs : où veut-on aller ? etc./ Planification
3. Identifier les moyens, ressources et activités et en fixer la séquence : Comment procédera-t-on ? Combien coûtera le produit attendu ? etc./ Programmation
4. Fixer les échéances et répartir les tâches : Quand agira-t-on ? Qui accomplira quoi ? etc./ Exécution ou mise en oeuvre
5. Prévoir le suivi : Quand se fera le suivi ? Comment se fera-t-il ? etc. / suivi/évaluation

Tableau 2 : Processus de planification



# Les outils usuels de la planification



Son élaboration se réalise à partir de la méthode de planification par objectifs ou méthode ZOPP, avec une adaptation au contexte particulier des objectifs recherchés par la structure en question.

Cette méthode de planification participative regroupe au cours d'un atelier de planification l'ensemble des acteurs du développement de la structure ou du milieu, autour d'un modérateur qualifié dans le processus d'élaboration du plan.

Les résultats obtenus sont ensuite présentés aux acteurs /populations afin de leur permettre de mieux connaître les objectifs et les actions prévues pour répondre aux différentes préoccupations identifiées.

La Planification s'appuie fortement sur le cadre logique

## *Cadre Logique/ Matrice de Planification*

### **Historique, définition et contenu**

Le cadre logique est une démarche systématique permettant d'arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'un projet/programme. Il combine deux approches complémentaires :

- Approche systémique par le choix de ses éléments et l'importance accordée à la cohérence de leurs relations.
- Approche prospective car il cherche à prévoir et à gérer l'incertitude de l'environnement.

Le cadre logique a été élaboré en 1969 par des spécialistes de Practical Concepts Inc. (PCI) aux Etats Unis d'Amérique pour le compte de l'agence américaine d'aide internationale (USAID).

Ses concepteurs le définissent comme suit :

<< Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment et de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu, décrit en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats>>.

Le cadre logique trouve son origine dans divers contrats de gestion contemporaine. En effet, il s'inspire, par exemple de la gestion axée sur les résultats car il oriente l'attention et les efforts des partenaires vers l'atteinte de résultats précis à court, moyen et long termes plutôt que sur les processus ou la conformité à un plan d'actions prédéterminé.

Il inclut aussi la notion de contrat puisqu'il impose de spécifier les biens livrables, les circonstances qui pourraient constituer des cas de << force majeure>> et surtout, il implique un accord des partenaires sur le but à atteindre par l'entremise des biens livrables.

Le cadre logique s'inspire aussi de l'analyse systémique puisqu'il permet d'inclure le projet dans son environnement.

Il permet une compréhension plus globale du projet et facilite ainsi l'identification d'intervenants externes importants.

Enfin, il s'inspire aussi des théories scientifiques ou l'on perçoit le projet comme une expérience unique qui doit permettre une certaine forme d'apprentissage.

Cette incertitude est donc prise en compte par le cadre logique par le fait qu'il favorise les modifications et en contribuant ainsi à la << mémoire>> du projet.

Le cadre logique est utilisé depuis plusieurs années par de nombreuses organisations internationales dont la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'Agence canadienne de Développement Internationale (ACDI), etc.

Chacune de ces organisations préconise l'utilisation de cet outil avec cependant quelques variantes mineures qui n'affectent que très peu la logique intrinsèque.

### **Le cadre logique et le cadran des 7 questions**

L'utilisation de cet instrument vise à faciliter l'abordage du cadre logique en planification.

Pour bien cerner un projet, on se pose généralement plusieurs types de questions. Ce sont les réponses aux questions dans le cadre du << brainstorming>> qui permettent d'alimenter les réflexions, de mieux comprendre le projet en question et de s'acheminer avec davantage d'assurance vers la construction du cadre logique du projet.

#### **Ce questionnement pourrait se résumer ainsi :**

1. Pourquoi changer la situation qui prévaut ? Pourquoi réaliser ce projet ?...
2. En quoi consiste l'intervention souhaitée ? En quoi consiste le projet ?
3. A qui est destinée l'intervention ? A qui profite le projet (bénéficiaires, clients) ?
4. Comment va se réaliser le projet ? Comment sera-t-il organisé ?
5. Qui va intervenir ? Qui va réaliser le projet ? Qui fait Quoi ?
6. Quand doit-on réaliser le projet ? Quand doit-on réaliser cette activité ou tâche ?
7. Combien va coûter le projet ? Combien coûtent les ressources nécessaires ?

A chaque question correspond une/des réponse spécifique/s. ces réponses apportées permettent de situer plus aisément les paramètres traités dans la cellule correspondante du cadre logique. Par exemple, la question du pourquoi du projet revient à s'interroger sur les objectifs visés par ce dernier.

### **Avantages et inconvénients du cadre logique**


#### **Avantages du cadre logique:**

- Permet de décrire de façon claire l'ensemble des éléments essentiels d'un projet,
- C'est une méthode facile à apprendre,
- Il présente simplement toute l'information disponible et nécessaire,
- Il est utile dans toutes les étapes du cycle de projet,
- Il s'agit d'une méthode éprouvée (utilisée depuis plusieurs années par de nombreux organismes internationaux),
- Assure une analyse systémique,
- Facilite la communication entre les intervenants (notamment les bailleurs de fonds et les gouvernements),
- Assure une certaine pérennité du projet lors du transfert du personnel,

- Permet les comparaisons (et évaluations),
- Il évolue avec le projet et constitue une certaine mémoire s'il est conservé,
- Il engendre un sentiment d'appartenance chez les intervenants et un engagement vers (l'auto évaluation continue du rendement).

**Limites du cadre logique :**

- Ne se substitue pas aux autres méthodes d'analyse (marché, technique, économique,...)
- Ne remplace pas dans un projet les qualifications et l'expertise professionnelle dans les spécialités impliquées,
- Il est moins adapté à certaines étapes du cycle de projet (niveau de détail insuffisant pour l'exécution et le suivi du projet),
- Il peut engendrer une certaine rigidité si l'on met trop d'emphase sur les facteurs externes (pour l'éviter, le réviser régulièrement),
- Il n'est qu'un outil et ne peut se substituer aux autres outils.

 **Exemple : Exemples de cadre logique :**

**Tableau 3 : Cadre logique type Union Européenne**

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global				
Objectif spécifique				
résultats				
activités		Moyens :	Coûts :	
				Conditions préalables :

**Cadre logique adopté dans le cadre de ce module**

**Etude de cas :** construction d'une route Gagnoa/ Sassandra

Elaborer le cadre logique de ce projet

*Matrice d'actions*

**Tableau 4 : Matrice de plan d'action sectoriel**

Objectif général 1	Objectifs spécifiques	Stratégies	Mesures et actions	Calendrier d'exécution	Structures impliquées	Indicateurs	Résultats attendus	Observations
Objectif général 2								

**Intérêt**

La matrice d'actions est une méthode de structuration de l'ensemble des activités d'une structure ou d'un milieu qui permet de cerner la logique d'intervention et la contribution des acteurs en présence. Le regroupement des différents aspects des activités de la structure concernée en un tableau synthétique facilite la lecture et améliore la compréhension.

**Contenu**

La matrice d'actions a un contenu variable en fonction des utilisateurs et des objectifs poursuivis. Le fond commun est la démarche logique qui permet de poser les problèmes de la structure ou du milieu, de définir les objectifs, les stratégies d'actions, les mesures et actions à mettre en œuvre, les indicateurs de contrôle, le calendrier de mise en œuvre, les structures responsables des actions, les résultats attendus et toutes autres informations jugées utiles pour la compréhension de la mission.