

Chapitre 2

Gérer de façon stratégique



© IOC / KISHIMOTO Tsutomu

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- de collaborer avec le Comité exécutif pour mettre au point un plan stratégique ;
- de préparer efficacement la planification stratégique ;
- d'effectuer un diagnostic stratégique de votre organisation ;
- d'élaborer des plans et de les mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques ;
- d'aider votre Comité exécutif à évaluer les effets de la stratégie.



La diversification des pratiques sportives et le potentiel commercial croissant lié au sport ont inévitablement avivé la concurrence pour attirer et retenir les spectateurs et les sponsors entre les organisations établies de longue date et les nouvelles venues. Pour résoudre ce problème, les organisations sportives doivent aujourd'hui avoir recours à la gestion stratégique, comme l'ont fait les entreprises commerciales dans les années 1960.

La gestion stratégique peut se définir comme la mise en place d'une stratégie consistant en un plan visant des objectifs à long terme et affectant les ressources nécessaires à leur réalisation. Le besoin en gestion stratégique au sein des organisations sportives s'est d'abord fait sentir en Europe, mais il existe aujourd'hui sur tous les continents en raison de la mondialisation des entreprises et du sport. Un grand nombre de CNO, FI, FN et d'organisations sportives olympiques (OSO) ont déjà mis en place de telles procédures.

La gestion stratégique peut être présentée comme un processus simple en cinq étapes : préparation, diagnostic, objectifs, planification et évaluation. Ce processus, décrit dans la figure 2.1, doit être centré sur la vision et la mission de l'OSO. Pour établir un plan stratégique, vous devez avec votre Comité exécutif répondre à quelques questions fondamentales :

- Quelle est votre situation ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Comment réalisez-vous ces objectifs ?
- Avez-vous atteint vos objectifs ?

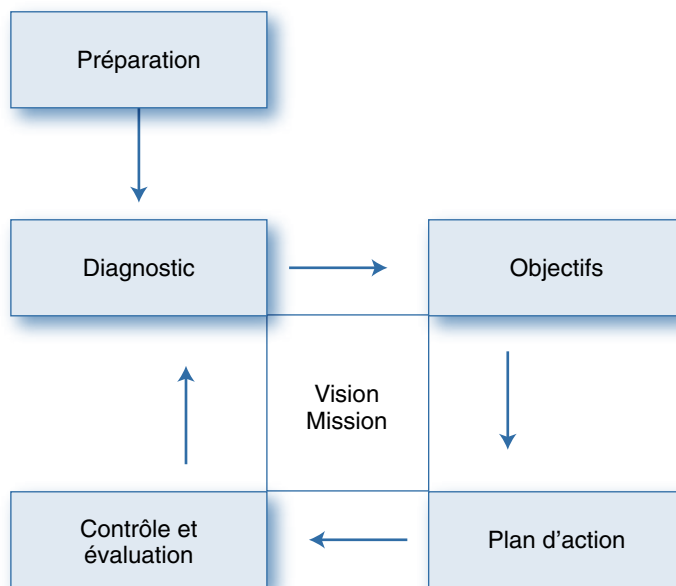


Figure 2.1 Le cycle de gestion stratégique.

Ce processus doit être continu. Il ne s'agit pas de faire un plan en pensant qu'il servira indéfiniment de référence à l'OSO. Les plans stratégiques couvrent généralement une période de quatre ans. À la fin de cette période, le plan doit être revu par le Comité exécutif et la direction de l'OSO et, si nécessaire, être adapté pour la prochaine période quadriennale.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les techniques et principes essentiels utiles à la direction stratégique d'une OSO. La première section contient des informations sur la préparation du processus de planification ; la deuxième présente ensuite les environnements opérationnels. La troisième section propose une réflexion sur le rôle de la vision, de la mission et des objectifs devant guider le plan et la quatrième décrit quels plans vous pouvez développer pour atteindre ces objectifs. La cinquième section examine le contrôle et l'évaluation du plan et se termine par la présentation du plan stratégique du Comité Olympique du Zimbabwe.

SECTION 2.1

PRÉPARATION DU PROCESSUS STRATÉGIQUE

Les conditions de mise en œuvre d'une stratégie réussie dépendent en grande partie de la qualité de la planification. La mise en place d'une gestion stratégique exige l'élaboration d'un plan politique et administratif détaillé répondant, au minimum, aux quatre questions suivantes :

1. Pourquoi avez-vous besoin d'un plan stratégique ?
2. Comment allez-vous élaborer ce plan ?
3. De combien de temps disposez-vous pour mener à bien le processus de planification stratégique ?
4. Quel est le budget alloué au processus de planification stratégique ?

Cette section tient compte de ces quatre questions et se termine par une description du cadre établi par le Comité Olympique de Nouvelle-Zélande en vue de préparer le processus de planification.

Raisons justifiant la mise en œuvre d'un plan stratégique

On peut justifier les plans stratégiques pour des raisons liées au dysfonctionnement interne de l'organisation tels que des objectifs vagues, une mauvaise définition des rôles et des responsabilités des participants, un manque de cohérence évidente entre les activités et un besoin de définir clairement les priorités. Le plan stratégique doit être un outil intégrateur pour la direction et la communication interne de l'organisation. Il doit encourager l'investissement des employés et des bénévoles ainsi qu'une collaboration plus efficace entre ces deux types d'acteurs. Il est également important de noter que le processus de planification stratégique ne relève pas principalement de la compétence des dirigeants salariés, mais plutôt qu'il doit être initié et encouragé par des membres élus, par exemple le Comité exécutif. Il peut également être mis en œuvre à la demande des membres eux-mêmes.

Les facteurs internes ont leur importance, mais les facteurs extérieurs sont souvent essentiels pour l'élaboration d'un plan, comme par exemple la nécessité de faire preuve de bonne gouvernance et de communiquer les finalités, valeurs et objectifs les plus importants aux partenaires. Un plan montre également à vos partenaires que vous faites tout votre possible pour réaliser ces objectifs et ces valeurs. Dans de nombreux cas, les organismes financiers exigent un plan stratégique pour indiquer la façon dont vous utiliserez les ressources accordées. De tels plans sont également utiles pour gérer l'augmentation constante des coûts du sport de haut niveau et un plan stratégique vous permettra de planifier efficacement l'utilisation de vos ressources. Ils sont particulièrement importants si le financement public du sport diminue dans votre environnement. Au dehors, le plan stratégique peut vous servir d'outil de communication afin de renforcer l'image de votre organisation et le bien-fondé de ses activités aux yeux de vos partenaires publics et privés.

Clarifier le rôle de la gestion stratégique dans une organisation constitue une étape importante, qui souligne l'importance que les parties prenantes devraient accorder à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan. Par exemple, organiser une réunion entre les bénévoles et les professionnels salariés peut permettre de valider le rôle et les avantages de l'approche stratégique. Par ailleurs, il sera nécessaire d'organiser une réunion avec le Comité exécutif pour discuter du processus de planification stratégique. Il pourrait être utile d'inviter un spécialiste qui expliquera les avantages, principes et méthodes de la planification stratégique, ou encore le directeur d'une autre organisation olympique qui pourrait expliquer les points forts et les points faibles du plan stratégique de son organisation.

L'objet de cette étape du processus de planification est de s'assurer que toutes les parties prenantes ont conscience de la nécessité d'un plan stratégique et s'engagent à aider à son élaboration si nécessaire. Une fois cet objectif atteint, vous pouvez décider de la manière d'élaborer le plan.

Élaboration d'un plan stratégique

Vous devez choisir les étapes et les méthodes pour recueillir les informations. Si vous n'êtes pas sûr de ce qui est nécessaire, vous pouvez vous renseigner sur les méthodes d'élaboration d'un plan stratégique auprès d'autres OSO, de votre CNO ou du ministère pertinent. Vous trouverez en outre de nombreux renseignements ayant trait au processus de planification stratégique sur Internet.

Il convient également de déterminer quelles seront les personnes qui participeront à cet effort de planification. Le Comité exécutif doit participer au processus et l'effort de planification devrait aussi faire partie des rôles et responsabilités de tous les cadres salariés de votre OSO. Le processus de planification stratégique doit être coordonné et supervisé par un membre dirigeant du Comité exécutif ou un comité stratégique qui agira de concert avec le Comité exécutif et les employés concernés. Le Comité exécutif et l'Assemblée générale seront tenus d'approuver les objectifs stratégiques.



Photo reproduite avec l'autorisation du CNO du Mexique.

Vous pourriez demander conseil aux autres OSO au moment de vous lancer dans le processus de planification stratégique.

Il est également utile de savoir si vous pouvez faire appel à un consultant extérieur qui vous conseillera dans votre approche. Une telle décision peut être motivée par le désir de recevoir l'avis d'une personne ayant une vision objective de la performance passée et présente de votre organisation. Le consultant doit faire office de guide et de facilitateur tout au long du processus. Pour bon nombre d'OSO plus petites, cela peut sembler un luxe inutile, mais un consultant extérieur n'est pas nécessairement onéreux. Des étudiants en sciences économiques et commerciales cherchent souvent à collaborer avec des organisations pour mener à bien des projets de recherche et cela peut vous donner l'occasion d'obtenir une aide extérieure. D'autre part, vous pourrez demander l'aide d'une OSO ayant déjà l'expérience d'un plan stratégique.

L'expertise d'un consultant extérieur peut également être mise à profit pour les travaux préparatoires. Il convient toutefois de définir clairement le rôle de tout consultant que vous choisirez d'employer. Il faut lui attribuer un ensemble de tâches spécifiques, sans oublier d'informer de ces tâches tous ceux qui travaillent pour l'organisation. Il est également important de choisir un consultant conscient de la nature particulière des organisations sportives ainsi que de l'environnement dans lequel elles évoluent. Les consultants qui tentent d'appliquer des solutions toutes faites, adaptées aux entreprises commerciales, obtiennent rarement de bons résultats avec les OSO. Le tableau 2.1 indique de quelle façon le processus de planification peut être mis au point.

Tableau 2.1 Les responsabilités dans le processus de planification stratégique

Tâche	Personne responsable	Durée
Rédiger les objectifs souhaités et mettre au point le contenu du processus de planification stratégique (qui, quoi, quand, où, comment). Recruter un consultant externe si nécessaire.	Leader interne ou comité responsable de la planification	Début du processus
Approuver le processus et le budget.	Leader interne ou comité	Dès que possible après avoir fixé le contenu du processus
Collecter et analyser les données (analyse environnementale, rapports d'évaluation, avis des parties prenantes). Préparer le rapport de planification stratégique et les recommandations.	Leader interne ou comité Consultant externe s'il a été recruté	Une fois l'approbation accordée ; 3-6 mois seront nécessaires
Soumettre le rapport préliminaire.	Leader interne ou comité Consultant externe	3-6 mois après le processus de collecte des données
Discuter du rapport avec le Comité exécutif, en sollicitant diverses contributions et amendements.	Le Comité exécutif	Lors de la réunion du Comité exécutif suivant la soumission du rapport préliminaire
Soumettre le rapport final à l'approbation du Comité exécutif / de l'Assemblée générale.	Leader interne ou comité Consultant externe	Doit faire l'objet d'un accord avec l'auteur du rapport, mais généralement dans les trois mois

Adapté de l'Agence canadienne de développement international, 1997.

L'élaboration de la méthode est importante pour savoir quelles personnes seront impliquées et à quel stade elles interviendront. Il vous faudra ensuite fixer un délai d'exécution du processus pour savoir à quelle date les parties prenantes devront être disponibles. Par ailleurs, établir un diagnostic stratégique et définir un plan stratégique représentent généralement un long processus. Il peut donc être utile de définir le temps dont on dispose pour élaborer ou réviser la stratégie. Cela peut inclure :

- un exercice rapide, durant par exemple une semaine, ce qui permettra uniquement d'apporter des modifications à une stratégie existante ;
- un processus relativement court, par exemple un mois, dans lequel l'élaboration du diagnostic et de la stratégie sera réduite ; ou
- une analyse approfondie sur une période de 9 à 12 mois.

Pour être réaliste, vous devrez consacrer 3 à 6 mois à l'analyse et à la mise au point d'une nouvelle stratégie, car la plupart des stratégies des OSO exigent la collaboration avec d'autres OSO. Ce type de méthodologie implique des dialogues fréquents entre le Comité exécutif et les principaux directeurs, bénévoles et responsables. La stratégie doit impliquer une collaboration de tous les participants de l'organisation pour s'assurer que toutes les parties prenantes s'engagent à mettre en œuvre le plan dès qu'il sera mis au point.

Enfin, il est utile d'allouer un budget à l'élaboration du plan stratégique. Ce budget doit inclure tous les frais financiers et administratifs, tels que les frais de collecte des données et de ressources humaines, notamment le temps passé par les membres et les responsables du Comité exécutif. Le budget peut également inclure les frais d'un consultant extérieur, le cas échéant.

Il est essentiel de bénéficier de l'appui du Comité exécutif et de l'Assemblée générale, particulièrement en cas de processus long ou lorsqu'une organisation sort d'une crise sérieuse. Si le calendrier de mise en œuvre est plus court, par exemple trois mois, le Comité exécutif peut approuver la procédure, puis communiquer les informations et les explications à votre équipe de gestion et aux organisations membres. À la fin de cette étape de planification, vous devriez avoir obtenu un soutien politique, avec l'approbation de votre Comité exécutif ou de l'Assemblée générale, pour ce qui suit :

- l'analyse du processus de planification stratégique ;
- la méthodologie de mise en œuvre du plan ;
- le budget, le calendrier et les ressources humaines dédiés à la réalisation du plan.

Cette approbation vous permettra d'engager l'élaboration du plan stratégique de votre OSO.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- ▶ Collaborez avec votre Comité exécutif pour clarifier les raisons justifiant un plan stratégique et déterminer la quantité de travail nécessaire à son élaboration.
- ▶ Nommez un ou plusieurs membres du Comité exécutif responsables du processus de planification stratégique.
- ▶ Obtenez l'aide extérieure de consultants, d'autres OSO ou d'étudiants si vous en avez besoin.
- ▶ Assurez-vous que toutes les parties prenantes acceptent de participer au processus.
- ▶ Établissez des procédures claires pour faire participer les personnes nécessaires et collecter les informations dont vous avez besoin.
- ▶ N'essayez pas d'accélérer le processus. Consacrez tout le temps dont vous disposez pour vous assurer que le processus est approfondi.

Vous pouvez vous préparer au processus de planification stratégique de plusieurs manières. L'illustration suivante expose les préparatifs entrepris par le CNO de Nouvelle-Zélande en vue de donner une nouvelle orientation stratégique à l'organisation.

Illustration 2.1

Préparation de la planification stratégique : Le Comité Olympique de Nouvelle-Zélande

Le Comité Olympique de Nouvelle-Zélande a adopté une stratégie novatrice en préparant son processus de planification stratégique. L'organisation a élaboré un cadre de référence, qu'elle a appelé « Peak Performance Framework » (cadre de performance de pointe-CPP-) pour guider la suite de la planification. L'organisation a été également très précise sur les objectifs visés par ce processus de planification stratégique. Le CPP avait pour but :

- de garantir que le CNO demeure une organisation performante à la fin du processus de planification ;
- d'étendre les principes de la performance de pointe parmi les fédérations membres participant à l'élaboration du plan stratégique ;
- de garantir la réalisation par le CNO d'un plan clairement défini qui unifie l'organisation et offre une orientation claire pour l'avenir.

L'organisation a engagé un consultant pour l'assister lors de la mise au point du CPP. Le consultant a interrogé le Comité exécutif du CNO et son personnel afin d'évaluer les points forts de l'organisation et si elle était prête à adopter le concept de performance de pointe. Un atelier de deux jours a également été organisé pour définir les convictions et les concepts qui sous-tendraient le processus de planification stratégique. Cela a permis de mettre en lumière comment l'esprit de l'organisation, les rêves qui l'ont inspirée, les défis extraordinaires à relever et les objectifs à atteindre (tableau 2.2) ont modelé la mise au point du plan stratégique. Une tactique pour intégrer le nouvel objectif organisationnel a également été mise en place lors de ce processus. La dernière activité a été un atelier d'un jour proposé aux membres du CNO pour les inspirer et leur permettre de renforcer leur engagement, tant personnel que collectif, en faveur de l'objectif visé par l'organisation.

Ce processus a permis d'élaborer un cadre visant à renforcer la capacité de l'organisation à passer d'un niveau de performance élevé à celui d'une performance de pointe. Cette approche novatrice a permis de mettre au point des plans organisationnels ultérieurs issus du mode de pensée stratégique développé grâce à la méthodologie décrite précédemment. Les principales parties prenantes ont pris part au processus et elles étaient prêtes à l'élaboration de la stratégie à venir. Cette première étape de l'élaboration d'une stratégie a pris plus de six mois. En reconnaissant clairement les principes éthiques de l'organisation, le CNO de Nouvelle-Zélande était bien placé pour faire en sorte que son plan reflète exactement l'orientation désirée pour l'avenir.

Pour bon nombre d'OSO, ce processus ne sera probablement ni aussi long, ni aussi détaillé. Il est toutefois important de consacrer du temps à la préparation du processus de planification stratégique pour être sûr qu'une fois le plan démarré, vous disposerez de toutes les ressources et du soutien des parties prenantes dont vous avez besoin.

Tableau 2.2 Aspects du Cadre de Performance de Pointe

Contenu des objectifs CPP	Raison	Explication	Intention de communication
<i>Espirit</i> : Rêver, inspirer, exceller ensemble	Qui sommes-nous ?	L'esprit définit l'organisation.	L'esprit donne une intention à notre communication. Il donne le ton de notre communication.
<i>Rêve inspirateur</i> : Établir un monde meilleur et paisible en inspirant chacun et chacune grâce au sport et à l'idéal olympique Le rêve contient les éléments suivants : <i>Cœur</i> : Inspiration grâce à l'Olympisme <i>Croyances</i> :	Pourquoi ?	Le rêve explique l'existence du CNO. Le cœur est le centre émotionnel ou le noyau de notre organisation. Les croyances définissent l'idéal du CNO.	Le rêve positionne la marque. Les croyances offrent des messages clés sur nos idéaux.
La pratique sportive est un droit fondamental qui est bénéfique à la société User d'influence pour favoriser le sport à tous les niveaux Célébrer notre héritage et nos réussites Offrir des opportunités et l'environnement propice pour permettre à chacun et chacune d'exceller dans le sport Créer et maintenir des opportunités permettant le développement du sport à l'échelle nationale et internationale Offrir au public des Jeux qui l'inspirent Maintenir notre autonomie L'Olympisme est notre philosophie			
<i>Le plus grand défi imaginable</i> : Être le CNO modèle de la planète	Quoi ?	Ce que le CNO souhaite réaliser. Cela doit être mesurable, extensible et réalisable en 3-5 ans.	Lors de communications externes, le défi devient une perspective externe qui sous-tend l'impression générale que nous voulons transmettre aux gens.
<i>Cap</i> : Vivre l'expérience olympique	Comment ?	En maintenant son cap, le CNO relèvera le défi et vivra son rêve.	Le cap influence le ton de notre communication.

SECTION 2.2

DIAGNOSTIC SUR L'ENVIRONNEMENT D'UNE OSO

Le diagnostic est la deuxième étape du processus de gestion stratégique d'une organisation. Comme mentionné au chapitre 1, il permet de déterminer quels sont les rapports de l'OSO avec son environnement interne et extérieur. Il est important de bien comprendre dans quel environnement la stratégie sera mise en œuvre afin de pouvoir tirer parti des opportunités et d'éviter les menaces. Cette section présente différentes façons de faire le diagnostic de votre environnement et commence par exposer en détail ce qu'est une partie prenante. Elle expose ensuite comment organiser les documents reçus lors des audits environnementaux mentionnés au chapitre 1. Elle se termine par la présentation du diagnostic environnemental du Comité National Olympique de Chypre.

Identification des parties prenantes

Quelles que soient la fonction et la taille des OSO, elles doivent toutes avoir à cœur d'identifier les parties prenantes de l'organisation afin d'analyser l'environnement extérieur et déterminer de quelle façon les parties prenantes peuvent favoriser ou entraver leur stratégie. Comprendre les points de vue et les attentes des parties prenantes et intégrer leurs commentaires dans votre plan permet d'améliorer votre stratégie. De même, identifier les parties prenantes qui pourraient s'opposer à votre stratégie vous permet d'anticiper leurs réactions et de mieux y faire face.

Les parties prenantes sont des personnes situées à l'intérieur ou en dehors des OSO, des groupes ou organisations susceptibles d'influencer directement ou indirectement la situation présente ou future de l'organisation. Elles comprennent:

- les membres de l'Assemblée générale, qui élisent les membres du Comité exécutif ;
- les membres du Comité exécutif ;
- les bénévoles ;
- les bénéficiaires des services de l'organisation, comme les athlètes, les parents et les officiels ;
- le personnel ;
- les autorités publiques qui subventionnent le sport et s'attendent à des contributions positives dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'intégration sociale ;
- les bailleurs de fonds qui financent l'organisation ;
- les sponsors ;
- les fournisseurs ;
- les médias.

L'organisation de séances de brainstorming avec des personnes qui connaissent votre organisation est la meilleure méthode pour identifier les parties prenantes, bien qu'une seule personne bien au courant de l'organisation puisse également effectuer une analyse.

Vous pouvez cibler les parties prenantes dans votre environnement immédiat, appelé micro-environnement, ou celles de votre environnement élargi, appelé macro-environnement (figure 2.2). Le micro-environnement comprend les membres, clubs, ligues, partenaires institutionnels et financiers, fournisseurs de produits et prestataires de services, votre public actuel et potentiel ainsi que vos concurrents directs et indirects. Le macro-environnement inclut plus largement les facteurs démographiques, sociologiques, économiques, technologiques et juridiques qui ont été identifiés au chapitre 1. Inévitablement, des changements situationnels (politiques, économiques, sociaux, internationaux) et structurels (démographiques, culturels) dans la vie sociale affectent les organisations sportives aux niveaux national et international, rendant nécessaires des analyses régulières des parties prenantes principales.

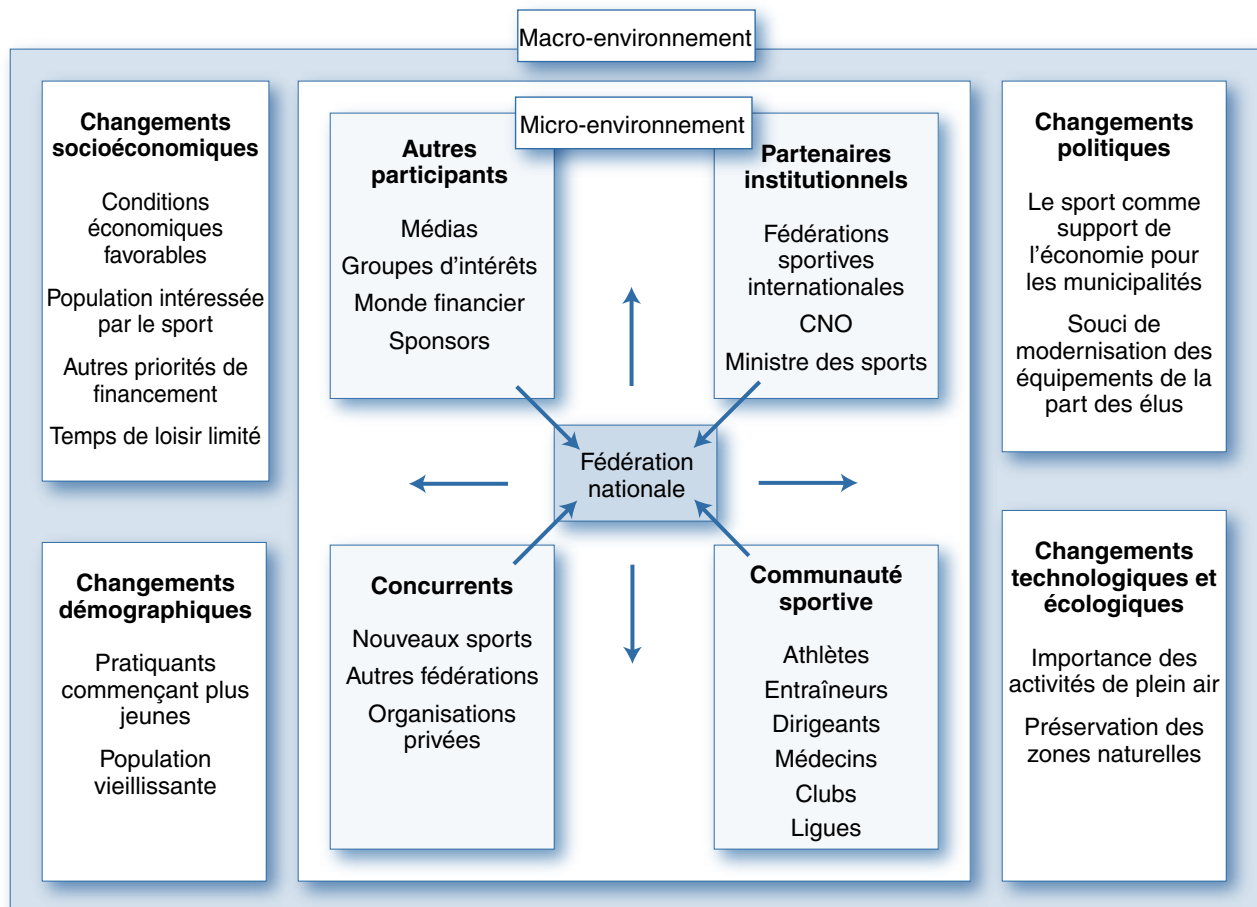


Figure 2.2 Les parties prenantes d'une FN.

Une fois les parties prenantes identifiées, vous pouvez les classer en fonction de l'intérêt qu'elles portent à votre stratégie et du contrôle qu'elles exercent. La grille portant sur l'intérêt et le contrôle des parties prenantes (tableau 2.3) permet de classer les parties prenantes en fonction de l'attention que devrait leur accorder l'organisation. Il existe quatre priorités correspondant aux quatre quartiers de la grille :

- *Priorité 1* : Ces parties prenantes sont toujours à prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie. Traitez-les avec égard et tenez-les informées pendant la mise en œuvre de la stratégie.
- *Priorité 2* : Veillez à ne pas mécontenter ces parties prenantes durant la phase d'élaboration.
- *Priorité 3* : Ces parties prenantes doivent être tenues informées pendant l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.
- *Priorité 4* : Il faut surveiller de loin ces parties prenantes.

Les parties prenantes de priorité 1 jouent un rôle primordial dans votre stratégie. Vous devez comprendre leurs propres stratégies et, s'il s'agit de personnes physiques, leurs motivations. En effet, ces parties prenantes ont le pouvoir de vous empêcher de mettre en œuvre la stratégie que vous avez choisie si elles ne se sentent pas engagées à son égard.

Conduire une analyse interne et externe

Le chapitre 1 présente une structure permettant d'effectuer un audit des environnements internes et externes d'une OSO. Outre la structure proposée au chapitre 1, vous vous poserez peut-être les questions suivantes avec votre Comité exécutif :

- Quelle est votre histoire ?
- Quelle est votre mission actuelle ? Est-elle bien formulée et correspond-elle à vos activités ?
- Qui sont vos membres, bénéficiaires, clients, fournisseurs et, plus généralement, vos parties prenantes ?
- Qui sont vos concurrents ? Qui sont vos alliés potentiels ?

Tableau 2.3 L'intérêt des parties prenantes – Matrice de contrôle pour une FN

Facteur	Intérêt minime pour votre stratégie	Grand intérêt pour votre stratégie
Peu de contrôle sur votre stratégie	Public général Certains fournisseurs <i>Priorité 4 : Gardez-les simplement à l'oeil.</i>	Sponsors Concurrents de l'OSO <i>Priorité 3 : Tenez-les au courant</i>
Grand contrôle sur votre stratégie	CNO FI <i>Priorité 2 : Assurez leur satisfaction</i>	Communauté <i>Priorité 1 : Gérez-les avec soin</i>

Adapté de www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm.

- Quels sont les menaces et les opportunités dans votre organisation ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de votre organisation ?

Les deux dernières questions de la liste sont les plus importantes. Elles conduisent à la présentation d'une technique analytique appelée « SWOT » représentant les points forts, points faibles, opportunités et menaces (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Cette technique consiste à identifier les points forts et les points faibles de l'organisation, ainsi que les menaces et les opportunités extérieures et à les représenter ensuite graphiquement comme indiqué à la figure 2.3.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>Soutien des parties prenantes Engagement des bénévoles Bonne image publique Satisfaction des sponsors Salariés très engagés en faveur du succès de l'organisation Bonnes relations avec le gouvernement Locaux agréables Bonne stratégie promotionnelle Pas de concurrents sérieux actuellement Excellents moyens de transport</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Pas d'organigramme Descriptions de postes mal élaborées pour les bénévoles et les salariés Bas niveau de formation professionnelle Manque d'espace pour le développement Culture du blâme dominante chez le personnel Manque de travail d'équipe Intentions cachées de certains administrateurs</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>Programme d'investissements du gouvernement Sensibilisation accrue aux bienfaits de l'exercice Modifications du style de vie pour améliorer la santé Utilisation de techniques de management pour améliorer la gestion Image de marque du service Financement par la loterie</p>	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <p>Changement de gouvernement Diminution de l'éducation physique scolaire Dopage dans le sport Culture procédurière accrue Concurrence accrue</p>

Figure 2.3 La grille SWOT d'une FN.

Les points forts de l'organisation représentent ce qu'elle fait bien et les ressources qu'elle contrôle. Les points forts doivent être maintenus et développés par une bonne gestion stratégique. Les points faibles représentent ce que l'organisation fait mal ou les ressources dont elle manque. Les points faibles peuvent être corrigés et doivent l'être par une meilleure gestion. Vous devez faire l'analyse des points forts et des points faibles de votre organisation sous l'angle des ressources organisationnelles, humaines, technologiques et financières.

Les opportunités sont des facteurs positifs que l'organisation ne peut pas contrôler, mais qu'elle peut utiliser à son avantage. Enfin, les menaces sont des facteurs négatifs que l'organisation ne peut pas contrôler. Ils doivent néanmoins être atténués ou neutralisés par une bonne gestion stratégique. Les opportunités et les menaces peuvent être identifiés en analysant l'environnement extérieur, comme exposé au chapitre 1.

Cette technique est facile à utiliser et peut être appliquée à toutes les OSO, quelle que soit leur fonction ou leur taille. Une analyse SWOT est plus efficace lorsqu'elle est élaborée au cours de discussions avec diverses parties prenantes. Ainsi, tous les intérêts concernés sont pris en compte lors de sa mise au point et des thèmes plus variés peuvent être intégrés à la grille.

Ce type de grille peut tenir lieu de cadre permettant de noter les idées en cours de discussion. Il est parfois difficile de faire la différence entre les facteurs internes et externes, ou même entre les points forts et les points faibles, ou encore entre les menaces et les opportunités. En cas de doute, les facteurs dont vous n'êtes pas sûr peuvent toujours être temporairement placés dans l'une ou l'autre section de la grille.



© GETTY / MUNDAY Steve

Tout comme les entraîneurs et les athlètes évaluent les points forts et les points faibles au cours d'une compétition, effectuer une analyse SWOT représente un moyen d'évaluation pour votre organisation.

Une fois la grille SWOT affinée à la suite de discussions et de séances de brainstorming, vous pouvez l'utiliser pour présenter le diagnostic stratégique. Ce diagnostic et les activités menées par l'organisation vous permettront de déterminer les principaux défis pour votre développement.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- ▶ Identifiez toutes les personnes et organisations ainsi que tous les groupes ayant un impact sur votre organisation.
- ▶ Déterminez quelle est la priorité de chaque partie prenante pour votre organisation.
- ▶ Avec le Comité exécutif, effectuez un diagnostic interne et externe approfondi en vous posant les questions présentées dans ce chapitre et le chapitre 1.
- ▶ Utilisez le cadre SWOT pour organiser les informations obtenues lors de discussions avec des parties prenantes afin de guider votre stratégie.

L'illustration suivante présente le processus de diagnostic réalisé par le CNO de Chypre.

Illustration 2.2

Un diagnostic environnemental pour le Comité National Olympique de Chypre

En 1996, le Comité National Olympique de Chypre a pris la décision de se lancer dans un plan de développement ambitieux visant à moderniser le rôle et les services de l'organisation. Une fois sa décision prise, le CNO a décidé que l'action devait être bien coordonnée avec la participation de tous les partenaires. Il faut remarquer que lorsqu'une OSO décide de mettre au point un plan stratégique, il est essentiel qu'elle invite tous les partenaires et parties prenantes à participer au processus. Dans le cas contraire, certains risqueraient de résister au changement, ce qui deviendrait plus évident au cours de la phase de mise en œuvre, lorsque les parties prenantes sont réticentes pour apporter leur coopération aux différents projets. Le CNO a donc adopté une approche centrée sur le client, donnant à toutes les parties prenantes la possibilité de participer au développement stratégique.

La première étape a été une analyse stratégique. Une analyse externe et interne a été sollicitée pour permettre d'identifier les points forts et les points faibles du CNO ainsi que les opportunités et les dangers inhérents à l'environnement. Cet exercice impliquait une procédure en deux étapes. Pour commencer, des consultations individuelles ont été effectuées auprès de toutes les parties prenantes au niveau du micro-environnement et du macro-environnement. Au cours de cette première étape, des consultations individuelles ont permis de demander aux parties prenantes de soumettre leurs propositions à mettre en discussion pour traiter de la question de la modernisation des services qui leur sont offerts par le CNO. Ce processus long et exigeant a duré près de six mois, mais il était essentiel à la mise au point d'un plan stratégique accepté par tous les partenaires. Une fois la première étape terminée, les parties prenantes ont été invitées à participer à des ateliers. Une grande partie de ces ateliers consistait en séances de brainstorming, débouchant sur l'élaboration d'une grille SWOT, comme présentée à la figure 2.4.

Illustration 2.2

Analyse interne	
Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Un président charismatique et influent, secondé par une équipe d'élus et de salariés compétents 2. Une organisation petite, mais dynamique, transparente et crédible 3. Bonne utilisation des ressources disponibles 4. Expertise et savoir-faire spéciaux en management du sport, représentant un avantage sur la concurrence 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible niveau de l'assistance apportée (surtout aux FN) 2. Les installations et bureaux du CNO et des FN ne sont pas adaptés, causant de nombreux problèmes dans les opérations journalières et le fonctionnement du système sportif 3. Usage ou exploitation limité des possibilités de commercialisation des cinq anneaux 4. Utilisation peu importante des précieuses ressources que sont les bénévoles
Analyse externe	
Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliser à bon escient les bons rapport avec le gouvernement 2. Tirer parti des excellentes opportunités existantes dans le milieu d'affaires environnant pour des accords de sponsoring/partenariat 3. Tirer parti des opportunités disponibles à la suite des Jeux Olympiques d'Athènes en 2004 4. Tirer parti des opportunités disponibles pour élaborer des accords bilatéraux pour le développement du sport 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réticence devant la montée en puissance du CNO dans le sport chypriote, de la part de certaines autorités ou personnes occupant des postes clés 2. Résistance au changement de la part de ceux qui aiment vivre dans la zone de confort 3. De nouvelles opportunités émergentes de partenariats, ont été exploitées par des personnes sans compétence ni savoir-faire, manquant totalement de professionnalisme et cela au détriment du sport 4. L'absence d'une culture sportive

Figure 2.4 Résumé de l'analyse SWOT effectuée par le CNO de Chypre.

La grille SWOT a permis au CNO de Chypre d'organiser les résultats des audits et de déterminer les domaines devant être pris en compte lors de l'élaboration du plan stratégique. Fort de ces informations, le CNO a identifié les domaines essentiels sur lesquels devait reposer le développement stratégique.



Cette étape de diagnostic vous permet d'identifier les capacités organisationnelles de votre OSO et de les relier aux exigences de vos objectifs stratégiques. Une fois cette étape terminée, vous devez redéfinir la vision et la mission de l'organisation avant d'établir des objectifs stratégiques clairs pour votre organisation.

SECTION 2.3

VISION, VALEURS, MISSION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

L'analyse interne et externe permet de déterminer les actions stratégiques potentielles correspondant à un ou plusieurs facteurs recensés dans la grille SWOT. Les actions prenant en compte plusieurs facteurs sont les plus importantes. Il faut structurer ces actions en définissant la vision, les valeurs, la mission et les objectifs stratégiques que l'organisation souhaite adopter. Cette section traite du rôle de ces éléments lors de l'élaboration des objectifs stratégiques. Ces objectifs sont ensuite discutés sous l'angle de leur utilisation pour guider la mise au point des plans. La section se conclut par un exposé de la vision, des valeurs et de la mission du Comité Olympique de Papouasie-Nouvelle-Guinée.



Les banderoles déployées lors de la XX^e édition des Jeux Olympiques d'hiver de 2006 à Turin communiquaient clairement les valeurs des Jeux.

Vision et Valeurs

La vision et les valeurs d'une OSO aideront ses membres et partenaires à partager le rêve de l'organisation pour l'avenir. La vision représente ce que l'organisation veut être à long terme, tandis que les valeurs correspondent aux convictions mises en avant par l'organisation.

Par exemple, la vision du CNO des États-Unis, adoptée en juin 1996, était la suivante :

Le Comité Olympique des États-Unis s'engage à préparer les athlètes américains à représenter les États-Unis et à chercher constamment à atteindre l'excellence lors des Jeux Olympiques et dans la vie. Nos Olympiens inspirent la population américaine, en particulier notre jeunesse, à adopter les idéaux olympiques et à rechercher l'excellence dans le sport et dans la vie.

Pour asseoir la vision d'une OSO, il convient de définir très clairement les valeurs à protéger et promouvoir. Des valeurs comme celles qui sous-tendent le Mouvement olympique sont des éléments immatériels mais elles constituent l'essence de la vision d'une OSO. Les valeurs servent de principes et de cadre pour inspirer la formalisation des objectifs et la mise en œuvre de la stratégie. Elles représentent une croyance collective qui guide les comportements individuels. Les valeurs reflètent souvent les préoccupations sous-jacentes de la société, telles que l'égalité, l'importance des loisirs, de nouvelles pratiques politiques avec plus de transparence et de sens des responsabilités. La figure 2.5 présente les valeurs de la Fédération Suisse de Natation (FSN).

Comme le suggère le « cadre de performance de pointe » du CNO de Nouvelle-Zélande, présenté à l'illustration 2.1, la vision et les valeurs fournissent un cadre pour le reste du processus de planification stratégique. C'est pourquoi il est important d'être sûr des valeurs que votre organisation souhaite promouvoir. Par exemple, les valeurs de la FSN ont été soulignées et formalisées afin de donner à la fédération des points d'ancrage lui permettant de mettre en œuvre des activités stratégiques.

Mission

La mission est la raison d'être de l'organisation. L'énoncé de la mission doit donc être précédé d'une discussion sur la vision et les valeurs communes. La mission définit la personnalité de votre organisation et elle doit donc s'aligner sur les valeurs de l'organisation. Pour vous aider à élaborer une mission adaptée à votre organisation, commencez par répondre aux quatre questions suivantes :

- Pourquoi l'organisation existe-t-elle ?
- Quels objectifs l'organisation poursuit-elle ?
- Pour qui l'organisation fonctionne-t-elle ?
- Comment l'organisation remplit-elle sa fonction ?

Si vous avez déjà une mission, il est utile de vérifier de temps à autre sa pertinence en posant les questions suivantes :

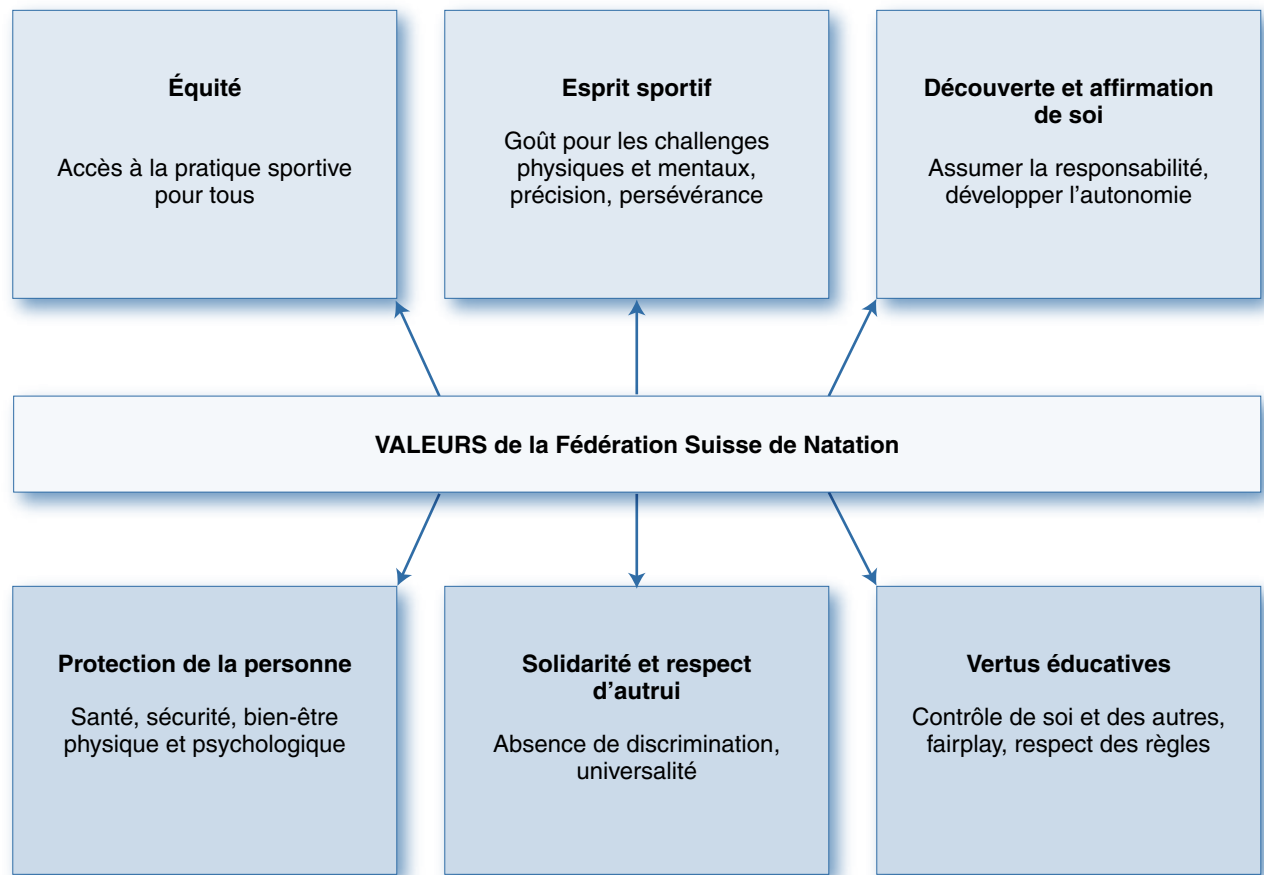


Figure 2.5 Les valeurs de la Fédération Suisse de Natation.

- Votre mission est-elle toujours appropriée dans les circonstances actuelles ?
- L'organisation exerce-t-elle l'influence désirée dans son domaine d'activité ?
- Cette mission devrait-elle être modifiée ?

Si votre mission n'est plus le reflet exact de la réalité actuelle de votre organisation, il convient de la modifier.

De nombreuses OSO centrent leur mission sur le concept de performance sportive, sur l'obtention des médailles et l'organisation des manifestations sportives. Vous devriez cependant aussi donner une orientation humaniste, sociale et environnementale à votre mission afin de refléter les valeurs du Mouvement olympique. Cette orientation peut ajouter une dimension sociale à la mission d'une OSO et lui permettre d'établir un lien avec les différents éléments de la société afin de renforcer et de valider sa mission auprès de ses parties prenantes. Par exemple, la mission d'une OSO pourrait inclure les éléments suivants :

- la diffusion des valeurs de l'organisation par le biais du travail bénévole ;
- la participation à l'éducation de la jeunesse ;

- la mise au point de formations pour les bénévoles responsables qui partagent la vision de l'OSO ;
- la contribution à la protection de l'environnement et l'aménagement du territoire ;
- la lutte contre l'inactivité par les pratiques sportives ;
- le renforcement de l'image du pays d'origine dans le monde.

La FSN a modifié sa mission afin de donner un nouveau sens à son activité, notamment en intégrant des activités de loisirs qui avaient été négligées auparavant. Sa mission est présentée à la figure 2.6.

Deux missions, en particulier, sont nouvelles et traduisent des préoccupations sociales : « développer des formes de participation nouvelles » et « favoriser la pratique de la natation pour le plus grand nombre de personnes possible ». D'autres missions comme « jouer un rôle de soutien social et de formation pour les athlètes », ont été incluses pour élargir et prolonger l'influence de la FSN.

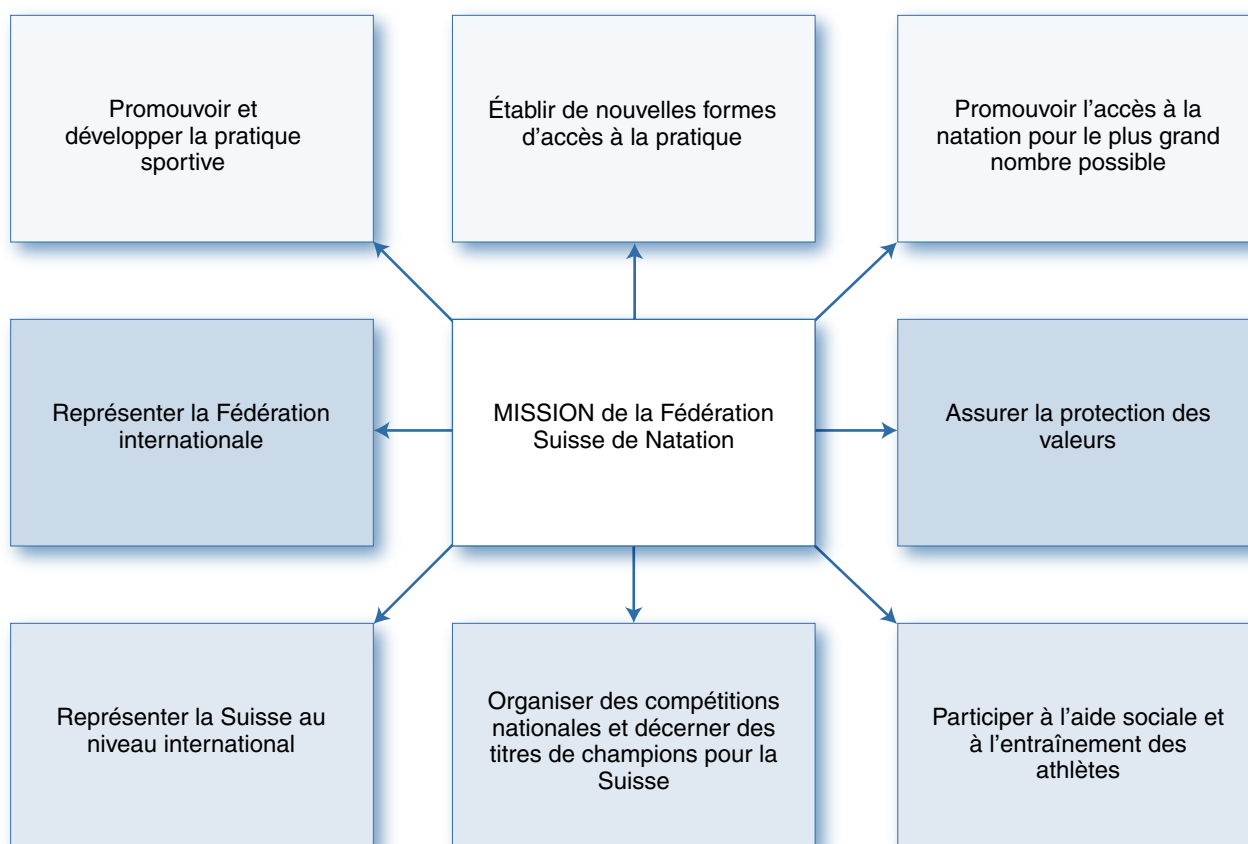


Figure 2.6 La mission de la Fédération Suisse de Natation.

Plus on s'approche du sommet du système sportif olympique, particulièrement au niveau des FI et du CIO, plus les valeurs sociales et éducatives ont un rôle central dans l'énoncé des missions de l'organisation. Ce type de contribution sociale et éducative est non seulement explicitement énoncé dans la mission du Mouvement olympique, mais il constitue également son moteur. Toutefois, pour que la vision et les valeurs d'une OSO guident ses activités, elles doivent s'exprimer dans les objectifs organisationnels.

Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont l'expression claire des visées d'une OSO pour agir face aux changements majeurs, à la compétitivité, aux problèmes sociaux et aux opportunités commerciales. Ils se concentrent sur les éléments extérieurs aussi bien qu'intérieurs et sont liés aux principaux marchés, parties prenantes, services ou aux opportunités et enjeux technologiques. Ils représentent en gros ce qu'une organisation doit accomplir pour rester ou devenir compétitive et assurer sa pérennité. Les objectifs stratégiques influencent l'orientation à long terme d'une organisation et guident l'allocation et la redistribution des ressources.

Les objectifs stratégiques d'une organisation permettent de catégoriser la mission et d'exposer les valeurs de l'organisation plus en détails. Ceux que vous choisissez revêtent souvent une importance politique. Ils sont généralement définis au moyen de négociations entre les décideurs principaux. Cette période de réflexion et de dialogue est essentielle à la planification stratégique, car elle fournit les fondements de l'élaboration des plans pour la suite.

Une OSO peut avoir des objectifs nombreux et souvent contradictoires. Par exemple, offrir un soutien éducatif aux athlètes tout en les encourageant à réaliser des performances de très haut niveau peut conduire à certaines contradictions si une compétition importante a lieu à la même date que les examens. Dans ce cas, il faudra décider si l'objectif consistant à donner aux athlètes des connaissances de base en leur faisant suivre des études est plus ou moins important que l'amélioration des performances d'élite. Certaines OSO peuvent réaliser des bénéfices par la vente de marchandises et en faisant payer l'entrée aux compétitions, mais elles ont tout intérêt à les consacrer aux activités organisées pour les membres au lieu de les répartir entre les propriétaires ou actionnaires. Les OSO doivent également tenir compte du fait que leurs normes d'efficacité (réalisation des objectifs avec une utilisation optimum des ressources), d'efficacité (capacité à atteindre des objectifs mesurables quelles que soient les ressources utilisées), de performance et de ressources allouées, ne sont pas du même ordre que les normes du secteur commercial et qu'elles ne peuvent pas l'être.

En outre, l'objectif à long terme des OSO est un idéal doté d'une dimension politique. Généralement, aucun marché ne permet de juger du succès ou de l'échec d'une stratégie. Votre organisation dépend de nombreux bénévoles, elle est gouvernée par des officiels élus et elle doit pouvoir être soumise à l'examen minutieux de l'opinion publique. Les motivations des officiels qui décident de la stratégie à adopter peuvent être différentes de celles des responsables salariés qui choisissent la stratégie à suivre et sont également responsables de sa réalisation. Il est donc nécessaire de faire coïncider les nombreux objectifs externes et internes, parfois contradictoires, des différentes parties prenantes concernées.

Pour y parvenir, vous devez avec le Comité exécutif entreprendre les quatre actions suivantes et utiliser ensuite la grille du tableau 2.4 pour définir vos objectifs stratégiques :

- identifier vos objectifs stratégiques ;
- analyser l'impact de ces objectifs sur votre organisation ;
- évaluer la faisabilité de chaque objectif ;
- évaluer les risques que chaque objectif pourrait faire courir à votre organisation.

Après avoir évalué l'impact, la faisabilité et le risque de chaque objectif, vous devez mesurer chaque facteur et décider de poursuivre ou non l'objectif. Il est important de choisir uniquement les objectifs qui permettent de réaliser la vision de votre OSO, ce qui signifie aussi que des changements apportés à la vision et à la mission appellent à modifier les objectifs. N'oubliez pas non plus que les organisations fonctionnent mieux dans la continuité et que certains objectifs au moins doivent maintenir cette continuité avec le passé.

Tableau 2.4 Matrice permettant de déterminer les objectifs stratégiques d'un CNO

Orientations stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risques	Décision	
					Oui	Non
Assurer la promotion des FN olympiques	Renforcer la promotion des sports olympiques par la presse écrite.	Élevé	Élevée	Conflit avec des fédérations sportives non olympiques	Oui	
	Accroître la visibilité et la promotion du sport en créant des émissions télévisées spécifiques au sport.	Élevé	Faible	Coût et faisabilité	Non	

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- ▶ Énoncez les principes sous-tendant votre OSO sous la forme d'une vision claire.
- ▶ Étayez cette vision par des déclarations sur les valeurs et utilisez-les pour créer une mission.
- ▶ Utilisez la mission pour élaborer les objectifs de l'organisation.
- ▶ Évaluez régulièrement la vision, les valeurs et la mission pour vous assurer qu'elles correspondent à ce qui est important pour votre organisation.

L'illustration suivante indique comment les objectifs d'une OSO sont directement liés à sa vision, sa mission et ses valeurs. Le CNO de Papouasie-Nouvelle-Guinée est un CNO relativement petit, mais il a pourtant adopté des principes de bonne planification stratégique.

Illustration 2.3

La vision, les valeurs, la mission et les objectifs stratégiques du Comité Olympique de Papouasie-Nouvelle-Guinée : Plan stratégique 2006-2009

Les informations suivantes montrent comment le CNO de Papouasie-Nouvelle-Guinée a défini sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs stratégiques.

Énoncé de la vision

Construire un cadre de développement pour les sports qui donnera aux athlètes des victoires régulières et fréquentes aux Jeux du Pacifique Sud, aux Jeux du Commonwealth et aux Jeux Olympiques.

« Construire pour remporter des victoires sportives »

Valeurs

En réalisant sa mission, le CNO de Papouasie-Nouvelle-Guinée agira conformément à ces valeurs primordiales :

- reconnaître la nécessité et assumer la responsabilité de mettre au point une structure qui permette aux athlètes de Papouasie-Nouvelle-Guinée de rechercher l'excellence sportive au niveau mondial ;
- reconnaître l'importance d'un entraînement, d'une administration, d'une médecine sportive et d'arbitrages efficaces pour le sport ;
- reconnaître la nécessité de coopérer avec tous les organismes au développement du sport en PNG et de répartir plus objectivement les ressources ;
- gérer nos affaires de manière professionnelle ;
- tout faire pour communiquer efficacement avec toutes nos parties prenantes, notamment nos membres, sponsors et le gouvernement national ;
- reconnaître les principes de « l'Olympisme » et l'esprit de la Charte olympique à tous les niveaux du sport ;
- faire en sorte que toute la population de Papouasie-Nouvelle-Guinée puisse pratiquer le sport sans subir aucune forme de discrimination liée à la race, la religion, l'appartenance politique, le sexe ou autre, en toute sécurité ;
- pratiquer le sport de manière équitable sans avoir recours à des drogues et procédures interdites par le CIO et les FI ;
- encourager le développement du sport et promouvoir l'éducation physique, la santé et les loisirs en Papouasie-Nouvelle-Guinée, particulièrement pour les personnes handicapées, les femmes et les seniors.

La mission énoncée ci-dessous reflète bon nombre de ces valeurs.

Illustration 2.3

Énoncé de la mission

Offrir les ressources nécessaires pour que les athlètes d'élite et les officiels puissent participer à des compétitions sportives nationales et internationales, notamment les Jeux du Pacifique Sud, les Jeux du Commonwealth et les Jeux Olympiques.

Secteurs de résultats clés avec objectifs stratégiques

La mission doit comporter un certain nombre de secteurs de résultat clés qui puissent traiter de la situation du sport en Papouasie-Nouvelle-Guinée et du mandat du CNO. Ces secteurs liés aux objectifs clés, comportent les éléments suivants :

- *La gestion* : améliorer et maintenir une structure de gestion efficace au sein du CNO ;
- *La gestion financière* : accroître le soutien financier à nos membres ;
- *La compétition d'élite* : améliorer la performance des athlètes et des officiels de Papouasie-Nouvelle-Guinée lors des compétitions d'élite ;
- *Le développement du sport* : aider les membres à développer les opportunités pour tous les athlètes et officiels afin qu'ils puissent participer à des compétitions d'élite ;
- *Le sponsoring, la levée de fonds et le marketing* : améliorer le profil du CNO et augmenter les recettes provenant des sponsors et des levées de fonds.



L'exemple du CNO de Papouasie-Nouvelle-Guinée illustre la manière dont une mission guide les activités de planification à venir. On peut noter que la mission est axée sur les résultats sportifs obtenus lors de compétitions internationales, ce qui permet à l'OSO de présenter des objectifs clairs quant aux résultats clés. Il est intéressant de noter l'accent mis sur *tous* les athlètes et les officiels, ce qui montre que le CNO s'est engagé à travailler avec les athlètes sans tenir compte de leur capacité, de leur sexe ou autre. C'est ainsi que le CNO favorise le concept du sport pour tous et autres valeurs sociales. Ce faisant, il permet d'assurer qu'ils reçoivent toute l'importance qui leur est due dans l'énoncé des valeurs.

Certaines parties de cette illustration sont reproduites avec autorisation du Plan stratégique 2006-2009 du CNO de Papouasie-Nouvelle-Guinée (2006).

SECTION 2.4 PLANS D'ACTION

Pour atteindre les objectifs de l'organisation, il est nécessaire d'établir des plans favorisant leur réalisation. Ces plans peuvent être simples ou complexes selon les objectifs à atteindre et les ressources dont vous disposez. L'ampleur du plan ne compte pas du moment qu'il englobe tous les objectifs de l'OSO. Cette section expose l'élaboration des plans d'action et commence par expliquer pourquoi un plan doit être élaboré et ce qu'il doit contenir. Elle présente ensuite la façon dont les plans pourraient être mis au point et appliqués. Elle se termine par la présentation des plans élaborés par le Comité Olympique du Swaziland pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Contenu des plans d'action

Une fois les objectifs stratégiques définis, vous devez avec votre Comité exécutif mettre au point un plan d'action opérationnel pour l'organisation. Un plan d'action est destiné à assurer que la vision, les valeurs et la mission de votre organisation seront concrétisées. Il décrit la façon dont votre OSO utilisera ses ressources pour atteindre ses objectifs. Le plan doit être complet, clair et actualisé. Par ailleurs, il doit comprendre les informations et les idées rassemblées lors des séances de brainstorming sur les objectifs et les stratégies. Le plan concerne les objectifs généraux dont vous souhaitez la réalisation et les différentes étapes qu'il comporte vous permettent ensuite de déterminer précisément quelles sont les actions à exécuter pour concrétiser votre vision et votre mission.

Chaque plan d'action doit inclure les informations suivantes :

- *quels* changements ou actions se produiront ;
- *comment* ces actions ou ces changements seront-ils mis en œuvre ;
- *qui* sera chargé d'effectuer ces changements ;
- *à quelle date* interviendront-ils et pendant combien de temps ;
- *quelles ressources* (financières et humaines) sont nécessaires pour les accomplir ;
- *la communication* (qui doit savoir quoi).

Afin d'établir ces informations, vous devez choisir des actions et des opérations réalisables. Le tableau 2.5 indique de quelle manière disposer les informations requises lors de l'élaboration d'un plan pour une FN.

Chaque activité proposée doit correspondre aux objectifs stratégiques de l'OSO. La réussite du plan passe par une identification claire des responsabilités et des ressources allouées, particulièrement importantes pour assurer la réalisation des objectifs. Il est vital de respecter les dates limites afin que les plans soient réalisés dans les délais requis. En outre, comme la réalisation des objectifs d'une OSO passe souvent par la collaboration avec d'autres organisations (voir la section suivante sur le partenariat), il est important de respecter les dates limites. Dans le cas contraire, vous pourriez retarder le travail d'une autre OSO. Appliquer un plan d'action peut être une tâche difficile pour une OSO qui n'a que peu ou pas d'employés et dépend principalement des bénévoles ; cependant, deux éléments peuvent être utiles dans cette situation. D'abord, chaque participant doit essayer de respecter les principes de bonne gestion du temps qui seront décrits dans le chapitre suivant. Ensuite, les objectifs doivent être simples et correspondre aux ressources existantes afin de faciliter la planification.

Tableau 2.5 Planifier l'action

Action (quoi)	Tâches (comment)	Responsabilité (qui)	Délai (quand)	Ressources (avec quoi)
Promouvoir le sport pour tous	Aider à introduire de nouvelles activités récréatives dans les clubs et de nouveaux services (accueil, éducation de la jeunesse, manifestations)	L'organe directeur régional du sport (personne chargée du développement)	Dès que possible, s'aligner sur la capacité du club pour mettre en œuvre de nouvelles activités	Ressources humaines, logistiques et financières Soutien de la part de l'organe directeur régional du sport

Élaborer un plan d'action

Le processus d'élaboration d'un plan d'action comporte trois étapes. Premièrement, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action global décrivant comment atteindre chaque objectif stratégique. Il doit contenir les informations présentées dans la section précédente et fournir une orientation à l'ensemble de l'OSO. Deuxièmement, vous devez établir un plan d'action pour chaque fonction importante de l'organisation, par exemple le développement du marketing (voir chapitre 5), les ressources financières et humaines (voir chapitres 3 et 4), et pour chaque programme et service. Ces plans doivent décrire la façon dont le plan d'action global et les plans d'action des fonctions principales seront mis en œuvre. Il faut préciser quels sont les rapports de chaque plan d'action avec le plan d'action global de l'organisation. Troisièmement, chaque responsable devra mettre au point un plan d'action destiné à compléter le plan stratégique global.

On risque parfois, particulièrement dans les OSO dirigées par des bénévoles, d'élaborer des plans d'action pour lesquelles les ressources n'existent pas. Par exemple, une FN peut décider de promouvoir son sport en organisant plusieurs événements, cependant que les clubs responsables de leur mise en place ne disposent peut-être pas des ressources nécessaires. C'est pourquoi les organisations fédératrices, comme les FN, doivent faire participer les parties prenantes à l'élaboration du plan d'action. Les organisations locales peuvent ainsi définir leur niveau de participation et leur calendrier avant que les plans ne soient confirmés. Le plan stratégique de la FN tiendra ensuite compte des contraintes locales.



© IOC / KISHIMOTO Tsutomu

Comme les équipes sportives qui établissent des plans d'action durant les compétitions, une OSO doit aussi mettre au point des plans d'action destinés à atteindre leurs objectifs globaux.

Collaboration

La mise en œuvre des plans d'action pour réaliser des objectifs peut être difficile à effectuer par une OSO disposant de ses seuls moyens. C'est pourquoi une OSO peut avoir à collaborer avec d'autres OSO ou avec des partenaires publics ou privés. Des stratégies d'alliance et de partenariat peuvent vous aider à la mise en œuvre plus efficace d'un plan d'action, ce qui peut renforcer l'impact de vos objectifs dans les limites de vos ressources.

Les stratégies d'alliance revêtent différentes formes et différents niveaux, comme le montre le tableau 2.6. Il existe deux types d'alliances stratégiques différentes : internes et externes. Les alliances internes sont réalisées avec des organisations du réseau de l'OSO. Par exemple, si votre OSO est une FN, vous pourriez créer des alliances internes avec vos ligues et clubs régionaux. Les alliances externes se font avec des OSO ou organismes appartenant à la même famille d'activités sportives (par exemple, les sports de plein air) ; avec des OSO au service d'autres OSO, par exemple un CNO ; avec des organisations à but non lucratif comme des organismes de santé non gouvernementaux ou des partenaires publics et privés, tels les sponsors.

Les partenariats et les alliances sont souvent très utiles pour aider les OSO à atteindre leurs objectifs et ils peuvent jouer un rôle essentiel pour les petites OSO ou celles qui sont dirigées par des bénévoles. Ils permettent aux OSO de tirer le meilleur parti de leurs atouts pour ne pas souffrir de leur manque de ressources.

Tableau 2.6 Exemples de partenariats possibles pour une FN

Alliances internes	OSO de la même famille	OSO de services	Autres organisations à but non lucratif	Partenaires publics et privés
Le siège d'une FN et ses structures régionales et départementales se sont mis d'accord sur les objectifs afin d'établir des plans d'action.	Développer des pratiques récréatives partagées en mettant en commun l'équipement et les programmes de formation.	Économiser de l'argent et des ressources en partageant un site, des équipements de bureau, du personnel de secrétariat, un standard et une réception avec votre CNO.	Collaborer avec des universités pour offrir un soutien en sciences du sport aux athlètes.	Établir un contrat de sponsoring pour l'uniforme de l'équipe.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- ▶ Collaborez avec le Comité exécutif pour élaborer plusieurs plans d'action, en commençant par le plan global de l'OSO et en terminant par les plans individuels pour les prestataires de services.
- ▶ Faites participer toutes les parties exerçant des responsabilités lors de l'élaboration.
- ▶ Définissez les plans de travail, procédures, responsabilités et ressources pour chaque plan.
- ▶ Établissez des alliances chaque fois que cela est possible pour maximiser vos ressources.

L'illustration suivante montre comment les priorités stratégiques du CNO du Swaziland ont été exprimées en actions à exécuter.

Illustration 2.4

Le cadre national stratégique du Comité Olympique du Swaziland

Le Comité Olympique du Swaziland a une vision claire de ce que le sport devrait être au Swaziland. Le gouvernement et la population reconnaissent la valeur du sport comme outil de développement qui comprend :

- l'enseignement obligatoire du sport dans les écoles ;
- l'éducation physique et l'enseignement supérieur ;
- la pratique du sport pour tous dans la collectivité.

Cette vision sera soutenue par des ressources humaines qualifiées et des installations accessibles.

Plusieurs priorités stratégiques ont été identifiées à partir de cette vision, décrites dans le tableau 2.7 ainsi que les actions générales qui s'y rattachent. Les actions générales permettent d'atteindre les objectifs stratégiques, mais elles ne sont pas assez détaillées pour guider au jour le jour les activités des responsables de la mise en place des plans d'action. De ce fait, il a été précisé quelles sont les actions essentielles au fonctionnement d'autres actions. Le tableau 2.8 montre comment une action essentielle est exprimée afin de guider ceux qui exécuteront les actions qui s'y rattachent.

Cette illustration indique comment des plans d'action peuvent être élaborés à différents niveaux. La vision mène aux objectifs stratégiques, eux-mêmes liés à des actions stratégiques. Toutefois, pour rendre le plan opérationnel, les actions stratégiques ont été approfondies pour définir la manière de les mettre en œuvre et établir clairement les résultats à atteindre, par qui, quand et avec quelles ressources. Elles sont également liées aux activités stratégiques pour faire apparaître clairement comment chaque opération permettra de réaliser les objectifs stratégiques et par conséquent, la vision. Ce processus reflète les bonnes pratiques pour l'élaboration d'un plan d'action.

Tableau 2.7 Priorités stratégiques et actions clés du Plan pour le Sport du CNO du Swaziland

Priorités stratégiques	Actions clés
Promouvoir la valeur du sport et de l'activité physique	<p>Renforcer l'argumentation pour démontrer l'importance et les valeurs du sport dans le développement humain pour présentation à toutes les parties prenantes.</p> <p>Établir des critères crédibles visant à l'identification des personnes porteuses de succès et les utiliser pour promouvoir la cause du sport.</p> <p>Augmenter la sensibilisation du public par le biais des médias.</p>

Priorités stratégiques	Actions clés
Le sport pour tous	<p>Coordonner les programmes de sport pour tous au sein des différents organismes sportifs, et former des partenariats avec des organisations régionales et internationales visant à renforcer leur capacité et à promouvoir le sport pour tous.</p> <p>Créer une commission chargée de veiller à l'équité entre sexes.</p> <p>Établir des structures et des programmes appropriés aux personnes handicapées.</p> <p>Intégrer les groupes défavorisés dans les structures sportives existantes.</p> <p>Établir des liens avec des programmes scolaires incluant les parents et la communauté.</p>
Le renforcement des compétences	<p>Créer un programme éducatif sportif et un système de certification.</p> <p>Mener une étude de faisabilité pour une académie de haut niveau.</p> <p>Offrir une formation en gouvernance d'entreprise aux leaders et administrateurs sportifs.</p>
Les infrastructures	<p>Mener une enquête sur la propriété et l'accessibilité des installations existantes.</p> <p>Encourager la création de clubs sportifs et les initiatives de collecte de fonds à l'échelle de la communauté afin d'améliorer les structures existantes.</p> <p>Développer un système qui optimise l'utilisation collective des installations non gouvernementales disponibles par les organisations sportives.</p>
Système sportif coordonné	<p>Promulguer une législation.</p> <p>Coordonner un partenariat constructif avec les parties prenantes.</p> <p>Mettre en œuvre avec efficacité le plan stratégique et la politique nationale en vigueur concernant le sport.</p> <p>Renforcer la capacité et l'envergure du ministère de l'Intérieur et du Conseil national des sports du Swaziland (SNSC).</p>

Illustration 2.4

Tableau 2.8 Plan opérationnel visant à créer des opportunités pour le sport pour tous dans les communautés et les écoles

Activité (quoi)	Tâches (comment)	Responsabilité (qui)	Calendrier (quand)	Ressources (avec quoi)
Coordination de la mise en œuvre des programmes de sport pour tous.	Organiser une réunion entre les responsables du Conseil des sports et du CNO.	SNSC, CNO	D'ici fin octobre	Ressources humaines
	Mettre en commun le contenu des programmes et le redéfinir si nécessaire.	SNSC, CNO	D'ici novembre	Ressources humaines
	Établir un plan de mise en œuvre.	SNSC, CNO	Début janvier	Fonds pour l'équipement, les voyages
	Mettre en œuvre les programmes.			

SECTION 2.5 CONTRÔLE ET ÉVALUATION

Le contrôle et l'évaluation jouent un rôle central dans la gestion de chaque organisation et ils constituent une responsabilité essentielle du Comité exécutif d'une OSO. L'évaluation stratégique constitue l'étape finale du processus de gestion stratégique et implique de comparer les objectifs aux résultats réels, tâche qui revient au Comité exécutif. Comme l'indique la figure 2.7, le processus d'évaluation et de contrôle n'est pas réalisé une fois pour toutes, mais continu et il est programmé à intervalles réguliers, en fonction des besoins.

Cette section examine le rôle de l'évaluation dans le contrôle et l'estimation de la valeur du plan stratégique. Elle décrit la manière d'évaluer les plans et d'utiliser les mesures d'évaluation. Elle souligne aussi les difficultés que certaines OSO peuvent rencontrer avec l'évaluation. La section se termine sur la présentation des critères d'évaluation utilisés par la Fédération Française de Canoë-Kayak.

Méthodes d'évaluation

Outre les rapports annuels réguliers, les bilans comptables et financiers présentés à l'Assemblée générale (voir le chapitre 4), le Comité exécutif doit communiquer les résultats des activités de l'OSO à ses membres ainsi qu'à ses partenaires privés et publics. Le rôle du Comité exécutif lors d'une évaluation revêt une importance capitale et ses membres doivent participer à l'évaluation systématique et régulière du plan stratégique. Une telle évaluation est utile à la gouvernance de l'OSO (chapitre 1) et la rend plus responsable et transparente.

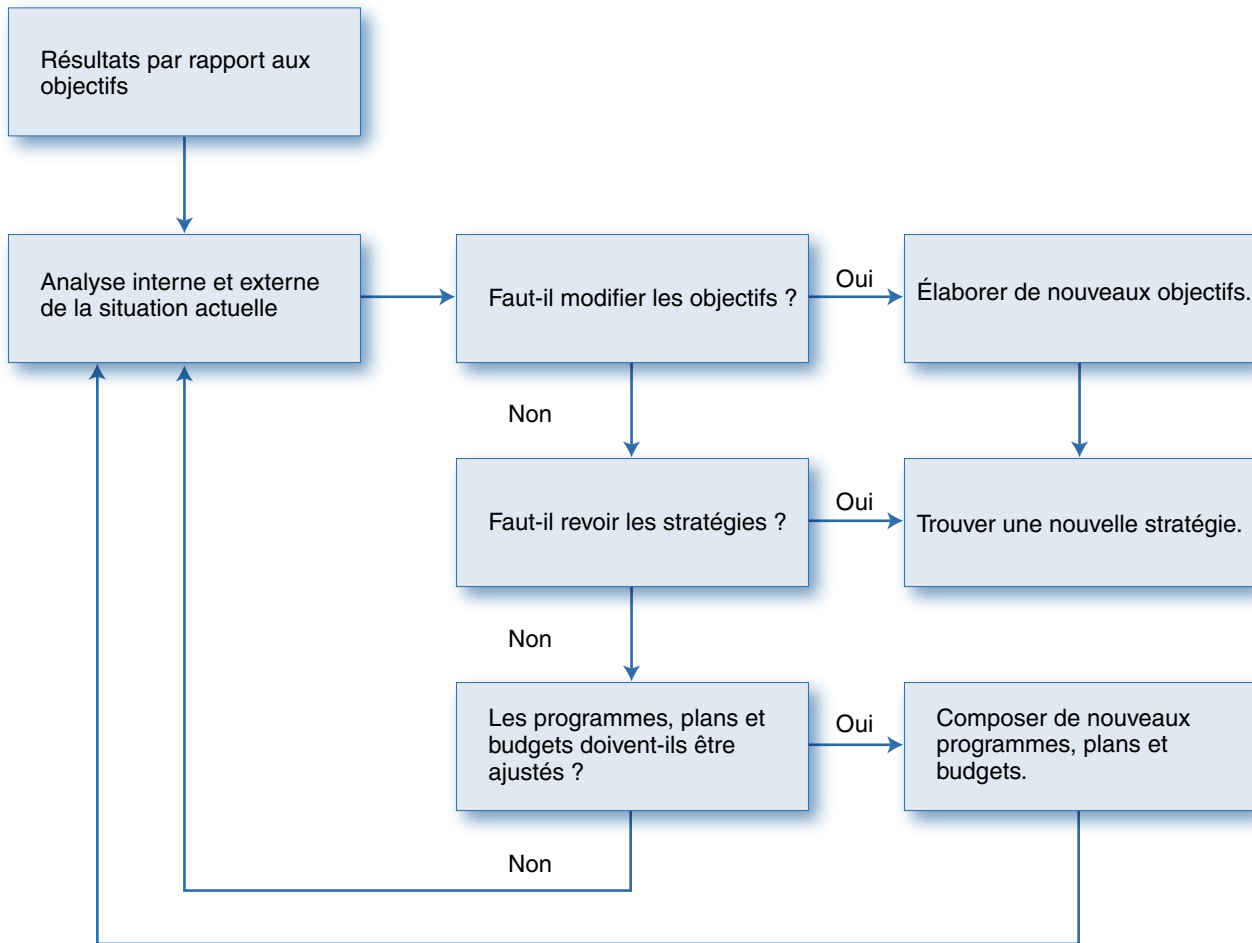


Figure 2.7 Contrôle stratégique.

Pour être évaluée, la performance doit être mesurée et toutes les activités de l'association doivent être évaluées en vue de contrôler le processus stratégique. Ce contrôle sera mieux exercé par le biais d'indicateurs et de repères mesurables choisis en fonction des objectifs de la mission. Les indicateurs permettent d'évaluer l'usage des ressources par rapport aux objectifs visés. Les indicateurs de performance doivent donner une image équilibrée de la performance de l'organisation pour que le Comité exécutif puisse l'évaluer exactement.

Le plan stratégique doit comporter des mesures d'évaluation, appelés indicateurs de performance, à utiliser comme cadre d'évaluation global. Il faut établir des critères d'évaluation pour chaque action du plan afin qu'elle soit contrôlée et évaluée. Ces indicateurs d'évaluation doivent correspondre au sigle SPORTS (spécifiques, pertinents, objectifs, représentatifs, transparents et simples) et ils doivent être mesurables quantitativement et qualitativement. Par exemple, si vous souhaitez mesurer le succès de vos programmes de sport pour tous, un indicateur montrant par exemple « une augmentation de 1% de la participation des enfants d'âge scolaire d'ici le mois d'octobre » permet d'évaluer si le plan a réussi. De plus, il faudrait établir des points de repère, en fait des indicateurs de performance analysés à intervalles réguliers, pour vérifier ce qui a déjà été réalisé dans le plan stratégique, afin de modifier les stratégies et d'ajuster les programmes et les budgets en conséquence.

Utilisation des indicateurs de performance

L'utilisation des indicateurs de performance (IP) implique de tenir compte de plusieurs facteurs dont la validité doit être vérifiée en vue de l'évaluation. D'abord, les données dont sont issues les IP doivent être fiables, particulièrement si elles sont utilisées pour effectuer des comparaisons extérieures. Par exemple, si vous évaluez votre performance financière, vos états financiers doivent être précis et conformes aux conventions comptables standard. Vous devez, au minimum, établir un état des résultats financiers de manière uniforme et normalisée. Les données utilisées pour constituer les IP doivent être recueillies auprès des mêmes sources et de la même manière. Ce procédé est nécessaire pour assurer que les résultats rapportés sont précis et permettent de faire des comparaisons. Par exemple, si vous faites un rapport sur le succès de quatre manifestations encourageant les enfants à pratiquer votre sport, vous devez décider si le nombre d'entrées aux évènements ou le nombre d'adhésions aux clubs sont la bonne mesure du succès.



© IOC / TOBLER Hélène

Nous pouvons mesurer le succès des plans stratégiques à l'aide d'indicateurs de performance à la manière du chronométrage des sportifs lors des compétitions.

Les IP doivent mesurer ce pour quoi ils ont été conçus, faute de quoi, ils pourraient être source d'erreurs lors des prises de décisions de la direction. Par exemple, compter le nombre de membres ne reflète pas toujours exactement le nombre de pratiquants d'un sport. Le nombre de membres ne tient pas compte des non-membres qui pratiquent le sport et inclut souvent des personnes qui ne sont plus actives.

Il est sans doute important de préciser que les IP peuvent seulement servir de repère pour la gestion d'une OSO, car ils ne donnent pas d'explications sur la performance. Par exemple, un IP montre que vos athlètes ont remporté trois médailles d'argent aux Jeux Olympiques, mais il n'explique pas pourquoi ils n'ont pas obtenu la médaille d'or. Les IP indiquent les points forts et les points faibles, mais ils ne donnent pas les raisons qui expliquent cet état de fait. Vous devez, avec le Comité exécutif, donner des explications sur la performance.

Les indicateurs de performance n'ont aucune signification en eux-mêmes. La performance doit être évaluée par rapport à des objectifs. Par exemple, une OSO peut avoir réussi à obtenir du sponsoring, mais cela peut être aux dépens de la promotion de la pratique sportive. Dans ce cas, l'OSO s'est montrée efficace du point de vue financier, mais n'a pas réussi sous l'angle du sport pour tous. L'évaluation réelle de la performance doit se faire dans le contexte des buts poursuivis par votre OSO. Dans le cas cité plus haut, la performance a été efficace si l'organisation voulait augmenter ses recettes.

Obstacles à l'évaluation

Certaines OSO ne pratiquent ni l'évaluation ni le contrôle stratégique pour plusieurs raisons. L'évaluation et le contrôle prennent du temps et les membres du Comité exécutif, qui doivent jongler entre un grand nombre de tâches, peuvent préférer se tourner vers l'avenir plutôt que d'évaluer le présent. En fait, en raison de la charge de travail de nombreux bénévoles, ceux-ci peuvent tout simplement ne pas avoir le temps d'effectuer une évaluation approfondie si elle ne fait partie des priorités. Les systèmes d'information peuvent également présenter des insuffisances et les membres du Comité exécutif n'ont pas forcément toutes les informations nécessaires pour mener à bien le processus de contrôle et d'évaluation. Enfin, l'évaluation, et en particulier le contrôle des activités d'une OSO, ne sont pas des tâches très gratifiantes et peuvent également être source de difficultés pour certains membres élus qui pourraient être amenés à réduire certaines opérations précieuses à leurs yeux et à ceux de leurs électeurs.

Cependant, un manque de contrôle stratégique prive l'organisation des leçons tirées de l'expérience et une certaine forme d'évaluation devrait être tentée à l'aide d'indicateurs de base. Si vous ne pensez pas que vous ou quelqu'un d'autre au sein de l'OSO êtes capables d'élaborer des IP appropriés, il peut être utile d'obtenir de l'aide auprès d'autres OSO ou d'une université locale et faire appel à un ou plusieurs étudiants. L'Internet représente également une source d'informations précieuses sur l'élaboration des IP.

Outre l'évaluation interne des objectifs et des actions, l'évaluation d'une OSO peut être l'occasion de quantifier la contribution de l'organisation à la société. D'ailleurs, une OSO doit clairement avoir pour mission d'influencer la société en communiquant les valeurs éducatives liées au sport, comme la lutte contre l'exclusion sociale et l'inactivité ou en améliorant l'image d'un pays par le biais de ses événements, compétitions, médailles et champions. Les domaines à évaluer peuvent inclure les éléments suivants :

- La valeur financière des contributions bénévoles. Elle peut être évaluée en dressant l'inventaire du nombre de bénévoles et de la quantité d'heures consacrées au développement du sport.
- La création d'emplois directs au sein de l'OSO et d'emplois indirects dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie ou de l'organisation d'événements publics.
- Les contributions apportées à l'environnement et à la santé. Elles peuvent être évaluées par le nombre d'actions en faveur de la nature ou en soulignant ce que le sport apporte à la santé des personnes.
- L'intégration d'anciens athlètes de haut niveau et de jeunes directeurs dans les aspects professionnels et sociaux de l'organisation.

Il est clair que tous les effets du sport sur la société ne peuvent pas être évalués objectivement. Il est également difficile d'établir un lien entre les effets et les actions d'une seule organisation. Il est toutefois possible d'évaluer certaines contributions à l'aide de bilans particuliers, et les OSO devraient suivre cette procédure en vue de renforcer leurs valeurs olympiques.

Le processus de gestion stratégique qui suit les phases présentées dans ce chapitre comporte plusieurs avantages. Une gestion stratégique donne aux membres élus un meilleur contrôle et une vision plus nette de l'OSO. Elle facilite l'utilisation des ressources en établissant des plans précis. Elle remplace également une culture des ressources par une culture des résultats et de la performance. Cela signifie que les membres élus, les bénévoles et les directeurs salariés doivent être responsables de l'efficacité de leurs actions.

Les pratiques de gestion stratégique dans les OSO se heurtent cependant souvent à deux problèmes qui peuvent influencer la mise en œuvre du processus de gestion. Le premier est un manque de clarté des objectifs de l'organisation. Le second concerne les obstacles qui surgissent parfois en raison de la difficulté à faire collaborer un groupe de personnes dont les statuts et les intérêts sont différents. Ces obstacles peuvent également résulter des différences de niveau de développement et de professionnalisme au sein du réseau où se trouve une OSO. C'est pourquoi vous devez veiller à créer des conditions favorables à la mise en œuvre efficace du processus de planification stratégique. Deux facteurs peuvent permettre d'obtenir ces conditions. Tout d'abord, les mécanismes de gouvernance et de gestion stratégique doivent être clairs afin que toutes les personnes impliquées comprennent qui est responsable de quoi dans le processus de planification. Ensuite vous devez, avec votre Comité exécutif, promouvoir le plan stratégique au dedans et au dehors de l'organisation. Cela vous permettra de mettre en évidence les objectifs que vous souhaitez atteindre avec les ressources dont vous disposez.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- ▶ Faites appel au Comité exécutif pour établir des indicateurs qui mesurent directement la réalisation de vos objectifs.
- ▶ Assurez-vous que ces indicateurs couvrent tous les secteurs d'activités clés.
- ▶ Veillez à ne pas avoir trop d'indicateurs et à utiliser des indicateurs pertinents.
- ▶ Utilisez des indicateurs pour expliquer la performance, et informez les parties prenantes essentielles de ces explications.

L'illustration suivante indique comment la Fédération Française de Canoë-Kayak a établi des critères d'évaluation pour mesurer le succès de ses actions stratégiques.

Illustration 2.5

Les critères d'évaluation :

La Fédération Française de Canoë-Kayak

Le plan de développement de la Fédération Française de Canoë-Kayak (FFCK) pour les années 1998-2002 a été adopté par l'Assemblée générale le 14 mars 1998. Tous les membres de la fédération ont participé à l'élaboration de ce document national qui a donné l'occasion de réaffirmer les valeurs de l'OSO. Une structure innovante a été adoptée pour le plan. La catégorie intitulée « Pensez-y » correspond aux valeurs et à la mission, et « Dites-le » correspond aux objectifs. « Faites-le » correspond aux plans d'action et aux mesures d'évaluation. Le document suivant indique de quelle façon la FFCK a lié les indicateurs de performance aux actions qui ont conduit à ses objectifs stratégiques.

Pensez-y

Les clubs sont au cœur du projet de développement de la FFCK. La fédération souhaite soutenir concrètement les clubs pour leur permettre de se multiplier et de se prendre en charge au niveau quantitatif et qualitatif, pour qu'ils puissent s'organiser et mettre au point une pratique appropriée qui englobe toutes les disciplines et motivations.

Dites-le

Cette partie du plan expose les objectifs de l'organisation.

Objectifs qualitatifs :

- promouvoir la formalisation des structures du canoë-kayak ;
- encourager leur utilisation ;
- renforcer les informations et les attitudes favorisant des pratiques sécurisées du sport ;
- conseiller les clubs pour la maintenance de leurs installations sportives ;
- former les directeurs et les officiels.

Objectifs quantitatifs :

- créer de nouveaux clubs ;
- accueillir de nouveaux clubs et aider ceux qui sont en difficulté ;
- promouvoir l'adhésion au club pour tous.

Faites-le

Cette partie du plan décrit ce que l'organisation fera et comment elle sera évaluée. Le tableau 2.9. en donne l'illustration.

Illustration 2.5

Tableau 2.9 Actions et critères d'évaluation du plan de développement de la FFCK

Actions	Critères d'évaluation
Publier et faire connaître le plan.	
Accompagner et mieux certifier la labellisation.	Nombre total de clubs labellisés
Trouver des financements complémentaires.	
Centraliser les demandes et propositions.	
Offrir des conseils administratifs et juridiques.	
Contribuer au dynamisme du champ professionnel.	Nombre d'emplois créés
Participer aux campagnes de sécurité.	Nombre et type d'accidents de canoë ou de kayak (analyse des accidents)
Editer et distribuer des documents adaptés.	
Systématiser l'utilisation des procédures de signalement des fédérations.	
Editer et distribuer des documents d'aide et de conseil aux clubs.	
Inciter à l'amélioration des structures (challenge club).	Nombre de clubs ayant soumis un dossier challenge club
Elaborer et mettre en place des formations adaptées aux besoins nouveaux : emplois pour les jeunes, employeurs, décideurs.	Nombre de formations hors moniteurs proposées
Développer des formations en lien avec l'accès à l'eau, l'entretien des rivières et la connaissance de l'environnement.	Nombre de membres formés
Recenser les sites potentiellement favorables.	Nombre de sites recensés
Identifier les futurs directeurs.	
Aider à l'équipement en matériel.	Nombre de nouveaux clubs créés chaque année
Promouvoir la coopération et le parrainage entre clubs.	
Proposer des formes d'adhésion adaptées aux clubs et aux membres.	Augmentation du nombre de membres

La FFCK a établi des mesures qualitatives pour les actions conduisant à augmenter le nombre de nouveaux clubs et à améliorer le service offert aux clubs existants. La précision des indicateurs de performance (IP) et leur nombre limité est à noter. Les informations qui conduisent aux IP sont simples et faciles à obtenir. Ces IP présenteront une évaluation claire de la performance, qui peut ensuite être expliquée par les responsables du plan.

Il faut remarquer que ce plan quadriennal 1998-2002 a été mis au point sur deux Olympiades, en vue d'éviter la politisation des résultats et assurer une meilleure continuité de l'action. Le plan stratégique qui a suivi celui de 1998-2002 a été établi pour couvrir la période allant de 2002 à 2012 et s'intitulait « Tous pour l'action ». Il adopte une approche de développement plus globale, visant à impliquer davantage les organismes décentralisés, tels que les ligues régionales et les comités et clubs départementaux.

Les étapes clés pour réaliser ce plan stratégique ont été établies et sont présentées dans le tableau 2.10. Faire connaître le plan stratégique à vos partenaires publics et privés ainsi qu'aux médias pour montrer quelles sont les intentions stratégiques de votre OSO est un signe de bonne gouvernance. Il convient toutefois de gérer ces communications avec précaution. Si vous n'êtes pas en mesure d'exécuter les actions et objectifs escomptés en raison de facteurs indépendants de votre volonté, votre organisation court le risque d'être fortement critiquée.

Tableau 2.10 Les étapes de la planification stratégique

<i>Étape 1</i> Préparer la stratégie.	<i>Étape 2</i> Établir un diagnostic interne et externe.	<i>Étape 3</i> Déterminer les objectifs stratégiques.	<i>Étape 4</i> Développer le plan d'action.	<i>Étape 5</i> Programmer l'évaluation.
<p>Objectifs Expliquer les raisons qui sous-tendent le processus de planification stratégique.</p> <p>Présenter la méthodologie choisie et les données à rassembler.</p> <p>Définir le temps disponible, le budget alloué ainsi que les rôles et les responsabilités.</p>	<p>Objectifs Comprendre l'environnement interne et externe.</p> <p>Définir votre capacité stratégique.</p>	<p>Objectifs Développer des objectifs stratégiques en rapport avec votre mission et vos valeurs.</p>	<p>Objectifs Identifier les actions à exécuter pour atteindre chaque objectif stratégique.</p>	<p>Objectifs Établir des indicateurs de performance.</p> <p>Choisir comment informer les membres et les partenaires de vos actions.</p>

Table 2.10

Étape 1 Préparer la stratégie.	Étape 2 Établir un diagnostic interne et externe.	Étape 3 Déterminer les objectifs stratégiques.	Étape 4 Développer le plan d'action.	Étape 5 Programmer l'évaluation.
<p><i>Outils</i> Identifier un membre du Comité exécutif qui sera responsable du processus.</p> <p>Créer un comité stratégique.</p> <p>Définir un budget.</p> <p>Obtenir l'approbation politique interne de votre méthode (Comité exécutif).</p>	<p><i>Outils</i> Analyser les parties prenantes clés devant être satisfaites.</p> <p>Effectuer une analyse SWOT.</p>	<p><i>Outils</i> Formaliser les objectifs stratégiques en rappelant et révisant si nécessaire votre mission et vos valeurs.</p>	<p><i>Outils</i> Créer un plan d'action opérationnel lié aux objectifs stratégiques.</p> <p>Définir les plans et procédures de travail, les responsabilités et les ressources pour les mettre en œuvre.</p>	<p><i>Méthode</i> Rapport sur les indicateurs de performance stratégiques.</p> <p>Préparer un rapport à l'intention de la communauté.</p>

L'étude de cas suivante applique bon nombre de points traités dans ce chapitre au processus de planification du CNO du Zimbabwe. Cette étude de cas vise à démontrer comment les informations contenues dans ce chapitre peuvent être appliquées aux OSO. Même si le type de votre organisation est différent, l'étude de cas souligne de quelle manière les concepts peuvent être mis en pratique.

ÉTUDE DE CAS N°2

Développement du plan stratégique du Comité Olympique du Zimbabwe

Jusqu'en 2002, les tâches du Comité Olympique du Zimbabwe étaient effectuées exclusivement par des bénévoles. À cette époque, on a créé un bureau et embauché un directeur des opérations, un adjoint administratif et un employé de bureau. En juillet 2000, sur la demande de plusieurs de ses membres qui avaient participé à des exercices de planification stratégique et compris la valeur qu'ils pouvaient représenter pour une organisation, le Comité exécutif du CNO a indiqué qu'un plan stratégique devait être élaboré. Le processus n'a toutefois pas commencé avant 2002, à la suite de l'élection d'un nouveau secrétaire général, qui s'est fait le champion de cette cause.

► Préparation au processus stratégique

En mars 2002, le secrétaire général a demandé l'avis d'un consultant pour mettre au point un processus de planification. La Solidarité Olympique a été sollicitée pour payer la participation du consultant et les fonds du CNO ont été budgétisés pour couvrir les dépenses liées à l'atelier de planification, comme la location des locaux, le transport des participants, ainsi que les repas et l'hébergement.

Un comité de pilotage a été constitué, composé du secrétaire général, du directeur du marketing et du directeur des opérations, qui avaient tous de l'expérience en planification stratégique. Ce comité a entrepris les actions suivantes sous la houlette du consultant :

- identifier les parties prenantes devant participer au processus ;
- mettre au point un rapport de situation, une analyse environnementale et une enquête auprès des parties prenantes ;
- concevoir et coordonner la logistique d'un atelier de planification de 2 jours et demi, dans un endroit retiré.

Le comité directeur a établi un calendrier quelque peu ambitieux sans avoir évalué de manière réaliste l'impact de la planification finale sur les Jeux du Commonwealth et la participation à ces Jeux. Le tableau 2.11 compare les calendriers du processus prévus à l'origine et ceux qui ont été réalisés. Même si la modification des calendriers a permis d'effectuer toutes les étapes du processus et d'élaborer un plan excellent, le comité directeur et le consultant ont de ce fait subi une charge de travail excessive et l'expérience ne doit pas être reproduite, à moins de disposer de beaucoup plus de temps entre l'obtention des résultats de l'enquête et l'organisation effective de l'atelier.

Tableau 2.11 Le processus de planification du CNO du Zimbabwe

Planifié	Activité	Réalisé
janv.	Le Comité exécutif a approuvé l'atelier de juin	avril
mars	Fonds de la Solidarité Olympique approuvé Consultant embauché	mars
30 juin	Élaborer le rapport de situation, l'analyse de l'environnement et l'enquête à l'intention des parties prenantes	25 août
30 juillet	Finalisé	26 août
9 août	Enquêtes distribuées	27 août
30 août	Enquêtes retournées	12-26 sept.
20 sept.	Conception de l'atelier et outils terminés	25-28 sept.
25 sept.	Formation des animateurs de groupe Dîner d'orientation de la planification du Comité exécutif	25 sept.
27-29 juin	Atelier	27-29 sept.

► Diagnostic sur l'environnement d'une OSO

Le processus de diagnostic a suivi les principes et techniques figurant dans ce chapitre.

Identification des parties prenantes

Le comité directeur a identifié les parties prenantes suivantes comme essentielles pour le CNO :

- les fédérations nationales (également appelées organisations sportives nationales ou associations sportives nationales du Zimbabwe) ;
- les athlètes ;

ÉTUDE DE CAS N°2

- la Commission sport et loisirs ;
- le gouvernement ;
- des groupes particuliers (p. ex. les personnes handicapées, les femmes) ;
- les institutions éducatives ;
- les sponsors ;
- les médias.

Une enquête de 14 pages sur les parties prenantes a été remise à plus de 200 personnes appartenant aux groupes de parties prenantes identifiées. Cette enquête avait trois objectifs. Son premier objectif consistait à montrer aux parties la perception courante de la situation actuelle du CNO, l'environnement dans lequel il travaillait et les éléments fondamentaux de la planification stratégique. Le deuxième visait à solliciter les opinions et les idées des participants par rapport aux défis actuels et à l'orientation future du CNO. Le troisième, et aussi le plus important, consistait à susciter l'adhésion au processus de planification stratégique et à l'orientation qu'il prendrait. Le comité directeur a compris que pour assurer la réussite du processus de planification stratégique, il fallait mobiliser toutes les parties prenantes et tous les partenaires derrière la vision commune issue du processus de planification et s'assurer de leur coopération et de leur soutien lors de la mise en œuvre des plans.

Les participants ont été priés de consacrer une heure et demie à la lecture du rapport de situation et de l'analyse environnementale et au questionnaire de l'enquête, qu'ils pouvaient retourner par courriel, fax ou par la poste. De nombreux destinataires ont indiqué qu'ils avaient passé au moins trois heures et qu'ils auraient souhaité disposer de plus de temps. L'enquête demandait aux participants d'effectuer une analyse SWOT et de formuler une vision pour le CNO en 2008 afin d'identifier les valeurs devant guider le CNO et de déterminer les rôles qu'il devrait jouer dans le système sportif du Zimbabwe. L'avis des participants sur plusieurs défis stratégiques qui se posent au CNO a également été sollicité. Les réponses apportées à l'enquête par les parties prenantes ont servi de base à l'atelier de planification.

Exécution d'une analyse interne et externe

Le secrétaire général a préparé un rapport de situation fournissant des informations sur l'environnement interne. Il a présenté un historique du CNO, évoquant sa représentation internationale, sa participation et ses résultats aux Jeux Olympiques, aux Jeux du Commonwealth et aux Jeux Africains. Il a aussi donné un aperçu de la structure de gouvernance actuelle du CNO, de ses programmes, de ses partenariats, de sa communication avec les parties prenantes et de ses finances.

L'analyse environnementale effectuée par le directeur du marketing traitait à la fois du macro-environnement et du micro-environnement. Le macro-environnement a exploré les tendances politiques, économiques et sociales au plan international et à l'intérieur du Zimbabwe, ainsi que les implications de ces tendances pour le CNO. Les tendances et les questions sociales touchant aux thèmes de l'égalité, de la santé et de l'environnement physique ont été abordées. Le micro-environnement couvrait les tendances sportives liées aux organisations nationales sportives, le sport de haut niveau, le système sportif, le manque de ressources, d'installations et d'équipement, les attentes sociétales, les établissements scolaires et institutions tertiaires, le CIO et la Fédération des Jeux du Commonwealth.

Les feedbacks de l'analyse SWOT recueillis lors de l'enquête ont été approfondis durant l'atelier et intégrés à un exercice destiné à faire connaissance, organisé lors de la séance d'ouverture de l'exercice de planification. Les éléments identifiés ont été classés par priorités : élevée (E), moyenne (M) ou faible (F) selon la quantité de ressources humaines et financières que le CNO devrait leur consacrer (figure 2.8). Le domaine financier a été marqué d'un astérisque, car il présentait une priorité élevée à la fois dans les points faibles et les opportunités.

Renforcer les points forts	Améliorer les points faibles
Programmes de formation (entraîneurs, admin. de sport) (E)	Préparation médiocre des équipes pour les Jeux (E)
Dirigeants dévoués, déterminés (E)	Absence de plans stratégiques et de développement (E)
Représentation internationale et influence (M)	Manque de financement (E*)
Personnel compétent, à temps plein (F)	Mauvaise communication avec les FN et les parties prenantes (M)
Réactivité face aux demandes et requêtes de l'an passé (F)	Gestion du CNO aux mains d'une petite clique (F)
	Conseil mis sur la touche (F)
	Accent mis plutôt sur les médailles que sur l'Olympisme (F)
	Technologie trop peu utilisée (aucun site web, base de données) (F)
	Inefficacité du travail et du suivi par les commissions (F)
	Image d'entreprise sous-développée (F)
	Décisions incohérentes (F)
Tirer parti des opportunités	Éliminer ou neutraliser obstacles et menaces
Promouvoir les valeurs du sport dans la lutte contre la délinquance, le VIH/Sida la pauvreté et le chômage (E)	Capacités réduites des FN (ressources, expertise) ; incapacité des FN de profiter des opportunités (E)
Augmenter les savoirs, les compétences, l'expérience et le nombre d'entraîneurs et d'administrateurs (E)	Situation politique et économique ; FOREX, opinion internationale (E)
Accès aux finances (E*)	Politique législative gouvernementale (équipement, visas) (M)
Accès aux programmes internationaux habilités, bourses, échanges et stages (M)	Santé de la population en déclin (F)
Développer l'abondance de talent sportif (F)	Fuite des cerveaux/talents (athlètes, entraîneurs et administrateurs) (F)

Figure 2.8 L'analyse SWOT approfondie au cours de l'atelier du CNO du Zimbabwe.

ÉTUDE DE CAS N°2

► Vision, valeurs, mission et objectifs stratégiques

En septembre 2002, 49 directeurs, parties prenantes et employés du Comité Olympique se sont réunis pour une séance de planification de deux jours et demi, considérée comme un point marquant dans l'évolution du CNO. La situation de l'atelier dans un lieu retiré a réduit les risques de distraction et créé un environnement propice à la communication, au respect des différences, à l'obtention d'un consensus et à la concentration sur les résultats escomptés après l'atelier, à savoir :

- un cadre stratégique pour le CNO ;
- une meilleure compréhension du CNO et de ses parties prenantes (réciproque) ;
- l'adhésion des membres et des parties prenantes au plan stratégique du CNO.

L'objectif principal de l'atelier de planification était de renforcer la vision, la mission, les valeurs et les objectifs (buts et priorités stratégiques) du CNO. Dans le contexte du CNO, ces éléments constituent le cadre stratégique. Le cadre stratégique du CNO inclut également un élément unique, une section sur les rôles.

L'élément sur les rôles a été intégré au cadre stratégique afin de clarifier la portée des responsabilités du CNO. L'enquête auprès des parties prenantes a révélé que la communauté sportive attendait généralement du CNO « qu'il représente et serve tout le monde » au sein du sport zimbabwéen. Le CNO n'a ni le désir ni les ressources d'élargir sa mission au-delà de celle d'un CNO et Association des Jeux du Commonwealth. On espérait qu'en incluant un énoncé clair des rôles dans le cadre stratégique, le rôle du CNO au sein du système sportif zimbabwéen serait mieux compris et les attentes plus efficacement gérées.

L'une des approches visant à susciter l'adhésion au plan du CNO consistait à faire participer les dirigeants actuels et futurs du CNO et ses parties prenantes en qualité de présentateurs et d'animateurs durant l'atelier. Le directeur général de la Commission de sport et loisirs et le consultant ont agi en qualité d'animateurs principaux. Cinq autres participants ont été choisis pour animer un petit groupe de discussion et collaborer avec le comité de pilotage afin de mettre en forme le travail de leurs groupes pour en faire l'ébauche du cadre stratégique. Grâce à leur participation à un atelier d'animateurs de quatre heures et à leur rôle dans la préparation du cadre stratégique final, ces personnes ont non seulement pris fait et cause pour les conclusions de l'atelier, mais elles ont également acquis des compétences en planification stratégique dont elles ont pu faire bénéficier leurs propres organisations.

Le cadre stratégique a été élaboré au cours d'une série de sessions, chacune étant conçue pour examiner un élément du cadre. Chaque session commençait par une séance plénière avec une petite présentation d'un élément précis, par exemple « Qu'est-ce qu'une vision ? », suivie d'un travail en groupe effectué à l'aide d'un outil de discussion mis au point grâce au feedback obtenu par l'enquête sur les parties prenantes. Suite au travail en groupe, un membre de chaque groupe s'est joint à des représentants d'autres groupes pour faire la synthèse et parvenir à un consensus sur l'élément en question. Le résultat du consensus a été ensuite présenté en séance plénière en vue d'une discussion d'ensemble et d'une approbation finale par les groupes. Ce processus a permis d'établir la confiance et de parvenir à un consensus entre les participants, deux éléments qui faisaient défaut au début de l'atelier.

Tous les participants représentaient d'une certaine manière leur groupe dans le processus, et la majorité des participants ont fait un bref exposé lors de la séance plénière. Cette approche a permis de susciter l'adhésion au processus tout en renforçant la confiance et les talents de présentateurs des participants.

Le dernier jour de l'atelier, le cadre stratégique complet a été présenté au Ministre du Sport. Le Ministre du Sport a réagi avec enthousiasme devant l'ouverture, l'inclusivité et la transparence du processus, ainsi que par l'orientation et le contenu du plan. Il a lié les objectifs stratégiques aux priorités et à l'orientation du sport de son gouvernement au Zimbabwe. La participation du Ministre du Sport a constitué un excellent vecteur de communication rapide et directe avec le gouvernement et un moyen d'obtenir son appui. Elle a également donné l'occasion aux représentants des médias présents de prendre de bonnes photos. On a constaté un intérêt supplémentaire considérable de la part des médias au cours des jours suivants l'atelier.

Cadre stratégique du CNO du Zimbabwe

Le cadre stratégique du CNO du Zimbabwe est présenté ici.

Vision

Le CNO du Zimbabwe facilite la progression des sportifs de haut niveau en vue de remporter des médailles olympiques aux Jeux Olympiques de 2008 à Beijing.

Valeurs

Le CNO du Zimbabwe croit en :

- un comportement éthique ;
- la transparence et la responsabilité ;
- le respect d'autrui ;
- l'intégrité ;
- l'engagement.

Mission

Promouvoir et protéger les Mouvements olympique et des Jeux du Commonwealth au Zimbabwe et faciliter une participation de qualité aux Jeux.

Rôles

1. Promouvoir et soutenir l'Olympisme et le sport de haut niveau.
2. Ratifier et inscrire les équipes aux Jeux Olympiques et autres Jeux.
3. Mettre en œuvre des programmes de la Solidarité Olympique en partenariat avec les associations sportives nationales et autres parties prenantes.
4. Encourager le fair-play, la lutte anti-dopage et l'équité dans le sport.
5. Embaucher ou nommer des représentants pour les programmes et fonctions liés au CIO et à la Fédération des Jeux du Commonwealth.

ÉTUDE DE CAS N°2

Priorités et buts stratégiques (objectifs)**— Les Jeux**

- 1.1 Ratifier la sélection, faciliter la préparation finale et conduire aux Jeux une équipe de qualité, ayant des chances de remporter des médailles.

— Renforcement des capacités

- 2.1 Aider au renforcement des capacités des fédérations sportives nationales afin d'augmenter le nombre et la qualité des athlètes de haut niveau.
- 2.2 Être un partenaire essentiel dans l'élaboration d'un système sportif intégré au Zimbabwe.
- 2.3 Développer et soutenir les sportifs zimbabwéens en tant que leaders internationaux dans les fédérations régionales, continentales et internationales.
- 2.4 Augmenter les connaissances, les compétences, l'expérience et le nombre d'entraîneurs et d'administrateurs sportifs.
- 2.5 Fournir des opportunités de leadership aux femmes et aux athlètes.

— Faciliter le développement des athlètes

- 3.1 Permettre aux athlètes de haut niveau d'accéder à des programmes de formation, à des compétitions internationales et à des bourses et ressources financières.
- 3.2 Inculquer aux athlètes le respect de l'Olympisme, en soulignant particulièrement le fair-play et la lutte anti-dopage.
- 3.3 Faciliter la progression des athlètes féminines de haut niveau.
- 3.4 Faire participer les athlètes aux décisions prises au sein du CNO.

— Développement commercial

- 4.1 Faire la promotion du CNO à toutes les parties prenantes et tous les partenaires.
- 4.2 Devenir une organisation qui intègre la planification commerciale stratégique, le contrôle et l'évaluation dans toutes ses activités.
- 4.3 Mettre au point des politiques, procédures, systèmes et structures permettant de gérer efficacement le CNO.
- 4.4 Optimiser l'usage de la technologie.
- 4.5 Mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre des plans stratégiques et commerciaux du CNO.

► Plan d'action

Le comité de pilotage s'est à nouveau réuni pour établir un modèle et une méthode pour l'élaboration du plan d'action devant servir de moteur au plan stratégique. Les stratégies identifient les activités, les tâches et les approches à entreprendre afin de pouvoir réaliser la mesure du succès, la responsabilité, c'est-à-dire la personne ou le comité responsables d'obtenir des résultats en fonction de la mesure du succès, le calendrier, ou la date à laquelle la mesure de succès doit être réalisée, et finalement, les ressources nécessaires. Ce dernier point n'a pas été aussi bien développé qu'il aurait plus l'être. Le tableau 2.12 montre le plan d'action mis au point en vue de l'objectif 1.1 du CNO, pour ratifier la sélection, faciliter la préparation finale et conduire aux Jeux une équipe de qualité, ayant des chances de remporter des médailles.

Tableau 2.12 Le plan d'action pour l'objectif 1.1

Mesures du succès	Stratégies	Responsabilité	Calendrier	Ressources
Performance des athlètes Qualification 2004, 2006, 2008 Meilleurs temps personnels Records nationaux Finalistes / équivalent Médailles 2004, 2006, 2008	Établir la politique de sélection de l'équipe. Établir les critères de sélection appropriés. Appliquer les critères de sélection.	Comité exécutif	8/2003	Humaines
Performance de la direction de l'équipe	Consulter le CIO et les FI.	Commission technique	4/2003	Humaines, financières et matérielles
Performance réelle de l'équipe	Établir des cibles de performance.	Commission technique	5/2003	Humaines
Feedback des athlètes	Établir les directives de la direction générale de l'équipe (DGE).	Comité exécutif	3/2003	Humaines
Feedback de la direction générale de l'équipe	Mettre en œuvre les directives de la DGE.	Comité exécutif	4/2003	Humaines, financières et matérielles
Évaluation de la performance	Établir les directives finales de préparation de l'équipe. Évaluer le processus et la performance.	Commission technique	3/2003	Humaines et financières
	Fournir un feedback honnête sur le processus et la performance.	Comité exécutif	11/2003 ⇒	Humaines
		Comité exécutif	11/2003 ⇒	Humaines

ÉTUDE DE CAS N°2

► Contrôle et évaluation

Le contrôle effectué par le Comité exécutif du CNO, emmené par le secrétaire général, se concentre sur les progrès réalisés sur les indicateurs de réussite. Si aucun progrès n'est constaté, il convient de réagir. On a insisté pour faire en sorte que le plan d'action permette bien au CNO de se concentrer sur ses objectifs (buts stratégiques) en identifiant clairement les IP escomptés (indicateurs de réussite). Pour cette raison, les indicateurs de réussite sont le premier élément du plan d'action

Le CNO a obtenu les meilleurs résultats qu'il ait jamais eus aux Jeux Olympiques d'Athènes, remportant des médailles de bronze, d'argent et d'or en natation ; une demi-finale en athlétisme et un quart de finale en tennis. En janvier 2005, le CNO a reconnu que le volume de travail entraîné par la mise en œuvre du plan stratégique et les retombées positives après les succès à Athènes nécessitaient davantage de soutien que celui que les bénévoles, particulièrement le secrétaire général, pouvaient fournir. Avec des finances stables et des perspectives futures encourageantes, le CNO a engagé son premier directeur général en mars 2005. Il faut remarquer qu'en novembre 2003, le Comité exécutif, dans le cadre de son processus de contrôle et d'évaluation continus, a ajouté l'embauche d'un directeur général comme indicateur de réussite en vertu de la priorité stratégique du développement commercial, objectif 4.5 : « pour mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre des plans stratégiques et commerciaux du CNO. » Le Comité Olympique continue d'évaluer régulièrement sa performance par rapport aux indicateurs de réussite et à adopter des actions correctrices, le cas échéant.



Cette étude de cas montre qu'une planification peut être bien organisée, avec la participation de toutes les parties prenantes et disposer du temps nécessaire. Elle montre également que d'autres éléments interfèrent parfois dans le processus de planification, comme les Jeux du Commonwealth et que le processus mérite d'avoir son promoteur, dans ce cas, le secrétaire général. Le processus suivi pour établir le plan stratégique du CNO du Zimbabwe a été approfondi, complet et bien programmé ; ce processus peut être suivi par tous les types d'OSO. Le CNO a recherché des fonds pour engager un consultant qui l'aide tout au long du processus. Malgré certains retards, le résultat final a permis au CNO d'acquérir une vision et une direction. L'OSO tire maintenant profit de la planification car elle a des objectifs pour aider à la détermination des priorités, ses décisions se prennent en fonction du cadre stratégique et l'organisation est financièrement stable.