

Caspar F. van den Berg

Contributeurs : Kati Piri / Sam van der Staak / Levan Tsutskiridze

Planification stratégique pour les partis politiques :

Un outil pratique





IDEA international

L'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA international) est une organisation intergouvernementale dont la mission est de soutenir la démocratie durable dans le monde. Sa principale mission consiste à soutenir un changement démocratique durable par la mise à disposition de connaissances comparatives, l'assistance à la mise en œuvre de réformes démocratiques et l'exercice d'une influence sur les politiques et la vie politique. À ce titre, IDEA international est notamment amené à organiser des dialogues politiques sur le changement démocratique à la demande d'acteurs nationaux. L'Institut vise à s'assurer que les résultats démocratiques reflètent une participation et une représentation égales et véritables des femmes et des hommes, qu'ils prennent en compte les nombreuses expressions de la diversité dans la société, mais qu'ils permettent également de minimiser les conflits et contribuent à la consolidation de la paix et de la sécurité. L'action de l'Institut concernant les partis politiques s'inscrit dans le cadre d'un programme institutionnel relatif aux partis politiques, à la participation et à la représentation, et porte sur l'amélioration de la crédibilité, de l'efficacité et de la capacité des partis politiques à obtenir des résultats. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site Internet d'IDEA international : www.idea.int

Netherlands Institute for **Multiparty Democracy**

Institut néerlandais pour la démocratie multipartite

L'Institut néerlandais pour la démocratie multipartite (NIMD) est une organisation d'assistance à la démocratie créée par plusieurs partis politiques néerlandais afin de soutenir les partis politiques dans les démocraties émergentes. Le NIMD apporte notamment son soutien aux processus de dialogue entre les partis politiques dans les pays où il intervient, au développement de partis parlementaires et à la mise en place de réseaux de coopération entre le monde politique et la société civile. Le NIMD accorde une grande importance aux principes d'appropriation, de neutralité et de transparence, et reconnaît l'enracinement local des démocraties.

À la demande de ses partenaires, le NIMD a apporté un soutien adapté à chaque contexte, dans le cadre de processus de réforme constitutionnelle dans des pays tels que la Bolivie, l'Équateur, le Ghana, le Kenya, le Malawi, la Tanzanie, la Zambie ou le Zimbabwe. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site Internet du NIMD : <http://www.nimd.org>

Planification stratégique pour les partis politiques : Un outil pratique

Planification stratégique pour les partis politiques : Un outil pratique

Caspar F. van den Berg

Contributeurs : Kati Piri / Sam van der Staak / Levan Tsutskiridze

Table des matières

Préface	8
Remerciements	10
1 Introduction	13
1.1 Avantages de la planification stratégique pour les partis politiques	13
1.2 Public visé	14
1.3 Structure de l'outil de planification	15
2 Planification stratégique pour les partis politiques en contexte	17
2.1 Actions organisationnelles dans un environnement en mutation	17
2.2 Précisions concernant la notion de stratégie	18
2.3 Évolution de la planification et de la gestion stratégiques	19
2.4 Prestataires d'assistance et partis politiques dans les démocraties émergentes	22
2.5 Conclusion	23
3 Phase I : conception et lancement du processus de planification	25
3.1 Le prestataire d'assistance comme facilitateur du processus	25
3.2 Activités locales préparatoires	26
3.2.1 Participation et inclusion	26
3.2.2 Rôle et sélection des consultants	27
3.2.3 Composition du groupe de travail	28
3.2.4 Évaluation du degré de préparation	28
3.2.5 Accord sur le processus et la planification	29
3.2.6 État des lieux	29
4 Phase II : analyse interne et externe	31
4.1 Développement de la vision organisationnelle d'un parti	31
4.2 Analyse des parties prenantes	32
4.3 Mission et valeurs	33
4.4 Analyse SWOT	35
5 Phase III : élaboration du plan	39
5.1 Identification et évaluation des questions stratégiques	39
5.2 Formulation de stratégies	40
5.3 Examen et adoption du plan stratégique	41

6 Phase IV : processus de mise en œuvre et d'évaluation	43
7 Planification stratégique en Géorgie (2010-2011) et au Mozambique (2012)	47
7.1 Objectifs et motivations	47
7.2 Calendrier	48
7.3 Processus	48
7.4 Experts indépendants	49
7.5 Groupes de travail sur la planification stratégique	50
7.6 Méthodologie	51
Annexes	53
Annexe I : D'un outil générique à un manuel propre à chaque pays	54
Annexe II : Feuilles de travail	55
Annexe III : Activités et charge de travail	79
Annexe IV : Directives d'entretien en vue des réunions post-planification	81
Acronymes et abréviations	82
Références	83
Colophon	84

Encadrés, tableaux et figures

Encadrés

Encadré 4.1 : Vision d'un parti politique géorgien	32
Encadré 4.2 : Liste de contrôle des forces et faiblesses d'un parti politique	35
Encadré 4.3 : Exemple du Congrès national africain (ANC) en Afrique du Sud	38
Encadré 5.1 : Principales questions stratégiques soulevées par un parti politique géorgien	40
Encadré 5.2 : Exemple du Parti travailliste australien	42
Encadré 6.1 : Exemple de l'Alliance populaire révolutionnaire américaine (APRA) au Pérou	44

Tableaux

Tableau 2.1 : Différents types d'action organisationnelle	17
Tableau 2.2 : Concepts stratégiques fondamentaux dans les secteurs privé et public	21
Tableau 4.1 : Questions pouvant servir de point de départ à l'analyse SWOT	36
Tableau 4.2 : Analyse SWOT menée par un parti politique géorgien	37

Figures

Figure 1.1 : Types de publics visés par l'outil de planification stratégique	15
Figure 2.1 : Différents niveaux d'action organisationnelle	19
Figure 2.2 : Évolution de la réflexion sur la planification stratégique dans le secteur privé	20
Figure 2.3 : Planification et gestion stratégiques au service de la création de valeur publique	22
Figure 2.4 : Les quatre phases de la planification stratégique pour les partis politiques	23
Figure 3.1 : Activités de la phase I	26
Figure 4.1 : Activités de la phase II	31
Figure 4.2 : Grille pouvoir/intérêt	33
Figure 4.3 : Rapport entre les missions politico-idéologique et organisationnelle d'un parti	34
Figure 5.1 : Activités de la phase III	39
Figure 7.1 : Structure organisationnelle du programme	50

Préface

C'est paradoxal : les partis politiques ont l'ambition de gouverner les États, mais ils sont souvent mal gouvernés eux-mêmes. Dans la vie politique démocratique, il existe une tension constante entre la nécessité à court terme de répondre à l'électorat et la formulation d'objectifs et de stratégies à long terme.

Les partis politiques, en particulier, sont trop souvent contraints de concentrer leurs efforts sur des crises externes à court terme au détriment du développement de leurs stratégies à moyen et long terme et de l'organisation interne nécessaire à ces stratégies. Ce phénomène a tendance à nuire aux perspectives de survie des partis politiques dans des paysages politiques en mutation rapide, en particulier dans les démocraties émergentes. Cela a ensuite tendance à réduire la confiance que le public accorde aux partis politiques en tant que vecteurs de représentation et de gouvernance. Les partis politiques ne pourront se préparer convenablement aux nouvelles demandes de la société et aux changements démocratiques que s'ils ont la capacité de se tourner vers l'avenir et d'anticiper les évolutions.

La présente publication fournit un outil pratique pour les partis politiques dans leurs processus de planification stratégique, et leur propose, ainsi qu'aux prestataires d'assistance, une méthodologie étape par étape pour mener à bien ce processus de planification. Si les partis politiques veulent se préparer convenablement aux évolutions politiques à venir, ils doivent investir dans leur organisation et ses fondations. Il faut pour cela que leur structure et leurs processus organisationnels reflètent fidèlement le paysage politique en mutation rapide dans lequel ils évoluent, ce qui implique d'analyser régulièrement l'environnement et de s'adapter aux situations nouvelles en s'appuyant sur différentes contributions au sein du parti.

Différents exemples dans le monde montrent que les partis politiques peuvent se réinventer et s'inscrire dans la durée. Les prédictions maintes fois répétées annonçant la disparition des partis politiques comme

principaux organes de participation et de représentation dans les démocraties se sont révélées fausses. De l'Argentine à l'Australie, en passant par l'Afrique du Sud, certains partis politiques ont maintenant dépassé leur centième anniversaire, un âge que seules quelques entreprises et organisations privées de leurs continents ont atteint.

Dans le même temps, ceux qui n'évoluent pas dépérissent et finissent par disparaître. Les partis politiques doivent donc s'adapter et se transformer pour répondre aux besoins des citoyens. L'émergence récente de mouvements de protestation menés par les citoyens dans toutes les régions du monde, de l'Égypte au Chili en passant par la Thaïlande, a mis les partis politiques au défi de trouver de nouveaux moyens de représenter les populations, sous peine d'être remplacés par des méthodes de participation démocratique plus directes. De nouvelles technologies comme les médias sociaux, qui facilitent l'expression des opinions politiques des citoyens, peuvent également poser problème aux partis politiques qui ne voient pas la nécessité d'adapter leurs méthodes de travail.

Cet *Outil de planification stratégique pour les partis politiques* est une contribution que les partis politiques du monde entier peuvent utiliser pour essayer de susciter l'intérêt et la confiance des citoyens. Cet outil a été expérimenté avec succès par l'Institut néerlandais pour la démocratie multipartite (NIMD) dans ses programmes en Géorgie et au Mozambique. Nous espérons que les partis politiques y verront un moyen d'améliorer leur image publique et leurs chances de succès électoral. De plus, l'approche succincte et pratique de la planification décrite dans le présent outil (utilisation de feuilles de travail et méthodologie étape par étape) vise précisément à aider les politiciens à s'engager dans la planification dans l'univers mouvementé de la politique.

Fin 2011, IDEA international et le NIMD ont conclu un accord de partenariat stratégique en vue de renforcer

la coopération dans tous les aspects de leur travail. Depuis lors, les deux organisations ont entrepris de produire une série de publications conjointes, concernant entre autres les partis politiques. Après une publication intitulée *Processus de réforme constitutionnelle et partis politiques* en 2012, puis cet *Outil de planification stratégique pour les partis politiques*, d'autres publications conjointes, prévues pour 2013, seront consacrées au dialogue entre partis politiques et au financement politique.

Hans Bruning
Directeur exécutif
NIMD

Vidar Helgesen
Secrétaire général
IDEA international

Remerciements

Cet outil n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien et la contribution de nombreuses personnes et organisations.

Nous remercions tout particulièrement l'auteur principal, Caspar van den Berg, ainsi que les autres personnes ayant contribué à son élaboration, à savoir Kati Piri, Sam van der Staak et Levan Tsutskiridze. Merci également à Ann Tsurtsunia et Hermenegildo Mulhovo pour leurs travaux de recherche.

Nous remercions en outre les partis politiques qui ont participé à l'expérimentation de cet outil de planification stratégique. Pour la Géorgie : le Mouvement démocrate-chrétien, la Voie de la Géorgie, le Parti travailliste géorgien, le Parti de la nouvelle droite, Notre Géorgie - Démocrates libres, le Parti républicain et le Mouvement national uni. Pour le Mozambique : Frelimo, le Mouvement démocratique du Mozambique et Renamo.

Nous remercions également Javier Barreda, Anne-Mieke van Breukelen, Luis Egúsquiza, Jorge Valladares et Peter Yates pour leur importante contribution aux études par pays.

Merci à nos relecteurs expérimentés : Martin Ångeby, Andrew Ellis, Elin Falguera, Brechtje Kemp, Raul Avila Ortiz, Pepijn Gerrits, Hanne Lund Madsen et Percy Medina Masias pour leur travail minutieux et leurs conseils avisés. Merci enfin à Lisa Hagman, du service de publication d'IDEA international, et Anita Ramharakh, du service de communication du NIMD, d'avoir coordonné la production de cette publication.

1. Introduction

Le présent outil vise à aider les prestataires d'assistance aux partis politiques à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de processus de planification stratégique. Il propose une approche de la planification stratégique et des conseils pratiques visant à renforcer de manière systématique les capacités organisationnelles des partis politiques. Nous traitons la stratégie d'organisation des campagnes électorales comme l'un des aspects du fonctionnement organisationnel d'un parti, mais en aucun cas comme la problématique principale de la planification stratégique organisationnelle.

L'élaboration de cet outil a été guidée par les principes fondamentaux suivants : l'appropriation conjointe de l'outil par les partis politiques et les prestataires d'assistance et la prise en compte des circonstances locales, des structures institutionnelles et des aspects culturels du système politique en question. Il convient de souligner que le processus de planification et ses résultats appartiennent totalement aux partis politiques qui mènent et se soumettent à l'exercice de planification. Cet outil a été conçu sur la base des idées émises dans les différents documents consacrés à la planification stratégique organisationnelle des organisations à but non lucratif, de l'expérience pratique de plusieurs pays (principalement la Géorgie et le Mozambique) en matière de processus de planification stratégique et des contributions d'un large groupe de professionnels et autres experts travaillant pour de grands prestataires d'assistance internationaux. Cette publication fait principalement référence à des cas où l'outil a été utilisé par un prestataire d'assistance soutenant plusieurs partis à la fois. Cependant, elle s'adresse tout autant aux organisations qui travaillent avec un seul parti ou avec une portion restreinte de l'échiquier politique. Quasiment tous les éléments de l'outil sont pertinents et utiles pour les prestataires d'assistance, qu'ils adoptent une approche multipartite ou individuelle. Le pluriel « partis » peut donc souvent être remplacé par le singulier « parti » pour ceux qui adoptent une approche bilatérale.

Dans ce chapitre, nous étudions l'importance de la planification stratégique pour les partis politiques, le public visé et la structure de cette publication.

1.1 Avantages de la planification stratégique pour les partis politiques

Quel que soit le système politique, les partis évoluent généralement dans un environnement complexe et incertain. Le changement est une constante dans tous les partis et toutes les organisations de partis, ainsi que dans leur environnement extérieur. De nouvelles personnes accèdent à des fonctions au sein de la direction, de l'encadrement et des services administratifs, tandis que d'autres partent. Les budgets évoluent, parfois à la hausse, parfois à la baisse. Les dispositions constitutionnelles, la loi et d'autres types de dispositions juridiques relatives au processus politique et aux partis politiques peuvent être amendées. Les attentes de l'électorat dans son ensemble (ou de certaines franges de l'électorat) peuvent évoluer, de même que l'électorat, notamment en raison de changements démographiques. Les difficultés économiques, ainsi que les enjeux politiques nationaux et internationaux, peuvent soudainement ou progressivement mettre le parti face à de nouvelles responsabilités. Les partis rivaux peuvent gagner en puissance ou au contraire s'effondrer. Les partis peuvent se diviser, fusionner ou identifier de nouveaux groupes ou individus avec lesquels collaborer.

Ces changements et enjeux peuvent renforcer ou affaiblir un parti, contribuer à la réalisation de ses objectifs, avoir une incidence limitée ou compromettre sa continuité. Pour réussir dans un tel environnement, les partis doivent faire preuve de concentration et de détermination et disposer de capacités institutionnelles d'adaptation. Il est crucial pour un parti politique, notamment pour l'organisation du parti, d'avoir une idée ou une vision commune de sa nature, de ses objectifs et des actions à mettre en œuvre pour les atteindre. Le présent outil propose les mécanismes nécessaires à l'élaboration de ces visions communes.

La planification stratégique permet aux partis politiques de prendre du recul par rapport à leurs activités et préoccupations quotidiennes, et de réfléchir à des questions plus fondamentales et à plus long terme. Elle leur permet également de définir des objectifs réalistes à long terme afin de rétablir, de maintenir ou d'accroître leur force institutionnelle. La mise en œuvre d'un processus de planification stratégique contribue à stimuler les débats internes et l'émergence d'idées, tout en unissant les adhérents autour d'objectifs communs. Ceci permet d'identifier les priorités de renforcement institutionnel, de formuler des stratégies d'avenir et de définir des repères de progression. En résumé, la planification stratégique aide les partis politiques à définir leurs objectifs et les actions à planifier pour renforcer leurs capacités institutionnelles.

La planification stratégique et le renforcement des capacités institutionnelles présentent des avantages clairs pour les partis politiques.

1. Le parti et l'organisation du parti peuvent **améliorer leurs performances et s'adapter plus rapidement et plus efficacement à l'évolution des circonstances**. Une bonne connaissance de ses forces, faiblesses et priorités permet au parti d'obtenir de meilleurs résultats tout en utilisant moins de ressources. Dans ce contexte, l'amélioration des résultats ne désigne pas l'amélioration des résultats électoraux, mais la réalisation d'objectifs organisationnels comme le maintien ou l'augmentation du niveau de financement, l'amélioration de la capacité à organiser des congrès de parti, l'amélioration des modalités de sélection des candidats et l'amélioration des programmes de formation destinés aux membres.
2. Une démarche stratégique peut également améliorer la compréhension et la **capacité d'apprentissage organisationnel**. Cela favorise l'émergence de méthodes d'auto-analyse et de prise de décision plus conscientes, plus rigoureuses et plus éclairées. Enfin, la planification peut améliorer la communication externe et le soutien sociétal et politique, car elle aide un parti à communiquer plus efficacement ses principales idées et ses objectifs, ce qui le rend plus reconnaissable et génère une image publique plus positive, plus cohérente et plus déterminée.

La planification stratégique est tout aussi pertinente du point de vue des prestataires d'assistance aux partis politiques.

1. **Le renforcement des capacités institutionnelles d'un parti (qui est la mission classique des prestataires d'assistance) est plus susceptible d'aboutir et d'être mené de façon ciblée si le parti politique dispose d'une mission organisationnelle**. La gestion stratégique en tant qu'outil pour les partis politiques implique la formulation d'une mission et le suivi de la réalisation de cette mission. La planification stratégique peut contribuer à améliorer le positionnement des partis avec lesquels les prestataires d'assistance travaillent vis-à-vis de leur environnement extérieur et leurs performances sur le plan interne.
2. **Une période de planification plus longue permet aux prestataires d'assistance de programmer et d'organiser plus facilement leur soutien aux partis politiques et de collaborer avec leurs homologues**. Un plan stratégique à long terme permet d'envisager les objectifs et la planification des partis partenaires à plus long terme, ce qui est plus réaliste et plus efficace que des financements et des projets ponctuels. Un plan stratégique adéquat permet d'identifier des projets à moyen et à long terme, et peut servir de cadre à des propositions de projets pour lesquelles les prestataires d'assistance peuvent, à leur tour, proposer des financements ou d'autres types d'assistance.
3. L'aide à la planification stratégique peut être **tout aussi efficace, qu'elle soit menée avec un ou plusieurs partis politiques à la fois**. Un processus de planification stratégique inclusif regroupant plusieurs partis politiques permet cependant d'identifier d'éventuels enjeux communs liés au renforcement des capacités institutionnelles et au système démocratique en question. À ce titre, au niveau macro, la planification stratégique aide les prestataires d'assistance à identifier les priorités et à déterminer leurs futurs domaines d'intervention.

1.2 Public visé

Le présent outil est principalement conçu pour les prestataires d'assistance qui travaillent avec les partis politiques dans les démocraties émergentes. Ils trouveront ci-dessous des informations théoriques et pratiques, ainsi que des recommandations sur l'ensemble du processus de planification stratégique : conception et lancement du processus de planification, analyse interne et externe, élaboration du plan, et processus de mise en œuvre. Cet outil examine des questions telles que l'engagement initial et durable des partis politiques bénéficiant d'une assistance. Les prestataires d'assistance (et, le cas échéant, leurs partenaires locaux de mise en œuvre) trouveront dans cet outil une méthode efficace pour amorcer et coordonner le processus de planification.

Bien que les partis politiques ne soient pas forcément le public visé en premier lieu par cette publication, ils en sont les acteurs clés et les principaux bénéficiaires. Ce sont eux qui agiront, mettront en œuvre les plans et en récolteront les fruits. La demande et l'adhésion des partis politiques sont donc essentielles à la réussite du processus de planification.

Outre les prestataires d'assistance, cette publication s'adresse directement aux autres personnes ou groupes qui souhaiteraient en savoir plus sur la planification et la gestion stratégiques dans un environnement politique ou politisé. Ces entités interagissent avec les partis politiques, mais ne bénéficient pas directement du processus de planification stratégique pour ces derniers. Il peut s'agir de personnes appartenant à des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations de donateurs et différents types d'institutions publiques. Cet outil est relativement générique. Il peut donc être utilisé comme point de départ dans toutes les régions du monde. Étant donné l'importance (a) de la langue et (b) de la structure institutionnelle, de l'organisation politico-juridique et de la culture de chaque pays, il doit cependant être transposé et adapté au contexte spécifique dans lequel les partis politiques évoluent, idéalement par des experts nationaux. L'annexe I propose des conseils sur la manière dont il peut être adapté à un contexte national donné.

1.3 Structure de l'outil de planification

La présente publication est structurée comme suit. Le chapitre 2 évoque le contexte théorique et général du concept de planification stratégique. Il inscrit la planification stratégique pour les partis politiques dans le contexte plus large de la planification stratégique et dans le contexte spécifique de la prestation d'assistance aux partis politiques dans les démocraties émergentes. Il peut être considéré comme une lecture facultative : les personnes qui s'intéressent à la planification stratégique au sens large y trouveront un intérêt, tandis que les lecteurs qui cherchent des conseils plus spécifiques pourront passer directement à la partie pratique, qui commence au chapitre 3.

Les chapitres 3 à 6 décrivent l'outil étape par étape. Cette partie décrit les différentes phases du processus de planification stratégique pour les partis politiques : conception et lancement du processus de planification, analyses interne et externe, élaboration du plan, et processus de mise en œuvre. La méthodologie utilisée dans ces sections est basée sur le modèle décrit par Bryson et Alston (2011). Le chapitre 7 relate le programme de planification stratégique mené par l'Institut néerlandais pour la démocratie multipartite (NIMD) avec sept partis politiques en Géorgie de 2010 à 2011 et trois partis politiques au Mozambique en 2012. Ce chapitre décrit les activités, les aspects pratiques et les expériences qui peuvent faire partie d'un programme basé sur le présent outil. L'annexe I explique comment passer d'un outil générique à un manuel propre à chaque pays. L'annexe II* contient une série de feuilles de travail associant des activités et des questions pratiques à chaque phase. L'annexe III répertorie les coûts et les questions administratives à prendre en compte dans tout programme de planification stratégique. L'annexe IV, enfin, fournit des directives d'entretien en vue des réunions post-planification.

Figure 1.1

Types de publics visés par l'outil de planification stratégique



* Les feuilles de travail de l'annexe sont basées sur : John M. Bryson et Farnum K. Alston, *Creating your Strategic Plan*, 3e édition. Copyright © John Wiley & Sons, Inc., 2011. Tous droits réservés.

2. Planification stratégique pour les partis politiques en contexte

2.1 Actions organisationnelles dans un environnement en mutation

Le précédent chapitre décrit l'environnement politique, juridique, sociétal et économique en constante mutation (et souvent complexe) dans lequel peuvent se trouver les organisations de partis politiques. Cet environnement a vraisemblablement une incidence sur la situation interne et externe d'un parti, et donc sur sa capacité à atteindre ses objectifs. Une gestion efficace de ces questions peut aider le parti à atteindre ses objectifs. Si ces questions ne sont pas abordées, ou le sont de façon inefficace, les conséquences peuvent être graves.

Une organisation de parti politique peut appréhender les changements effectifs et anticipés de différentes manières. Dans certains cas, elle évolue automatiquement en réaction aux changements environnementaux, sans exercer aucune action consciente ni aucune influence sur l'issue de cette évolution. Une telle évolution peut par la suite être considérée comme préjudiciable à sa capacité à atteindre ses objectifs, ou pire, annoncer la fin du parti politique en question. Dans ce cas, le parti se trouve, au sens strict du terme, à la merci de circonstances et d'acteurs externes. À l'inverse, l'organisation du parti peut prendre en main son propre destin en surveillant activement son environnement dans le but d'anticiper les changements environnementaux.

Entre ces deux extrêmes figurent (1) l'adaptation active, qui consiste pour le parti à identifier les changements environnementaux et à prendre des mesures progressives pour s'y adapter ; et (2) la réaction par laquelle le parti subit les conséquences de changements inattendus, entre éventuellement en crise et évolue en conséquence. Le tableau 2.1 présente les différentes manières dont un parti politique peut appréhender les changements environnementaux. Cette classification montre que plus un parti anticipe les événements, plus il sera en mesure de s'adapter rapidement et efficacement, ce qui lui permettra de prendre en main son avenir et d'améliorer ses capacités futures.

Il incombe aux dirigeants et aux responsables de parti (c'est-à-dire aux chefs de file politiques et aux dirigeants de l'organisation de parti) de guider efficacement leur parti à travers les complexités et incertitudes inhérentes à leur environnement. L'hypothèse qui sous-tend le présent outil est que les leaders et les responsables sont mieux à même d'y parvenir s'ils agissent sur la base d'un plan stratégique élaboré avec soin, issu d'un processus dialogique d'analyse interne et externe, de planification et de mise en œuvre. Par « dialogique », nous entendons que la réussite du processus dépend largement de l'implication des parties prenantes internes compétentes.

Tableau 2.1

Différents types d'action organisationnelle

Action proactive	Adaptation active	Réaction	Changement déterminé par l'environnement
L'organisation surveille activement son environnement ; elle anticipe les changements environnementaux.	L'organisation identifie les changements environnementaux ; elle prend des mesures progressives pour s'y adapter.	L'organisation subit les conséquences de changements inattendus ; elle entre en crise et évolue en conséquence.	L'organisation évolue automatiquement en réaction aux changements environnementaux ; elle n'exerce aucune influence sur l'issue de cette évolution.

L'outil décrit dans le présent ouvrage offre aux prestataires d'assistance et aux partis politiques les instruments pratiques nécessaires pour anticiper les changements, mais également pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces afin d'y faire face. Il permet aux partis politiques de prendre en main leurs performances internes et leur positionnement externe. Plus concrètement, il s'agit de planifier et d'agir de manière plus consciente, plus cohérente et plus efficace, afin d'améliorer la continuité et de favoriser l'obtention de résultats à long terme.

2.2 Précisions concernant la notion de stratégie

Le terme « stratégie » englobe plusieurs dimensions des partis politiques. La première qui vient à l'esprit est sans doute la stratégie d'un parti pour optimiser les votes en sa faveur lors d'une élection. En ce sens, la stratégie est étroitement liée à l'organisation des campagnes, c'est-à-dire la conquête de l'électorat et le fait de convaincre autant d'électeurs que possible de voter pour le parti X. S'il s'agit indéniablement d'un aspect stratégique crucial pour tout parti politique, ce type de stratégie n'est pas celui dont nous traitons ici en priorité. Le présent outil traite de la stratégie organisationnelle plus que de la stratégie de campagne, c'est-à-dire de l'intégration des fonctions et unités d'une organisation dans une stratégie plus cohérente et plus large. Ce type de gestion stratégique implique de pouvoir améliorer l'organisation du parti dans son ensemble, dans un contexte complexe et incertain. Plus précisément, les partis politiques sont souvent confrontés à des paysages en mutation. Les réformes constitutionnelles et autres réformes juridiques influencent les contraintes imposées à leurs organisations dans des domaines tels que le nombre de sections locales requises, la base d'adhérents ou la production de rapports financiers. La capacité d'un parti à agir et à s'organiser peut également changer de manière soudaine, en fonction de la continuité des financements. Les nouveaux partis vont et viennent, ce qui déstabilise les forces en présence.

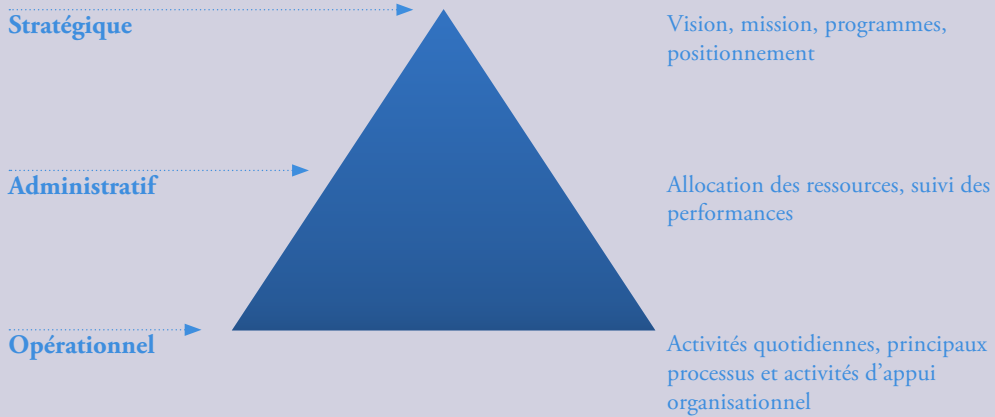
Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'existe aucun lien entre le présent outil et la stratégie de campagne, dans la mesure où le soutien des électeurs est l'une des sources de légitimité et d'autorité cruciales pour un parti politique, et à bien des égards sa raison d'être. En pratique, il existe de nombreux recoupements entre la stratégie électorale et la stratégie organisationnelle. Une stratégie organisationnelle de qualité favorise l'organisation de campagnes réussies et la croissance électorale du parti. En règle générale, la notion de stratégie organisationnelle englobe donc automatiquement la stratégie électorale. Cependant, le présent outil sépare autant que possible ces deux types

de stratégies. Il souligne les opportunités et enjeux liés à la planification organisationnelle et laisse le plus souvent de côté les stratégies de campagne électorale.

Ces considérations démontrent clairement que la planification stratégique et la mise en œuvre des plans stratégiques diffèrent sensiblement de la gestion quotidienne et des activités opérationnelles standards. Les différents types de gestion peuvent être représentés sous forme de pyramide (voir la figure 2.1). Au bas de la pyramide figurent les processus opérationnels, c'est-à-dire les activités quotidiennes qui assurent le maintien de l'organisation du parti politique. Le niveau suivant est le niveau administratif. C'est à ce niveau que les décisions relatives à l'allocation des ressources sont prises, que les performances sont contrôlées et que des évaluations périodiques peuvent être menées pour connaître le degré de réalisation des objectifs opérationnels. La planification stratégique a lieu au-dessus du niveau administratif « normal ». C'est notamment à ce niveau que sont soulevées et résolues les questions relatives à la vision, à la mission, à l'image, au positionnement, aux objectifs organisationnels à long terme, aux programmes de légitimation du parti politique, etc. Les questions abordées dans le présent outil correspondent à ce niveau de la pyramide, mais concernent dans le même temps la totalité de l'organisation. Cette approche de la planification stratégique vise à être aussi inclusive que possible, ce qui signifie que chacun participe à l'effort de planification stratégique, quelle que soit sa place au sein de l'organisation. En outre, plus l'on se rapproche de la mise en œuvre de stratégies individuelles visant à résoudre des questions stratégiques spécifiques, plus les niveaux administratif et opérationnel prennent de l'importance.

Figure 2.1

Différents niveaux d'action organisationnelle



Les organisations de toutes sortes (entreprises privées, organisations publiques et organisations à but non lucratif) partagent un certain nombre de caractéristiques fondamentales : elles prennent la forme de collectifs ou de groupes de personnes ; elles cherchent à atteindre un certain objectif ou une série d'objectifs ; et elles doivent évoluer dans un environnement dont elles dépendent en partie, qui dépend en partie d'elles et qui évolue presque constamment.

La planification stratégique est une façon de penser, d'agir et d'apprendre qui permet aux organisations de mieux atteindre leurs objectifs et d'assurer leur survie malgré le caractère incertain et complexe de leurs environnements interne et externe. Elle propose une approche pour gérer les principales difficultés et profiter au mieux des opportunités. Le processus de planification stratégique permet aux organisations de développer et de préciser leur vision, leur orientation, leurs activités et leurs performances à long terme. Il offre généralement une vue d'ensemble de la nature, des motivations et des stratégies d'action d'une organisation, mais donne également lieu à des actions ciblées spécifiques.

La planification stratégique peut donc être définie comme « un effort délibéré et rigoureux permettant d'aboutir à des décisions et actions fondamentales qui façonnent et orientent la nature d'une organisation, ses actions et ses motivations » (Bryson 2011). Elle est en partie visionnaire, mais repose également sur une analyse approfondie et rationnelle. La vision et l'analyse

ont vocation à se renforcer mutuellement, ce qui fait de la planification stratégique un guide souple et pratique pour la prise de décision et l'allocation de ressources.

Avant d'évoquer l'évolution de la planification stratégique, il est important de souligner d'autres caractéristiques de la planification stratégique organisationnelle. Au lieu de se concentrer sur un seul aspect de l'organisation ou sur un seul type d'activité, la planification stratégique englobe l'ensemble de l'organisation : sa mission, ses objectifs, sa structure, ses revenus et ses parties prenantes. Cette approche est en partie tournée vers l'extérieur. Elle envisage l'organisation au sein de son environnement et est à l'origine de stratégies d'action basées sur une bonne compréhension de la position de l'organisation. La planification stratégique est également tournée vers l'avenir, car elle anticipe la situation probable de l'environnement extérieur à moyen et à long terme. Il s'agit d'identifier les principales modifications que devra mettre en œuvre l'organisation et auxquelles elle devra se soumettre afin d'accomplir sa mission de manière optimale.

2.3 Évolution de la planification et de la gestion stratégiques

La planification stratégique en tant que pratique organisationnelle commune est née dans les pays industrialisés à la fin des années 1950 et au début des années 1960. Les entreprises privées étaient alors confrontées à de nouveaux défis résultant du passage d'une économie axée sur l'offre à une économie axée sur la demande. Cette transition a eu deux

conséquences importantes pour ces entreprises : le marketing a pris une importance croissante et la planification à long terme est devenue une question essentielle. La planification intégrée à long terme et les stratégies de marketing ont été appelées « planification stratégique » (Crol 1999, p. 164). La principale hypothèse sous-tendant ce concept était que des circonstances rationnelles et prévisibles permettraient à une entreprise ou à toute autre organisation de formuler des plans à long terme de manière descendante (Robbins 1990, p. 121 ; Mintzberg 1994, p. 5 à 8 ; Dijkstra 1998).

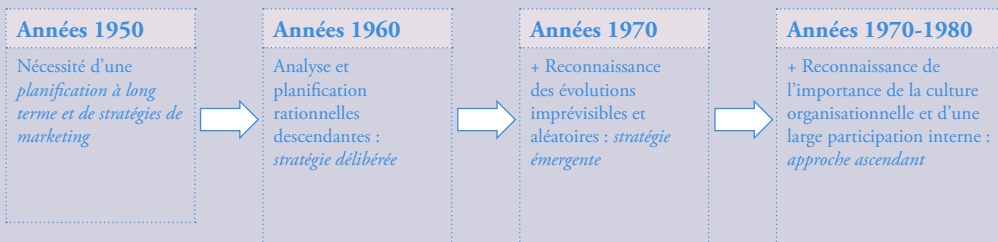
À la fin des années 1970, Mintzberg a ajouté un élément important à la réflexion sur la planification stratégique lorsqu'il a avancé que la stratégie se composait en partie d'une planification rationnelle et anticipée (ce qu'il a appelé la *stratégie délibérée*) et en partie d'évolutions imprévisibles et aléatoires (désignées sous le nom de *stratégie émergente*). Mintzberg a surtout réalisé que la stratégie d'une organisation était souvent un mélange des deux (Mintzberg 1994, p. 24 à 25).

Dans le même temps, il est devenu de plus en plus clair que les organisations ne parvenaient en aucun cas à identifier les principales évolutions et parties prenantes de leur environnement. L'idée selon laquelle la stratégie devait être élaborée au sommet d'une organisation a également été remise en cause. Il est apparu de plus en plus important d'impliquer les différents niveaux d'une organisation dans le processus d'élaboration des stratégies. L'importance des environnements extérieur et interne a également été soulignée. Une attention croissante a été portée aux approches ascendantes, ainsi qu'à la participation des membres du personnel et des employés. La culture organisationnelle (ou la dimension sociale) est également devenue un élément crucial de la planification et de la gestion stratégiques.

Bien qu'une grande partie de la réflexion sur la planification et la gestion stratégiques et que le développement de ces approches aient précédemment été axés sur le secteur privé, les organisations publiques et à but non lucratif ont commencé, dans les années 1980, à utiliser de plus en plus ces concepts.

Figure 2.2

Évolution de la réflexion sur la planification stratégique dans le secteur privé



Si l'objectif final et ultime de la planification stratégique pour les entreprises est d'optimiser les gains des actionnaires, les objectifs et missions des organisations publiques et à but non lucratif sont souvent moins clairs¹ et peuvent, dans la plupart des cas, être (ou du moins paraître) contradictoires. Pour ces dernières, la notion de transparence publique, la nécessité d'une bonne gouvernance et les caractéristiques éminemment légalistes et politiques (mais également économiques) de leur environnement font peser des contraintes et des difficultés spécifiques (sans doute supplémentaires) sur la planification à long terme et les relations publiques/l'image. Mark Moore (1995) souligne que les organisations publiques et à but non lucratif ont des objectifs et ressources si différents de ceux des entreprises privées qu'elles doivent adopter une approche distincte de la gestion stratégique.

Cette approche érige la mission organisationnelle en principe directeur pour les organisations publiques et à but non lucratif, guidant leurs décisions et stratégies à long, moyen et court terme. Leur mission organisationnelle consiste à formuler la valeur publique qu'elles cherchent à créer. Pour ces organisations, la simple volonté de survivre ne suffit pas à garantir la reconnaissance, la légitimité et le soutien de leurs parties prenantes. Elles doivent avoir un objectif

supérieur, ou une raison d'être, dépendant à la fois de l'environnement extérieur (qui confère à l'organisation une connectivité et une légitimité externes) et de l'environnement interne (qui confère à l'organisation une connectivité et un engagement internes).

On considère souvent que la planification et la gestion stratégiques sont plus difficiles pour les organisations publiques et à but non lucratif que pour les entreprises privées. Ceci est en partie dû aux contraintes spécifiques que subissent ces organisations, mais également à d'autres causes. Dans les organisations publiques et à but non lucratif, le pouvoir décisionnel est souvent plus décentralisé, ou du moins plus fragmenté, que dans le secteur privé. En outre, la dichotomie entre la vie politique et la bureaucratie est une source de complication pour les organisations publiques. Si l'objectif des organisations publiques et à but non lucratif est de créer autant de valeur publique que possible, selon diverses définitions et en fonction des spécificités de leur mission, la mesure dans laquelle elles y parviennent dépend de leur capacité organisationnelle (ou des contributions de l'environnement interne) et de leur niveau de légitimité et de soutien (ou des contributions de l'environnement extérieur) (voir la figure 2.3).

Tableau 2.2

Concepts stratégiques fondamentaux dans les secteurs privé et public

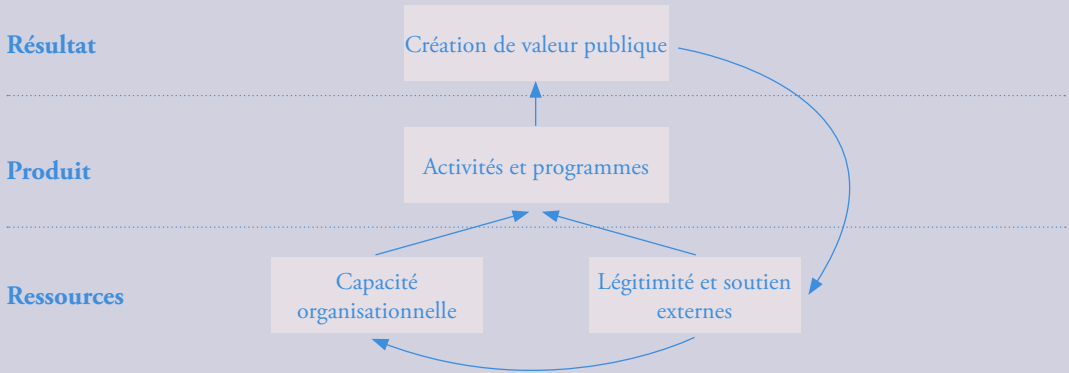
	Secteur privé	Secteur public (organisations publiques et à but non lucratif)
Objectif normatif	Augmenter les gains des actionnaires	Accomplir une mission sociale
Principale source de revenus	Vente de produits et services	Dons de bienfaisance ou impôts
Mesure des performances	Résultat financier ou augmentation de la valeur comptable	Efficacité en termes de réalisation de la mission
Paramètre clé	Identifier et exploiter la compétence particulière de l'entreprise en la positionnant sur des marchés de produits/services	Trouver de meilleurs moyens d'accomplir la mission

Source : Moore, M. H., « Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 183 à 204.

¹ Entre les deux extrêmes (« entreprises » et « organisations publiques et à but non lucratif »), il existe des catégories hybrides comme les organisations qui ont adopté le principe des trois « P » (profit, personnes et planète) ou les entreprises sociales. Pour des raisons de clarté et de concision, ces catégories hybrides ne seront pas incluses dans la discussion.

Figure 2.3

Planification et gestion stratégiques au service de la création de valeur publique



Source : Moore, M. H., « Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 183 à 204.

Les partis politiques ressemblent aux entreprises privées à certains égards, dans le sens où ils sont principalement financés par des fonds privés et où ils évoluent dans un environnement fortement concurrentiel et souvent incertain. À d'autres égards, notamment la manière dont ils sont encadrés par la loi et l'absence de motivation commerciale prédominante, ils ressemblent plus aux organisations publiques. De plus, aux yeux du public, ils font partie de l'organisation politico-juridique de l'État et sont, en fin de compte, orientés vers la politique publique. Lors de l'élaboration du présent outil pour les partis politiques, des éléments de gestion stratégique issus du secteur privé ont donc été associés aux éléments issus du secteur public, et certaines considérations propres à la nature et à la position des partis politiques ont été incluses. Le présent outil vise à pallier le manque de guide pratique dans la documentation existante.

2.4 Prestataires d'assistance et partis politiques dans les démocraties émergentes

Le fait d'aider les partis politiques à renforcer leur planification stratégique n'est pas un phénomène entièrement nouveau. Depuis le milieu des années 1990, les prestataires d'assistance aux partis politiques ont entrepris de renforcer les capacités organisationnelles des partis politiques dans des domaines très variés. Citons notamment les capacités de gestion interne, la démocratie interne aux partis, la gestion financière, l'identité

idéologique, la participation des femmes et des jeunes, l'organisation des campagnes et la capacité des partis à gouverner (Carothers 2006, p. 97). La planification des campagnes électorales, en particulier, a fait l'objet d'une grande attention, surtout de la part d'organisations étant elles-mêmes liées aux partis politiques, qui ont rédigé des manuels, dont certains sont accessibles au public. Le document publié par l'Institut national démocratique (NDI) en 2009 et intitulé *Political campaign planning manual, a step by step guide to winning elections* est un exemple notable.

Bien que de nombreuses activités de renforcement des capacités aient été menées, elles n'ont pas toujours été basées sur une auto-évaluation inclusive à long terme des éléments faisant défaut à l'organisation du parti politique et des aspects à améliorer. Certains prestataires d'assistance ont cependant contribué à la mise en œuvre de certains de ces éléments. Ils l'ont souvent fait dans le but de renforcer durablement les capacités des partis politiques, mais également pour s'assurer que leurs financements contribuaient à des aspects de l'organisation du parti pour lesquels ils étaient particulièrement efficaces. Néanmoins, la plupart de ces analyses ne sont pas aussi exhaustives que le présent outil de planification stratégique. Parmi les prestataires qui ont aidé les partis politiques à mettre en œuvre la planification stratégique, beaucoup ont mis des experts en planification stratégique en relation avec les partis politiques avec lesquels ils travaillaient. Malgré quelques succès

remarquables, tous ces experts ne bénéficiaient pas d'une connaissance directe de l'environnement politique local. Ces programmes n'ont pas non plus toujours permis aux partis politiques de s'évaluer de manière aussi directe que le présent outil. Au contraire, beaucoup ont fait uniquement appel à des consultants pour recueillir des informations, souvent par le biais d'entretiens avec des groupes de discussion et les responsables des partis, en vue de la formulation de recommandations.

Parmi les ouvrages qui composent la documentation sur la planification stratégique, figurent des publications plus conceptuelles sur les partis politiques et l'assistance dont ils bénéficient. Le manuel publié par le NIMD en 2004 intitulé *A Framework for Democratic Party-Building Handbook*, le document d'orientation publié par IDEA international en 2007 intitulé *Une assistance aux partis performante : des partis plus forts pour une meilleure démocratie* et le guide publié par le NDI en 2001 intitulé *A Guide to Party Development* offrent un aperçu utile de la structure des partis politiques et des domaines généraux d'aide au renforcement des capacités. Les partis politiques comme les prestataires d'assistance peuvent utiliser ces publications pour mieux comprendre la structure des partis politiques lorsqu'ils s'engagent dans la planification stratégique. À elles seules, ces publications ne constituent cependant qu'une partie de ce que le présent outil de planification stratégique cherche à proposer.

En résumé, les précédentes tentatives de renforcement des capacités des partis politiques dans les démocraties émergentes ont abordé des éléments importants faisant l'objet du présent outil de planification stratégique. Malgré de nombreuses réalisations, beaucoup de ces tentatives présentent un certain nombre de défaillances : elles se concentrent

plus sur des domaines organisationnels isolés que sur l'organisation du parti dans son ensemble. Elles n'atteignent pas le niveau d'auto-évaluation proposé par le présent outil. Certaines s'appuient sur des consultants en planification stratégique indépendants plutôt que sur des consultants locaux. D'autres publications sont des guides ou des manuels descriptifs qui présentent des modèles de partis plutôt que des outils encourageant des processus de planification étape par étape. Enfin, les exercices de planification stratégique existants ont rarement été rendus publics. Notre outil vise à combler chacune de ces lacunes.

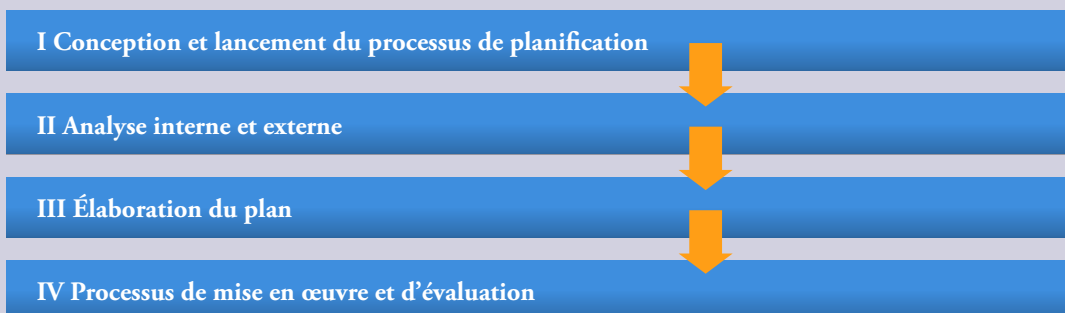
2.5 Conclusion

Ce chapitre décrit le contexte dans lequel la gestion stratégique s'est développée sur les plans conceptuel et pratique, et évoque l'approche traditionnelle de la planification adoptée par les prestataires d'assistance. L'outil décrit dans le présent ouvrage vise à relier les mécanismes d'assistance dont disposent les partis politiques avec les idées et expériences issues de la planification stratégique dans les secteurs privé et public. Cet outil propose un guide pratique aux prestataires d'assistance et aux partis politiques qui permet d'appliquer les méthodes éprouvées issues de secteurs similaires à l'univers des partis politiques, renforçant ainsi leurs capacités organisationnelles et leur aptitude à atteindre leurs objectifs à long terme.

Les chapitres 3 à 6 proposent une méthodologie étape par étape de planification et de gestion stratégiques. Le chapitre 3 traite des premières étapes préparatoires en vue de la conception et du lancement du processus de planification. Le chapitre 4 décrit les phases d'auto-analyse de l'analyse interne et externe. Les chapitres 5 et 6 traitent respectivement de l'élaboration du plan et du processus de mise en œuvre.

Figure 2.4

Les quatre phases de la planification stratégique pour les partis politiques



3. Phase I :

conception et lancement du processus de planification

Le présent chapitre et le chapitre 4 évoquent plusieurs acteurs : il y a tout d'abord le prestataire d'assistance, qui amorce, facilite et finance généralement (mais pas nécessairement) le processus. Viennent ensuite les consultants, spécialistes dans les domaines de la politique, des organisations, de la planification entre autres. Ils interviennent au cas par cas, à la demande du prestataire d'assistance, et participent à l'exercice de planification avec les partis politiques. Citons également les correspondants, les personnes avec lesquelles le prestataire d'assistance et les consultants sont en contact direct au sein des partis concernés. Les correspondants dirigent le groupe de travail sur la planification stratégique au sein de leurs partis respectifs. Il s'agit d'un collectif de six à neuf individus représentant différents courants de l'organisation du parti, qui mène l'effort de planification au nom du parti.

Les relations entre le prestataire d'assistance, les consultants, les correspondants et les groupes de travail peuvent être organisées de différentes manières. Il n'existe pas de règle unique en la matière. La meilleure solution dans une situation donnée dépend de facteurs tels que (a) le nombre de partis concernés (plus le nombre de partis est élevé, plus le nombre d'intervenants est élevé, d'où une plus grande nécessité de formaliser la coordination) ; (b) le paysage politique général (plus le niveau de confiance et d'homogénéité entre les acteurs impliqués est faible, plus il est important de formaliser la coordination) ; ou (c) les circonstances locales, notamment la disponibilité de consultants expérimentés et les connaissances des groupes de travail des partis concernant la planification stratégique. La figure 7.1 illustre la structure organisationnelle du processus de planification complet utilisé en Géorgie en 2010-2011.

3.1 Le prestataire d'assistance comme facilitateur du processus

Comme dans tout projet, un acteur doit prendre l'initiative. Dans certains cas, l'acteur principal est le prestataire d'assistance qui propose des financements et des conseils. Il peut arriver que les partis politiques

sollicitent expressément un programme d'assistance couvrant la planification stratégique ou que l'idée émane du prestataire d'assistance, sur la base d'une analyse du paysage politique. En principe, ces deux options sont tout aussi valables l'une que l'autre, mais il est important de discuter de l'appropriation du programme.

Si l'idée ou l'initiative émane d'un prestataire d'assistance international, même pour répondre à une demande des partis politiques locaux concernant l'analyse du contexte politique, il est essentiel de s'assurer que les partis politiques bénéficiaires s'approprient le programme. Le renforcement du sentiment d'appropriation favorisera en effet l'engagement, la responsabilité et une foi profonde dans la valeur ajoutée de l'initiative tout entière. Bien que le prestataire d'assistance puisse jouer le rôle d'initiateur, de facilitateur ou de sponsor, tout doit être fait pour impliquer les partis politiques concernés dès le départ afin de favoriser l'appropriation du processus.

Le rôle du prestataire d'assistance est également de garantir un niveau élevé de participation et d'inclusion, de suivre les progrès, d'identifier rapidement toute stagnation ou tout contretemps, et de résoudre les problèmes en étroite collaboration avec les consultants. Il ne faut pas sous-estimer l'importance (et la difficulté) de ces tâches, le programme étant par définition mis en œuvre dans un environnement fortement politisé et politiquement sensible. La gestion du processus par les prestataires d'assistance est donc cruciale, chronophage et parfois compliquée.

Certains prestataires d'assistance peuvent compter dans leurs rangs des professionnels expérimentés dans les domaines de la planification et de la gestion stratégiques. Dans la mesure où la planification stratégique dans des contextes aussi chargés politiquement diffère de l'élaboration de stratégies commerciales, les organisations ne disposant pas d'expertise interne ont cependant tout intérêt à faire appel à un expert indépendant possédant une

expérience spécifique dans l'élaboration de stratégies en collaboration avec des organisations évoluant dans un environnement manifestement politisé et légaliste ou encadré constitutionnellement.

3.2 Activités préparatoires locales

3.2.1 Participation et inclusion

Tout programme de planification stratégique pour les partis politiques peut être mené en collaboration avec un ou plusieurs partis. En fonction de la nature et de la mission du prestataire d'assistance, une approche inclusive et impartiale peut renforcer la confiance et la bonne volonté envers lui d'un large éventail de la société partenaire, ainsi que la légitimité du programme dans son ensemble, aucune distinction n'étant faite entre les différentes orientations politico-idéologiques. Le fait de mener le programme plus ou moins simultanément avec autant de partis que possible présente des avantages en termes d'efficacité (degré de répétition, standardisation et routine de la part des consultants locaux). Cependant, les prestataires d'assistance qui ont l'habitude de travailler avec un seul parti politique dans un pays ou avec une

portion restreinte de l'échiquier politique bénéficieront tout autant de l'utilisation de cet outil. En particulier, lorsqu'une approche bilatérale permet au prestataire d'assistance d'accéder plus facilement à l'organisation du parti politique, il y a des chances pour que l'outil soit mieux accepté et que les faiblesses du parti soient dévoilées et évoquées plus facilement.

Il peut être extrêmement difficile de garantir et de préserver la participation et l'inclusion. Il existe deux solutions principales pour y parvenir. La première est axée sur le processus : créer et maintenir de bons rapports professionnels avec chacune des parties sélectionnées, faire preuve d'une certaine souplesse envers les partis politiques et répondre efficacement à toute inquiétude légitime (ou surmonter tout obstacle) concernant le maintien de la participation. Le principe d'inclusion entre les partis politiques permet également d'intégrer avec tact des groupes potentiellement marginalisés comme les femmes, les jeunes et les minorités dans les partis eux-mêmes et, au final, dans la vie politique.

Figure 3.1

Activités de la phase



La seconde solution consiste à susciter l'adhésion au programme en identifiant les avantages qu'il peut apporter. Les chapitres 1 et 2 évoquent les bénéfices potentiels de la planification stratégique pour les partis politiques. Une approche plus négative consisterait à communiquer les risques potentiels d'un défaut de participation, que ce soit en termes absolus (occasion manquée pour le parti) ou relatifs (désavantage concurrentiel par rapport aux autres partis politiques). La présentation des réussites et résultats de programmes similaires dans d'autres pays ajoute à la crédibilité de l'argumentaire.

3.2.2 *Rôle et sélection des consultants*

La sélection des consultants locaux est une question essentielle. Bien que ces consultants puissent en théorie également faire partie du personnel du prestataire d'assistance lui-même, le recours à des experts indépendants présente divers avantages. Premièrement, tous les prestataires d'assistance ne disposent pas nécessairement de personnel expérimenté en matière de planification stratégique. Deuxièmement, le conseil aux partis politiques requiert une assistance intensive pendant une courte période. Pour ce faire, il est sans doute plus facile de faire appel à des experts indépendants pour une courte durée que de recruter du personnel permanent supplémentaire. Troisièmement, le recours à des consultants indépendants permet au prestataire d'assistance de jouer un rôle de supervision impartial entre le parti politique et les experts, offrant ainsi une garantie supplémentaire de la qualité et de l'impartialité des conseils prodigués.

Le niveau de participation au processus et les résultats qui en découlent dépendent largement de l'acceptabilité des consultants pour les partis politiques concernés, et de la qualité et du dévouement de ces consultants. Il faut sélectionner la bonne combinaison de consultants, ce qui est souvent plus facile à dire qu'à faire. Certains pays sont historiquement si divisés qu'il est difficile de trouver des experts ou des consultants indépendants, en particulier si l'on attend d'eux qu'ils aient également les compétences nécessaires pour diriger un processus de planification stratégique. Cependant, l'identification des experts adéquats consiste souvent à sélectionner les personnes les plus qualifiées dans le contexte et à informer les bénéficiaires du processus de sélection (et de ses limitations) en toute transparence. La présente section fournit des conseils pour faciliter ce processus.

Il est important de consulter les partis politiques, que ce soit de manière formelle ou informelle, sur les personnes appelées à faire partie de l'équipe de

consultants. Il est essentiel de faire participer les partis politiques au processus de sélection. D'une part, cela permet de se faire une idée précise des critères que les partis jugent importants pour la sélection. D'autre part, les partis peuvent proposer des personnes qui auraient pu ne pas être prises en compte sans leur intervention. Le fait d'obtenir l'approbation des partis politiques favorise leur engagement, et donc une issue favorable. Même si le résultat du processus de sélection laisse à désirer aux yeux d'un ou plusieurs partis politiques, ils sont plus susceptibles de l'accepter s'ils estiment avoir eu leur mot à dire.

Il existe différentes manières d'impliquer les partis politiques dans la sélection des consultants. Beaucoup dépend de la situation dans le pays concerné, en particulier du nombre de candidats appropriés, mais également des rapports professionnels et informels qu'entretiennent le prestataire d'assistance, les partis politiques et les consultants potentiels.

L'autre option consiste à demander aux partis politiques d'énoncer les critères de sélection qu'ils jugent pertinents. Ils peuvent également dresser une liste restreinte d'environ dix consultants potentiels avec lesquels ils souhaiteraient travailler. Le prestataire d'assistance peut ensuite faire son choix dans cette liste. La manière la plus directe d'impliquer les partis politiques consiste naturellement à les laisser choisir eux-mêmes leurs consultants. Cette méthode comporte cependant le risque qu'ils choisissent des personnes qui appartiennent à leur parti ou qui en sont très proches. Une distance insuffisante entre les consultants et le parti peut nuire à la coordination par le prestataire d'assistance et poser problème lorsque le travail des consultants avec le parti implique pour ces derniers de jouer un rôle de pilotage ou de médiation.

D'une manière générale, la sélection des consultants comporte à la fois une dimension claire liée au processus et une dimension substantielle. En termes de processus, les consultants doivent avoir un profil strictement impartial, en particulier s'ils viennent en aide à plusieurs partis politiques. En effet, un penchant explicite ou implicite pour un parti ou un autre découragerait sans doute un ou plusieurs participants et pourrait nuire à la coopération, pousser certains partis à abandonner et faire planer un doute sur la légitimité et les résultats du programme. Les consultants doivent avoir une réputation irréprochable et garantir une confidentialité absolue.

Sur le plan substantiel, les consultants doivent posséder suffisamment d'autorité en la matière. Celle-ci repose dans ce cas à la fois sur l'expérience,

l'expertise, la stature sociale et les compétences en termes de communication et d'accompagnement. Il est particulièrement important qu'ils possèdent une expertise et de l'expérience dans les domaines suivants, que ce soit sur le plan individuel ou collectif :

- planification stratégique dans le secteur privé, mais si possible également dans les secteurs public et à but non lucratif ;
- connaissance approfondie des systèmes politique, électoral et constitutionnel ;
- connaissance des rapports politiques formels et informels actuels, ainsi que des questions qui se posent sur la scène politique ; et
- expérience de la gestion du changement organisationnel et de différentes cultures organisationnelles.

3.2.3 *Composition du groupe de travail*

Pour que le programme réussisse, il faut définir clairement qui est responsable du processus et qui y participe. Ces deux questions sont relativement distinctes. Le parti dans son ensemble doit se sentir impliqué dans le processus et être prêt à en assumer la responsabilité. Tous les leaders, élus, cadres, membres du personnel et adhérents actifs ou passifs du parti ne peuvent pas participer directement au processus principal de planification stratégique. Il faut opérer une sélection afin de trouver le bon équilibre entre une capacité décisionnelle optimale d'une part et une représentativité optimale d'autre part.

L'idée de capacité décisionnelle optimale implique avant tout que le groupe de travail soit composé de personnes ayant un pouvoir de décision. Ce pouvoir confère de la légitimité au groupe et permet de s'assurer que les questions soulevées et les stratégies élaborées par le groupe de travail pourront bénéficier du soutien des cadres dirigeants du parti. La capacité décisionnelle implique également un groupe de travail relativement restreint. Une équipe de six à neuf personnes a plus de chances d'obtenir des résultats. Ce nombre est suffisant pour permettre une répartition du travail et un certain degré de spécialisation, sans compromettre l'efficacité des discussions ou la prise de décision. Une représentativité optimale est une autre qualité importante du groupe de travail. Le groupe devrait idéalement être un échantillon représentatif du parti. Il est important que le groupe de travail sur la planification stratégique représente les différentes sections et les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation du parti. Ceci signifie que l'équipe doit comprendre des cadres dirigeants du parti, un ou deux membres du conseil exécutif, plusieurs membres du personnel du parti, des représentants des régions ou des sections locales, des représentants de la section

féminine, de l'aile jeunesse, du groupe de réflexion du parti politique (le cas échéant) et, si possible, un ou deux « adhérents ordinaires ». Un bon équilibre entre les sexes et entre les différentes ailes du parti renforce également la crédibilité et la représentativité de l'équipe. En résumé, toutes les catégories principales de parties prenantes internes doivent être représentées (sous réserve de la limite globale de taille mentionnée ci-dessus). Cette représentation élargit les contributions attendues à un large éventail de points de vue, donnant accès à des informations de meilleure qualité et plus complètes. La probabilité d'obtenir le soutien de l'ensemble du parti augmente également si toutes les sections et subdivisions du parti et de l'organisation du parti ont le sentiment qu'elles sont représentées et que l'analyse et la planification tiennent compte de leurs intérêts et points de vue.

Il est important de souligner qu'il existe une différence entre le fait d'attribuer un siège au sein du groupe de travail et le fait de consulter des personnes dans le cadre du processus. Si l'on estime qu'une représentativité totale risque de produire un groupe trop grand et difficile à manier, il peut être préférable de consulter les personnes d'une autre manière, notamment par le biais d'entretiens, d'enquêtes ou de réunions.

3.2.4 *Évaluation du degré de préparation*

Une fois le groupe de travail préliminaire constitué (il peut s'avérer nécessaire de modifier sa composition au terme de la phase I), il est utile d'évaluer le degré de préparation. Le parti ou les consultants impliqués peuvent ne pas savoir exactement dans quelle mesure le parti dispose des capacités nécessaires pour mener avec succès un processus de planification stratégique. Outre les questions de faisabilité, il faut s'assurer de la volonté, de l'engagement et du soutien des cadres dirigeants. Il faut chercher à savoir si le parti, et surtout son équipe dirigeante, dispose des capacités nécessaires et a la volonté de consacrer suffisamment de temps et, le cas échéant, d'argent au processus. Les réponses à ces questions peuvent démontrer que le parti n'est pas encore prêt ou qu'il doit d'abord aborder ou résoudre une ou plusieurs questions essentielles afin d'éviter une grande déception à l'avenir ou une utilisation inefficace des ressources. Le fait d'évoquer ces questions permet au groupe de savoir ce qui l'attend et peut insuffler une bonne dose d'énergie positive et d'esprit d'équipe. Cette étape permet également d'impliquer les personnes dans le processus. Elle comprend notamment un exercice dans lequel les personnes décrivent leur foi et leur confiance dans le processus, ce qui les implique encore davantage. Il est par la suite possible de

rappeler cet engagement aux participants. À ce stade, des discussions et des délibérations substantielles et approfondies augmentent la probabilité que les individus impliqués éprouvent un sentiment d'appropriation conjointe et de responsabilité envers le processus dans son ensemble.

La feuille de travail 1 de l'annexe II propose un guide étape par étape pour évaluer le degré de préparation. Elle identifie les obstacles internes et externes susceptibles de compromettre la réussite du processus de planification et indique comment ils peuvent être surmontés. Elle évalue les coûts financiers et autres, et propose des mécanismes permettant de les gérer. Elle évoque également les avantages probables (ou attendus) de l'effort et la manière dont ils peuvent être renforcés ou optimisés.

La réussite du processus dépend d'un certain nombre de facteurs : le soutien de la direction, le niveau de compétences disponibles pour mener à bien le processus, les ressources et le temps. L'évaluation du degré de préparation est terminée lorsque l'on sait soit : (a) que la direction du parti et l'organisation du parti sont prêtes à se lancer ; et (b) où se trouvent les obstacles et comment les surmonter (calendrier à l'appui), soit (c) que les obstacles sont trop importants pour le parti en question et qu'il n'est pas encore prêt à participer activement. À l'évidence, du point de vue du prestataire d'assistance et pour améliorer efficacement l'inclusion, il est important que l'évaluation du degré de préparation soit positive. Cette phase comprend donc un élément distinct de persuasion et de motivation du parti. Les consultants doivent souligner que le processus de planification et le plan sont susceptibles d'améliorer les performances organisationnelles du parti. Ils doivent également indiquer comment le processus peut être adapté à la situation dans laquelle se trouve le parti politique concerné, par exemple comment le processus peut être associé à d'autres processus organisationnels en cours tels que les cycles de budgétisation ou les processus d'achat de matériel et de services informatiques.

3.2.5 Accord sur le processus et la planification

Une fois que l'évaluation du degré de préparation est terminée et qu'il est établi soit que la direction du parti et l'organisation du parti sont prêtes à se lancer et impliquées dans le processus, soit que les obstacles restants peuvent être surmontés relativement facilement dans un délai raisonnable, il est temps de commencer la planification en tant que telle. Avec l'aide des consultants, le groupe de travail préliminaire examine des questions telles que la période à étudier, le délai prévu pour le processus de planification, la portée du

processus ou les questions à aborder. Le processus est ensuite divisé en phases, activités et tâches. Un calendrier réaliste permet de garantir la réalisation des activités dans les délais impartis. Il faut également convenir de la forme et de la fréquence des rapports.

Un autre élément important du processus de planification consiste à répartir les tâches et à les attribuer à différents acteurs. Il faut donc définir le rôle des consultants et nommer un correspondant de projet au sein de chaque parti. Ce correspondant doit avoir le statut, le pouvoir et l'autorité nécessaires pour garantir un engagement constant en faveur de la planification stratégique et tenir les membres du groupe de travail responsables de la réalisation de leurs propres tâches. Il doit également être capable d'associer les efforts de planification stratégique aux grandes étapes décisionnelles au sein du parti. Il doit être prêt à exercer une autorité et un pouvoir suffisants pour maintenir le processus sur la bonne voie. Il doit donc s'agir d'un cadre dirigeant ou du président du conseil exécutif du parti.

À ce stade, le groupe de travail préliminaire est officiellement nommé, après les changements effectués en fonction des besoins identifiés lors de l'évaluation du degré de préparation. Il est également temps d'évoquer les besoins en ressources. En fonction du niveau de détail et de complexité du processus, ainsi que du type d'assistance externe disponible, les besoins de ressources supplémentaires peuvent être infimes ou considérables. L'annexe III propose une description détaillée du temps et de l'argent investis dans le processus mené par le NIMD en Géorgie en 2010. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut investir beaucoup d'argent pour assurer la réussite d'un effort de planification stratégique. Les principaux avantages découlent d'une réflexion nouvelle et systématique sur l'organisation du parti dans son environnement extérieur. L'adoption de cette nouvelle façon de penser ne doit pas nécessairement être coûteuse. Les ambitions doivent être adaptées aux ressources disponibles, mais le processus reste valable même si les ressources sont limitées. Dans tous les cas, il est judicieux d'envisager les ressources disponibles à ce stade et d'identifier leur origine. Il faut en outre définir les critères permettant de mesurer la réussite du processus de planification et du plan stratégique qui en découlera. La feuille de travail 1 fournit des conseils en vue de la réalisation de toutes ces activités.

3.2.6 État des lieux

Il faut avoir une vision précise du parti, mais également de l'image qu'il a de lui-même et de l'organisation du parti, pour connaître précisément ses objectifs et

les résultats qu'il peut espérer obtenir. Cette étape a pour objectif de dresser un état des lieux préliminaire (mais bien informé et incontesté) du parti et de son organisation. Certaines questions sont factuelles et relativement simples, tandis que d'autres sont plus polémiques. Comme dans toutes les étapes, le responsable de l'équipe de planification stratégique joue un rôle très important, car il doit gérer les débats et s'assurer que les résultats sont précis, opportuns et largement soutenus. C'est le responsable du groupe de travail qui décide du temps qui sera consacré à ces questions. L'objectif principal est d'obtenir des réponses qui soient conformes à la réalité, sans peut-être entrer dans les moindres détails. À ce stade, des réponses concises faisant l'objet d'un large consensus sont préférables à des réponses détaillées impliquant des discussions complexes.

La première série essentielle de questions est liée aux responsabilités et compétences. Elle s'intéresse à la position constitutionnelle et juridique du parti. Quelles sont les sources de financement ? Quelles sont les réglementations régissant le financement et la collecte de fonds ? Existe-t-il des obligations légales relatives aux activités et résultats ? Existe-t-il des restrictions légales relatives aux activités et résultats ? Dans quelle mesure les activités et résultats actuels relèvent-ils de ce cadre ? Existe-t-il une marge de manœuvre inexploitée ?

La deuxième série de questions concerne la structure organisationnelle du parti. Comment le parti est-il gouverné sur le plan interne ? Quelles sont les relations entre les différentes sections du parti ? Comment se coordonnent-elles ? Rendent-elles des comptes ? Comment le parti envisage-t-il le concept d'adhésion ? Comment l'adhésion au parti est-elle organisée ? Combien le parti compte-t-il d'adhérents ? Quelle importance les cotisations des adhérents revêtent-elles dans le financement du parti ? Quels sont les avantages liés à ces cotisations ? Comment se porte la démocratie interne au parti ?

La troisième série de questions porte sur les aspects opérationnels du parti. Quels sont les objectifs de l'organisation du parti ? Comment l'organisation du parti est-elle dirigée ? Qui sont les salariés et comment les tâches sont-elles réparties ? Quels sont les processus relatifs à l'administration du parti ? Quel est le degré d'efficacité de l'administration du parti ?

La dernière série de questions porte sur des sujets jugés importants lors de l'état des lieux. Il est utile de dresser une liste préliminaire des cinq questions que le groupe de travail souhaite aborder en priorité. Il peut

s'agir de questions liées au processus ou de questions substantielles. À ce stade, il est également utile de définir quels aspects du parti resteront inchangés à l'issue du processus de planification stratégique et lesquels changeront.

Dans le cas de la Géorgie, les partis politiques ont bénéficié de travaux de recherche sur l'opinion publique menés individuellement pour chacun des partis. Ces travaux leur ont donné une meilleure idée de la perception générale du grand public vis-à-vis de leur parti, mais également des idées et opinions prédominantes concernant différents aspects de l'organisation du parti.

Dans le cas du Mozambique, l'état des lieux a permis aux groupes de travail d'entamer des discussions sur le fonctionnement de leurs propres partis et sur ce que les adhérents considéraient comme les principales forces et faiblesses du parti.

En principe, l'équipe de planification stratégique est chargée de ces tâches, mais il serait souvent utile de mener une série d'entretiens exploratoires avec des spécialistes et/ou des personnes bien informées à l'intérieur et à l'extérieur du parti. L'état des lieux doit aboutir à un rapport décrivant la situation de départ du parti et fournissant quelques indications sur les questions stratégiques qui seront abordées ultérieurement (la feuille de travail 2 indique comment réaliser cet état des lieux).

4. Phase II : analyse interne et externe

Une fois le travail préparatoire de la phase I terminé, il est temps pour l'équipe de planification stratégique de se mettre au travail. L'analyse minutieuse menée lors de la phase II vise à garantir l'élaboration d'un plan réaliste, réalisable et efficace. L'état des lieux permet de développer la vision d'une organisation de parti et d'analyser les parties prenantes internes et externes. La mission et les valeurs du parti sont identifiées et formulées, et le processus se termine par une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT).

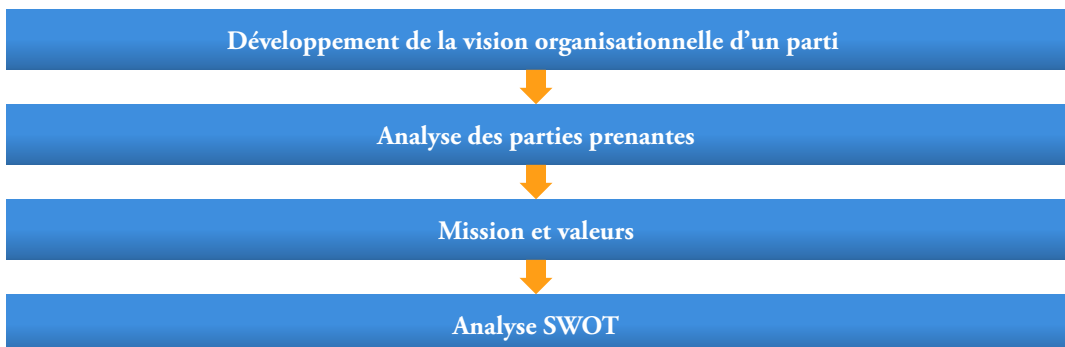
La figure 4.1 illustre ces étapes.

4.1 Développement de la vision organisationnelle d'un parti

Une déclaration de vision (souvent appelée « vision du succès ») décrit à quoi l'organisation doit ressembler pour réussir à mettre en œuvre ses stratégies et développer pleinement son potentiel (Bryson 2011). Il est important de mettre l'accent sur la vision du parti à ce stade du processus. En effet, bien qu'elle reste non officielle et sujette à modifications, cette vision offre un but ou un objectif clair au parti : un point sur l'horizon vers lequel tendent tous les efforts et actions ultérieurs. À ce stade, elle n'a pas besoin d'être très détaillée. Il suffit qu'elle définisse des ambitions, motivations et orientations concrètes et crédibles. La feuille de travail 3 s'adresse au groupe de travail et décrit les différentes étapes du processus d'élaboration d'une vision. Afin d'illustrer la manière dont les partis géorgiens ont formulé leurs visions, l'encadré 4.1 donne l'exemple de la vision d'un parti.

Figure 4.1

Activités de la phase II



Encadré 4.1

Vision d'un parti politique géorgien

Dans deux ans...

1. Notre parti politique est la force d'opposition la plus professionnelle et la plus efficace de l'aile non révolutionnaire.
2. Notre parti bénéficie d'une image d'intégrité et de responsabilité auprès de la population. Il est associé à : (a) la promotion d'un système électoral ouvert et juste ; et (b) un programme politique tourné vers l'avenir et vers l'Occident.
3. Les citoyens et les autres parties prenantes associent clairement certaines thématiques à notre parti, notamment la stabilité économique, l'amélioration de l'environnement économique, la justice sociale (sécurité sociale, système de retraite), l'agriculture, les sciences, l'accès à une éducation de qualité et la défense de l'identité nationale (langue, culture).
4. Notre parti dispose d'un important réseau d'adhérents spécialistes de différents domaines, auquel nous pouvons faire appel pour des questions politiques spécifiques.
5. L'administration des adhérents est harmonieuse et efficace.
6. La culture interne de notre parti a évolué et s'est professionnalisée.
7. En raison de sa coopération avec des groupes de réflexion, le parti propose sa propre plateforme idéologique, qui est adaptée aux spécificités du pays et axée sur la demande publique.

4.2 Analyse des parties prenantes

Une partie prenante est une personne, un groupe ou une entité qui peut se prévaloir de l'attention, des ressources ou des résultats de l'organisation, ou que ces résultats influencent. De manière collective, les parties prenantes constituent l'environnement du parti, qu'il sert, dans lequel il rivalise et dont il dépend. Cet environnement détermine les cadres dans lesquels le parti doit évoluer en tant qu'organisation et acteur politique. La planification stratégique vise à améliorer le positionnement du parti vis-à-vis de son environnement afin de lui permettre d'accroître ses performances et d'atteindre ses objectifs. Une bonne compréhension de cet environnement est d'une importance capitale. Pour un parti politique, la mesure dans laquelle il peut répondre aux besoins et aux souhaits des principales parties prenantes est la clé de la réussite. L'analyse des parties prenantes est un instrument qui permet d'identifier de manière systématique les parties prenantes internes et externes au parti, leurs impressions ou opinions sur le parti et son organisation, la manière dont elles influencent le parti et ce que le

parti peut leur offrir. Parmi ces parties prenantes figurent par exemple les électeurs, les adhérents du parti, les organismes de gestion électorale, les institutions du savoir, les fournisseurs, les organisations de la société civile (OSC), les homologues des pays voisins, les sections locales et régionales, les médias, l'aile jeunesse et les donateurs.

L'analyse des parties prenantes se fait en plusieurs étapes. La première consiste à identifier l'ensemble des parties prenantes internes et externes par le biais d'une réflexion individuelle, puis collective. Il est important de nommer aussi précisément que possible chacune des parties prenantes. Celles-ci appartiennent à divers groupes ou catégories, eux-mêmes composés d'organisations ou d'acteurs individuels. Cette séance de réflexion permet de dresser une longue liste de catégories et de parties prenantes au sein de ces catégories. Le fait d'encourager les participants à réfléchir à ce qu'ils souhaitent accomplir rend le processus plus concret et favorise par la suite une approche plus systématique de l'analyse des parties prenantes.

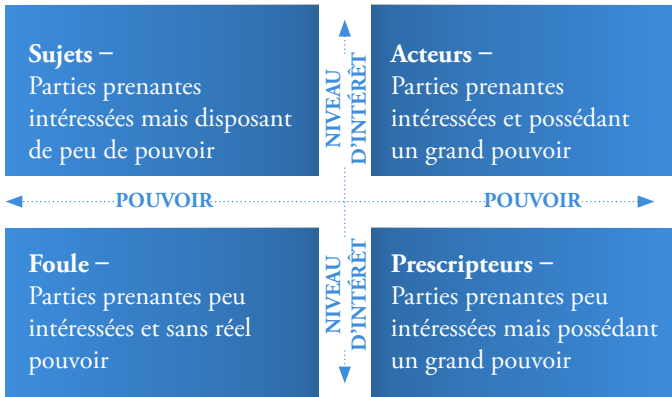
L'étape suivante consiste à répondre à une série de questions sur chaque partie prenante interne ou externe (le cas échéant, il est possible de répondre pour un groupe de parties prenantes). Selon vous, quelle est l'impression de la partie prenante (ou du groupe) concernant les performances du parti et de son organisation ? Sur quels critères cette partie prenante s'appuie-t-elle pour former son opinion sur le parti ? Quelle influence exerce la partie prenante sur le parti, et vice versa ? Que demande le parti à la partie prenante et vice versa ? La partie prenante est-elle indispensable au parti ?

Une fois que des réponses ont été apportées, il est possible d'élaborer ce que l'on appelle une grille pouvoir/intérêt (figure 4.2). Cette grille regroupe les parties prenantes en fonction de leur niveau d'intérêt (intérêt que la partie prenante porte à l'existence et aux performances du parti) et de leur pouvoir (mesure dans laquelle la partie prenante peut influencer les performances ou même l'existence du parti).

Le fait d'intégrer la liste complète des parties prenantes dans une grille pouvoir/intérêt peut générer des prises de conscience surprenantes. Il se peut que le parti se soit précédemment concentré sur des parties prenantes ayant peu de pouvoir et peu d'intérêt pour l'existence et les performances du parti. Il est également possible que certains acteurs particulièrement pertinents (ayant un grand intérêt pour le parti et un pouvoir élevé) n'aient pas toujours

Figure 4.2

Grille pouvoir/intérêt



Source : Eden, C. et Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 1998.

bénéficié de l'attention qu'ils méritaient du point de vue des intérêts mêmes du parti. La grille pouvoir/intérêt peut donc orienter l'engagement futur auprès d'acteurs

Les résultats de la grille pouvoir/intérêt permettent de prendre des décisions éclairées sur la manière dont les différentes parties prenantes doivent être impliquées dans le processus de planification stratégique. En théorie, il peut s'agir d'ignorer certaines parties de la foule ou d'accorder un pouvoir décisionnel à certaines parties prenantes figurant parmi les acteurs. Les feuilles de travail 4, 5, et 6 proposent un guide étape par étape de l'analyse des parties prenantes.

4.3 Mission et valeurs

Tout parti politique tire sa raison d'être du fait de chercher à susciter une certaine forme de changement sociétal ou politique identifiable (ou à maintenir le *statu quo*). Le parti et son organisation sont donc les instruments d'un objectif sociétal ou politique plus large, et pas une fin en soi. La plupart des partis politiques disposent d'une déclaration de principes détaillant les orientations et valeurs idéologiques du parti (démocratie, solidarité, liberté individuelle, pérennité écologique, non-discrimination et égalité, etc.).

Cela ne signifie pas pour autant que le parti a une mission définie *en tant qu'organisation*. Il existe une distinction claire entre la mission politique du parti et sa mission organisationnelle. Cette distinction est liée à la différence entre la planification stratégique pour l'organisation des campagnes électorales, la mise en œuvre des politiques et le développement

et d'organisations appartenant à l'environnement extérieur, mais également d'acteurs et de sections au sein du parti.

organisationnel. Un parti politique géorgien a formulé sa mission politique et sa mission organisationnelle comme suit :

Notre mission politique consiste à renforcer les valeurs démocrates-chrétiennes dans le pays par le biais d'approches rationnelles et constructivistes. Nous défendons une politique basée sur le dialogue et l'éthique chrétienne. Nous préservons les traditions et l'identité nationale. Nous cherchons à accroître la prospérité de la population géorgienne et à créer un environnement favorable à l'emploi. Notre mission organisationnelle consiste à faciliter de façon optimale la concrétisation de cette mission politique, d'une manière qui reflète nos valeurs chrétiennes et qui soit professionnelle, incorruptible, intrinsèquement démocratique et efficace. En tant qu'organisation, nous nous efforçons d'impliquer autant de compatriotes que possible dans la mission politique de notre parti.

La mission politique d'un parti est généralement formulée en termes idéologiques, tandis que sa mission organisationnelle est un énoncé des objectifs du parti axé sur l'action. La mission organisationnelle du parti permet donc de soutenir sa mission politique/idéologique afin que cette dernière puisse se concrétiser de façon optimale. La déclaration de mission décrit en outre les actions que l'organisation du parti doit entreprendre pour rendre les conditions aussi propices que possible à la concrétisation de la mission du parti.

La figure 4.3 illustre en quoi la mission politico-idéologique se distingue nettement de la mission organisationnelle, mais également des actions, programmes et opérations de l'organisation. Elle montre en outre que les éléments organisationnels doivent toujours soutenir (et servir) la mission politico-idéologique. Les valeurs politico-idéologiques doivent donc au minimum être en adéquation avec les valeurs organisationnelles. Les actions, programmes et opérations de l'organisation découlent directement de la mission organisationnelle.

Les missions politique et organisationnelle du parti peuvent être formulées à partir d'une série de questions. Quelle est notre mission actuelle ? Que dit-elle sur notre nature, nos objectifs, les personnes que nous servons et notre singularité ? Quelles sont nos racines politico-philosophiques ? Quelles sont les valeurs sociétales qui nous tiennent le plus à cœur ? Quels sont les problèmes sociétaux ou politiques fondamentaux qui motivent notre existence ? Comment pensons-nous que ces problèmes doivent être traités et quel est notre rôle en la matière ? En quoi notre parti se distingue-t-il des autres ? Il est possible de répondre à ces questions en suivant les étapes de la feuille de travail 7.

Figure 4.3

Rapport entre les missions politico-idéologique et organisationnelle d'un parti



Distincte de la déclaration de mission, mais clairement liée à elle en termes de contenu, la déclaration des principes organisationnels permet à l'organisation du parti de définir la manière dont elle souhaite interagir avec ses parties prenantes et la manière dont elle souhaite être organisée. En d'autres termes, la déclaration de principes décrit la culture du parti. Comment peut-on décrire la culture actuelle du parti de la façon la plus adéquate ? Dans quelle mesure la culture de l'organisation du parti est-elle en accord avec la culture dont le parti a besoin pour concrétiser à la fois sa mission organisationnelle et sa mission politico-idéologique ? La culture actuelle du parti facilite-t-elle ou limite-t-elle les performances du parti ? Faut-il modifier ou accentuer certains éléments de la culture du parti pour le rendre plus efficace ou plus prospère ? La feuille de travail 8 fournit des conseils en vue de l'élaboration de la déclaration de principes.

4.4 Analyse SWOT

Cette étape traite des forces et faiblesses du parti ainsi que des opportunités qui s'offrent à lui et des dangers qui le menacent. Une analyse SWOT préliminaire a été menée dans le cadre de l'état des lieux de la phase I afin de déterminer la position de départ du parti. L'analyse SWOT initiale est maintenant revisitée et affinée, dans le but d'évaluer le parti en tant qu'organisation et acteur politique. La réalisation d'une analyse SWOT est un moyen efficace pour identifier les principaux problèmes internes et externes auxquels un parti politique est confronté. Les forces et faiblesses sont liées à l'environnement interne du parti, sur lequel il exerce une certaine influence. Les opportunités et menaces sont, elles, liées à l'environnement extérieur du parti, sur lequel son influence est généralement limitée. Le cadre SWOT permet à un parti de concentrer son attention et de cibler ses activités sur les aspects qui seront les plus remarquables, les plus appréciés et les plus efficaces. Une analyse SWOT permet également de découvrir des opportunités nouvelles ou inexploitées et de connaître les limitations à prendre en compte.

Des questions relativement simples peuvent clarifier les forces et faiblesses d'un parti politique. Qu'est-ce que le parti fait bien ? Quels sont ses talents et capacités, leur qualité et leur valeur ? Qu'est-ce que le parti fait moins bien ? Quels sont les manques, pénuries et frustrations ? L'encadré 4.2 répertorie certains aspects à analyser.

Encadré 4.2

Liste de contrôle des forces et faiblesses d'un parti politique

- organisation structurelle du parti politique ;
- administration du parti ;
- base d'adhérents ;
- place des femmes et des jeunes ;
- politique/programmes ;
- démocratie interne ;
- création de coalitions et dialogue entre les partis ;
- ressources et finances du parti ;
- rapport avec les médias ;
- rapport avec la société civile ; et
- activités de sensibilisation du parti.

Chacun des quatre éléments de l'analyse SWOT correspond à une série de questions. Il ne faut pas oublier que l'accent doit être mis sur l'aspect organisationnel du parti plutôt que sur ses orientations idéologiques ou son programme politique. Les questions doivent être interprétées à la lumière de la structure organisationnelle du parti, des ressources humaines et financières, des capacités, des compétences, etc. Il ne s'agit pas de prouver que les opinions du parti sont meilleures que celles des autres.

Les réponses peuvent être formulées individuellement ou en groupe. Le groupe de travail peut décider d'organiser des groupes de discussion afin d'impliquer un plus grand nombre de personnes, soit pour garantir l'accès à l'expertise nécessaire pour répondre plus précisément aux questions, soit pour inclure les points de vue de différentes sections du parti. Les questions répertoriées dans le tableau 4.1 constituent un excellent point de départ pour identifier les forces et faiblesses du parti ainsi que les opportunités qui s'offrent à lui et les dangers qui le menacent.

L'analyse SWOT peut être menée à l'aide des feuilles de travail 9 et 10. Afin de montrer à quoi peut ressembler l'analyse SWOT d'un parti politique, le tableau 4.2 reproduit l'analyse SWOT menée par un parti géorgien.

Tableau 4.1

Questions pouvant servir de point de départ à l'analyse SWOT

	Interne	Externe
Positif	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels avantages présente la structure organisationnelle du parti politique par rapport à celle des autres partis du système ? • Qu'est-ce que le parti fait bien, ou mieux que les autres ? Quels sont les activités ou programmes dans lesquels il excelle ? • Quelles sont les ressources pertinentes sur lesquelles il peut s'appuyer ? • Qu'est-ce qui fait la notoriété du parti politique ? • Quels aspects relatifs à la structure, à la gouvernance et à la redevabilité de l'organisation fonctionnent bien ? • Quelles sont les forces des ressources humaines du parti, de sa base d'adhérents, etc. ? 	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les meilleures opportunités pour le parti (en termes d'activités, de base d'adhérents, de ressources) ? • Quelles sont les tendances qui pourraient ou devraient générer de nouvelles opportunités (évolution des technologies, de la demande, de la législation, du paysage politique, de l'offre, etc.) ? • Les politiques publiques applicables aux partis politiques sont-elles susceptibles d'évoluer ? • Observe-t-on une évolution des modèles sociaux, des valeurs, des profils démographiques, des modes de vie, etc. ? • Quels événements pourraient générer de nouvelles opportunités ?
Négatif	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi le parti politique est-il désavantagé par rapport aux autres partis du système ? • Qu'est-ce que le parti fait mal, ou moins bien que les autres ? Quels programmes et activités entrent dans cette catégorie ? • Quelles ressources pertinentes sont volatiles, peu fiables ou manquantes ? • Quels aspects relatifs à la structure, à la gouvernance et à la redevabilité de l'organisation et du parti posent problème ? 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels obstacles sont les plus susceptibles de surgir ? • Existe-t-il d'anciens ou de nouveaux concurrents qui pourraient constituer une menace ? • L'offre et la demande évoluent-elles d'une manière qui pourrait menacer le parti politique ? • Quelles évolutions technologiques pourraient constituer une menace ? • Le parti rencontre-t-il des problèmes d'endettement ou de trésorerie ? • L'évolution des politiques de gouvernance concernant les partis politiques pourrait-elle avoir un impact négatif sur le parti ?

Tableau 4.2

Analyse SWOT menée par un parti politique géorgien

	Interne	Externe
Positif	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • personnel (hautement qualifié, motivé) ; • leader compétent et professionnel ayant une vision et de l'expérience ; • équipe partageant des valeurs communes ; • financements publics garantis jusqu'aux prochaines élections ; • représentation au sein des conseils locaux ; • bonne participation et liens avec la communauté ; • nombre de bénévoles (200 militants) ; • contacts internationaux ; • site Internet pleinement opérationnel ; et • base de données des électeurs. 	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • changement de direction imminent ; • bassin de bénévoles largement inexploité ; • présence de nouveaux médias sociaux ; et • disponibilité de financements précédemment inutilisés provenant d'ONG locales et internationales.
Négatif	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • conflits entre les parties prenantes ; • manque d'expérience ; • faibles capacités administratives ; • réputation mitigée ; • dépendance excessive à l'égard du leader ; • manque de ressources humaines compétentes et qualifiées ; • manque de politiciens professionnels ; • mauvaise gestion institutionnelle ; • absence d'organisations régionales ; • manque de réalisations documentées ; • financements publics insuffisants ; • absence de financements privés ; et • manque d'accès aux médias. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • difficulté à obtenir des ressources supplémentaires ; • environnement fortement concurrentiel ; • nouvelles politiques publiques défavorables au parti ; • éventuelles luttes de pouvoir ; • ressources médiatiques insuffisantes (temps d'antenne limité sur la chaîne publique) ; • environnement économique médiocre ; • menace de fraude électorale ; • intimidation des électeurs ; • difficulté à gérer le nombre croissant d'adhérents ; et • manque de participation aux processus politiques.

Encadré 4.3

Exemple du Congrès national africain (ANC) en Afrique du Sud

La planification stratégique n'est pas un phénomène nouveau dans toutes les démocraties émergentes. En Afrique du Sud, par exemple, le Congrès national africain (ANC) a mené un processus de planification stratégique et des auto-évaluations qui ont donné lieu à des tentatives de réformes internes conséquentes. La mission politique de l'ANC est la suivante :

« Le Congrès national africain existe pour unir l'ensemble de la population sud-africaine afin de transformer aussi rapidement que possible l'Afrique du Sud en un pays uni, démocratique, non racial, non sexiste et prospère, sur la base des principes de la Charte de la liberté ».

L'auto-évaluation organisationnelle détaillée menée par l'ANC en 2007 comprenait une analyse SWOT de différents aspects de l'organisation du parti. Cette analyse a été incluse dans le rapport organisationnel présenté par le secrétaire général du parti lors de la conférence nationale de 2007. Il est utile de résumer sa structure.

Le rapport commence par analyser les évolutions contextuelles et sociétales pouvant avoir une incidence sur le parti et son organisation. Il évoque ensuite la base d'adhérents et la structure du parti, notamment leurs évolutions les plus récentes, leurs forces et les difficultés rencontrées. Une attention particulière est portée aux aspects procéduraux de l'adhésion, aux adhérents des différentes sections et aux adhérents des différentes régions.

La section suivante traite des évolutions politiques et organisationnelles/du parti dans chacune des neuf provinces d'Afrique du Sud. Le rapport présente ensuite des rapports d'exécution spécifiques, ainsi que les forces et faiblesses concernant chacune des structures nationales (le Comité exécutif national, le Comité national de travail, la Ligue des jeunes et la Ligue des femmes), puis les performances et perspectives des sous-comités nationaux, parmi lesquels figurent les comités sur la formation et l'éducation politique, les médias et la communication, les relations internationales et les affaires constitutionnelles. Un autre chapitre est spécialement consacré au renouvellement des valeurs et de la démocratie organisationnelle de l'ANC.

Il est intéressant de noter que le secrétaire général de l'ANC a utilisé ce rapport pour évoquer publiquement d'importantes lacunes dans l'organisation du parti. Il a par exemple été établi que, malgré l'augmentation du nombre d'adhérents à l'échelle nationale, les adhérents actifs étaient trop peu nombreux ; qu'il fallait accroître l'unité et la cohésion ; qu'il existait un risque de pratiques sectaires et que le manque de conscience politique des adhérents était une inquiétude majeure. Cet exercice de planification stratégique a donc incité l'équipe dirigeante du parti à engager des réformes internes.

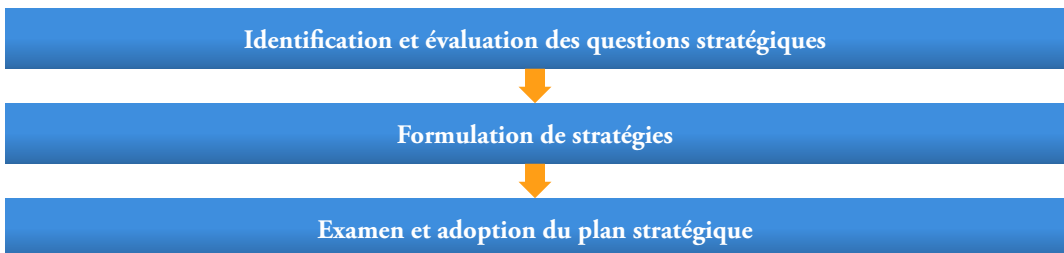
Le rapport complet est disponible en anglais sur : <http://www.anc.org.za/show.php?id=2539>.

5. Phase III : élaboration du plan

L'analyse de l'organisation et de son environnement menée au cours de la phase II est un travail préparatoire indispensable à la phase III, qui implique d'identifier et d'évaluer les questions stratégiques rencontrées par le parti, de formuler une stratégie visant à y répondre, et d'examiner et d'adopter un plan stratégique.

Figure 5.1

Activités de la phase III



5.1 Identification et évaluation des questions stratégiques

La feuille de travail 11 aide le groupe de travail à dresser une liste de référence des principales questions stratégiques. Tout élément peut être inclus dans cette liste, à condition qu'il : (a) fasse référence à des aspects organisationnels plutôt qu'à des aspects strictement électoraux ou politico-idéologiques du parti ; (b) soit formulé comme une question à laquelle différentes réponses peuvent être apportées et (c) concerne des questions sur lesquelles le parti exerce un important degré de contrôle.

Qu'est-ce qu'une question stratégique ? À quel moment une question devient-elle stratégique ? Une question stratégique peut être définie comme un enjeu ou un choix politique fondamental qui influence les responsabilités, les compétences, la mission, le public cible, les programmes, les coûts, le financement ou la

structure d'un parti. Le chapitre 2 explique la différence entre la stratégie, la gestion et les opérations. Cette distinction s'applique également ici. La meilleure façon de distinguer les questions stratégiques des questions opérationnelles consiste tout d'abord à répertorier l'ensemble des questions qui semblent importantes pour le parti et ses performances. Les questions opérationnelles peuvent ensuite être séparées des questions stratégiques. La règle générale est qu'une question est plus susceptible d'être stratégique qu'opérationnelle si elle répond à plusieurs de ces critères :

1. Elle pourrait figurer à l'ordre du jour du conseil exécutif ou de la direction du parti.
2. Elle s'inscrit sur le long terme.
3. Elle concerne de nombreuses unités ou divisions, voire l'ensemble du parti.
4. Elle pourrait avoir d'importantes conséquences financières.

5. Pour être résolue efficacement, elle suppose une modification de la mission ou de la structure organisationnelle, une évolution fondamentale des activités, de nouveaux financements et/ou une augmentation ou une diminution importante des effectifs.
6. La meilleure stratégie à adopter est loin d'être évidente.
7. La question est très sensible pour le parti et un certain nombre de parties prenantes externes.

Une déclaration distincte doit être rédigée pour chacune des questions stratégiques incluses dans la liste de référence. Cette déclaration énonce la nature de la question et indique pourquoi elle est (ou doit être) considérée comme une question stratégique cruciale à l'ordre du jour de l'organisation. Il faut également préciser en quoi chaque question est liée à la mission organisationnelle, aux responsabilités du parti, à la vision et à l'analyse SWOT. Afin d'évaluer l'importance et l'urgence de chaque question, les conséquences liées à sa non-résolution doivent également être évoquées.

La feuille de travail 12 propose une liste de contrôle conviviale permettant de distinguer les questions opérationnelles des questions stratégiques. Ce classement produit deux résultats : le premier est une liste de questions opérationnelles qui concernent une seule ou une poignée d'unités du parti et qui ont des conséquences mineures ou modérées ; la meilleure stratégie à adopter est relativement évidente et le groupe de travail sur la planification stratégique peut transmettre ces questions au conseil exécutif pour qu'elles soient traitées et résolues au niveau administratif ou opérationnel approprié au sein du parti. Le second résultat est une liste de référence des questions stratégiques, qui peut donner lieu à son tour à une liste des principales questions stratégiques et des questions secondaires.

Si nécessaire et le cas échéant avec l'aide d'experts indépendants, le groupe de travail identifie les questions les plus importantes et formule une déclaration thématique sur chacune des questions prioritaires. Il faut veiller à établir un lien entre les questions et la mission, la vision, les buts politiques et les objectifs sociétaux du parti, ainsi que l'analyse SWOT. Des objectifs généraux en vue de la résolution du problème doivent en outre être formulés. Il est important que la déclaration thématique prenne la forme de questions ou de préoccupations sur lesquelles le parti peut agir. L'encadré 5.1 donne l'exemple d'une liste des principales questions stratégiques.

Encadré 5.1

Principales questions stratégiques soulevées par un parti politique géorgien

- Comment gérer efficacement l'organisation alors que sa base d'adhérents est en constante expansion ?
- Comment assurer le suivi ?
- Comment élaborer, mettre en place et mettre en œuvre une stratégie de communication publique ?
- Comment assurer la gestion financière ?
- Comment élargir notre réseau international et accroître notre reconnaissance internationale ?
- Comment former efficacement nos adhérents en vue d'un mandat politique électif ou exécutif ?
- Comment améliorer les processus de recrutement et la sélection des candidats pour les postes électifs ?

5.2 Formulation de stratégies

Chacune des principales questions stratégiques doit désormais être associée à un plan axé sur l'action. L'ensemble de ces plans thématiques constitue le plan stratégique. Les stratégies individuelles peuvent différer en termes de portée, de complexité et de durée. Certaines stratégies concernent un segment du parti seulement ou son organisation, tandis que d'autres portent sur l'ensemble du parti.

La formulation des stratégies est naturellement basée sur les informations et analyses issues des étapes précédentes. À ce stade, on connaît la nature des questions, les raisons de leur importance et leur degré d'importance, ainsi que les objectifs généraux à atteindre pour chacune des questions. Au cours de cette phase, le rôle du groupe de travail est davantage axé sur la coordination et le rassemblement qu'au cours des étapes précédentes. Des stratégies éclairées, réalistes et relativement détaillées doivent être formulées, ce qui implique une plus grande interaction avec les autres unités ou sections du parti. Cette implication peut prendre la forme de réunions individuelles avec les principales parties prenantes concernant chaque question ou d'une série d'entretiens consultatifs, par exemple. La feuille de travail 13 fournit un modèle qui peut être utilisé pour formuler des stratégies thématiques. Chaque stratégie établit clairement les principales considérations sous-jacentes, les objectifs spécifiques, les actions à mettre en œuvre et les critères d'évaluation pertinents. Outre la description de la question et des objectifs spécifiques ou résultats souhaités, il faut évoquer un certain nombre d'éléments allant du relativement abstrait au

concret et facile à mettre en œuvre. Il s'agit : (1) des différents moyens pour passer du problème actuel au résultat souhaité ; (2) des obstacles susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs ; (3) des initiatives à mettre en place pour atteindre le résultat souhaité ; et (4) des principales actions qui découlent de ces initiatives. Les principales actions permettent ensuite de définir les mesures spécifiques qui doivent être prises au cours de la période spécifique du projet, tandis qu'un acteur précis (individu ou groupe) est chargé de cette mesure ou série de mesures (et en accepte la responsabilité).

De cette manière, toute personne lisant une stratégie comprend parfaitement le problème rencontré, la solution proposée, comment celle-ci résoudra le problème et pourquoi elle est meilleure qu'une autre. Le fait de détailler les motivations sous-tendant les différents aspects de chaque stratégie s'avère utile lors de l'approbation formelle et de l'adoption des stratégies individuelles et du plan au cours de l'étape suivante.

Une fois les stratégies individuelles formulées, le groupe de travail doit élaborer une esquisse de plan stratégique qui suscitera l'enthousiasme des parties prenantes. Quels sont les principaux thèmes des stratégies ? Existe-t-il un dénominateur commun ? Comment ce dénominateur commun peut-il être formulé au mieux afin d'être parfaitement compris par l'ensemble des parties prenantes internes et de susciter l'engouement et l'engagement nécessaires à la concrétisation du changement souhaité ?

5.3 Examen et adoption du plan stratégique

Le groupe de travail doit veiller au caractère inclusif de la collecte d'informations et des consultations menées auprès des parties prenantes internes et externes. Avant de pouvoir être mis en œuvre, le plan stratégique doit également bénéficier d'un statut officiel et de l'engagement des cadres dirigeants et du conseil exécutif du parti, ainsi que d'un large soutien général de la part de l'ensemble des sections du parti. En d'autres termes, le groupe de travail doit promouvoir ses plans auprès de la direction et du parti, renforcer le sentiment d'appropriation et recevoir une autorisation formelle pour ses choix et ses plans. Une communication claire, positive et attrayante est essentielle pour obtenir un soutien à tous les niveaux. Outre les indispensables supports visuels (graphiques, tableaux et images), un ton positif et convaincant sera nécessaire pour inciter la direction et la base du parti à valider les plans.

La manière la plus appropriée de générer un large consensus et un vaste soutien dépend de la taille et de la structure du parti. L'une des approches consiste à, dans un premier temps, obtenir l'accord général des cadres dirigeants et du conseil exécutif, qui endosse une nouvelle fois le rôle du promoteur du processus. Celui-ci doit être en mesure de présenter le plan, mais également d'expliquer et de défendre les décisions prises. Il est important d'avoir suffisamment de temps, de patience et de flexibilité pour obtenir l'aval de la direction. Il est possible que le plan doive être modifié, mais toute modification doit être bien argumentée, réaliste et conforme aux objectifs et à la mission du parti ou à la situation politique dans laquelle il se trouve. Le groupe de travail doit naturellement rester flexible. En effet, mieux vaut obtenir un large soutien et l'aval des cadres dirigeants plutôt qu'insister pour que l'ensemble des stratégies soient mises en œuvre comme le groupe l'avait proposé au départ.

Une fois que le plan bénéficie d'un soutien formel, il faut s'assurer du soutien du reste du parti, par exemple à l'occasion d'une assemblée générale ou de réunions régionales ou thématiques. Sans la compréhension, le soutien et le dévouement des parties prenantes internes agissant en première ligne, le plan a peu de chances d'être mis en œuvre. Une fois encore, certaines modifications doivent pouvoir être apportées, toujours sur la base de solides arguments ou d'informations et d'expériences utiles qui, pour une raison ou pour une autre, n'auraient pas encore été inclus dans le processus de planification. La feuille de travail 14 propose des conseils en vue de la mise en œuvre réussie et systématique de cette phase.

Encadré 5.2

Exemple du Parti travailliste australien

En février 2011, le Parti travailliste australien a lancé une vaste analyse de son organisation interne, en réaction aux mauvais résultats obtenus lors des élections fédérales de 2010 et à la diminution constante du nombre de ses adhérents. Des conflits internes ayant précédemment causé un changement de direction, le parti a demandé un audit approfondi du parti et de sa structure interne. Parmi les termes de référence figuraient :

- la nécessité d'examiner et de moderniser la vision et la mission du Parti travailliste pour les adapter au XXI^e siècle ;
- la nécessité d'élargir la participation au parti afin de permettre à ses adhérents, partisans et parties prenantes de mieux se faire entendre ; et
- la nécessité d'améliorer le dialogue et l'engagement entre les Australiens progressistes et le parti, notamment les organisations progressistes tierces.

L'étude a été menée par un comité dirigé par trois responsables du parti représentant son aile droite et son aile gauche, qui a eu recours à un large éventail d'instruments consultatifs. Il a notamment organisé des forums d'adhérents dans tout le pays, mené des entretiens ciblés, étudié quelque 800 observations écrites et mis en place un groupe de réflexion en ligne qui a recueilli environ 3 500 suggestions de partisans et d'adhérents.

Ces consultations ont révélé un mécontentement lié au manque d'influence des adhérents sur les affaires du parti et au déclin de la participation des sections. L'étude a également révélé que la base d'adhérents du

parti vieillissait rapidement et que les alliances avec des organisations partenaires telles que les syndicats s'étaient affaiblies.

Sur la base de ces consultations, le comité a identifié 31 recommandations pour le parti, notamment concernant des moyens d'attirer de nouveaux adhérents et d'impliquer plus efficacement les adhérents actuels dans les affaires du parti. L'étude a suggéré d'allouer des ressources et de créer des postes consacrés au renforcement du parti et aux activités de formation. Il a également été conseillé de modifier les règles internes du parti afin de permettre aux adhérents de base d'exercer une plus forte influence sur la sélection des candidats aux élections et des cadres du parti, ainsi que sur la formulation des politiques du parti.

Il faut souligner que lorsque l'étude a été présentée à l'occasion de la conférence nationale du parti en décembre 2011, elle n'a bénéficié que du soutien partiel des adhérents et des responsables du parti. Seules treize des 31 recommandations ont été adoptées, notamment en raison d'un désaccord entre les forces progressistes et conservatrices du parti. Ce résultat a montré aux personnes impliquées dans la rédaction de l'étude qu'un rapport seul ne suffisait pas. Il est tout aussi important que les autorités en place soient prêtes et disposées à adopter les réformes.

Le rapport complet est disponible en anglais sur : <http://resources.news.com.au/files/2011/02/18/1226008/222073-labor-review-report.pdf>

6. Phase IV : processus de mise en œuvre et d'évaluation

Une fois les plans stratégiques examinés et officiellement adoptés, il faut préparer leur mise en œuvre effective. En réalité, les inquiétudes concernant les modalités de mise en œuvre et d'application du plan stratégique ont joué un rôle dans toutes les phases et activités précédentes. À ce stade, il faut néanmoins élaborer un plan d'action réellement concret. Tout comme lors de la phase I, un certain nombre de questions entrent en ligne de compte, notamment la division des tâches importantes en activités gérables et leur attribution à des individus ou groupes.

La stratégie définit clairement les unités ou individus responsables de la mise en œuvre de chacun de ses éléments, ainsi que les autres parties prenantes à impliquer. Les partis politiques fonctionnent souvent par cycles d'une élection à l'autre. Chaque cycle contient des étapes récurrentes. Il faut donc établir une distinction entre les éléments ponctuels et ceux qui doivent être considérés comme faisant partie d'un cycle d'événements continus sur lesquels les partis doivent se concentrer en permanence ou à intervalles réguliers. Il faut rédiger une liste précise et détaillée pour chaque plan, indiquant les objectifs explicites, les actions et les résultats attendus, les ressources nécessaires (financières, humaines, technologiques, etc.), ainsi que les besoins en termes de communication. Les feuilles de travail 15 et 16 fournissent des conseils en la matière. Il est utile de considérer les éléments individuels de la stratégie comme des projets normaux, pour lesquels l'utilisation de méthodologies et de directives de gestion de projet standard est conseillée. Il est également recommandé d'utiliser des logiciels pour l'exécution, la gestion et le suivi de la réalisation de chaque élément de la stratégie.

Une fois le processus de mise en œuvre terminé (si possible dans le respect des délais et du budget) avec l'aide des outils de gestion de projet, la dernière étape du cycle de planification stratégique est l'évaluation. Cette étape est cruciale, car elle permet non seulement de réfléchir, de planifier et d'agir de manière

stratégique, mais d'apprendre de manière stratégique. L'évaluation doit être divisée en deux parties distinctes : l'évaluation des stratégies elles-mêmes et l'évaluation du processus ayant permis l'élaboration et la mise en œuvre de ces stratégies. Il est désormais possible d'identifier les forces et faiblesses propres à chaque stratégie, ainsi que les modifications qui seraient souhaitables *a posteriori*. Ces considérations permettent de déterminer si une stratégie spécifique doit être maintenue, révisée ou abandonnée. Une stratégie peut être rejetée pour différentes raisons : le problème a été résolu ou efficacement traité, la mise en œuvre a été un échec ou l'évolution des circonstances a rendu la stratégie obsolète.

L'évaluation doit être axée sur le processus. Il faut déterminer les forces et faiblesses (et toute modification éventuelle) des différents éléments du processus (conception, durée, ressources, orientation, soutien, etc.). Par la suite, il est possible de décider si les différents éléments relatifs au processus doivent rester inchangés, être remplacés par des éléments et principes nouveaux ou révisés, ou s'ils doivent être abandonnés.

Ces évaluations fournissent de précieuses informations sur *les actions à mener et les modalités de mise en œuvre* lors de tout cycle ultérieur. Cette approche peut contribuer à améliorer la qualité du processus et des futures stratégies de chaque cycle. Les feuilles de travail 17 et 18 fournissent des conseils sur l'évaluation des stratégies et du processus. L'annexe IV fournit des directives en vue des entretiens avec les principales parties prenantes au terme du processus de planification. Elle permet de prendre du recul et d'identifier les réussites et les domaines à améliorer à l'avenir.

Encadré 6.1

Exemple de l'Alliance populaire révolutionnaire américaine (APRA) au Pérou

Les élections générales d'avril 2001 au Pérou ont été les premières élections jugées libres et équitables par l'ensemble des forces politiques du pays après 10 ans de pouvoir d'Alberto Fujimori. Elles ont fait du plus ancien parti politique du pays, l'APRA, la première force d'opposition au Congrès. Le candidat de l'APRA, chef de parti et ancien président Alan García, de retour au pays après huit ans d'exil, a perdu de peu le second tour de l'élection présidentielle organisé en juin, obtenant près de cinq millions de voix, soit environ 30 fois le nombre de voix obtenues seulement un an plus tôt. Il a saisi cette opportunité pour proposer un défi aux sympathisants : une réforme interne du parti visant à maintenir ce niveau de soutien.

« L'APRA est confronté à un grand défi : préserver ses liens avec cette immense force citoyenne, dont dépend la gravitation sociale du parti [...]. Nous devons être conscients que seul un message social moderne et ouvert permettra de maintenir la bienveillance des Péruviens envers le parti. Dans le cas contraire, l'acceptation ou le soutien électoral du parti pourrait à nouveau diminuer [...]. Il s'agit là d'un premier pas vers la modernisation et la renaissance de l'APRA au sein de la société ». (Lettre aux camarades, 23 juillet 2001).

Depuis sa création en 1930, le parti avait adopté une structure organisationnelle comparable à celle d'un syndicat du début du XXe siècle : des cellules, des comités et des secrétariats avec des fonctions ayant trait à la discipline, l'organisation, la culture, l'éthique, la trésorerie, etc. Cette approche tournée vers l'intérieur était adaptée pendant les périodes d'activité clandestine. Pourtant, lorsque la démocratie a été rétablie, les citoyens sont devenus moins attachés aux idéologies et à la mobilisation politique classique, et ont affiché leur défiance à l'égard des partis politiques. Le parti a donc dû s'ouvrir et communiquer différemment avec les citoyens. La direction du parti a alors essayé d'inscrire son processus de planification stratégique dans le contexte plus large de la démocratisation du pays.

L'appel à la modernisation a donné lieu à un examen de la structure du parti par le secrétariat de l'organisation, comprenant un débat national sur différentes options et idées : sept assemblées régionales ont regroupé environ 1 500 leaders nationaux et infranationaux qui avaient précédemment consulté la base du parti. Le secrétariat s'est basé sur ces discussions pour formuler une série de recommandations.

L'examen a révélé que la structure du parti était devenue bureaucratique, descendante, centralisée et obsolète. Il a proposé une nouvelle structure, organisée autour de trois dimensions de la vie du parti :

1. Une dimension institutionnelle en vue de gérer les affaires internes ;
2. Une dimension sociale en vue d'interagir avec des groupes de la société sans les intégrer formellement ; et
3. Une dimension gouvernementale en vue de suivre en permanence l'activité du gouvernement, et de mettre à jour les plans et programmes.

Ces recommandations ont abouti à la proposition de nouveaux statuts, qui ont été approuvés lors de la 55e session plénière en septembre 2003, puis finalement lors du 22e congrès national en juin 2004. Les responsables des dimensions sociale et gouvernementale (les éléments nouveaux) ont été intégrés au comité exécutif national, le principal organe décisionnel du parti.

La nouvelle dimension sociale comprenait cinq directions : femmes, professionnels, travailleurs, organisations de la société civile et organisations populaires. La direction gouvernementale totalisait 17 directions reflétant quasiment tous les postes ministériels, à la manière d'un cabinet fantôme.

Les nouveaux statuts du parti prévoyaient également la création d'une commission nationale permanente sur la planification stratégique, chargée de prodiguer des conseils stratégiques à l'équipe dirigeante nationale du parti, ce qui montre que l'APRA considère la planification stratégique comme une mission permanente, et non pas ponctuelle.

La nouvelle structure a été bien accueillie, malgré un calendrier de mise en œuvre difficile : les élections générales d'avril 2006 approchant, le parti avait une campagne à organiser. Il a finalement obtenu la majorité des sièges au Congrès et décroché la présidence pour la deuxième fois en 76 ans d'existence. Suite à ce succès, de nouvelles responsabilités sont naturellement devenues prioritaires. Les leaders reconnaissent que la mise en œuvre des réformes internes a perdu de son dynamisme, car le parti a par la suite dû s'attaquer à des objectifs relativement contradictoires en l'espace de deux ans.

Tout en poursuivant sa modernisation, il a également dû préparer une campagne électorale, créer une vaste coalition sociale et politique afin de soutenir son nouveau mandat et gouverner efficacement en dévoilant sa nouvelle identité programmatique de défenseur de la modernisation économique et de la justice sociale.

Cinq ans plus tard, après avoir achevé son deuxième mandat et rejoint l'opposition, le parti doit poursuivre sa modernisation interne sous l'égide d'une nouvelle direction.

Pour plus d'informations, consultez la page :
<http://www.facebook.com/pages/Partido-Aprista-Peruano-Comit%C3%A9-Ejecutivo-Nacional/110211385672511>

7. Planification stratégique en Géorgie (2010–2011) et au Mozambique (2012)

Le présent outil mentionne les processus de planification stratégique lancés et encadrés par le NIMD en 2010-2011 et en 2012. Ce programme global avait pour objectif de renforcer les partis politiques géorgiens et de les aider dans leur développement institutionnel. Plus concrètement, le NIMD a proposé aux partis politiques le soutien et les outils nécessaires au développement d'une réflexion plus stratégique sur eux-mêmes en tant que partis politiques et organisations de partis, et à la formulation de plans stratégiques à moyen et à long terme.

Le présent chapitre retrace ce processus, présente les décisions qui ont été prises et les considérations qui ont joué un rôle, et décrit les difficultés rencontrées en cours de route, ainsi que les résultats obtenus et les enseignements tirés. Il évoque également différents exemples au Mozambique, où le NIMD a utilisé la même méthodologie pour lancer, début 2012, un processus de planification stratégique.

7.1 Objectifs et motivations

L'environnement politique géorgien, qui se caractérisait par différents types de pressions croissantes sur les partis politiques et par la revendication d'une meilleure gestion et d'une plus grande redevabilité publique, a motivé l'initiative menée par le NIMD en 2010 dans le but d'aider les partis politiques du pays à élaborer un processus de planification stratégique global. Les partis politiques géorgiens faisaient face aux critiques de parties prenantes plus actives et plus visibles, des électeurs, des médias et des bailleurs de fonds, et à une incertitude accrue quant à l'avenir. À l'approche des élections parlementaires et présidentielles, les partis politiques étaient appelés à se réinventer ou à se réorganiser pour rester pertinents et accroître le soutien dont ils bénéficiaient. Il était donc logique et opportun d'entamer un processus de planification stratégique afin d'améliorer le positionnement des partis vis-à-vis de leurs parties prenantes et de l'environnement extérieur au sens large, et de renforcer les performances internes (gestion financière, technologies de l'information, gestion des ressources humaines).

« Nous avons notamment découvert que notre réflexion était exclusivement tactique et en aucun cas stratégique. Nous nous concentrons sur des projets et événements, sans jamais tenir compte des objectifs organisationnels communs ».

Un membre de l'équipe de planification stratégique

« Avant de rejoindre le programme, nous avions une vision de nos objectifs à court et à long terme. Cependant, suite aux ateliers, nous avons complètement réévalué nos principes et nos valeurs. Lorsque nous nous sommes engagés dans le processus de planification stratégique, nous avons naturellement pris conscience de la nécessité d'évoluer et d'adopter de nouvelles méthodes de travail, et surtout d'entamer une toute nouvelle phase de développement organisationnel des équipes ».

Un responsable de l'équipe de planification stratégique

Ce contexte est, par certains aspects, propre à la situation de la Géorgie. À d'autres égards, cependant, les objectifs et motivations s'appliquent dans d'autres pays. Le renforcement des capacités organisationnelles et la planification stratégique à long terme ont un sens dans tout système politique. En outre, les questions relatives au financement, à la gestion interne, à la mobilisation des compétences et à la sensibilisation des adhérents et des sections régionales se justifient dans toutes les démocraties.

Au Mozambique, le lancement du processus de planification stratégique a également été motivé par la volonté d'utiliser de manière plus efficace et plus systématique les financements des donateurs extérieurs par les partis politiques. Au lieu de se concentrer sur des projets à court terme ou ponctuels au cas par cas, les organisations de partis peuvent mener une réflexion sur leur parti plus stratégique (et axée sur le long terme) qui les aide à utiliser les fonds des donateurs de manière plus cohérente et plus efficace. Le fait d'établir les plans en vue des programmes et activités sur une planification cohérente

et systématique peut augmenter les chances d'attirer des financements plus importants de multiples donateurs.

7.2 Calendrier

Le programme du NIMD en Géorgie, d'une durée d'un an, a commencé deux ans avant d'importantes élections parlementaires et présidentielles. Le moment choisi s'est avéré opportun, car les partis se trouvaient à un point où ils avaient le sentiment de devoir nettement améliorer leur positionnement extérieur et leurs performances internes pour pouvoir survivre jusqu'aux prochaines élections et obtenir de bons résultats électoraux. Le programme leur a laissé suffisamment de temps pour s'analyser eux-mêmes et mener des analyses environnementales approfondies, identifier les priorités et les questions stratégiques, et formuler et mettre en œuvre des stratégies. Avec le recul, tous les partis politiques ont admis que la période choisie avait été propice. Un responsable de l'équipe de planification stratégique a fait remarquer que le calendrier était l'une des clés de la réussite du projet. Les partis concernés ont estimé que la période située entre les élections était le moment idéal pour amorcer la planification stratégique.

Le cas du Mozambique est tout aussi révélateur. Dans ce pays également, le processus de planification stratégique a commencé deux ans avant la tenue des élections parlementaires et présidentielles afin de permettre aux partis de consacrer suffisamment de temps et d'attention aux discussions internes. Le processus mené au Mozambique a également été guidé par les cycles internes du parti, par exemple les élections internes aux postes de direction ou d'autres décisions importantes prises lors des congrès du parti. Dans le cas du Mozambique, le calendrier a donc été déterminé en tenant compte du cycle électoral interne de chaque parti.

Le meilleur moment pour amorcer la planification stratégique peut ainsi varier d'un parti à l'autre, ce qui ne compromet pas forcément la réussite globale du programme. Lorsqu'elle travaille avec plusieurs partis, l'organisation facilitatrice (par exemple, le NIMD) doit cependant commencer à discuter du programme et de la participation de chacun simultanément avec l'ensemble des partis. En collaboration avec les partis, les facilitateurs peuvent ensuite discuter du meilleur point de départ en fonction des besoins et du cycle interne de chaque parti. Cette approche favorise l'inclusion et évite d'éventuelles tensions ou des inquiétudes injustifiées de la part des différents partis politiques concernant des préférences ou la disponibilité des ressources si un parti décide de se lancer après les autres.

7.3 Processus

« Notre attitude sceptique du départ était due au fait que nous pensions que le projet du nimd serait comparable aux autres projets de formation proposés par les autres acteurs avec lesquels nous avons collaboré au fil des ans. En définitive, le processus s'est avéré très différent : nous disposons désormais d'un plan durable et d'une déclaration de mission, et nos efforts sont davantage concentrés sur nos objectifs et priorités politiques ».
Un membre d'une équipe de planification stratégique

L'inclusion est au cœur de la stratégie de prestation d'assistance du NIMD. Indépendamment de son orientation idéologique ou d'autres considérations politiques, tout parti répondant à des critères objectifs et rationnels doit être inclus dans le programme.

À l'origine, le NIMD a sélectionné sept partis politiques géorgiens pour participer à ce programme spécifique, en se basant sur les résultats obtenus lors des élections parlementaires de 2008 et des élections locales de 2010. Le processus a permis d'identifier les acteurs pertinents sur la scène politique géorgienne, notamment le parti au pouvoir et les partis d'opposition, qui représentent un large éventail d'orientations idéologiques et de stades de développement organisationnel. Voici les partis sélectionnés, par ordre alphabétique : le Mouvement démocrate-chrétien (le plus grand parti d'opposition parlementaire), le Mouvement national uni (le parti au pouvoir), Notre Géorgie - Démocrates libres, le Parti de la nouvelle droite, le Parti républicain, le Parti travailliste géorgien et la Voie de la Géorgie (partis d'opposition extraparlimentaires). Au Mozambique, le NIMD a travaillé avec les trois partis représentés au Parlement : Frelimo (le Front de libération du Mozambique), le Mouvement démocratique du Mozambique et Renamo (la Résistance nationale du Mozambique).

« Dans la mesure où notre parti a été créé il y a seulement trois ans, nous n'avions jamais mené de travail similaire à la planification stratégique auparavant. Avec l'aide des consultants, nous avons pu analyser tous les niveaux de la structure de notre organisation. Le processus nous a également permis d'évaluer nos ressources et notre situation ».

Un responsable de l'équipe de planification stratégique

Pour certains partis politiques ayant spécifiquement sollicité l'aide du NIMD en matière de planification stratégique avant le lancement du programme, le processus a été déterminé par la demande. Pour les autres partis, le processus a été déterminé par

l'offre : ils n'avaient pas spécifiquement demandé à y participer. Le NIMD a fait simultanément la même offre à l'ensemble des partis.

Il était facile de commencer à travailler avec les partis qui avaient sollicité une assistance. Il fallait cependant contacter les autres partis et expliquer les idées sous-tendant le processus et les activités proposées. La plupart des partis étaient sceptiques quant à la nature et aux résultats potentiels de ce processus. Avec le recul, certains dirigeants de partis se sont rappelés qu'ils avaient tout d'abord craint de « finir par élaborer un plan stratégique qui resterait lettre morte, dans le seul but de continuer à participer au programme ». Dans certains cas, il a fallu beaucoup de temps et de persuasion pour convaincre les partis de l'utilité et des avantages de l'offre et de son contenu.

Le personnel du NIMD a dû consacrer un temps et des efforts considérables pour que tous les partis et leur direction participent au programme. Les responsables du parti au pouvoir en Géorgie n'étaient en aucun cas opposés à participer, mais ont reconnu qu'il serait très difficile de suivre activement le processus sur la durée. Ils ont donc admis qu'il serait plus logique de laisser l'aile jeunesse participer, car elle avait également besoin d'aide en matière de planification stratégique. De cette manière, une totale inclusion a été garantie par le maintien du dialogue et, si nécessaire, l'acceptation d'alternatives quasiment équivalentes au projet d'origine et donc conformes aux principes d'inclusion multipartite du programme du NIMD. Une certaine souplesse concernant le calendrier et l'élaboration de solutions personnalisées aux obstacles légitimes a permis d'optimiser cette inclusion.

La confiance, de bonnes relations personnelles et la bonne réputation dont jouissait le NIMD auprès des partis géorgiens et mozambicains en tant que prestataire d'assistance fiable, parfaitement inclusif et impartial ont été les principaux facteurs qui ont convaincu les partis et leurs dirigeants de s'engager. En réalité, la confiance, la fiabilité et les bonnes relations personnelles semblent avoir joué un rôle plus important que les avantages associés à la participation. En d'autres termes, au moment du lancement, la gestion du processus semble avoir été au moins aussi importante que les qualités substantielles du programme. Le NIMD n'a pas requis la transparence de tous les aspects du processus de planification vis-à-vis des consultants et de lui-même. Les partis ont eu tout le loisir de discuter de certaines questions en l'absence des consultants. Le NIMD a véritablement joué un rôle de facilitation, mettant à disposition les méthodes, un soutien logistique et des activités de

formation. Les partis ont cependant pu préserver le caractère confidentiel de certaines questions s'ils le souhaitaient. Certains partis ont apprécié la discrétion qui leur était proposée, mais ont fait part de quasiment toutes leurs faiblesses et délibérations, tandis que d'autres ont gardé un certain nombre de questions pour eux-mêmes. Cette approche a eu l'avantage d'accroître la confiance accordée au NIMD. En outre, elle a créé un cadre discret dans lequel les partis se sont sentis suffisamment à l'aise pour aborder toutes les questions, même les plus sensibles, en lien avec la planification stratégique.

7.4 Experts indépendants

Dès le début du programme, le NIMD a invité un groupe d'experts locaux et internationaux à diriger les processus en Géorgie et au Mozambique. En Géorgie, le NIMD a organisé un séminaire de deux jours avec un conférencier/formateur dans le domaine de la gestion stratégique pour le secteur public et à but non lucratif et les cinq experts géorgiens sélectionnés pour assumer le rôle de consultants auprès des sept partis politiques concernés par le processus. Ce séminaire a permis d'évoquer les modèles de planification stratégique dominants, mais également de formuler un plan détaillé en vue du programme.

« Nous avons une très haute opinion des consultants avant même l'intervention du nimd, car il s'agissait d'experts reconnus dans notre société ».

Un responsable de l'équipe de planification stratégique

Les consultants ont été triés sur le volet en fonction d'un certain nombre de critères fondamentaux. Tous devaient avoir un profil politique neutre, ainsi que les compétences et l'autorité nécessaires pour guider le processus avec les partis politiques. D'autres domaines d'expertise et d'expérience étaient requis, mais il n'était pas indispensable que chaque membre de l'équipe les maîtrise. En Géorgie, les consultants étaient expérimentés dans les domaines des sciences politiques, de la psychologie organisationnelle, du suivi des élections et de la stratégie commerciale. Au Mozambique, ils étaient expérimentés dans les domaines des organisations de la société civile, de la gestion des ressources humaines et des sciences politiques. Le NIMD s'est efforcé de recruter une équipe de consultants répondant aux critères suivants :

- (1) expérience avérée dans le domaine de la planification stratégique ;
- (2) connaissance approfondie des systèmes politiques, électoraux et constitutionnels nationaux ;
- (3) connaissance à jour des relations politiques formelles et informelles, ainsi que des questions se posant sur la scène politique ;
- (4) connaissance

de la gestion et de la culture organisationnelles. Les consultants possédaient collectivement toutes les connaissances, compétences et valeurs nécessaires pour aider efficacement les partis.

L'engagement et la participation des partis dépendaient également beaucoup de l'opinion qu'ils avaient des consultants avec lesquels ils allaient travailler. Le moindre doute concernant l'impartialité des consultants, leur intégrité ou leur discrétion aurait pu conduire les partis politiques à refuser de participer au programme. En Géorgie, les cinq consultants sélectionnés n'ont pas tous travaillé avec l'ensemble des partis. Le NIMD a affecté les consultants en fonction du degré de confiance et d'acceptation dont ils jouissaient auprès de chaque parti et groupe de partis. Au Mozambique, les trois consultants sélectionnés ont travaillé avec l'ensemble des trois partis, selon différentes configurations et équipes, en fonction du thème ou du domaine d'expertise requis.

7.5 Groupes de travail sur la planification stratégique

Dans un premier temps, les partis ont mis en place, avec l'aide de leurs consultants, un groupe de travail interne sur la planification stratégique, comprenant dans la plupart des cas six à dix individus. Sans exception, les partis se sont véritablement attachés à créer un équilibre entre les sexes, et à regrouper des personnes ayant différents points de vue et de précieuses contributions à apporter. L'équilibre suivant a été recherché :

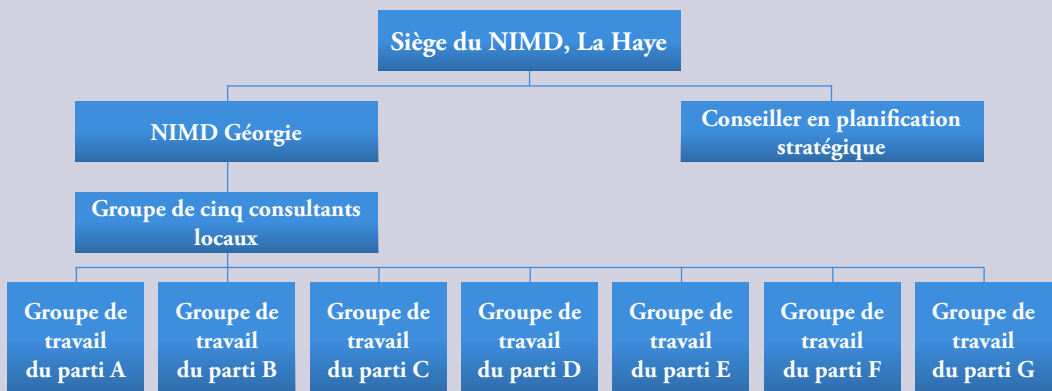
Longue expérience des partis	Jeunes avec des idées nouvelles
Représentants des partis centraux	Représentants des sections régionales
Cadres dirigeants des partis	Bénévoles de la base
Figures de proue politiques	Personnel administratif
Femmes	Hommes

Dans la plupart des cas, le groupe de travail était présidé par le dirigeant du parti, le secrétaire général ou un membre du comité central. Des liens étroits et une coordination fréquente entre le groupe de travail et les cadres dirigeants du parti se sont avérés utiles pour garantir des contributions pertinentes et le soutien constant de la direction.

Les partis qui ont choisi de former un groupe de travail moins inclusif considéraient que ce domaine serait à améliorer lors d'un cycle ultérieur. Un membre de l'équipe de planification stratégique a indiqué que : « Si notre groupe de travail avait été plus inclusif, nous aurions pu terminer le plan plus tôt ». Un parti ayant inclus uniquement les cadres dirigeants dans le groupe de travail est également convaincu que le processus aurait pu bénéficier d'une composition plus diversifiée. Selon le responsable de cette équipe de planification stratégique, « les cadres moyens et les membres du personnel sont mieux à même d'assurer la gestion quotidienne du processus ».

Figure 7.1

Structure organisationnelle du programme



La figure 7.1 illustre la structure organisationnelle du programme. Le groupe de cinq consultants a été divisé en un binôme et un trinôme, et les partis politiques ont été répartis entre ces deux équipes. Au Mozambique, où le système de partis est composé de trois partis politiques, il a semblé plus qu'approprié de faire appel à trois consultants. Chaque parti politique a travaillé avec un binôme de consultants, selon différentes configurations. Chacun des trois consultants a donc travaillé avec l'ensemble des trois partis. Dans la plupart des cas, il est possible de créer un binôme de consultants faisant preuve d'impartialité, connu des partis et bénéficiant ainsi de leur confiance.

7.6 Méthodologie

La méthodologie portait essentiellement sur l'analyse (interne et externe) et sur l'élaboration du plan. Pour chaque étape, les partis se sont vu remettre un large éventail de supports concernant les structures organisationnelles, les principes d'intervention, les scripts et directives, la logistique et la logique d'intervention.

« Bien que nous ayons été initialement sceptiques en tant que parti et groupe de travail, le processus a largement dépassé nos attentes dans tous les domaines. L'analyse SWOT nous a d'ailleurs permis d'améliorer notre éthique interne et d'obtenir de meilleurs résultats ».

Un membre de l'équipe de planification stratégique

« Le fait d'organiser les ateliers en dehors de Tbilissi a clairement eu une incidence positive. De cette manière, nous n'avons pas été perturbés par la routine et avons pu atteindre un niveau de concentration maximal. Ce choix a évité toute distraction ».

Un membre de l'équipe de planification stratégique

Pour chacune des analyses et pour l'élaboration du plan, le NIMD Géorgie a proposé à chacun des partis une réunion de présentation dans la capitale, Tbilissi, puis un atelier de deux jours en présence des consultants et du personnel du NIMD. Au Mozambique, les ateliers ont été organisés en dehors de la capitale afin de limiter les perturbations et de s'assurer l'attention pleine et entière des membres du groupe de travail. Les ateliers, qui ont été organisés à différents moments pour les différents partis, en fonction de la progression de chacun, avaient pour objectif d'expliquer, de discuter et de travailler sur les différentes actions. Tous les ateliers se sont tenus dans un centre de conférences très éloigné de la capitale. Les participants ont donc dû dormir sur place. En réfléchissant à l'efficacité du programme, de nombreux représentants de partis ont identifié comme un facteur

de réussite important le fait que les groupes de travail aient été éloignés de l'agitation du centre politique, de leur routine et de leur dynamique quotidienne.

Au cours des premiers ateliers, les groupes de travail ont collaboré avec les consultants et le personnel du NIMD afin d'élaborer une vision pour l'avenir, d'assurer l'analyse des parties prenantes, de préciser la mission, d'énoncer leurs valeurs et d'analyser les forces et faiblesses internes, ainsi que les opportunités et menaces externes.

Après l'atelier, le groupe de travail a mis en œuvre les actions définies au cours de la retraite. Le personnel du NIMD et les consultants sont restés joignables pour répondre à d'éventuelles questions, apporter leur soutien et prodiguer des conseils sur le processus. Lors de chacune des cinq phases, le NIMD et les consultants ont organisé une réunion d'une journée dans la capitale afin d'aider les participants à mieux comprendre les feuilles de travail et de répondre à toute question ou inquiétude qui aurait pu surgir. À aucun moment le personnel du NIMD ou les consultants n'ont essayé d'influencer les résultats substantiels des discussions, des analyses ou de la planification. Ces derniers ont incité les groupes de travail à mener de vastes consultations et à solliciter les contributions et le soutien de sections du parti allant au-delà de celles représentées au sein du groupe de travail. Les différents partis ont adopté différentes approches. Plus les partis se sont efforcés d'élargir l'éventail des parties prenantes internes impliquées, plus le processus de planification stratégique a eu des répercussions importantes. Par exemple, un parti a organisé deux réunions du comité national afin de discuter du contenu des feuilles de travail. Avec le recul, il a indiqué : « Au-delà de la planification, ce processus a encouragé un dialogue actif au sein des partis ».

« Le processus de planification stratégique nous a permis de découvrir des lacunes dans notre structure organisationnelle. C'est pourquoi nous faisons désormais appel au quotidien à des groupes d'évaluation et de suivi. Nous sommes également plus transparents vis-à-vis de nos adhérents et l'ensemble de l'organisation partage maintenant des valeurs communes ».

Un membre de l'équipe de planification stratégique

Une fois terminées les activités de la phase I, un nouvel atelier a été organisé au centre de conférences. Cette fois-ci, le travail effectué par les partis avec les consultants et le personnel du NIMD avait pour objectif d'élaborer le plan.

Pour ce faire, il a fallu identifier et préciser les questions stratégiques, formuler des stratégies, examiner et adopter le plan stratégique, et élaborer un processus de mise en œuvre efficace.

« Nous sommes parvenus à la conclusion que notre communication avec le public était trop complexe. La question des cotisations des adhérents est également cruciale et nous devons mettre en place un système d'administration de ces cotisations ».

Un responsable de l'équipe de planification stratégique

Les partis ont terminé les activités de planification et d'élaboration du plan en six à huit mois en Géorgie, contre quatre à six mois au Mozambique. Ces efforts ont abouti à des plans stratégiques ambitieux mais réalistes, bénéficiant du soutien de la direction du parti et d'autres parties prenantes internes, et à des plans de mise en œuvre permettant aux partis de concrétiser leurs projets. Cependant, et ce point est peut-être encore plus important, la plupart des partis politiques ont indiqué que leur participation au programme avait radicalement modifié leur point de vue sur le parti et son organisation. L'annexe III propose une vision schématique plus complète des activités, aspects logistiques et besoins en ressources (temps et argent) du processus mené en Géorgie.

Avec le recul, les partis ayant participé au programme de planification stratégique ont eu l'impression que les retombées étaient bien plus importantes qu'ils ne l'avaient initialement envisagé. Outre les nombreux objectifs fondamentaux du processus, ils ont noté que les efforts de planification stratégique avaient produit des changements durables pour le parti et ses adhérents. Ils ont indiqué que le processus favorisait le travail d'équipe dans l'ensemble de l'organisation et encourageait le dialogue actif. Pour de nombreux partis, c'était la première fois qu'ils avaient pu discuter ouvertement de leurs difficultés et problèmes d'une manière structurée et rigoureuse, et obtenir des résultats positifs. En outre, de nombreux partis ont fait remarquer que le processus avait laissé aux membres du groupe de travail l'espace pour s'épanouir.

« Le fait de participer au projet et de nous familiariser avec la planification stratégique nous a fait découvrir une toute nouvelle façon de réfléchir au type de parti que nous voulons être et à la manière dont nous gérons l'organisation de notre parti ».

Un responsable de l'équipe de planification stratégique

Plusieurs partis ont fait état d'effets durables. Réalisant que la planification stratégique est un processus permanent qui doit être mis à jour constamment, un parti a créé une petite unité qui se réunit chaque mois pour discuter de la planification stratégique. Un autre parti a décidé de s'appuyer sur son plan stratégique pour essayer d'inciter des organisations internationales de donateurs à financer ses futurs plans de mise en œuvre. Un responsable de l'équipe de planification stratégique a déclaré : « Nous avons désormais conscience de pouvoir impliquer un plus grand nombre d'acteurs dans la réalisation de nos objectifs ». Au Mozambique, le NIMD a organisé des réunions de donateurs afin de permettre aux partis politiques de présenter leurs plans stratégiques à la communauté internationale et d'obtenir son soutien.

L'arrivée d'un nouvel acteur influent, le milliardaire Bidzina Ivanishvili (né en Géorgie), sur la scène politique géorgienne illustre la manière dont les partis politiques se sont sentis mieux armés pour faire face à l'évolution de leur environnement politique et organisationnel. Ce nouvel arrivant a cherché à coopérer avec plusieurs partis politiques opposés au président en exercice. Nourrissant de fortes ambitions politiques, il a immédiatement bouleversé le positionnement des partis existants en soutenant ouvertement certains d'entre eux et en leur proposant sa coopération et son soutien financier. Comme l'a révélé un membre de l'équipe de planification stratégique : « Bien que le paysage politique ait beaucoup changé récemment, nous avons encore confiance en l'avenir. Nous avons défini de solides objectifs, priorités et groupes cibles dans notre plan stratégique ».

Le processus de planification stratégique a offert aux partis politiques concernés une vision nouvelle de leur organisation, de leur environnement et des perspectives d'avenir. La plupart des personnes impliquées ont dû sortir de leur zone de confort et s'ouvrir à l'inconnu. La réflexion stratégique ne faisait auparavant pas partie de la culture organisationnelle des partis. Pour que la planification stratégique réussisse sur le long terme, il ne doit pas s'agir d'un exercice ponctuel. Il est probable que les plans et stratégies devront être réévalués et affinés au fil du temps et que la qualité de la planification stratégique augmentera avec la pratique. En Géorgie, le NIMD a prolongé le processus de planification par une réunion d'examen environ un an après l'adoption des plans stratégiques. Il prévoit d'organiser régulièrement ce type de réunions à l'avenir.

Annexes

Annexe I

D'un outil générique à un manuel propre à chaque pays

Comme le souligne le chapitre 1, l'outil décrit dans le présent ouvrage est nécessairement assez générique, afin que les partis politiques du monde entier puissent l'utiliser comme point de départ global du processus de planification stratégique. Cependant, l'expérience a montré qu'une bonne connaissance et une bonne compréhension des spécificités sur le terrain étaient indispensables à la réussite de tout processus de planification stratégique. La structure étatique, le système politico-juridique, le niveau de développement économique, la nature et le niveau de concurrence entre les partis politiques varient d'un pays à l'autre. Tous ces facteurs ont des répercussions importantes sur la manière idéale d'élaborer, de formuler et de mener à bien un processus de planification stratégique.

En outre, l'histoire, la langue et la culture ne doivent pas être sous-estimées en ce qui concerne la planification stratégique. En effet, l'histoire politique (récente) d'un pays peut avoir des répercussions majeures sur ses possibles modalités de mise en œuvre. Des formulations et concepts spécifiques peuvent être ambigus, négatifs ou avoir un sens inapproprié, tandis que les informations et activités peuvent être associées à des questions extrêmement sensibles.

Afin d'adapter l'outil générique aux spécificités d'un pays donné, il est très important que le prestataire d'assistance, le partenaire local ou le personnel local et les consultants potentiels se réunissent pour examiner ensemble le sens général de l'outil dans un contexte spécifique, ainsi que la pertinence et l'applicabilité de chaque étape, activité et formulation dans cet environnement. Cette discussion aboutit à une traduction linguistique, mais également culturelle et politique/institutionnelle adaptée au contexte national. Parfois, une ou plusieurs étapes devront être repensées ou abandonnées, ou certaines étapes ou activités spécifiques devront être ajoutées à l'outil. Clarté, pertinence, acceptabilité et convivialité de l'outil pour les partis politiques dans un contexte

précis doivent toujours être les mots d'ordre de cet exercice.

En Géorgie et au Mozambique, cette « traduction » a été réalisée comme suit. Dès le début du processus, le prestataire d'assistance, les consultants potentiels et un formateur indépendant ont organisé un atelier de deux jours pendant lequel ce dernier a expliqué les objectifs sous-jacents du processus de planification et décrit la méthodologie complète. S'est ensuivie une discussion très ouverte et approfondie, pendant laquelle les experts nationaux (personnel local du prestataire d'assistance et consultants potentiels) ont fait part de leurs inquiétudes quant aux éventuelles limitations de la méthodologie. L'équipe a ensuite passé en revue la totalité de la méthodologie, traduisant les étapes et révisant la formulation et les activités.

Cette séance de travail a abouti à un « manuel » distinct d'environ 30 pages dans lequel l'outil générique avait été adapté aux besoins et circonstances propres à chaque pays. Ce manuel a été distribué aux partis politiques concernés. Il a servi de véritable guide aux consultants et aux partis politiques tout au long du processus de planification stratégique.

Annexe II

Feuilles de travail

Feuille de travail 1 : Liste de contrôle préalable

A. Difficultés, coûts et avantages éventuels du processus de renforcement des capacités

Quels sont les principaux problèmes internes et externes susceptibles d'empêcher la réussite du processus de planification stratégique ?

(Exemples : ressources financières limitées, difficulté à recueillir les informations nécessaires, faible niveau de priorité en raison d'événements importants au sein du parti, complexité, incertitude quant aux actions/plans gouvernementaux).

Comment ces difficultés peuvent-elles être minimisées ?

Difficultés internes potentielles <i>(Faible niveau de priorité en raison du congrès du parti à venir, par ex.)</i>	Comment minimiser les difficultés potentielles <i>(Véritable engagement des membres du groupe de travail, communication interne intensive, division du travail claire, gestion du temps efficace, par ex.)</i>
Difficultés externes potentielles <i>(Déstabilisation de la situation politique nationale, faible niveau de priorité en raison de la nécessaire implication dans l'élaboration du budget annuel de l'État, par ex.)</i>	Comment minimiser les difficultés potentielles <i>(Rester vigilant, impliqué et respecter l'emploi du temps; s'assurer que les membres du groupe de travail sont disponibles pendant la période de planification, par ex.)</i>

Répertoriez les coûts financiers et autres (coûts du matériel et du personnel par exemple) qui devraient découler du processus de planification. Comment ces coûts peuvent-ils être gérés et contrôlés ?

(Exemples : gestion du temps et gestion financière rigoureuses)

Coûts financiers et autres <i>(Temps, dépenses, par ex.)</i>	Moyen de gérer les coûts <i>(Gestion du temps efficace, gestion financière efficace, par ex.)</i>
--	---

Répertoriez les avantages (directs et indirects) qui devraient découler du processus de planification.

(Exemples : meilleure coordination interne, utilisation plus efficace des ressources, meilleur contrôle et sentiment d'appropriation renforcé, meilleures relations entre les parties prenantes, implication accrue de tous les niveaux du parti, réalisation plus claire des objectifs, plus grande redevabilité).

Comment ces avantages peuvent-ils être renforcés ? (Exemples : impliquer les sections régionales autant que possible, établir des ordres de priorité et sélectionner les « combats » à mener).

Avantages	Moyens de renforcer ces avantages

B. Le parti est-il prêt à se lancer ?

Déterminez si le parti est prêt à commencer.

Critères de préparation	Critère respecté ?	
	Oui	Non
Engagement des cadres du parti politique		
Point focal nommé		
Ressources relatives à la planification disponibles (temps, personnes, argent, bureau, équipement)		
Le groupe de travail dispose-t-il des compétences et de l'autorité pour prendre les décisions nécessaires ?		
Sommes-nous certains que le processus de planification ne nuira pas à un autre processus dans lequel le parti est impliqué ?		
C'est le bon moment pour lancer le processus		
Pensez-vous que toutes les conditions nécessaires sont réunies pour que le processus de planification soit un succès ?		
Si ce n'est pas le cas, précisez ce qui manque :		

C. Organisation de la planification

Qui est à l'origine du plan ? (Cette question est essentielle pour déterminer la portée du plan et les personnes à impliquer dans le processus.)

Quelle période le plan couvrira-t-il ? (Prévoyez une échéance réaliste, sans quoi la crédibilité et l'utilité du plan seraient compromises.)

- deux ans ;
- cinq ans ;
- autre (précisez).

Quels types de difficultés espérez-vous que le processus de planification et le plan lui-même résoudront ?

Qui est la force motrice du processus de planification ?

- les cadres dirigeants ;
- les cadres moyens ;
- le personnel.

Qui dirige l'équipe du projet de planification stratégique ?

Qui participe au groupe de travail ?

- les cadres dirigeants ;
- les cadres moyens ;
- le personnel ;
- les sections régionales ;
- les adhérents.

Quel type d'équipe de planification stratégique fonctionne (ou fonctionnera) le mieux au sein de votre parti et combien de membres doit-elle compter ? Pensez aux personnes qui devront être ralliées et impliquées dans la mise en œuvre du plan à la fin du processus, et à l'incidence que cela peut avoir sur la composition de l'équipe de planification stratégique.

Qui doit participer à l'élaboration du plan ? Pensez aux personnes qui devront travailler avec le plan et le mettre en œuvre à la fin du processus, et à l'incidence que cela peut avoir sur la participation aux efforts de planification stratégique.

Qui doit (ou devra) participer à l'examen du plan avant et après tout processus d'adoption formel ?

Quels sont les publics visés par le plan ? Auprès de qui sera-t-il promu ?

Quels sont les cadres ou forums disponibles pour le dialogue et les délibérations au cours du processus de planification ? Où l'équipe de planification stratégique se réunira-t-elle ? Quels types de forums permettront d'impliquer d'autres personnes dans le processus de planification stratégique, où et comment peuvent-ils être organisés ?

Quel type de plan écrit est envisagé ?

- résumé ;
- plan plus long et plus détaillé excluant la plupart des éléments tactiques et opérationnels ;
- plan détaillé comprenant des éléments tactiques et opérationnels ;
- autre.

Combien de temps doit durer le processus de planification ?

- six mois ;
- douze mois ;
- autre.

Quels rôles les consultants joueront-ils (facilitateurs du processus de groupe, experts en contenu, experts en recherche, experts en communication) ?

Comment assurerez-vous la coordination avec les consultants et les experts en processus, et quel rôle joueront-ils ?

Quelles seront les différentes étapes de votre processus de planification ? Examinez ces étapes avec les personnes impliquées et affinez-les si nécessaire. Vous pouvez pour cela utiliser un logiciel de gestion de projets.

Étapes / tâches	Personnes / groupes impliqués	Planning

De quelles ressources avez-vous besoin pour lancer et terminer l'exercice, et où les obtiendrez-vous ?

Type	Description / quantité	Source
Budget		
Personnel		
Informations		
Salles de réunion		
Consultants		
Bénévoles		
Autres (préciser) :		

Au terme du processus de planification stratégique, quels critères devront être utilisés pour évaluer son efficacité ?

Critères de jugement de l'efficacité du processus de planification stratégique
1.
2.
3.
4. (...)

Après la mise en œuvre du plan stratégique, quels critères devront être utilisés pour évaluer son efficacité ?

Critères de jugement de l'efficacité du plan stratégique
1.
2.
3.
4. (...)

Feuille de travail 2 :

Comprendre la position actuelle du parti

Afin de déterminer la situation antérieure au lancement, discutez des questions suivantes et donnez des réponses relativement concises. Certains de ces thèmes peuvent être sensibles. Il est inutile de documenter les réponses de manière formelle, ou d'en faire part aux consultants ou aux prestataires d'assistance. Il est cependant conseillé de réfléchir à ces sujets et d'en discuter en interne.

1. Responsabilités et compétences	
	Quelles sont les responsabilités et compétences générales du parti ?
	Quels droits et contraintes prévus par le cadre légal sont pertinents pour le processus de planification ?
	Quelles sont les réglementations existantes en matière de financement des partis et de levée de fonds ?
2. Structure, gouvernance et financement	
	Comment le parti est-il gouverné en interne ?
	Comment définir les relations entre les différentes sections du parti ? Comment sont-elles coordonnées et comment rendent-elle compte ?
	Comment les adhérents du parti organisés ?
	Quelles sont les sources de financement actuelles du parti ? Grosso modo, quelle part occupe de chaque source dans l'ensemble du financement du parti ?
	Qu'obtiennent les adhérents en l'échange de leur cotisation ?
	Quel est l'état de la démocratie interne au parti ?
3. Aspects opérationnels du parti	
	Comment l'organisation du parti est-elle gérée ?
	Qui est salarié et comment les tâches sont-elles divisées ?
	Par quels processus l'administration du parti est-elle guidée ? Dans quelle mesure sont-ils efficaces ?
4. Ce qui attend le processus de planification	
	À ce stade, quels seront les cinq principaux problèmes stratégiques à traiter au cours de ce processus ?
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	Quels sont les aspects de l'organisation du parti que le processus de planification ne doit pas prendre en compte ?
	Quels sont les aspects de l'organisation à améliorer à tout prix ?

Feuille de travail 3 : Élaborer une vision

Une vision décrit à quoi le parti politique devra ressembler après avoir mis en œuvre ses stratégies avec succès et développé pleinement son potentiel.

Une déclaration de vision répond à la question suivante : quels sont nos objectifs et quel parti voulons-nous être ?

À quoi pourrait ressembler le parti ou que pourrait-il être à l'avenir, au vu des opportunités et défis attendus, mais également des actions prévues ou envisageables ?

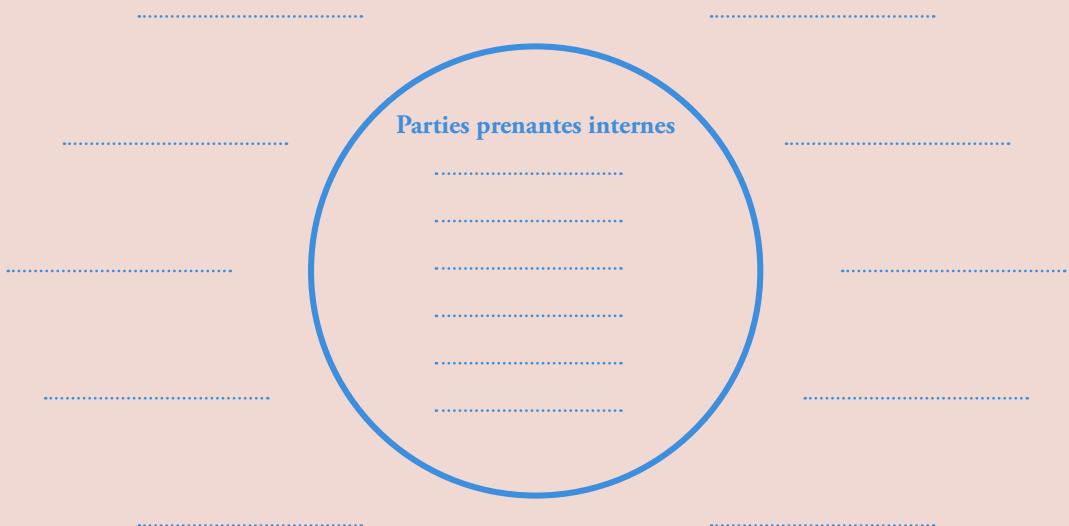
Nous suggérons que les participants élaborent une vision, rédigent une déclaration de vision et répondent aux questions ci-dessus de façon individuelle, puis complètent le tableau dans le cadre d'une discussion de groupe.

Aspect du parti politique	Situation actuelle	Situation souhaitable dans trois ans
Mission ou rôle		
Personnes		
Structure		
Activités		
Processus		
Culture		
Légitimité et soutiens en dehors du parti		
...		
...		
...		
...		

Feuille de travail 4 : Identifier les parties prenantes

Afin de pouvoir analyser les parties prenantes, répertoriez-les d'une manière aussi exhaustive que possible. Vous ou votre groupe pourrez ensuite déterminer l'importance de chaque partie prenante en fonction de : son impact positif ou négatif sur le parti politique ; ses stratégies ; et sa capacité à remplir sa mission, à exercer son mandat et à créer de la valeur publique. Une analyse précoce des parties prenantes peut vous aider à déterminer les personnes qui doivent participer au processus, mais également quand, comment et pourquoi. En outre, une analyse des parties prenantes est souvent nécessaire à l'identification des questions, à la formulation de la stratégie, à l'examen du plan, à son adoption et à sa mise en œuvre.

Parties prenantes externes



**Feuille de travail 5 :
Analyse des parties prenantes externes**

Une partie prenante externe est une personne, un groupe ou une entité extérieur(e) au parti politique qui peut se prévaloir de l'attention, des ressources ou des résultats du parti, ou que ces résultats influencent. Il peut s'agir par exemple des électeurs, d'un comité électoral, des prestataires d'assistance ou des partis politiques rivaux.

Complétez le tableau ci-dessous pour chaque groupe de parties prenantes externes répertorié dans la feuille de travail 4.

1. Classez les parties prenantes en fonction de leur rôle et de leur importance pour votre organisation.
2. Identifiez tous les critères que les parties prenantes sont susceptibles d'utiliser pour évaluer le fonctionnement de l'organisation du parti. Mentionnez ces critères dans les en-têtes de colonnes (voir les exemples fournis).
3. Pour chaque critère, notez maintenant sur une échelle de 1 (très mauvaise) à 10 (excellente) l'impression que chaque partie prenante a, selon vous, du fonctionnement de l'organisation du parti.

Nom de la partie prenante	Critères							Note moyenne
	Professionalisme	Transparence	Démocratie	Diffusion de l'information	Contribution au débat public	Représentation des intérêts sociétaux	Formation des leaders politiques	

Feuille de travail 6 : analyse des parties prenantes internes

Une partie prenante interne est une personne, un groupe ou une entité interne au parti politique qui peut se prévaloir de l'attention, des ressources ou des résultats du parti, ou que ces résultats influencent. Il peut s'agir par exemple des cadres dirigeants du parti, du personnel, des sections régionales ou encore des représentants élus.

Complétez le tableau ci-dessous pour chaque groupe de parties prenantes internes répertorié dans la feuille de travail 4.

1. Classez les parties prenantes en fonction de leur rôle et de leur importance pour votre organisation.
2. Identifiez tous les critères que les parties prenantes sont susceptibles d'utiliser pour évaluer le fonctionnement de l'organisation du parti. Mentionnez ces critères dans les en-têtes de colonnes.
3. Pour chaque critère, notez maintenant sur une échelle de 1 (très mauvaise) à 10 (excellente) l'impression que chaque partie prenante a, selon vous, du fonctionnement de l'organisation du parti.

Nom de la partie prenante	Critères							Note moyenne
	Professionalisme	Transparence	Démocratie	Diffusion de l'information	Contribution au débat public	Représentation des intérêts sociétaux	Formation des leaders politiques	

Feuille de travail 7 : Déclaration de mission

Une déclaration de mission doit clarifier l'objectif du parti et justifier ses actions. En d'autres termes, elle doit répondre à la question suivante : « Au final, quelle est notre raison d'être ? » Les membres du groupe doivent tout d'abord compléter cette feuille de travail individuellement. Une fois que la totalité du groupe a discuté des résultats, une personne ou un petit groupe peut se charger de rédiger une nouvelle déclaration de mission qui sera examinée par les principales parties prenantes.

Ne soyez pas surpris si votre discussion sur la déclaration de mission du parti fait apparaître une nouvelle question stratégique.

1. Quelle est, le cas échéant, notre déclaration de mission actuelle ? Que dit-elle sur notre nature, nos objectifs, les personnes que nous desservons et notre singularité ?

2. D'une manière générale, quelle valeur notre parti apporte-t-il à la société ? En quoi notre rôle diffère-t-il de celui d'autres organisations de la société et des partis politiques rivaux ?

3. Que se passerait-il dans la société si notre parti cessait d'exister ?

4. Quelle est notre philosophie ? Quelles sont nos valeurs fondamentales ?



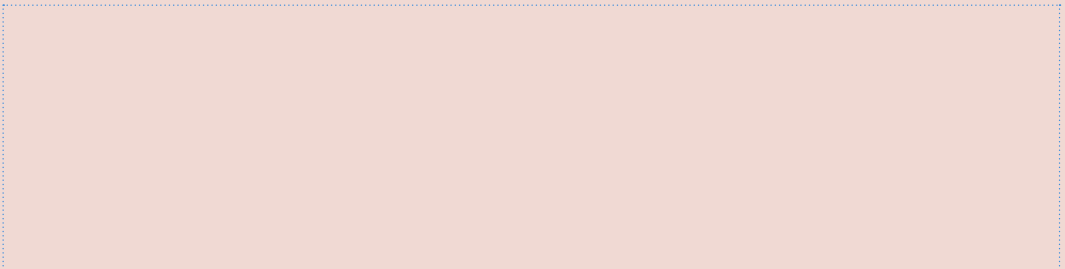
5. Notre déclaration de mission actuelle est-elle obsolète, et si oui en quoi ?



6. Quelles modifications apporterais-je à la déclaration de mission ?



7. Passez en revue vos réponses aux questions ci-dessus et rédigez un projet de déclaration de mission.



Feuille de travail 8 : Déclaration de principes

Une déclaration de principes doit indiquer comment se comporte le parti. Cette déclaration doit répondre à la question suivante : « Comment voulons-nous traiter les autres et comment voulons-nous être traités ? »

Ne soyez pas surpris si votre discussion sur le système de valeurs de votre parti fait apparaître une nouvelle question stratégique. Nous suggérons que les participants remplissent individuellement les trois premiers éléments, puis complètent le tableau dans le cadre d'une discussion de groupe.

Répertoriez, dans le tableau ci-dessous, ce que vous considérez comme les principes clés de votre parti à l'heure actuelle. Soulignons que les principes d'un parti politique se manifestent plus dans la *manière* dont il agit et dans les *partenaires* qu'il choisit que dans ses *actions* elles-mêmes. Soulignons également que les principes clés ne sont pas nécessairement positifs. Parmi les principes souhaitables figurent l'honnêteté, l'intégrité, l'empathie, la confiance et le respect.

Après une discussion de groupe, rédigez une brève définition de la signification de ces principes. Enfin, décrivez comment ils se traduisent dans les activités quotidiennes de votre parti.

Valeur	Définition	Comment ce principe se traduit-il dans les activités quotidiennes de notre parti ?

Feuille de travail 9 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Lors d'une séance de réflexion, répertoriez toutes les forces, faiblesses, opportunités et menaces sur un tableau de conférence à l'aide de la feuille de travail ci-dessous. Établissez une distinction claire entre les aspects suivants du parti/de l'organisation :

Mission et vision

Les organisations qui réussissent comprennent parfaitement leur mandat, ont défini une mission et/ou une vision organisationnelle stimulante et l'ont communiquée à leurs parties prenantes.

Budget, ressources humaines et technologies de l'information

Les responsables et les partis qui réussissent exercent leur mandat, remplissent leur mission et créent de la valeur publique en gérant efficacement leurs ressources.

Communication

Les partis qui réussissent transmettent des messages clairs, disposent d'importants réseaux de communication et ont accès à des forums adéquats pour promouvoir le débat et le dialogue.

- Les messages sont concis, ciblent des parties prenantes spécifiques et sont conçus pour produire des réactions spécifiques.

- Les réseaux transmettent efficacement des informations appropriées aux parties prenantes ciblées, qu'elles soient internes ou externes.
- Les forums mobilisent les parties prenantes adéquates de manière à susciter la discussion et le dialogue nécessaires.

Leadership, gestion, structure, processus et culture

Les partis qui réussissent se caractérisent par un leadership efficace et une gestion compétente, et s'organisent de manière stratégique.

- Le leadership consiste à s'assurer que l'organisation prend les bonnes décisions.
- La gestion consiste à s'assurer que ces décisions sont mises en œuvre correctement.
- La structure de l'organisation doit comporter des relations horizontales et verticales, formelles et informelles, bien définies qui aident l'organisation à mettre en place des initiatives stratégiques spécifiques.
- Les processus du parti doivent être conçus pour produire efficacement les résultats souhaités.
- La culture du parti doit promouvoir l'engagement en faveur de la mission, l'accomplissement des mandats, la création de valeur publique et la satisfaction des principales parties prenantes.

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
Externe	Opportunités	Risques/Défis
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

Feuille de travail 10 : Identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces

Complétez le tableau ci-dessous pour dresser une liste exhaustive des forces et faiblesses de votre parti ainsi que des opportunités qui s'offrent à lui et des dangers qui le menacent. Puis discutez et classez chaque groupe de forces, faiblesses, opportunités et menaces par ordre de priorité ou d'importance.

- Les forces internes sont des ressources ou capacités qui aident un parti à exercer son mandat, à accomplir sa mission et à créer de la valeur publique (exemples : personnel hautement qualifié, éthique élevée, ressources adéquates, conseil disposant d'un solide réseau, excellent système informatique, gestion efficace des performances, système de communication efficace).
- Les faiblesses internes sont des lacunes en matière de ressources ou de capacités qui empêchent un parti d'assumer ses responsabilités, d'accomplir sa mission et de créer de la valeur publique (exemple : mauvaise communication interne et externe, mission ou vision imprécise, grilles salariales insuffisantes, éthique médiocre, ressources inadéquates).
- Les opportunités externes sont des situations ou facteurs extérieurs dont un parti peut profiter pour mieux accomplir sa mission et créer de la valeur publique (exemples : nouvelles sources de financement, possibilité de mettre à jour des responsabilités formelles dépassées, possibilité de rembourser ou de refinancer une dette).
- Les menaces ou défis externes sont des facteurs extérieurs qui peuvent avoir un impact négatif sur un parti, qui aura alors plus de difficultés à assumer ses responsabilités, à accomplir sa mission et à créer de la valeur publique (exemples : perte de financements provenant de sources externes, nouvelles responsabilités ne bénéficiant d'aucun financement, mauvaise image ou réputation de l'organisation, manque de soutien public).

	Description	Commentaire	
Forces	1.		...préserver ou accroître chaque force ?
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
Opportunités	1.		...profiter de chaque opportunité ?
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
Faiblesses	1.		...minimiser ou surmonter chaque faiblesse ?
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
Risques/défis	1.		...surmonter chaque risque ou défi ?
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		

Feuille de travail 11 :**Liste de référence des principales questions stratégiques**

1. Préparez une liste de référence des principales questions sur un grand tableau de conférence. Dans le tableau ci-dessous, différentes questions potentielles sont répertoriées à titre d'exemple.
2. Une fois la liste établie, discutez de l'ordre dans lequel les questions doivent être répertoriées, par exemple : ordre d'importance général, ordre logique ou ordre dans lequel les questions doivent être traitées.
3. Répondez aux questions des autres colonnes du tableau ci-dessous : (1) En quoi est-ce un problème ? (2) Que se passera-t-il si nous ne réglons pas ce problème ? Et (3) Quels doivent être nos objectifs en la matière ?

	Quel est le problème ?	En quoi est-ce un problème ?	Que se passera-t-il si nous ne réglons pas ce problème ?	Quels doivent être nos objectifs en la matière ?
1.	Manque de compétences de notre personnel administratif			
2.	Manque d'implication des adhérents			
3.	Mauvaise diffusion de l'information en interne			
4.	Financement précaire			
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Feuille de travail 12 : Distinguer les questions opérationnelles des questions stratégiques

Déterminez dans quelle mesure chacune des questions recensées dans la liste de référence est stratégique ou opérationnelle. Les questions opérationnelles peuvent être traitées d'une manière relativement simple. Les questions stratégiques doivent être détaillées dans le tableau ci-dessous.

Question :

	Opérationnelle ←		→ Stratégique
1. La question mérite-t-elle l'attention des dirigeants du parti ?	Non		Oui
2. Quand le risque ou l'opportunité de la question va-t-il(elle) se présenter à vous ?	Dès maintenant	L'année prochaine	Dans deux ans ou plus
3. De quelle ampleur seront les conséquences de la question ?	Une seule unité ou division		Toute l'organisation
4. Quelle est l'ampleur du risque financier ou des opportunités financières de votre parti ?	Mineure (<10 % du budget)	Modérée (10-15 % du budget)	Majeure (>15 % du budget)
5. Les stratégies de réponse à ces questions sont-elles susceptibles de nécessiter :			
a. D'importantes modifications de la législation ou des réglementations ?	Non		Oui
b. D'importants changements de personnel ?	Non		Oui
c. D'importants changements d'équipements ?	Non		Oui
d. D'importants changements dans les relations avec les parties prenantes ?	Non		Oui
6. Dans quelle mesure la meilleure approche de résolution du problème est-elle manifeste ?	Évidente, prête à être appliquée		Incertaine
7. Quel est le niveau décisionnaire le plus bas susceptible de gérer cette question ?	Supérieur hiérarchique		Chef du principal département / department
8. Quelles sont les conséquences probables d'une absence de réponse à la question ?	Gêne, inefficacité	Perte significative de crédibilité / soutien électoral	Perte majeure de crédibilité / soutien électoral
9. Combien d'autres groupes sont concernés par cette question et doivent être concernés par sa résolution ?	Aucun	1-3	4 ou plus
10. Dans quelle mesure cette question est-elle sensible ou « chargée » compte tenu des valeurs communautaires, sociales, politiques et culturelles ?	Bénin	Explosif	Épineux

Évaluation finale : la question est Principalement opérationnelle Principalement stratégique

Feuille de travail 13 : Principales questions permettant d'identifier des stratégies

Remplissez une ligne distincte pour chacune des questions identifiées comme des questions stratégiques sur la base de l'évaluation de la précédente feuille de travail. Restez ouvert à toutes les idées et appuyez-vous sur les idées des autres. Remettez en cause les idées (et la question) de manière constructive et positive. Prenez le temps d'envisager toutes les stratégies possibles.

Remarques concernant la question stratégique :

1. Nos objectifs (ou résultats souhaités) en la matière sont (ou doivent être) :
2. Quelles sont les solutions pratiques que nous pouvons mettre en place pour résoudre ce problème et atteindre nos objectifs ou résultats attendus ?
3. Quels obstacles éventuels pourraient empêcher la mise en œuvre de ces solutions ?
4. Quelles grandes initiatives pouvons-nous mettre en place pour atteindre directement ces solutions ou les atteindre indirectement en surmontant les obstacles qui se dressent devant nous ?
5. Quelles actions principales (en fonction des ressources humaines et financières disponibles) doivent être menées cette année pour mettre en œuvre les grandes initiatives ?
6. Quelles mesures spécifiques peuvent être prises au cours des six prochains mois pour mettre en œuvre les grandes initiatives, qui sera chargé de les prendre et quelles ressources devront être mobilisées ? Pour répondre à cette question, utilisez le tableau ci-dessous.

Question :	Mesure	Acteur responsable	Ressources nécessaires
1.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
2.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
3.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		

Question :	Mesure	Acteur responsable	Ressources nécessaires
4.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
5.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
6.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		

Feuille de travail 14 : Critères permettant d'évaluer les stratégies proposées

Pour chaque question, identifiez les stratégies spécifiques à évaluer. Prenez le temps de discuter et de convenir des critères à utiliser pour évaluer l'adéquation de chaque stratégie. Ne forcez pas sur le nombre ou la rigueur des critères au point de ne plus pouvoir faire preuve de discernement et prendre des décisions judicieuses.

	Question	Stratégie proposée	Objectif recherché	Quand et comment mesurerons-nous la réussite de la stratégie après avoir mis en œuvre les actions proposées ?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Feuille de travail 15 : Rédiger un plan de mise en œuvre détaillé

Pour chaque question, rédigez un plan de mise en œuvre détaillé en complétant le tableau ci-dessous.

Question	Actions à mener	Par qui ?	Quand ?	Comment ?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Feuille de travail 16 : Examiner les stratégies et les plans de mise en œuvre

Demandez à une petite équipe du parti de mener un examen initial du projet de plan afin d'identifier les problèmes évidents. Vous pouvez également demander à ce groupe de diriger le processus d'examen plus formel, consistant notamment à communiquer le contenu du projet de plan et à recueillir les commentaires des parties prenantes. Soyez aussi exhaustif que possible.

1. Déterminez qui doit participer à l'examen et à l'adoption du plan afin de garantir une appropriation optimale. Faites preuve d'inclusivité.
2. Passez en revue la liste des parties prenantes et évaluez qui est susceptible de soutenir le plan et ses principaux éléments et qui est susceptible de s'y opposer, quel est le problème et pourquoi.
3. Réfléchissez ensemble à ce qui peut être fait pour préserver le soutien et transformer l'opposition en soutien.
4. Élaborez un processus d'examen et d'adoption du plan et diffusez-le.

Définissez un processus de communication et d'information visant à informer les parties prenantes sur le plan, le processus d'examen et l'adoption du plan (exemples : réunions du personnel, notes d'information, bulletins d'information, réunions, groupes de discussion).

Répondez aux questions suivantes :

Au cours du processus de mise en œuvre, qui doit être...

- informé ? Quand et comment ?
- consulté ? Quand et comment ?

Veillez à identifier les ressources clés indispensables à la mise en œuvre et indiquez si elles sont garanties ou non. N'oubliez pas les ressources en personnel, en informatique et en communication.

Ressource	Garantie	
	Oui	Non
1.		
2.		
3.		

Feuille de travail 17 :
Évaluer les stratégies mises en œuvre

Stratégie	Forces	Faiblesses	Degré de réalisation des objectifs	Modifications à apporter	Évaluation de synthèse
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter

Feuille de travail 18 : Évaluer le processus de planification stratégique

Stratégie	Forces	Faiblesses	Degré de réalisation des objectifs	Modifications à apporter	Évaluation de synthèse
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter
					<input type="checkbox"/> Poursuivre <input type="checkbox"/> Remplacer ou réviser <input type="checkbox"/> Arrêter

Annexe III

Activités et charge de travail

Afin d'illustrer le temps approximatif à consacrer au processus de planification stratégique, vous trouverez ci-dessous un aperçu des activités auxquelles les consultants ont participé, ainsi que du nombre d'heures travaillées, dans le cadre du processus mis en œuvre en Géorgie en 2010-2011.

Activités

Phase I

1. **Formation de deux jours destinée aux consultants**, afin qu'ils se familiarisent avec la méthodologie et décident conjointement de la conception finale du processus, de la répartition des tâches et du calendrier préliminaire.

Phase II

1. **Formation/réunion d'information de trois heures** pendant laquelle la méthodologie de la phase II a été présentée. Les membres du groupe ont confirmé qu'ils comprenaient les étapes prévues et le travail à fournir.
2. **Réunion à mi-parcours de trois heures**. Cette réunion s'est appuyée sur le projet de document comprenant les feuilles de travail complétées pour la phase II. Au cours de cette réunion, le personnel du NIMD et les consultants ont discuté du document avec le groupe, fait des commentaires et formulé des recommandations d'amélioration. Le NIMD et les consultants ont également clarifié tout élément manquant de clarté pour le groupe.
3. **Soumission du projet de document concernant la phase I**.
4. **Retraite de deux jours**. Cette réunion s'est appuyée sur le projet de document concernant la phase I. Le processus a consisté en un examen conjoint de l'ensemble du document par les consultants, le NIMD et le groupe de travail sur la planification stratégique. Il a abouti à une discussion et une réflexion sur le contenu du document, et à des suggestions d'amélioration.
5. **Soumission du document concernant la phase I**.

Phase III

1. **Formation/réunion d'information de trois heures** pendant laquelle la méthodologie de la phase III a été présentée et pendant laquelle le groupe a confirmé qu'il comprenait les étapes prévues et le travail à fournir.
2. **Réunion à mi-parcours de trois heures**. Cette réunion s'est appuyée sur le projet de document comprenant les feuilles de travail complétées pour la phase II. Au cours de cette réunion, le personnel du NIMD et les consultants ont discuté du document avec le groupe, fait des commentaires et formulé des recommandations d'amélioration. Le NIMD et les consultants ont également clarifié tout élément manquant de clarté pour le groupe.
3. **Soumission du projet de document concernant la phase II**.
4. **Retraite de deux jours**. Cette réunion s'est appuyée sur le projet de document concernant la phase II. Le processus a consisté en un examen conjoint de l'ensemble du document par les consultants, le NIMD et le groupe de travail sur la planification stratégique. Il a abouti à une discussion et une réflexion sur le contenu du document, et à des suggestions d'amélioration.
5. **Soumission du document concernant la phase II**.

Phase IV

1. **Réunion d'évaluation** avec les consultants, les partis et le NIMD.

Charge de travail typique des consultants

Phase I :

1. Formation de deux jours (des consultants) sur la méthodologie (10 heures).

Phase II :

1. Information des groupes de travail sur la planification stratégique (5 heures) ;
2. Examen à mi-parcours (5 heures) ;
3. Retraite (10 heures).

Phase III :

1. Information des groupes de travail sur la planification stratégique (5 heures) ;
2. Examen à mi-parcours (5 heures) ;
3. Retraite (10 heures).

Phase IV :

1. Réunion finale d'évaluation (5 heures).

Total : 55 heures.

Ces heures ont été utilisées d'une manière relativement fragmentaire, souvent sur plusieurs mois. En Géorgie, le processus a duré un peu moins d'un an pour la plupart des partis et 15 mois se sont écoulés entre le début du processus avec le premier parti et la fin du processus avec le dernier parti. Cela ne signifie pas pour autant qu'une telle durée est forcément nécessaire. Les intervalles entre les réunions et les retraites sont déterminants. Il peut être souhaitable de réduire ces intervalles si le projet doit être achevé plus rapidement pour une raison ou pour une autre. En Géorgie, les travaux ont souvent été réalisés à l'approche, voire pendant les réunions et retraites, rendant les longs intervalles de préparation ou de réflexion moins pertinents. Dans d'autres cas, les intervalles ont dû être prolongés pour différentes raisons.

Évaluation des coûts

Il est très difficile de donner une estimation relativement exacte des coûts induits par le processus de planification. Cela dépend en grande partie du niveau de dépenses dans le pays en question, du nombre de partis politiques concernés, du niveau d'intensité, de la durée du processus, etc. Nous tenons cependant à souligner que la planification stratégique peut nécessiter un investissement important en termes d'argent, de temps, et d'efforts collectifs et individuels.

Dans tous les cas, des coûts sont à prévoir dans les domaines suivants :

- honoraires et frais de déplacement du conseiller indépendant en planification stratégique chargé de présenter le concept (le cas échéant) ;
- honoraires des consultants ;
- location du lieu, frais d'hébergement et équipements pour les retraites ;
- déplacements pour les retraites (personnel, consultants, membres du groupe de travail) ;
- éventuel remplacement du personnel chargé d'accompagner le processus au niveau local ;
- honoraires de l'évaluateur (le cas échéant).

Annexe IV

Directives d'entretien en vue des réunions post-planification

La présente annexe peut être utilisée comme un guide en vue des entretiens au terme du processus de planification. Elle vise à fournir des indications permettant de prendre du recul et d'identifier les réussites et les domaines à améliorer lors de futurs cycles de planification stratégique.

I. Remarques, impressions et idées générales

II. Lumière sur la phase I : préparation et formation des consultants

Pour les consultants :

- Quels ont été les aspects positifs/négatifs ?
- Quel a été le niveau de détail ?
- La sélection des consultants a-t-elle été menée de façon satisfaisante ?
- Les consultants possédaient-ils les compétences adéquates ?
- Quelles sont les caractéristiques et compétences nécessaires pour les consultants ?
- Selon vous, est-il préférable que les consultants travaillent pour plusieurs partis ou pour un seul parti ?
- La préparation était-elle suffisante ?
- Avez-vous connu des difficultés ?
- Certains éléments ou activités étaient-ils superflus ?

Pour les partis politiques :

- La sélection des consultants a-t-elle été menée de façon satisfaisante ?
- Les consultants possédaient-ils les compétences adéquates ?
- Quelles sont les caractéristiques et compétences nécessaires pour les consultants ?

III. Lumière sur la phase II : élaboration du plan stratégique

Avez-vous immédiatement accepté l'idée de participer ? Pourquoi ? Dans le cas contraire, qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis ?

[Passez en revue chaque étape : éléments positifs, éléments négatifs, difficulté, ordre, logique interne, etc.]

1. Obtention du mandat, accord sur le processus ;
2. Élaboration d'une vision pour l'avenir ;
3. Analyse des parties prenantes, mission et valeurs ;
4. Analyse SWOT ;
5. Identification et évaluation des questions stratégiques ;
6. Formulation de stratégies ;
7. Examen et adoption du plan stratégique ;
8. Élaboration d'un processus de mise en œuvre efficace.

IV. Lumière sur la phase III : mise en œuvre du plan stratégique

[Évoquez les étapes suivantes afin de mieux appréhender l'engagement, l'utilité, la faisabilité, les préoccupations et défis futurs, etc.]

1. Exécution du plan de mise en œuvre ;
2. Examen périodique de l'environnement et des questions stratégiques ;
3. Suivi des progrès et des résultats.

V. Ultimes questions

- La durée globale a-t-elle été suffisante ?
- Comment s'est déroulée la communication globale avec les consultants et le(s) prestataire(s) d'assistance, et avec les autres partis à propos des progrès et du processus ?
- Le processus a-t-il eu un impact durable sur la réflexion et l'action au sein de votre parti ?
- Le paysage politique est-il actuellement incertain et imprévisible ?
- Quel impact cela aura-t-il sur le plan de mise en œuvre ?
- Le processus de planification stratégique a-t-il influencé la manière dont votre parti gère l'incertitude actuelle ?
- Votre parti est-il désormais mieux armé ? Ou les progrès seront-ils éclipsés par des préoccupations à court terme ?

Acronymes et abréviations

ANC	Congrès national africain
APRA	Alliance populaire révolutionnaire américaine
IDEA international	Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale
NDI	Institut national démocratique
NIMD	Institut néerlandais pour la démocratie multipartite
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Références

Bryson, John M. et Alston, Farnum K., *Creating your Strategic Plan*, 3e édition, Jossey-Bass, 2011.

Carothers, T., *Confronting The Weakest Link: Aiding Political Parties in New Democracies*, Washington, Carnegie Endowment for International Peace, 2006.

Crol, J. B., « Het Belang van Strategisch Denken in het Bedrijfsleven », *Beleid en Maatschappij*, vol. 26, n° 3, 1999, p. 163 à 169.

Dijkstra, G. S. A., « Strategisch Management voor de Publieke Sector », *Management in Overheidsorganisaties*, 27, décembre 1998, p. A5230-1/17.

Eden, C. et Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 1998.

Mintzberg, H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.

Moore, M. H., « Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector », *Public Money & Management*, vol. 25, n° 1, 2005, p. 43 à 50.

Moore, M. H., « Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 1, 2000.

Nodia, G. et Scholtbach, A. P. (éd.), *The Political Landscape of Georgia. Political Parties: Achievements, Challenges and Prospects*, Delft, Eburon Publishers, 2006.

Robbins, S. P., *Organisational Theory: Structure, Design and Applications*, 3e édition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990.

Colophon

© Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA international), 2015

© Institut néerlandais pour la démocratie multipartite (NIMD), 2015

Edition anglais, 2013

La version électronique de la présente publication est disponible sous licence Creative Commons Licence (CCL) — Creative Commons Attribute-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Licence. Vous pouvez librement partager cette publication ou en faire des travaux dérivés uniquement à des fins non commerciales, et à condition d'en avoir correctement nommé les sources et de les diffuser sous une licence identique à celle-ci. Pour de plus amples informations sur cette licence, veuillez consulter : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>.

Les feuilles de travail de l'annexe II ne sont pas concernées. Ces feuilles de travail sont basées sur : John M. Bryson et Farnum K. Alston, *Creating your Strategic Plan*, 3e édition. Copyright © John Wiley & Sons, Inc., 2011. Tous droits réservés.

La présente publication est indépendante de tout intérêt national ou politique. Les points de vue exprimés dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les opinions d'IDEA international, du NIMD, de leurs conseils d'administration ou des membres de leurs comités respectifs.

ISBN : 978-91-7671-013-5

Auteur :

Caspar F. van den Berg

Illustration de couverture :

Adapté de l'image Shutterstock n° 116620606 © KROMKRATHOG

Contributeurs :

Kati Piri
Sam van der Staak
Levan Tsutskiridze

Conception graphique :

Turbo Design, Ramallah

Traduction :

Strategic Agenda

Impression :

Bulls Graphics, Suède

Éditeur :

Anne Marsaleix

Pour télécharger le fichier PDF de cette publication ou d'autres publications, rendez-vous sur : www.idea.int ou www.nimd.org

IDEA international

Strömsborg, SE-103 34 Stockholm, Suède
Tél. : +46 8 698 37 00, fax : +46 8 20 24 22
info@idea.int, www.idea.int

NIMD

Passage 31, 2511 AB La Haye, Pays-Bas
Tél. : +31 70 311 54 64, fax : +31 70 311 54 65
info@nimd.org, www.nimd.org

À propos des auteurs

Caspar van den Berg est conférencier et chercheur au Centre pour la réforme du secteur public de l'Université de Leyde. Il a rédigé trois ouvrages et de nombreux articles sur la gestion publique et la gestion de programmes stratégiques, la réforme administrative et les rapports entre la politique et l'administration, qui ont été publiés dans des revues spécialisées internationales. Dans ses fonctions antérieures, Caspar a travaillé comme consultant en gestion publique pour Berenschot, société au sein de laquelle il a conçu et mis en œuvre des projets pour de nombreux ministères, administrations provinciales et organismes d'exécution néerlandais. Sa thèse de doctorat primée (2011) étudie l'impact de l'intégration européenne sur la vie politique et la bureaucratie dans trois États membres de l'UE. Depuis 2003, Caspar participe au Teldersstichting, le groupe de réflexion du VVD (parti libéral néerlandais), en tant qu'auteur collaborateur et membre du comité de rédaction de sa revue, *Liberaal Reveil*.

Kati Piri travaille pour l'Institut néerlandais pour la démocratie multipartite (NIMD) comme directrice de programme pour le sud du Caucase et la Moldavie. Ses domaines d'expertise sont l'UE et les affaires étrangères, les processus de démocratisation et le renforcement des partis politiques. Avant de rejoindre le NIMD, Kati a travaillé pendant six ans comme conseillère sur les affaires étrangères, la sécurité et la défense au sein du Parlement européen. Elle est titulaire d'un Master en relations internationales de l'Université de Groningue.

Sam van der Staak est responsable de l'équipe chargée des partis politiques au sein d'IDEA international. Il a travaillé avec les partis politiques de pays comme l'Afghanistan, le Burundi, la Géorgie, le Kenya, la Mongolie et le Zimbabwe. Outre son travail sur le développement organisationnel des partis politiques, Sam étudie le dialogue entre partis politiques et l'impact de l'argent sur la vie politique. Il a conseillé des législateurs dans les domaines du financement politique et des lois sur les partis. Avant de se consacrer à l'assistance à la démocratie, Sam a travaillé à la Chambre des représentants des Pays-Bas.

Levan Tsutskiridze travaille comme représentant du NIMD dans le sud du Caucase. Avant de rejoindre le NIMD, Levan a travaillé comme recteur de l'Institut géorgien des affaires publiques (GIPA). Il a précédemment été responsable de projet pour la réforme du système d'enregistrement des faits d'état civil géorgien. Dans la première partie de sa carrière, Levan a officié à l'OSCE et à l'Open Society Foundation en Géorgie. Levan Tsutskiridze est diplômé de l'École Paul H. Nitze d'études internationales avancées (SAIS) de l'Université Johns Hopkins. Ses centres de recherche et d'intérêt professionnel sont les affaires étrangères et la sécurité, le renforcement des institutions politiques et le processus de démocratisation.

Les partis politiques sont trop souvent contraints de se concentrer sur des crises externes à court terme au détriment du développement de leurs stratégies à moyen et à long terme et de l'organisation interne visant à soutenir ces stratégies. Le présent outil a pour objectif d'aider les partis politiques à résoudre ce problème en soulignant l'importance de la planification stratégique comme moyen de renforcer leur capacité à s'engager dans l'apprentissage organisationnel et à s'adapter à l'évolution des circonstances.

La présente publication fournit un outil pratique visant à aider les partis politiques à assurer la planification stratégique, et propose aux prestataires d'assistance comme aux partis politiques une méthodologie étape par étape pour mener à bien ce processus de planification.



IDEA international

Strömsborg

SE-103 34 Stockholm

Suède

Tél. : +46 8 698 37 00

Fax : +46 8 20 24 22

info@idea.int

www.idea.int

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

NIMD

Passage 31

2511 AB La Haye

Pays-Bas

Tél. : +31 70 311 54 64

Fax : +31 70 311 54 65

info@nimd.org

www.nimd.org