



4. La gestion des processus

4.1 Introduction

Les sections précédentes ont mis l'accent sur les valeurs fondamentales des organisations de jeunesse. En conséquence, les décisions relatives au management d'une organisation, y compris la structure en soi, doivent être pesées avec soin. Il est essentiel de veiller à ce que toutes les questions liées aux valeurs soient identifiées et intégrées dans les processus mis en œuvre pour administrer l'organisation. En guise d'exemple, imaginez le cas de jeunes formés au management: est-ce que les arguments en faveur de l'achat d'ordinateurs ou de VTT devraient systématiquement prévaloir sur l'amélioration des conseils aux jeunes et l'emploi de personnel supplémentaire? Un certain nombre de recherches conduites dans le secteur des entreprises ont révélé une forte propension, dans les négociations portant sur les dépenses, à privilégier l'achat d'équipement au détriment d'investissements supplémentaires dans le personnel ou les infrastructures. Les décideurs de vos organisations de jeunesse auraient-ils les mêmes priorités? Quelle répercussion les valeurs de votre organisation ont-elles sur ce type de décisions?

Peter Drucker, qui mène des travaux sur le management depuis cinquante ans, estime que l'une des erreurs constantes, depuis quelques décennies, réside dans l'hypothèse implicite ou explicite selon laquelle tout management est forcément commercial. Les professionnels ou les volontaires qui interviennent dans les organisations de jeunesse devraient prendre conscience du fait que, parfois, le secteur des entreprises s'intéresse au secteur volontaire – ou à but non lucratif – qu'il perçoit comme une source de développement et d'information pour la formation au management.

4.2 Gérer l'organisation

La gestion est venue mobiliser l'attention à la fin du 19^e Siècle, face à la taille croissante des organisations. Les questions débattues alors par les théoriciens et les praticiens sont toujours d'actualité. Max Weber, sociologue allemand, dans son travail sur «*The Theory of Social and Economic Organisation*» (la théorie de l'organisation sociale et économique), s'est davantage intéressé au pouvoir et à l'autorité, mais ses analyses au sujet de la bureaucratie ont nourri la réflexion des théoriciens du management. Les paragraphes suivants examinent les avantages et les inconvénients des idées de Weber.

D'après Weber, au sein d'une organisation, les tâches sont affectées aux membres en tant que fonctions officialisées. Cela assure une division claire du travail et un niveau élevé de spécialisation. En langage moderne, cela consiste, pour une organisation de jeunesse, à se spécialiser dans des activités spécifiques. Ainsi, selon Weber, l'uniformité des décisions et des actions résulterait de règles et de dispositions formellement établies. L'intérêt d'une gestion impersonnelle ou objective est qu'elle garantit au personnel et aux volontaires un traitement similaire et, on peut le supposer, équitable. Les organisations de jeunesse rejetteraient peut-être la terminologie ou son contenu et même l'ensemble des principes de Weber, car ils vont à l'encontre de la culture de jeunesse. Néanmoins, le manager de l'organisation de jeunesse va s'identifier aux éléments de ce mode de pensée dans le cadre de son action.

Selon Weber, la sélection des agents est opérée sur le critère de qualifications techniques et dans la perspective d'une carrière qui va durer toute une vie. De ce point de vue, il existe une différence fondamentale avec les organisations dont les personnels, volontaires, sont recrutés pour des contrats de courte durée, par choix ou par nécessité. Cette analyse reflète nettement moins la réalité du secteur des entreprises à la fin des années 90 et à l'aube de ce nouveau millénaire.

Pour résumer, les avantages implicites de la théorie de Weber sont:

- Spécialisation des tâches
- Autorité hiérarchique
- Système de règles
- Culture impersonnelle ou objective

Les opposants à la théorie de Weber lui reprochent la prééminence qu'elle accorde aux règles et aux procédures et donc à la tenue de la comptabilité et au travail administratif, au détriment des objectifs. Dans les organisations de jeunesse, nous avons déjà souligné le fait que le risque que les systèmes deviennent prioritaires sur les individus. Ce type d'approche induit en particulier le risque que les personnels rémunérés ou volontaires deviennent dépendants du statut et des symboles. Il offre aussi aux supérieurs hiérarchiques la possibilité de dissimuler les procédures aux personnes qui ne sont pas directement concernées, pour affirmer leur position ou leur statut. En outre, la prise d'initiative risque d'être réprimée. Le manque de flexibilité est en contradiction avec un environnement changeant qui caractérise les jeunes en particulier, de même que d'autres groupes et d'autres organisations.



Dans la mesure où les organisations de jeunesse doivent pouvoir préserver leurs valeurs fondamentales, il importe que les décisions prises ne prêtent pas le flanc aux critiques susmentionnées et qu'elles contribuent à une organisation efficace. Nous pouvons tous nous reposer sur l'idée généralement acceptée selon laquelle il n'existe pas de meilleure méthode de management et en conséquence, pas de meilleure structure de management.

4.2.1 Structures de management

Les organisations de jeunesse, comme toutes les autres organisations, coordonnent des processus autour d'une structure. Soulignons que le terme de structure ne doit pas être systématiquement associé aux idées de formalisme ou de rigidité. La structure peut effectivement être formelle, traditionnelle et hiérarchique, ainsi que le suggère Weber, mais elle peut également être la résultante d'un projet. Elle peut encore, comme l'avait suggéré un participant à un stage de formation au management des organisations, être chaotique mais néanmoins efficace. Le networking a également des répercussions sur certaines structures opérationnelles de jeunesse. En bref, une organisation de jeunesse peut s'inspirer de modèles courants dans les secteurs statutaires des entreprises, ou avoir été conçue en tant que structure unique adaptée à des objectifs nationaux ou internationaux spécifiques. Quelle que soit la forme de cette structure, il importe de prendre conscience de sa spécificité.

Voici quelques questions fondamentales courantes associées au concept de structure:

Quel est l'objectif et quelle est la stratégie de l'organisation?

Quelles politiques internes et externes influent sur son travail?

Comment les diverses tâches sont-elles réparties entre les personnes concernées?

Quel est le degré souhaitable ou nécessaire de spécialisation ou de concentration des tâches?

Combien d'établissements ou de sites sont-ils nécessaires au plan national ou international pour appliquer la politique et la stratégie de l'organisation?

Dans quelle mesure faudrait-il décentraliser la prise de décision, d'une manière générale et plus particulièrement dans les organisations internationales?

Selon les réponses à ces questions, les décisions prises relativement au type de structure – qu'il s'agisse de création ou de modification – devraient être appropriées. Il est important de savoir que les différences entre tel et tel type de structure peuvent être plus fluides qu'il n'y paraît. Voyez la classification simple ci-contre.

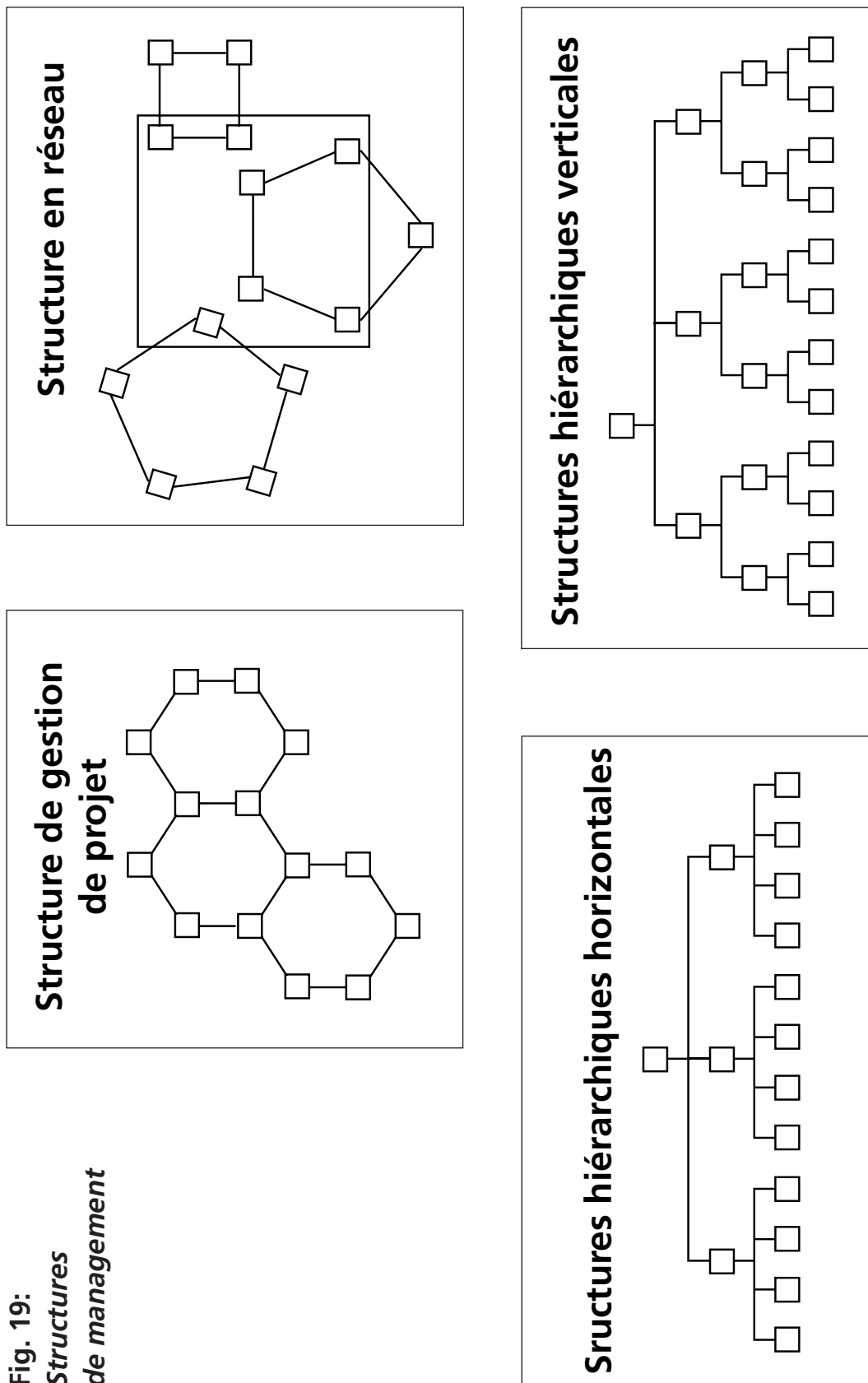
- 1 Les **structures hiérarchiques verticales** sont, comme leur nom le suggère, organisées selon un système de couches multiples reposant généralement sur une base formelle, avec des niveaux élevés de spécialisation, tant au niveau fonctionnel qu'opérationnel. Ce type de structure traditionnelle est considéré comme le mieux adapté au modèle militaire ou à celui sous-entendu par Weber. Certaines organisations internationales de jeunesse correspondent à cette description.
- 2 Les **structures hiérarchiques horizontales** ont été introduites en réponse à la diminution de la taille des entreprises dans la perspective de l'accroissement de leur efficacité et de leur rentabilité. Ces structures conviennent-elles à l'environnement des ONG? Pour employer le langage des partisans des structures formelles, les structures hiérarchiques horizontales nécessitent l'élargissement du champ de contrôle. Etant donné l'emploi de volontaires, le principe pourrait être valable. De l'avis de certains, cette structure est celle qui se prête le mieux à l'apprentissage et au développement du personnel.
- 3 Les **structures de gestion de projet** sont conçues pour répondre avec souplesse à des besoins spécifiques, parfois sur le court terme. De ce fait, des équipes sont constituées pour des projets particuliers, puis dissoutes. Ainsi, des individus peuvent être membres de plusieurs équipes de projet, dans lesquelles la hiérarchie est utile à la réalisation des objectifs. Ce principe pourrait-il convenir aux personnels volontaires et rémunérés dans le cadre d'activités coordonnées?
- 4 Les **structures en réseau** présentent quelques-uns des aspects caractérisant les structures de gestion de projet, mais s'élargissent à d'autres organisations qu'elles englobent parfois. La communication va alors s'opérer au sein de l'organisation et au-delà, pour toucher des individus et des groupes appartenant à des organisations distinctes. Le networking entre les organisations de jeunesse pourra être formel ou informel. Il devra néanmoins exister un système structuré d'organisations solidaires tendant vers des objectifs compatibles.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de dessiner un organigramme présentant les principales fonctions de leurs organisations et de comparer les résultats qu'ils ont obtenus.
- Servez-vous des organigrammes sans leur donner d'étiquette, afin d'encourager la comparaison entre les organisations de jeunesse des participants.



Fig. 19:
*Structures
de management*





4.3 La gestion des systèmes?

La notion de système, dans le management, est inspirée des théories biologiques. Cette approche a pour fondement l'idée que l'organisation est un système unifié et dirigé formé d'éléments corrélés. Les défenseurs de la théorie des systèmes pourraient soutenir que la capacité à gérer la diversité accroît la flexibilité d'une organisation. Ces systèmes peuvent être fermés et rigides, ou ouverts et flexibles, selon les désirs des managers de l'organisation concernée.

La théorie des systèmes est le fruit du travail de biologistes tels que Ludwig von Bertalanfy, qui a introduit la «théorie des systèmes» en 1951. Son idée a ensuite été développée par Boulding, qui a proposé une hiérarchie des systèmes selon neuf niveaux correspondant à des degrés de complexité et à des stades de développement.

Aucune des distinctions entre système et processus proposées par les théoriciens du management n'est universellement acceptée. Aussi, les praticiens utilisent-ils des termes tels que «système de communication» et «système de

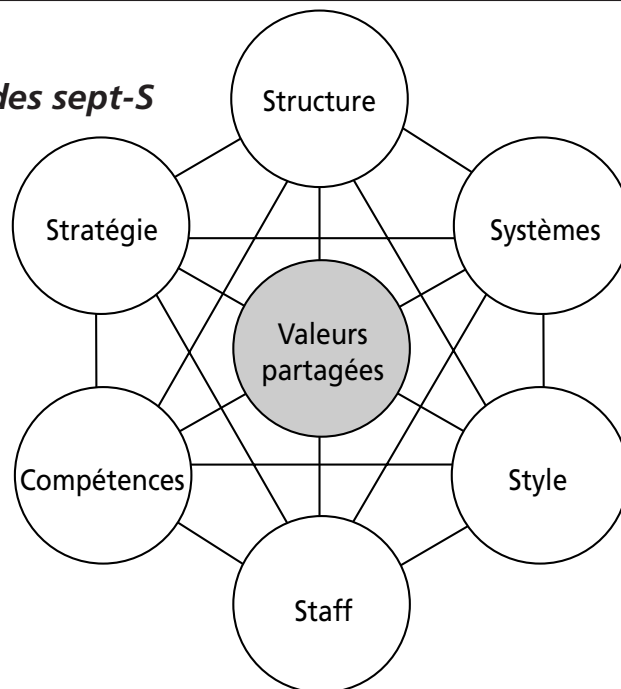
formation» pour décrire des aspects du processus de management.

La signification du terme de système réside dans la reconnaissance des organisations en tant qu'instances complexes et dynamiques, avec des interdépendances internes et externes.

Si le concept de système peut paraître abstrait, sa valeur concernant l'organisation est double. D'une part, ce concept conçoit l'organisation en tant que modèle holistique dynamique; d'autre part, il permet au manager de définir et d'appliquer les processus de management les plus appropriés à l'organisation dans sa globalité.

Dans le cas de l'organisation de jeunesse, l'élément central est l'interaction des personnels, des volontaires et des membres dans l'environnement interne et externe dans lequel elle se déroule. Aussi, l'organisation de jeunesse souhaitera probablement intégrer une vision pluraliste – et non unitaire – dans toute approche basée sur le concept de système. En guise de réponse, la société de conseil de McKinsey & Co a proposé le modèle des sept S, garant d'une organisation efficace, qui met l'accent sur l'égalité et l'interdépendance des facteurs illustrés par le schéma qui suit. Dans ce contexte, le terme de «personnel» englobe-t-il les volontaires et les employés rémunérés?

Fig. 20:
Le modèle des sept-S



Source: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p.863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2



4.4 Le développement organisationnel

Comme l'a illustré la partie sur le management des systèmes, l'organisation doit être dynamique et s'adapter aux besoins qui sont sa raison d'être. Qui plus est, il est indéniable que, dans les organisations à but lucratif, une meilleure gestion des personnes contribue à l'amélioration des performances. Compte tenu des valeurs sous-jacentes des organisations concernées par les jeunes, ce constat devrait être accepté. Néanmoins, le manque de preuves tangibles ouvre la porte aux suppositions et aux hypothèses... Espérons que les managers trouveront les encouragements nécessaires dans les travaux de recherche décrits ci-dessous.

Les recherches conduites par Malcolm Patterson et ses collègues, inspirées des travaux du *Sheffield Effectiveness Programme* (programme d'efficacité de Sheffield), ont mis en évidence une nette relation positive entre les attitudes des employés, la culture organisationnelle, les pratiques de management des ressources humaines et les performances de l'organisation. Le rapport a eu un impact significatif sur la pensée stratégique, et de nombreuses organisations s'en sont inspirées pour élaborer leurs programmes de gestion des individus.

Les chercheurs de Sheffield se sont basés sur les données issues d'une étude en cours sur dix années (1991-2001), concernant l'environnement du marché, les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de management de plus de cent industries de transformation au Royaume-Uni. Leur objectif global était de déterminer les facteurs prépondérants qui influent sur la rentabilité des entreprises. Ce terme pourrait être aisément remplacé par celui d'efficacité organisationnelle pour les organisations de jeunesse.

Année après année, les chercheurs ont procédé à une comparaison des fluctuations au niveau des profits et de la productivité entre ces entreprises et ont mesuré les variations dans ces changements. Ces variations ont ensuite été étudiées en relation à certaines pratiques managériales. Ces travaux ont prouvé que la satisfaction au travail et l'implication dans l'organisation, le contrôle, l'autonomie et la formation intervenaient pour un petit pourcentage dans la variation de productivité. Comparativement, les chercheurs ont attribué 29% de la variation de productivité, sur une période de trois ou quatre ans, à la dimension des relations humaines au sein de l'organisation.

Si cette étude de cas ne fait que confirmer le fait que les programmes de développement organisationnel doivent reposer sur les individus, elle aura déjà servi les objectifs visés. De toute évidence, pourtant, de nombreuses organisations, dont certaines s'affirment centrées sur l'individu, basent leurs programmes de développement sur la technologie ou les relations (politiques) extérieures.

Les ouvrages consacrés au management traditionnel admettent pour principe la stabilité de l'emploi et les contrats de longue durée. Dans les années 80 et 90, on s'est davantage intéressé à un environnement de management caractérisé par des contrats précaires ou de courte durée. Cette réalité est plus proche de la situation des volontaires.

Les problèmes que posent des conditions de travail parfois difficiles, des revenus bas et un renouvellement important du personnel, sont bien compris par les organisations de jeunesse. Les contrats à durée déterminée ne sont de toute évidence pas des solutions à long terme pour les individus. L'accent s'oriente alors davantage sur l'intérêt pour la tâche attribuée que sur l'évolution possible de carrière (en tous cas au sein de l'organisation).

Qui plus est, le management par un conseil d'administration constitué de volontaires diversement motivés exige des approches spécifiques du développement organisationnel. Les principes ci-dessous vous fourniront des orientations utiles. Néanmoins, les besoins individuels resteront indissociables de la spécificité du conseil d'administration concerné.

Le développement organisationnel concerne la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme visant à assurer:

- La résolution des conflits dans les délais convenus.
- Les changements structurels nécessaires à l'introduction de politiques différentes ou supplémentaires.
- L'optimisation de la communication au sein et au-delà de l'organisation, de sorte à promouvoir l'efficacité et à éviter les discordes.

Parmi les processus de management introduits pour garantir l'amélioration recherchée au niveau de la performance de l'organisation, celles qui suivent pourraient être bénéfiques à une organisation de jeunesse:

- La création de cercles de qualité, avec pour mission l'examen des divers éléments constitutifs de l'organisation et des services fournis à des fins d'amélioration. Par définition, ce type de groupe devrait être dépourvu de tout sens de l'autorité ou de la hiérarchie.



En effet, l'enthousiasme à l'égard de l'amélioration prime sur l'analyse construite et logique.

- La consultation des personnels rémunérés, des volontaires et des usagers des services – de façon structurée ou semi-structurée – peut également être une démarche intéressante. Les questionnaires ou les interviews construits autour de questions standard sont des techniques parfaitement valables.
- L'organisation de réunions, afin d'assurer que le développement des individus et du groupe est compatible avec les besoins de l'organisation. La question des besoins de l'organisation et de leur pertinence, ou même leur conflit avec les besoins de développement des volontaires, doit être anticipée et résolue lors des phases de planification et de mise en oeuvre.

4.5 La prise de décision et l'élaboration des politiques

Les questions liées à la prise de décision et à l'élaboration des politiques sont nombreuses et complexes. Étant donné l'importance accordée au processus de management, la structure de l'organisation est un facteur primordial. Dans les grandes organisations, le risque existe que la prise de décision soit un processus plus ou moins inaccessible et que les personnes éloignées – géographiquement ou en termes de structures – en soient tenues à l'écart. Qui plus est, aux commentaires ci-dessous, il convient d'associer ceux relatifs à la gestion des individus et au leadership en général, contenus dans le chapitre 3.

Les décisions ne sont pas prises hors contexte. Normalement, plusieurs facteurs exercent une influence prépondérante:

L'expérience collective antérieure de l'organisation.

Les problèmes actuels, perçus ou réels, de l'organisation.

La personnalité des décideurs.

La conviction que l'organisation fait partie d'un système tel que décrit précédemment, rigide ou souple.

Les répercussions de toute décision doivent être considérées:

- en relation avec les délais prévus pour le changement souhaité ou la mise en oeuvre

d'un plan d'action par rapport au moral de l'équipe impliquée;

- dans le cas d'une organisation de jeunesse, par rapport à l'ensemble des partenaires concernés.

L'image populaire d'une personne omnipotente (un homme, généralement) trônant seule derrière un bureau et décidant du destin de toute une organisation est loin de la réalité. Lors de la prise d'une décision, il importe de se poser les questions fondamentales suivantes:

Quelle est la largeur du fossé entre la situation actuelle et l'objectif visé?

Quelle priorité détermine la prise d'une décision en faveur d'une question A, par rapport à B, etc.?

La décision est-elle facile à prendre? Ou le problème est-il simple à résoudre ?

Quel intervalle va séparer la prise d'une décision de son application?

Le problème pourrait-il se résoudre avec le temps?

En combinant le concept des processus de management et la prise de décision, deux divisions majeures sont suggérées:

La première est l'établissement d'une méthode ou d'un mécanisme permettant de gérer la routine ou des décisions prévisibles.

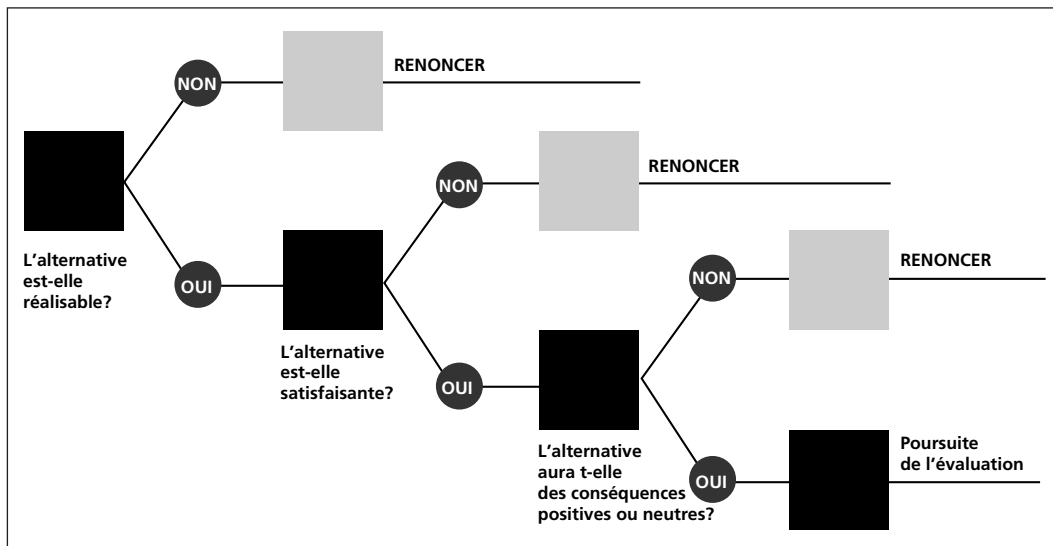
La deuxième est la considération de la prise de décision sur des questions non routinières.

Cette différence peut aussi s'exprimer en termes de décisions programmées d'une part, et de décisions non programmées d'autre part. La mise en place d'un processus de consultation au sein de la structure et la prise en considération du feed-back sur les décisions antérieures, est une façon de gérer la prise de décisions «standard». Le compromis réside dans le fait que, un processus ayant été établi, quelques individus peuvent avoir le sentiment d'être privés d'une réelle liberté de décisions. Le processus peut impliquer des recommandations relativement à la prise de décision au niveau des individus, des équipes ou des unités. Dans ce contexte, l'unité peut se référer à une organisation de jeunesse locale.

La décision se situe sur un continuum entre certitude et incertitude, en passant par le risque, et entre des niveaux de contrôle élevé et faible de la part des managers de l'organisation. Dans la prise de décisions non routinières, les managers doivent évaluer le risque des conséquences impliquées par leur choix. Qu'il soit possible de définir un mécanisme précis pour la prise



Fig. 21: La prise de décision



Source: p. 250 in Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995) *Management, 6th ed.*, London: Pearson Education Ltd. .

de décisions à caractère urgent est peu probable. Parfois, certaines décisions doivent être prises dans l'urgence, au niveau local, sans possibilité de référence à la structure. L'apprentissage issu de la décision est alors totalement rétrospectif. Il convient d'être conscient de cette difficulté et de l'aborder dans le cadre de la formation au management. Le processus établi afin d'optimiser l'efficacité de la prise de décision est étroitement lié à la concentration ou à la dévolution du pouvoir au sein de l'organisation, et aux niveaux d'élaboration des politiques, convenus ou pratiqués.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de faire la liste des décisions ou des types de décision qu'ils prennent et de préciser s'il s'agit de décisions routinières ou ad hoc.
- Évaluez leur perception de l'autorité formelle dans le processus de prise de décision. Existe-t-il, au sein des organisations des participants, un processus reconnu pour la prise de décisions individuelles et collectives?
- Demandez aux participants de mettre par écrit une décision à prendre – en une phrase – puis de se poser les questions portant sur la prise de décision illustrée par le schéma 21.

4.6 La communication et l'information

On ne peut parler des organisations sans évoquer leurs processus de communication, que l'on suppose faire partie intégrante de leur structure de management.

Par définition, la communication inclut le transfert d'informations. Henry Mintzberg a souligné l'importance de la communication dans le processus de management. A ce propos, il a défini trois rôles remplis par le manager:

Le rôle interpersonnel – Le manager se comporte en tant que leader d'une partie de l'organisation. L'auteur fait ici référence aux études qui montrent que les managers passent 45% de leur temps avec leurs pairs, 45% avec des personnes extérieures à leurs unités ou aux organisations associées, et 10% avec leurs supérieurs. Ce schéma est-il valable dans le cas d'une organisation de jeunesse locale ou d'une organisation nationale ou internationale?

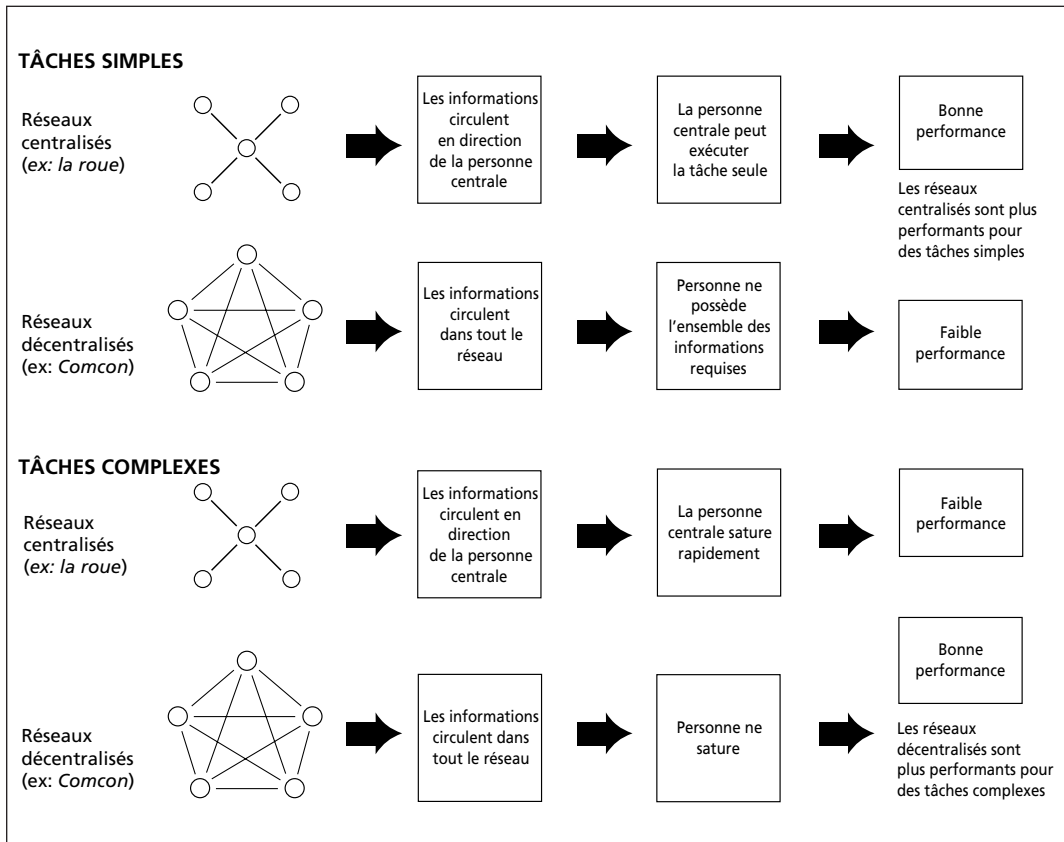
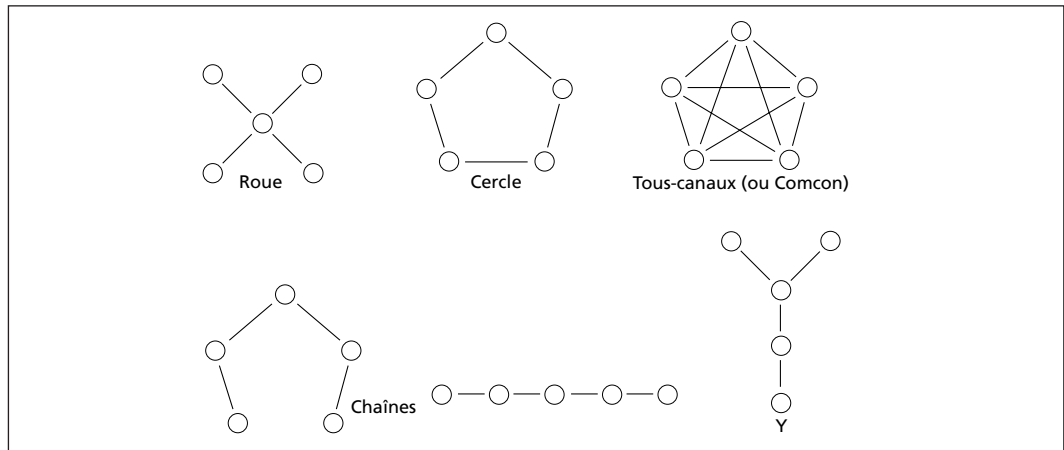
Le rôle informel – Le manager recherche des informations auprès de n'importe quel groupe ou individu en rapport avec son travail. En retour, il diffuse des informations importantes au sein et au-delà de sa propre organisation. Le processus englobe des méthodes et des techniques de communication.



Le rôle décisionnel – Le manager met en œuvre de nouveaux plans, répartit les ressources et communique le raisonnement motivant ses décisions, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Ajoutez ces idées à une autre vision reconnue du processus de gestion dans la pratique. Voir figure ci-dessous

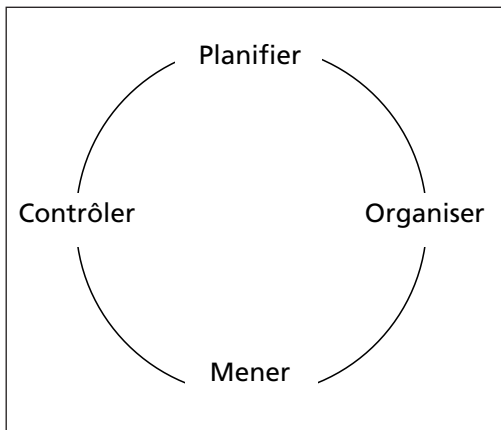
Fig. 22: Les réseaux de communication



Source: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



Fig. 23



Il existe de nombreux modèles de communication en référence au processus de management. Certains sont fondés sur le concept de transmetteur – ou de source – d'un message codé qui va circuler dans un canal, pour être décodé par le récepteur. Toujours par analogie aux signaux radio, le modèle illustre également le processus de réponse au transmetteur – retour à la source –, qui devient alors le récepteur.

S'inspirant du principe des signaux radio, certains théoriciens emploient le terme de «bruits» pour désigner les distorsions subies par le message circulant entre le récepteur et le transmetteur. Ce terme est peut-être un euphémisme; les phases de codage et de décodage peuvent effectivement être perturbées par la hiérarchie, les rumeurs, une politique inconsistante et, plus fondamentalement, par l'absence d'un processus de management adapté à la transmission des informations, ou même par une confusion dans le cercle ci-dessus.

L'illustration 22 présente les réseaux de communication, organisés selon qu'ils concernent des tâches simples ou complexes. La «roue» (ou «étoile») est le modèle le plus centralisé, proposé pour des tâches ou des problèmes simples. Le «cercle» est le modèle le plus décentralisé; il implique un faible niveau de contrôle et de prévisibilité du leadership. Par contre, selon son auteur, ce modèle du cercle se prête davantage aux changements et à la résolution de problèmes complexes.

Le modèle «tous canaux» (ou «Comcon»), également décentralisé, implique des discussions ouvertes et une pleine participation des personnes concernées. En situation de pression, il peut éclater pour se transformer en «roue».

La «chaîne» (ou «Y») se prête à la résolution de problèmes simples, nécessitant une faible interaction au sein du groupe. Par contre, les expériences montrent des niveaux de satisfaction faibles à modérés au sein du groupe.

4.7 La connaissance et l'apprentissage

La communication est inextricablement liée à la connaissance et à l'information. Dans le monde moderne des entreprises, les relations entre connaissance, pouvoir et avantage concurrentiel donnent lieu à maintes analyses et controverses. Les organisations de jeunesse n'étant pas concernées par le principe de l'avantage concurrentiel, nous allons explorer les questions de communication dans le contexte de l'organisation apprenante. Compte tenu de l'importance de l'apprentissage dans une culture centrée sur les jeunes, nous avons délibérément inclus le schéma de l'organisation apprenante dans cette section, mais également dans le chapitre 3. L'approche et l'analyse que nous en avons faite précédemment étaient rattachées à la gestion des individus. Dans cette section, nous allons nous y intéresser dans le cadre des processus de management.

L'organisation apprenante

Le secteur des entreprises s'intéresse depuis peu aux meilleurs moyens de diffuser l'information et la connaissance au sein de l'organisation. Shell a été l'un des premiers promoteurs de ces principes.

Afin d'aider les managers dans leur mission, la société de conseil britannique David Skyrme Associates a proposé la définition suivante:

Les organisations apprenantes sont celles qui disposent de systèmes, de mécanismes et de processus pour améliorer en permanence les aptitudes de ceux qui travaillent pour elles ou avec elles, et pour atteindre des objectifs durables pour ces organisations et les collectivités auxquelles elles participent.

Les objectifs pour lesquels cet apprentissage est promu devraient être élargis à l'environnement global de l'organisation.

Si les théoriciens ne définissent pas le concept de communauté de la même façon que les leaders de jeunesse, le fait qu'ils l'utilisent indique l'importance accrue de l'environnement pour la promotion des jeunes.



Les théoriciens ont également répertorié les points importants suivants. Les organisations apprenantes:

Savent s'adapter à leur environnement extérieur;

Améliorent en permanence leur capacité de changement et d'adaptation;

Développent l'apprentissage collectif et individuel;

Exploitent les résultats de l'apprentissage pour parvenir à de meilleurs résultats.

Arie de Geus (Senge, 1990) a présenté l'apprentissage comme l'unique avantage concurrentiel durable. Comment traduire cette affirmation dans le contexte de la culture des organisations de jeunesse? Devraient-elles concevoir un processus de management qui favorise le partage permanent des connaissances et, dans ce cas, dans quels objectifs? Peut-on supposer que le partage des connaissances et le transfert de compétences se déroule toujours dans un environnement de solidarité? La compétence des individus et des équipes de l'organisation est-elle susceptible d'être accrue par le biais de la transmission et du partage de connaissances?

Peter Senge (1990) définit l'organisation apprenante comme une organisation qui élargit en permanence sa capacité afin de pouvoir modeler son avenir. Pour ce type d'organisation, survivre ne suffit pas. L'apprentissage de la survie, plus souvent appelé «apprentissage adaptatif», est important – et même nécessaire. Mais, dans le cas d'une organisation apprenante, l'apprentissage adaptatif doit être associé à un apprentissage génératif, c'est-à-dire à un apprentissage qui accroisse la capacité de création.

Etant donné l'objectif de cette section, nous suggérons ci-dessous un certain nombre de processus de management, ainsi que les procédures ou méthodes afférentes. Ces principes ont été empruntés à David Skyrme et adaptés aux organisations de jeunesse. Celui-ci souligne le rôle de la culture dans l'organisation, une culture qui suppose une coopération et des échanges. Dans la mesure où les sections précédentes ont déjà évoqué la culture, interne et externe, ainsi que ses ramifications, il ne s'agit pas ici de poursuivre cette analyse.

- Planification stratégique. Il s'agit d'approches de la planification éventuellement novatrices ou non conventionnelles. Les organisations de jeunesse sont, semble-t-il, bien placées pour tester différentes formes de pensée dans ce domaine. Du temps, ainsi que diverses autres ressources, doivent par conséquent être consentis non seulement

à la mise en œuvre d'expériences impliquant différentes méthodes de communication, mais également, par la suite, à l'évaluation de leur efficacité.

- Analyse de l'environnement interne et externe. Dans le cadre d'un processus de contrôle permanent, tous les facteurs clés doivent être examinés, y compris les éléments à première vue sans pertinence pour une organisation de jeunesse, tels que la technologie et les données politiques.
- Gestion de l'information et de la connaissance. Cette démarche fait appel à des techniques de vérification des comptes et d'évaluation du rendement par rapport aux coûts, qui exploitent l'information en tant que ressource (gestion des ressources de l'information). L'information peut provenir de sources internes, être alimentée par d'autres managers ou encore découler de supports écrits conventionnels ou modernes, tels que l'Internet.
- Développement de l'équipe et de l'organisation. Des facilitateurs peuvent être sollicités pour aider les groupes dans leur travail, dans la conception de la structure organisationnelle et dans la constitution des équipes de travail. Parmi les objectifs figurent le renforcement des valeurs, le développement de visions, la consolidation de la cohérence et la création d'un climat d'élargissement des objectifs, de partage et de soutien.
- Mesure de la performance. Il s'agit de développer des indicateurs appropriés pour la mesure de la performance, qui soient susceptibles de favoriser un système équilibré et juste au sein d'une organisation de jeunesse. Tout système de mesure doit être positif et encourager un investissement renforcé dans l'apprentissage.
- Systèmes de récompenses et de reconnaissance. Il s'agit d'introduire des systèmes et des dispositifs qui favorisent la reconnaissance des compétences acquises et encouragent le travail en équipe et l'effort individuel. Il convient de faire la promotion des réussites si l'on veut encourager la poursuite du développement.

Outils et techniques. Les organisations de jeunesse connaissent certainement la plupart de ces outils, mais le but est de les utiliser afin d'encourager l'apprentissage.

Enquête – enquêter, rechercher des informations

Créativité – réfléchir, faire des associations d'idées



Donner un sens aux situations – organiser les informations et les idées
Faire des choix – décider des actions à entreprendre
Observation des résultats – produire des rapports, observer
Redéfinition du cadre – intégrer les nouveaux savoirs dans les modèles mentaux, mémoriser

L'apprentissage collectif requiert des capacités au partage d'informations et inclut:
La communication, au-delà des limites de l'organisation notamment.
L'écoute et l'observation.
Le mentoring et le soutien des collègues.
Une approche holistique - considérer l'équipe et l'organisation comme un tout.
La capacité à affronter les défis et l'incertitude.

Suggestions pour la formation

- Mettez en pratique les six techniques susmentionnées, de l'enquête à la redéfinition du cadre, pour résoudre un problème soumis par un participant.

4.8 La planification stratégique

Opter pour une planification stratégique va avoir un impact important sur l'influence qu'exerce une organisation sur la société, mais également sur toute autre forme de planification. Cela devrait en outre avoir un effet sur le fonctionnement pratique de l'organisation.

4.8.1 Pourquoi la planification est-elle importante?

Il est généralement admis que les organisations de jeunesse jouent un rôle de plus en plus important dans la société. Néanmoins, il faut reconnaître que ce constat ne rend pas les choses plus faciles. Au contraire, l'environnement dans lequel les organisations évoluent, loin d'être stable, est en constante évolution.

Il convient aussi de mentionner d'autres aspects «internes» aux organisations:

- l'évolution du nombre des membres, mais aussi de leurs antécédents;
- le manque de ressources;
- la mauvaise gestion des ressources humaines;
- le manque de lignes directrices au niveau des activités ou des programmes des organisations.

Certains des points ci-dessus signalent des problèmes couramment rencontrés par de nombreuses organisations de jeunesse en Europe, mettant en évidence la nécessité de la planification.

De l'importance croissante des organisations de jeunesse découle la nécessité de mieux les gérer, afin qu'elles soient en mesure de répondre aux défis de la société. Un environnement en évolution permanente exige en outre des organisations d'être en mesure d'évoluer pour maintenir leur influence et continuer à fournir des services.

4.8.2 Qu'est-ce que la planification stratégique?

Il existe différentes définitions de la notion de planification stratégique. Michael Allison et Jude Kaye, dans leur ouvrage «*Strategic planning for Non profit organisations*» (1997), en ont donné deux définitions très basiques:

La première de ces définitions est que la planification stratégique est un outil de management qui, comme tout outil de cette nature, sert à aider l'organisation à produire un travail de meilleure qualité. Ces auteurs proposent également une définition plus complète qui englobe certains des aspects clés de ce type de planification: la planification stratégique est un processus systématique au moyen duquel une organisation décide des priorités essentielles à sa mission et adaptées à l'environnement dans lequel elle opère – et obtient des actionnaires clés qu'ils s'engagent vis-à-vis de ces priorités.

Nous avons déjà souligné dans les sections précédentes que les pratiques employées dans les entreprises pouvaient s'appliquer aux organisations de jeunesse. A l'inverse, les pratiques des organisations de jeunesse peuvent convenir aux entreprises. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les organisations de jeunesse possèdent une caractéristique propre – leurs valeurs – qui les différencie des organisations à but lucratif. Lorsque l'on emprunte aux entreprises un outil de management qui leur est propre pour l'appliquer aux organisations de jeunesse, il importe de considérer les valeurs de ces dernières. En fait, l'outil ne doit pas dénaturer les valeurs et les principes des organisations de jeunesse. Nous proposons une autre définition: les valeurs sont des normes, des principes ou des idées concernant l'importance de telle chose ou de telle qualité, partagés par l'ensemble du groupe.

Toute organisation, quelle que soit sa nature, possède des valeurs distinctives. Ceci dit, dans le secteur à but non lucratif, ces valeurs sont peut-être différentes ou simplement appréhendées de manière différente. En théorie du moins,



les organisations de jeunesse promeuvent des valeurs qui imprègnent leur philosophie à tous les niveaux, y compris la collecte de fonds, la communication et le recrutement des volontaires et des personnels. Ces valeurs sont généralement établies par ses fondateurs, puis modélisées et partagées par les autres membres ou leurs successeurs.

Les points suivants résument les différentes étapes de la planification stratégique. Avant de s'engager dans une telle démarche, l'organisation doit prendre le temps d'évaluer sa pertinence. Elle doit notamment se poser les questions suivantes:

- La planification stratégique exige du temps. Est-ce que nous disposons de ce temps? Est-ce que nous voulons y consacrer le temps nécessaire?
- La planification stratégique exige des ressources. Est-ce que nous disposons de ressources? Est-ce que nous voulons les investir dans la planification?
- La planification stratégique exige un engagement. Est-ce que nous avons pris en considération toutes les personnes impliquées (volontaires, conseil d'administration, personnels, clients), avant de démarrer le processus?
- La planification stratégique exige une coordination. Est-ce que nous disposons des personnes compétentes pour la mettre en œuvre?
- La résistance à la planification. Est-ce que tous les agents sont favorables à la planification stratégique? Comment mobiliser tout le monde?

Suggestions pour la formation

- Sur une feuille de papier, les participants doivent évaluer les réponses aux cinq questions ci-dessus pour savoir si leur organisation est prête pour la planification stratégique. Cette évaluation pourra donner lieu à la production d'un document à soumettre à l'Assemblée générale ou à une instance équivalente, qui prendra alors la décision.
- Dans le cas où leur organisation ne semblerait pas prête pour cette démarche, les participants devront étudier plus en détail les problèmes qui se posent, afin de les résoudre avant d'envisager une planification stratégique.

4.8.3 Les étapes de la planification stratégique

La planification stratégique est un processus permanent qui implique, entre autres actions, de collecter des informations, de mener des discussions et des négociations, de prendre des

décisions, etc., dans le but de produire un document dit «plan stratégique». Ceci dit, le processus ne s'arrête pas là. Une fois le plan rédigé, il faut le mettre en pratique et le revoir régulièrement. La période de planification peut être plus ou moins longue, mais une durée de trois ans représente une bonne moyenne. Evidemment, une évaluation régulière, à tous les stades, est essentielle, les résultats de ces évaluations devant être incorporés au fur et à mesure dans le processus.

Nous suggérons ci-dessous huit étapes fondamentales, suivies d'un complément d'informations pour soutenir le groupe dans leur mise en œuvre.

- 1. Définition des bases de la planification stratégique**
 - Qui va être impliqué?
 - Comment allons-nous procéder?
 - De quoi allons-nous avoir besoin?
- 2. Vision et mission: développement ou réexamen**
 - Convenir d'une vision pour l'organisation
 - Ecrire (ou réexaminer) un projet d'entreprise (d'organisation)
- 3. Evaluation de l'environnement**
 - Etude des forces et des faiblesses
 - Etude des opportunités et des menaces
- 4. Définition des points stratégiques**
 - Définir les priorités
- 5. Mettre par écrit les buts et les objectifs, et préparer un budget**
- 6. Rédiger le plan stratégique**
- 7. Mise en œuvre du plan stratégique**
 - Définir, rédiger et mettre en œuvre les plans opérationnels
- 8. Evaluation**

Etape 1. Définition des bases de la planification stratégique

Même si l'on suppose que l'organisation est prête à entamer une planification stratégique, il reste un certain nombre de points importants à examiner:

- Qui va être impliqué?

A cette question, plusieurs réponses sont possibles selon la taille de l'organisation. Dans le cas d'une petite organisation, il peut être intéressant d'impliquer l'ensemble des personnes et des cadres, de même que des représentants des partenaires (un partenaire est toute personne s'occupant – ou devant s'occuper – de l'organisation: les membres du personnel, les volontaires, les membres du conseil d'administration, les clients, les fondateurs, les animateurs de collectivité, les anciens membres



du personnel et anciens volontaires, les fournisseurs, etc.). Dans le cas d'une grande organisation, cela n'est pas possible. La solution consiste peut-être alors à constituer un comité de planification qui devra représenter tous les partenaires de l'organisation. Dans tous les cas, il importe que le groupe inclue différentes personnes, dont le directeur exécutif et les membres du conseil d'administration.

Dans tous les cas, tous les individus qui font partie de l'organisation doivent être impliqués d'une façon ou d'une autre, à moins que le plan ne soit clair pour tous, sinon il ne fonctionnera jamais.

– Comment allons-nous procéder?

La description que nous avons faite de la planification stratégique en est une parmi beaucoup d'autres. Les théoriciens qui s'y sont intéressés en ont proposé diverses approches. Certains d'entre eux en ont fait une analyse plus détaillée, définissant un plus grand nombre d'étapes ou les organisant différemment. Cela démontre que cet outil ne peut être utilisé de façon rigide. Il a au contraire été conçu pour une utilisation souple, qui permette son adaptation à différentes formes d'organisations. Aussi, à ce stade, faut-il en avoir une vision globale afin de décider des étapes qu'il convient de mettre en adéquation avec la réalité de l'organisation.

– De quoi allons-nous avoir besoin?

La planification stratégique requiert du temps et des ressources. Néanmoins, cela ne doit pas empêcher l'organisation de prendre les dispositions nécessaires pour produire un plan. Il faut reconnaître l'engagement des personnels et des volontaires dans cette nouvelle tâche, ainsi que les ressources qui seront nécessaires, comme des moyens financiers pour organiser des réunions, des informations, etc. Il faut en outre répartir les responsabilités entre les personnes impliquées.

Enfin, lorsque la situation le permet, il peut être utile de faire appel à un consultant extérieur, afin qu'il facilite ce processus.

Etape 2. Vision et mission: développement ou réexamen

A présent, le moment est venu de rêver. Si nous avons entrepris un travail de planification, nous devons savoir où nous voulons aller, afin de pouvoir lui donner une orientation. Pour définir notre objectif, nous allons nous baser sur la vision de l'organisation, définissable en tant que vision partagée de la réussite. C'est la quête de la réussite qui va inspirer les individus et les encourager à travailler ensemble.

Nous pouvons définir deux types de visions:

- l'une de ces visions concerne l'organisation d'un point de vue interne. Il s'agit alors d'imaginer comment nous souhaiterions que soit notre organisation.
- l'autre vision, extérieure, consiste à imaginer comment serait le monde si notre organisation atteignait son objectif.

La vision de l'organisation devrait inspirer les individus et les encourager à travailler ensemble au maximum de leurs possibilités, dans la perspective de parvenir à l'objectif visé.

Cet objectif, parfois appelé «projet», pourrait se définir «comme la raison d'être de l'organisation» (Allison et Kaye, 1997). En d'autres termes, le projet correspond au rôle de l'organisation relativement à la vision.

Manifestement, certaines organisations possèdent déjà un projet très clair. Si tel est le cas, alors voilà l'occasion de le reconsidérer.

Rédiger un projet d'entreprise peut s'avérer une tâche très délicate, probablement longue. Néanmoins, il ne faut pas en sous-estimer l'importance en tant qu'aspect crucial de la planification stratégique. En outre, cela peut aider l'organisation à engager ses membres dans la recherche d'un consensus sur les raisons de leur travail.

Bien évidemment, il existe différentes opinions concernant le contenu d'un projet d'entreprise. Chaque théoricien met en avant différents aspects. En résumé de ces approches, le contenu d'un projet d'entreprise pourrait être le suivant:

- Ce que l'organisation envisage d'atteindre.
- Ce pour quoi elle possède des qualités, en tant que caractéristiques spécifiques comparativement à d'autres organisations.
- Ce que nous faisons, pour qui nous le faisons et comment nous le faisons.
- Le projet doit en outre refléter les valeurs de l'organisation et sa spécificité.

Les projets d'entreprise doivent être concis, clairs et attrayants. Voici quelques exemples des projets d'un certain nombre d'organisations de jeunesse.

IFM-SEI – Mouvement international des Faucons-Internationale Socialiste de l'Education – tente, par le biais de ses organisations membres, de contribuer au développement, chez les enfants et les jeunes, d'une conscience critique du monde contemporain; s'efforce d'éduquer les enfants et les jeunes en vertu des principes fondamentaux de tolérance, d'égalité et d'amitié.



TEJO – Organisation mondiale des jeunes Espérantistes – entend améliorer la compréhension entre les jeunes de toutes nationalités et langues, en promouvant l'utilisation d'une langue internationale, l'espéranto.

JDC – Jeunesse pour le Développement et la Coopération – vise à renforcer les structures de jeunesse qui promeuvent la coopération entre les jeunes, en leur donnant les moyens de modeler leur présent et leur avenir, de manière à parvenir à un développement écologiquement viable, économiquement accessible et socialement équitable.

YEE – Jeunesse et Environnement Europe – son objectif est de promouvoir des modes de vie respectueux de l'environnement et une utilisation durable des ressources mondiales, de faire participer chacun d'entre nous à la prise de décision, et de dispenser une éducation au sujet des valeurs précitées.

Une fois le projet mis par écrit, chacune des personnes impliquées dans le processus pourra se l'approprier plus aisément et ainsi s'impliquer davantage par rapport à l'organisation. Il importe également que ce document soit publié et intégré dans la constitution et les statuts de l'organisation.

Etape 3. Evaluation de l'environnement

L'organisation existe dans un environnement dont nous avons précédemment décrit le caractère évolutif. Cet environnement influe sur les performances de l'organisation. Celle-ci exploite des éléments de cet environnement et subit continuellement diverses influences.

La planification stratégique exige un système qui contraigne l'organisation à répondre à ces changements, ce qui requiert une analyse de l'environnement extérieur du point de vue de la politique, des tendances économiques, des données démographiques, des questions juridiques, des problèmes liés à la collectivité, de la compétition avec les autres organisations, de l'évolution des valeurs et des besoins de ses membres ou de ses bénéficiaires.

Dans le même temps, il faut comprendre la situation interne de l'organisation, afin de pouvoir mesurer le besoin de changement. L'évaluation de cet environnement doit donc intégrer une analyse de l'organisation à travers l'ensemble de ses activités. Selon le type d'organisation, il peut s'agir: des finances, de la gestion, des membres, du marketing, des services, des programmes et des activités.

Dans ce processus, l'outil d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) peut être fort utile:

- Strengths (forces): Qu'est-ce que nous faisons bien?
- Weaknesses (faiblesses): Dans quels domaines pourrions-nous nous améliorer?
- Opportunities (opportunités): Quels changements intervenus dans notre environnement sont susceptibles de nous aider à réaliser notre projet?
- Threats (menaces): Quels sont les changements dont nous devons nous protéger ou auxquels nous devons nous préparer dans notre travail? (Allison et Kaye, 1997)

L'analyse SWOT devrait nous aider à identifier les forces de l'organisation, grâce auxquelles il nous sera possible de profiter des opportunités offertes, mais également les faiblesses sur lesquelles nous devons travailler si nous ne voulons pas nous exposer aux menaces. Cette méthode peut être utilisée au niveau de l'organisation dans son ensemble ou au niveau de programmes et d'unités spécifiques.

Etape 4. Définition des points stratégiques

Après avoir réuni les informations requises grâce aux étapes précédentes, il s'agit à présent de faire des choix et de déterminer des priorités. A ce stade, il peut s'avérer utile de revenir à la dernière phase pour compléter les recherches. Cette étape peut paraître frustrante, mais les résultats en valent la peine.

Bryson décrit les points stratégiques comme les «questions politiques fondamentales qui affectent le mandat, la mission et les valeurs, le niveau de productivité, les clients, les utilisateurs et les payeurs, les coûts, le financement, le modèle d'organisation ou de gestion de l'organisation». En établissant un ordre de priorité dans ces questions par rapport au projet et à la vision, nous allons pouvoir donner de la substance à notre plan stratégique.

Dans cette partie du processus, il ne serait pas judicieux de prendre des raccourcis. Les résultats de l'analyse SWOT peuvent contribuer à mettre en évidence le lien entre les points stratégiques identifiés et les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces.

L'étape finale consistera à restreindre les choix disponibles pour réaliser les objectifs fondamentaux de l'organisation. Là encore, chaque théoricien donne sa version des aspects essentiels à prendre en considération.



Henry Migliore & al, dans leur ouvrage «*Strategic planning for Not-for-Profit organisations*» (1994), ont proposé la liste qui suit:

- Dotation en personnel/niveau de participation des volontaires.
- Niveau de ressources et de fonds.
- Réputation et niveau d'acceptation dans le domaine du service.
- Clients servis.
- Quantité de programmes.
- Qualité des programmes.
- Efficacité du leadership.
- Quantité et qualité des services.

Etape 5. Mettre par écrit les buts et les objectifs et préparer un budget

Les discussions portant sur les buts et les objectifs vont se poursuivre durant tout le processus de planification stratégique. Quoi qu'il en soit, à ce stade, la dernière étape du processus se profile.

A ce moment, la plupart des décisions auront été prises et nous devrions avoir une vision claire de l'orientation de l'organisation. Il s'agira alors de convenir des mesures concrètes à prendre pour atteindre les résultats visés.

Dans ce contexte, l'utilisation de la méthode d'analyse SMART pourrait être utile. Cet acronyme fait référence à:

- Specific (spécifiques): les objectifs doivent être mis par écrit de façon concise et faire apparaître clairement quand, comment et où les changements vont intervenir.
- Measurable (mesurables): les résultats ou le processus doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation.
- Achievable (accessibles): la notion d'enjeu doit certes être présente afin de motiver les individus, mais les objectifs doivent être réalisables afin de ne pas générer de frustration.
- Relevant and Realistic (pertinents et réalistes): il s'agit de se focaliser sur les priorités de l'organisation.
- Time-bound (compte tenu du temps): les objectifs doivent s'inscrire dans un cadre temporel délimité.

Le point d'engagement est atteint. A présent, il faut allouer les ressources nécessaires. L'allocation des ressources figure dans le budget, document qui reflète les décisions en termes de politiques, comme par exemple faire un choix compte tenu de ressources restreintes et déterminer la position à adopter par l'organisation. Généralement les budgets sont établis par le conseil d'administration et approuvés par l'instance décisionnelle supérieure de l'organisation (Assemblée générale, congrès, etc.). Mais, une nouvelle fois, plus grande est l'implication des partenaires, plus fort est leur sentiment de propriété.

Etape 6. Rédiger le plan stratégique

Le lecteur décidé à engager un processus de planification dans son organisation et qui débiterait sa lecture à ce point, ne trouvera pas d'informations susceptibles de l'aider dans sa démarche. En effet, la rédaction du plan stratégique consiste à mettre par écrit les produits des étapes précédentes.

Peut-être est-il préférable qu'une seule personne se charge de cette tâche. Bien évidemment, il faut prévoir la possibilité pour d'autres personnes de s'investir dans un travail de vérification. Ceci dit, à ce stade, les principales décisions ayant été prises, les changements à introduire devraient être minimales. Sinon, le risque est de s'engager dans un processus interminable avant de parvenir à un produit finalisé.

S'agissant d'un document qui sera utilisé par une grande diversité de partenaires, il doit être convivial de sorte à favoriser la reconnaissance des idées soumises. Une fois prêt, le document devra être formellement adopté par le conseil d'administration puis diffusé le plus largement possible au sein de l'organisation.

Il n'existe pas de modèle standard, mais compte tenu des étapes précédemment décrites, il est possible de structurer le document selon les sections qui suivent:

- Introduction
- Projet et vision
- Genèse et profil de l'organisation
- Points stratégiques et stratégies fondamentales
- Buts et objectifs (Allison et Kaye, 1997)

Certaines de ces sections nécessiteront peut-être d'être rédigées d'une part spécifiquement pour chacun des services concernés et, d'autre part, pour l'organisation dans son ensemble.

Etape 7. Mise en œuvre du plan stratégique

A présent, le moment est venu de passer à l'action. Notre plan stratégique nous indique la direction à suivre, le timing et le contenu. Pour le mettre en œuvre, nous devons développer des actions (plans opérationnels) pour chacun des points stratégiques. Dans le cas d'une stratégie de recrutement, il faudra prendre des décisions relatives à l'offre d'emploi, à sa description, au nombre d'entretiens avec les candidats, au budget à allouer au processus de recrutement, etc.

Les plans opérationnels entrent davantage dans le détail que le plan stratégique. Quoi qu'il en soit, ils doivent garantir que chacun des points stratégiques est géré de façon efficace et coordonnée. Il est important que les plans opérationnels soient compatibles avec le style du



plan stratégique. Les personnes qui les mettront en œuvre devront pouvoir faire la relation entre leurs actions et le projet de l'organisation, tel que décrit dans le plan stratégique.

Etape 8. Evaluation

Dans la planification stratégique, l'évaluation est une étape supplémentaire qui vient compléter le processus et, plus important encore, qui va apporter des informations nouvelles qui vont permettre d'affiner le plan. La planification stratégique devient ainsi un processus permanent de développement organisationnel.

L'évaluation doit être conduite à différents moments:

- Durant le processus de production du plan stratégique
- Durant la mise en œuvre du plan stratégique

Nous avons défini la planification stratégique en tant que processus. En conséquence, l'évaluation permanente ou cumulative va non seulement contribuer au plan en soi, mais également à l'efficacité du processus. Dans ce sens, il n'existe pas d'évaluation finale ou récapitulative.

4.9 La gestion financière

Il est généralement admis que la gestion financière fait partie intégrante du processus de management et, à ce titre, elle a donné lieu à des méthodologies reconnues et mises en pratique depuis des années. Ceci dit, son importance n'est pas forcément reconnue de façon universelle et plusieurs définitions ont été données de «ce» qui est important. Mais, quelle que soit la définition choisie, la compréhension et l'engagement doivent en être les deux piliers.

Les informations données dans cette section pourront certes contribuer à une meilleure compréhension de la gestion financière, mais ne résoudront pas la question de l'engagement. On a beaucoup écrit et dit au sujet du concept de propriété; ce concept vaut tout autant pour les finances dans tous leurs aspects. Etant donné que beaucoup de managers n'ont pas bénéficié de formation spécifique en la matière, ils tendent à s'en remettre à des «experts». En effet, les organisations de jeunesse, tout comme les organisations à but lucratif, sont tenues de mettre les informations requises à la disposition des personnes concernées par les décisions financières. Le processus de gestion devrait au

moins offrir au manager la possibilité de contribuer à la préparation du budget. Suivent quelques brèves descriptions des états de finances qui devraient éclairer les discussions sur le niveau d'engagement.

Les informations financières sont présentées sous différentes formes, selon les besoins de l'organisation concernée. Des références seront faites à la fois à la comptabilité financière et de gestion.

Cette terminologie distingue les comptabilités établies à des fins juridiques et statutaires de celles établies dans le seul objectif d'appuyer la prise de décision en matière de gestion. La première catégorie inclut le bilan et le compte d'exploitation, tandis que la deuxième inclut le budget et la situation de cash-flow. Ce qui suit est recommandé dans tout programme de formation à la gestion financière.

Budget
Bilan
Compte d'exploitation
Situation de cash-flow
ou capacité d'autofinancement

4.9.1 Le budget

Cet état financier a pour objectif de prévoir l'affectation des dépenses par rapport aux recettes, ou de proposer une évaluation quantitative des finances à affecter à des activités spécifiques au cours d'une période donnée. Tout comme les «Recettes et Dépenses», le budget peut s'inscrire dans un horizon temporel qui convient à l'organisation. Il peut être appréhendé en tant que compte de pertes et de profits pour l'avenir, ou sous forme de projection plutôt que d'évolution. L'exercice qui consiste à établir un budget ou à participer à sa préparation, puis à gérer les contraintes en résultant, est la responsabilité minimale qui devrait incomber à un manager au sein d'une organisation de jeunesse. Compte tenu des fréquentes incertitudes relativement à la source, au montant et à l'entrée de recettes, les budgets doivent être préparés sur la base de prédictions minimales (c'est-à-dire sur la base de dépenses plus élevées et de recettes moins importantes que prévu). Les retards de paiement de la part des sponsors ou financeurs posent en premier lieu un problème de liquidités, mais il convient d'ajuster les dépenses liées à un projet, voire même les frais généraux fixes, aux dates et aux montants des recettes. En conséquence, les périodes budgétaires doivent être définies de sorte à autoriser un maximum de souplesse dans les opérations de l'organisation. La possibilité d'amender un budget au cours d'une période spécifiée, avec un préavis fixé, fait partie des besoins essentiels d'une organisation de



jeunesse. Un budget amendé peut parfois être présenté en tant que budget prévisionnel.

Généralement, le budget est établi pour l'organisation dans son ensemble. En cas de structures plus grandes, comportant des unités opérationnelles locales, les budgets de service sont une pratique courante. Si les managers exercent peu d'influence sur les recettes totales,

il convient néanmoins de les encourager à s'impliquer dans l'établissement et l'opération des budgets. La tenue de réunions pour discuter des résultats des diverses périodes budgétaires est une activité très formatrice en la matière.

Ce type de réunion peut également être considéré comme faisant partie intégrante de la prise de décision de l'organisation. La prise de

Fig. 24: Exemple de budget d'une ONG

Tous les chiffres sont indiqués en euros

	COMPTES	BUDGETS
	1998	2 000
RECETTES		
1 Contributions des organisations membres	60100	59 000
2 Subvention administrative UE	40000	40 000
3 Subvention administrative FEJ	8000	8 000
4 Subvention du gouvernement belge	6000	6 000
5 Intérêts	3250	3 000
6 Donations/cotisations	18 000	15 000
Sous-total	135 350	131 000
7 Projets	95 000	120 000
RECETTES TOTALES	230 350	251 000
DEPENSES		
8 Personnels permanents et affectés au projet	75 000	80 000
9 Volontaires/stagiaires dans les bureaux	10 000	12 000
Sous-total personnel	85 000	92 000
10 Location des bureaux, chauffage	5 900	6 000
11 P&T	16 850	14 000
12 Equipement	3 200	4 000
13 Déplacements du personnel	4 550	5 000
14 Déplacements des membres du conseil d'administration	9 000	10 000
15 Réunion générale annuelle	9 350	9 000
16 Représentation extérieure	8 250	6 000
17 Comité financier	1 530	1 000
18 Divers	3 130	4 000
Sous-total autre que personnels	61 780	59 000
19 Dépenses liées au projet (sauf frais de personnel et de gestion)	85 000	100 000
DEPENSES TOTALES	231 760	251 000
Excédent/déficit (pas de projet)	-11 410	-20 000
Excédent/déficit	-1 410	0



décision est certainement davantage associée à l'établissement des budgets. Ceci dit, lorsqu'un budget a été amendé, le processus global de production, de mise en œuvre et d'évaluation des résultats reste lié au cycle de planification, d'organisation, d'encadrement et de contrôle précédemment évoqué (fig. 23). Dans ce sens, la planification et la prise de décision s'expriment en termes financiers.

4.9.2 Le bilan

Les informations figurant dans un bilan expriment la valeur ou la situation d'une organisation à un moment donné. Souvent, on fait l'analogie avec une horloge que l'on arrêterait à un moment précis. Ces états financiers sont généralement préparés sur une base annuelle. Le bilan fournit des informations sur les actifs de l'organisation. Les actifs incluent les biens, les équipements et les fonds ou capitaux propres détenus par l'organisation, ainsi que ses liquidités en banque. Son passif représente son endettement.

4.9.3 Le compte d'exploitation

Cet état est également appelé compte de pertes et de profits ou résultat financier. Le compte d'exploitation est peut-être un état financier plus restreint, mais il met en évidence l'essentiel des fonds dont dispose l'organisation ainsi que l'argent dépensé au cours d'une période donnée. Il convient à une petite organisation de jeunesse ou aux unités locales d'une plus grande organisation. Le chiffre final représente l'excédent ou le déficit pour la période considérée. Pour les opérations commerciales, on parle de pertes et de profits. Ces états financiers peuvent être préparés sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, pour indiquer la situation d'une organisation sur la période considérée. Quelle que soit la terminologie, le document a une valeur indéniable en tant qu'outil de gestion. Procéder à des contrôles régulièrement et analyser les changements intervenus dans les recettes, les frais et les dépenses, sont autant de démarches qui fournissent des informations déterminantes pour la prise de décision et la planification future.

4.9.4 La situation de cash-flow (capacité d'autofinancement)

Dans toute organisation, à but lucratif ou non, il est essentiel de planifier les flux financiers entrants de même que les flux financiers sortants. Le but en est de prédire le solde qui sera disponible en banque ou dans le budget du service concerné. Pour simplifier à l'extrême, le dernier chiffre affiché pour la période concernée, souvent un mois, représente le solde bancaire. Dans le cas de solde négatif, un accord

sera nécessaire avec la banque ou les personnes responsables du financement de l'organisation.

4.10 Les contrats

Il existe différentes sortes de contrats. Les contrats de travail signés avec des personnels rémunérés ou volontaires sont régis par la législation nationale sur l'emploi dans le pays considéré. Les modalités d'emploi seront abordées dans la prochaine section. Dans cette section, nous allons mettre l'accent sur les contrats relatifs aux immobilisations, comme les bâtiments, les véhicules, les équipements de bureau et les machines. Pour guider le personnel et les volontaires dans ce domaine, le processus de management doit inclure des procédures permettant d'identifier les activités susceptibles d'être conduites intégralement au sein de l'organisation et, en corollaire, des références aux conseils professionnels dont peuvent bénéficier les conseillers comptables ou juridiques de l'organisation. Les questions suivantes vont permettre de définir les orientations et les procédures.

Quelle est la valeur de l'actif à acquérir?

L'actif va-t-il être emprunté ou loué?

A quel moment l'actif sera-t-il entré dans la comptabilité? (ce que l'on appelle parfois la dépréciation – non valable pour tous les actifs)

L'organisation dispose-t-elle d'un conseiller interne?

Existe-t-il un moyen de vérifier la fiabilité ou la compétence de l'entreprise qui propose la vente ou la location?

Les règles de l'organisation définissent-elles les personnes habilitées à signer certains types de contrats avec des tiers?

Il est courant, par exemple, de désigner la personne ou de préciser la qualification de la personne appelée à signer ou à prendre des décisions sur des contrats concernant l'achat de terrain ou de propriété. Mais, est-ce aussi clair dans le cas de contrats plus routiniers, relatifs par exemple à la location d'un photocopieur? Sur des contrats apparemment simples, l'écart en termes de coûts peut être considérable.

4.11 Les modalités d'emploi

Les législations nationales et européennes imposent aux organisations des exigences relatives aux modalités d'emploi de leur personnel. Ceci



dit, des modalités de travail convenues, justes et adaptées aux conditions dans lesquelles travaille le personnel sont aussi la marque d'un bon employeur. Les organisations fondées sur des valeurs et centrées sur le développement des individus, comme le sont les organisations européennes de jeunesse, se doivent encore davantage de prouver leur engagement vis-à-vis du personnel au moyen de procédures et de contrats adaptés.

Les clauses d'un contrat de travail sont propres à chaque employé et contiennent les aspects principaux de la relation contractuelle. Elles ne contiennent pas tous les éléments du contrat entre l'employeur et l'employé, parce que les conventions cadres, les livrets du personnel, le profil de poste ainsi que d'autres avis font également partie du contrat.

Éléments à prendre en considération dans le contrat de travail:

Quelle est la durée minimum d'un contrat requérant la mise par écrit des dispositions et des clauses?

Par qui les dispositions et les clauses doivent-elles être remises à l'employé?

A quels autres documents faut-il faire référence?

Lors de la mise par écrit du contrat, il convient d'inclure les éléments d'information ci-dessous:

Qui est l'employeur?

Quand le contrat débute-t-il et finit-il?

Quel est l'intitulé du poste? (profil de poste)

Lieu de travail

Rémunération (salaire – quand? – combien?)

Horaires de travail (heures normales, heures exceptionnelles, week-ends et soirées, heures supplémentaires)

Conventions collectives (accords syndicaux)

Quels seront les frais pris en charge?

L'hébergement sera-t-il assuré?

Vacances (combien? – avec quel préavis?)

Absences à signaler

Prestations maladie (dispositions statutaires et propres à l'organisation)

Droit à pension

Age de la retraite

Période probatoire (quand l'employé sera-t-il confirmé à son poste?)

Voie de recours (lorsqu'un employé n'est pas satisfait de la façon dont son employeur le traite)

Procédure disciplinaire (lorsqu'un employeur n'est pas satisfait des résultats ou du comportement de l'employé)

Conditions d'hygiène et de sécurité

Travail à l'étranger

Autres dispositions (référence au livret d'accueil, aux tableaux d'affichage)

Les clauses du contrat doivent également permettre à l'employeur et à l'employé d'apposer leur signature. Le document doit être établi en double exemplaire, un pour chacune des parties.

La nécessité d'établir un contrat de façon formelle, dans le cas des volontaires, a été largement débattue. Quoi qu'il en soit, les organisations doivent veiller à ne pas créer une situation dans laquelle, du point de vue juridique, elles emploient une personne à qui elles octroient une somme d'argent de poche considérée comme un paiement inférieur au salaire minimum.

Il existe cependant un principe qui doit s'appliquer de manière égale aux employés et aux volontaires: toute personne travaillant pour une organisation doit connaître ses responsabilités et ce que l'employeur attend de son travail. Il importe également de se soucier de la publication et de l'accessibilité de toutes les politiques de l'organisation sur les questions liées au travail. Pour mettre les choses au clair, on peut établir un descriptif des attentes convenues par les deux parties.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de réfléchir aux cas de deux travailleurs, l'un rémunéré et l'autre volontaire, et d'examiner la clarté du contrat et/ou des attentes les concernant respectivement.

- Comment procèdent-ils? Quelles sont les procédures en place ou à mettre en place pour améliorer la situation?



4.12 La gestion des relations extérieures

Les sections précédentes nous ont déjà permis d'évoquer les relations internes et extérieures. Toute organisation de jeunesse devrait normalement avoir une politique de gestion des relations extérieures. Tout processus de management



devrait englober et refléter cette politique. Le processus sera conçu autour des réponses apportées aux questions suivantes:

Quelle est la politique de l'organisation en matière de relations internes et extérieures?
Comment les instances externes perçoivent-elles les objectifs et le style de l'organisation?
Existe-t-il des procédures ou des mécanismes formels ou informels pour promouvoir la politique au sein de l'organisation?
Faudrait-il faire circuler des recommandations pour assurer l'uniformité des approches des instances externes?
Avec quel type d'instances externes l'organisation entretient-elle des contacts permanents ou réguliers?

Certaines des instances externes peuvent être des organisations politiques ou des organes gouvernementaux fonctionnant avec des membres élus et des personnes employées, qui sont ce que l'on appelle des dirigeants. Les organisations de jeunesse doivent être conscientes des avantages et des contraintes liés au processus démocratique sur lequel ces instances reposent. Si l'organisation recherche un soutien, notamment financier, auprès de ce type d'instance, alors le processus de gestion doit au moins permettre d'éviter les situations gênantes qui découleraient d'une duplication des contacts à des fins identiques. De la même façon, en cas de contacts avec le secteur des entreprises, il convient de veiller à ce que ni l'entreprise ni l'organisation de jeunesse ne soient affectées par des intérêts conflictuels.

Le conseil d'administration d'une organisation peut souhaiter faire un rapport spécifique relatif à la politique conduite en matière de relations internes et extérieures. Autre possibilité, le processus associé peut être incorporé dans la politique sur la communication et l'information.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de faire la liste des organismes externes avec lesquels ils entretiennent des contacts réguliers et irréguliers. Décrivez la nature des relations. Comparez les résultats et discutez des avantages du networking entre les membres d'un groupe.
- Invitez les participants à commenter le niveau de satisfaction au sujet du processus et de ses résultats.
- Quel est le lien entre processus et résultats?

