



PROJET DE RENFORCEMENT DE L'IMPLICATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES/INDUSTRIELS ET OPERATEURS ARTISANAUX DE LA FILIERE BOIS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'APV-FLEGT A TRAVERS UNE AMELIORATION DE LEUR REPRESENTATIVITE AU SEIN DE L'INTERPROFESSION DE LA FILIERE BOIS DU CAMEROUN.

**RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'ASSOCIATION
DES ARTISTES SCULPTEURS DU CAMEROUN (AASCA) EN
PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE
RAPPORT PREPARE PAR**

RAPPORT PREPARE PAR :

Bonaventure NTEUKAM

Assistant Technique

Juin 2019

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité du GFBC et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis officiel de la FAO, de l'UE, de l'ASDI ou de l'UKaid

Sommaire

Sommaire	2
LISTE DES ACRONYMES	3
SYNTHÈSE DES TERMES DE RÉFÉRENCE.....	4
II. DEROULEMENT DE L'ATELIER FORMATION	4
II.1. Session protocolaire.....	5
II.2. Session des travaux techniques de mise à niveau	5
II.2.1 Module 1 : Introduction aux concepts, éléments et ou outils inhérents à la planification stratégique et opérationnelle	5
II.2.2. Module 2 : Etapes de la planification stratégique	6
CONCLUSION.....	7
Annexe 1. Agenda de l'atelier	8
Annexe 2. Fiche de présence des participants.....	23
Annexe 3. Contenu de la présentation Introduction aux concepts, éléments et ou outils inhérents à la planification stratégiques.....	27
Annexe 4. Contenu de la présentation sur le processus de bonne gouvernance.....	30

LISTE DES ACRONYMES

APV :	Accord de Partenariat Volontaire
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FLEGT :	Forest Law Enforcement Governance and Trade (acronyme anglais d'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux)
GFBC :	Groupement de la Filière Bois du Cameroun
MIB:	Marché Intérieur du Bois
MINFOF:	Ministère des Forêts et de la Faune
PEBO:	Permis d'Exploitation de Bois d'œuvre
PME/PMI:	Petite et Moyenne Entreprise/Industrie
SVL :	Système de Vérification de la Légalité
UE :	Union européenne
UFA :	Unité Forestière d'Aménagement

SYNTHÈSE DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Le Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC) met en œuvre depuis juin 2017 le projet de « *Renforcement de l'implication des petites et moyennes entreprises/industriels (PME/PMI) dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein de l'interprofession de la filière bois du Cameroun* », et ce avec l'appui financier et technique de l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) dans le cadre spécifique du programme FAO-UE FLEGT. L'objectif dudit projet étant de permettre aux PME/PMI forestières et artisans de s'impliquer davantage dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT au Cameroun, en les orientant vers une meilleure structuration et en renforçant leur représentativité au sein de l'interprofession, afin d'assurer que les intérêts de l'ensemble du secteur privé camerounais sont présentés et défendus. Dans le cadre des activités de mise en œuvre dudit projet, le GFBC a contracté les Consultants du cabinet CGIS pour la réalisation du diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et opérateurs de la filière bois ainsi que de leurs structures associatives d'obédience ; et à la suite de la validation de l'étude diagnostique par les associations cibles – dont principalement celles inscrites dans la dynamique de l'Interprofession de la Filière Forêt-Bois du Cameroun (IFFB) –, le rapport d'étude a été publié en mars 2019. Ledit rapport ayant proposé une série d'actions de mises à niveau des associations et/ou leurs membres, il a donc été initié lors de l'atelier de validation de l'étude un processus de sélection de volontaires sur la base de critères d'engagement prédéfinis. Ce processus de sélection a conduit au choix d'associations postulantes par thématiques de mises à niveau : et donc, entre autres, l'Association des Artistes Sculpteurs du Cameroun (AASCA) pour le renforcement des capacités en planification stratégique et opérationnelle.

Dans ce sillage, il a été organisé au siège de l'AASCA à Yaoundé sis au quartier Coron et ce à l'endroit des dirigeants et quelques membres de ladite association, du mercredi 12 au jeudi 13 juin 2019, l'atelier de formation en planification stratégique et opérationnelle de ladite association. L'objectif de la formation était de permettre à l'association AASCA de se doter d'une direction stratégique et de plan de déploiement clairs et alignés à leur contexte d'intervention dans la filière bois camerounaise et les dynamiques de légalité et gouvernance forestière rattachées.

II. DEROULEMENT DE L'ATELIER FORMATION

L'atelier de mise à niveau de l'association s'est déroulé en deux (02) jours suivant une approche méthodologique principalement participative et interactive afin d'assurer une meilleure assimilation par les participants. Cet atelier qui a connu la participation de plus de 30 membres de l'association AASCA a été conduit par le cabinet CGIS qui a commis l'un de ses Consultants au nom de Patrice KAMKUIMO.

02 sessions ont meublé l'agenda de l'atelier ; lors du premier jour, une session protocolaire a été requise afin que chaque participant puisse se présenter et recueillir leurs attentes de la formation et une session de formation proprement dite. Au cours de ladite session, les participants ont été

formés sur 02 modules : Le module 1 consacré à l'introduction aux concepts, éléments et ou outils inhérents à la planification stratégique et opérationnelle et le module 2 relatif à l'élaboration pratique du plan stratégique et déclinaison opérationnelle (plan d'action annuel).

Au cours du deuxième jour, le consultant a procédé par une revue du programme de la première journée et a continué la formation avec le module 2.

II.1. Session protocolaire

Cette session était consacrée à l'enregistrement et à l'installation des participants, à la revue des objectifs et résultats de l'atelier de formation, au recueil des attentes des participants à l'atelier et au mot de bienvenue du président de l'AASCA.

Prenant la parole pour son mot de bienvenue, le président de l'AASCA a remercié le programme FAO- UE à travers le GFBC pour cette mise à niveau. Il a remercié l'équipe du projet pour avoir mobilisé la logistique nécessaire pour leur formation et a par la suite souhaité que la formation puisse bien se dérouler.

Les participants ont présenté deux (03) principales attentes aux sorties de cet atelier de formation : Il est question pour eux aux sorties de l'atelier de pouvoir rédiger leur propre plan stratégique et de le mettre en œuvre au cours de l'année 2020 – 201, d'avoir un meilleur accompagnement et de mieux se projeter dans l'avenir dans le cadre de leurs activités.

II.2. Session des travaux techniques de mise à niveau

Préalablement à la tenue de cette session, le facilitateur a tenu à préciser et à définir de commun accord avec les participants les règles de conduite qui devront régir la session de formation afin que tous les participants soient attentifs.

Au cours de cette session, les participants ont été formés sur le module 1 lié à l'introduction à la planification stratégique et opérationnelle et le module 2 relatif à l'élaboration pratique du plan stratégique et déclinaison opérationnelle (plan d'action annuel).

II.2.1 Module 1 : Introduction aux concepts, éléments et ou outils inhérents à la planification stratégique et opérationnelle

Dans ce module, il a été question d'améliorer la compréhension des participants sur les concepts de -planification – stratégie – planification stratégique – planification opérationnelle – vision – valeur et objectifs dans la planification stratégique. Par la suite, le facilitateur a présenté l'intérêt de la planification stratégique et les outils classiques d'analyse Forces Faiblesses Opportunités Menaces (FFOM). Cet outil a été utilisé lors de la phase pratique pour diagnostiquer l'association AASCA. Par ailleurs, lors de la présentation de ce module, le facilitateur a mis un accent sur les conditions de réussite d'une planification stratégique ainsi que les questions clés préalables à se poser avant de se projeter dans une planification stratégique. Le contenu de la présentation du module 1 est en annexe 1 du présent rapport.

Cette présentation a suscité des interrogations de la part des participants notamment celles de savoir quel est l'apport aux sorties de cet atelier ? Est-ce bâtir un projet et solliciter l'appui du GFBC ? Comment peut-on mieux utiliser le plan stratégique ? Après avoir eu la vision du plan stratégique y'aura-t-il une possibilité de bénéficier de l'expertise des consultants ?

II.2.2. Module 2 : Etapes de la planification stratégique

Dans ce module, il a été question de présenter les principales étapes de la planification stratégique notamment :

- Diagnostic stratégique ;
- Choix stratégiques et objectifs ;
- Planification opérationnelle.

Concernant le diagnostic stratégique, il s'agit d'une étape qui consiste à positionner l'organisation dans les secteurs (économiques, légal, etc) dans lesquels elle évolue.

De façon globale, les questionnements à se poser à l'étape de diagnostic stratégique peuvent être :

- Qui sommes nous en tant que organisation ?
- Dans quelle direction l'organisation veut aller ?
- Que pouvons nous faire avec les capacités que nous possédons ?
- Que faisons nous de mieux ?

Par la suite, le facilitateur a fait comprendre qu'à cette étape, le diagnostic se divise en deux (02) sections notamment le diagnostic interne et le diagnostic externe. De ce fait, le diagnostic interne se concentre sur les facteurs internes ou directement liés à l'association tout en mettant en lumière les forces et les faiblesses de l'Association par rapport à ses secteurs d'activités.

Par ailleurs, le diagnostic externe a pour objectif de faire ressortir les opportunités et les menaces tout en s'attardant à l'environnement entourant l'association.

Pour ce qui est du choix stratégique, il s'agit d'une étape décisive puisque les intervenants décident de l'avenir des PME et opérateurs artisanaux en explorant les différents scénarios tout en tenant en compte des enjeux stratégiques. Ainsi, pour chacun des secteurs abordés dans la phase de diagnostic, une réflexion s'impose pour déterminer ceux qui seront porteurs.

Par ailleurs, le facilitateur a précisé dans son exposé que les choix stratégiques viennent déterminer la manière d'atteindre les objectifs stratégiques et servent de guide lors de l'élaboration des plans d'action ; l'indicateur de mesure sert à mesurer la performance à atteindre et se base sur l'objectif.

En outre concernant la planification opérationnelle, il s'agit d'une déclinaison du plan stratégique en plan opérationnel. Il faut entendre par plan d'action ici comme un plan généralement constitué d'initiatives concrètes visant à mettre en œuvre les stratégies élaborées.

CONCLUSION

Cette formation en planification stratégique qui s'inscrivait dans le cadre de la mise à niveau de l'Association des Artistes Sculpteur du Cameroun (AASCA) a connu la participation active de plus de trente (30) membres et responsables de ladite association dont 01 femme. Cette formation animée par un facilitateur a été interactive et participative. Ainsi, 06 axes stratégiques ont été développés devant contribuer à l'élaboration du plan stratégique de l'AASCA. Ces axes se déclinent ainsi qui suit :

- Axe 1 : Restructuration de l'association ;
- Axe 2 : Renforcement des capacités ;
- Axe 3 : Accès à la ressource légale ;
- Axe 4 : Commercialisation et fiscalité
- Axe 5 : Communication et visibilité ;
- Axe 6 : Genre et personnes handicapés.

Un groupe de travail constitué des membres de l'association a été mis sur pieds pour l'élaboration du plan stratégique de cette association. Ce groupe de travail devrait bénéficier de l'appui du facilitateur.

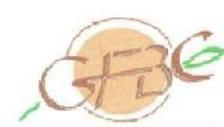
Annexe 1. Agenda de l'atelier

Jour 1 mercredi, 12 juin 2019		
Heures	Activités	Intervenant (s)
Phase de démarrage de l'atelier		
10 :00-10 : 30	Arrivée et enregistrement des participants	
10 :30-10 : 40	Mot de bienvenue de l'AASCA	Président AASCA
10 :40-11 :00	Revue des objectifs et résultats attendus de l'atelier	M. Patrice KAMKUIMO (Consultant-formateur)
11 :00-11 :30	Présentation des participants, adoption des règles de conduite et recueil des attentes de l'atelier et leurs avis de l'importance de la planification stratégique et les expériences de leur association en la matière	M. Patrick Ateba (Assistant technique GFBC)
11 :30-12 :00	Photo de groupe et pause	
Module 1. Introduction à la planification stratégique et opérationnelle		
12 :00-12 : 30	1.0. Brainstorming en plénière sur l'importance de la planification stratégique et les expériences de leur association en la matière - Recueil des avis des participants	M. Patrick Ateba (GFBC)
12 :30-12 : 45	1.1. Exposé introductif et descriptif des concepts, éléments et/ou outils inhérents à la planification stratégique	Consultant
12 :45-13 :15	Échanges/discussions et familiarisation des participants aux concepts et processus de planification stratégique	Consultant & participants
13 :15-13 :30	1.2. Revue des étapes d'élaboration du plan stratégique	Consultant
13 :30-14 :00	Échanges/discussions et familiarisation des participants à la démarche d'élaboration du plan stratégique	Consultant & participants
14 :00-15 :00	Pause-déjeuner	Logistique AASCA
Module 2. Élaboration pratique du plan stratégique et déclinaison opérationnelle (plan d'action annuel)		
15 :00-16 :30	2.1. Diagnostic prospectif et stratégique - Analyse de l'environnement interne de l'organisation - Analyse de l'environnement externe de l'organisation * Brainstorming et travaux en deux groupes d'affinage des données de contexte interne et externe de l'Association	Consultant & participants
16 :30	Fin des travaux de la première journée	

Jour 2 Jeudi, 13 juin 2019		
Heures	Activités	Intervenant (s)
09 :00-09 : 15	Rapport de la journée précédente	Assistant technique GFBC
09 :15-09 :30	Revue du programme de la dernière journée	Consultant
Module 2. Élaboration pratique du plan stratégique et déclinaison opérationnelle (plan d'action annuel)-Suite		
09:30-10 : 30	2.1. Diagnostic prospectif et stratégique (suite) <i>* Restitution et validation des travaux des groupes</i>	Consultant & participants
10 :30-11 :30	2.2. Analyse de la capacité organisationnelle (suite) <i>* Brainstorming et exercice pratique en plénière (utilisation des cartes de visualisation sur papier kraft)</i>	Consultant & participants
11 :30	Pause & casse-croûte	
11 :30-13 :00	2.3. Détermination des objectifs stratégiques <i>* Brainstorming et exercice pratique en plénière (utilisation des cartes de visualisation sur papier kraft)</i>	Consultant & participants
13 :00-14 :30	2.3. Planification opérationnelle <i>* Brainstorming et exercice pratique en plénière (utilisation des cartes de visualisation sur papier kraft)</i>	Consultant & participants
14:30	Fin des travaux de l'atelier	

Annexe 2. Fiche de présence des participants

PROGRAMME FAO - UE FLEGT

Groupe de la Filière Bois du Cameroun

ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Yaoundé-Coron (Salle de réunion de l'Association AASCA), 12-13 juin 2019

FICHE DE PRÉSENCE

N°	Noms & Prénoms	Structure/Fonction	Ville de provenance	Téléphone	E-mail	Signature Jour 1, 12/06/19	Signature Jour 2, 13/06/19
1	^{Patrice} AMBELA ^{Midi}	AASCA	Yde	677 9536 81	michelambela@gmail.com		
2	ELOU BIKOA FRANÇOIS	AASCA PRÉSIDENT	Yde	655974665 674724665	elouedouemmanuel@yahoo.fr		
3	ASSENE Adzi GASTAN	FSCA	Yde	691106508			in presence
4	BMA AMBASSA HERVÉ	ASCA	YDE	694140539			
5	Pockolo Etienne	ASCA	Yde	679 6215 49	Bekolet ART@yahoo.fr		
10	ALMA Gueatin	ASCA	Yde	69634146	almentia@yahoo.fr		

6	MINDOGU Guy BERTHANO	ASSRA	Yde	66925756 66882153	/	Signature	
7	ANSOCA Koume Fidèle	ASSRA	Yde	666255216 677266057	/	Signature	Signature
8	HENBOMO OIAM CHRISTIAN SANSON	ASSRA	Yde	674523804	-	Signature	
9	EDACE SÉLÉBI	ASSCA	YDE	65954 2058	-	Signature	
10	BZOU Ambaribe	ASSCA	YDE	65508 2554	-	Signature	Signature
11	ENGALA BLAISE	ASSCA	YDE	69003 4886	-	Signature	
12	PIEM UTEM RIENVENU	ASSCA	YDE	688030759	-	Signature	
13	Beluzo Damoniel		Jde	6887		Signature	
14	EYAN ALEX	ASSCA	YDE	69703 9593	-	Signature	
15	AKUM-BOPOUNGO	ASSCA	Yde	69575.08		Signature	Signature
16	MVOBO Jean	ASSCA	YDE	676.8558		Signature	Signature
17	BIZOLHE Jean Rostand		Yde	675757568		Signature	Signature
18	ANGUE			675598762		Signature	Signature



ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN PLANIFICATION
STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Yaoundé-Coron (Salle de réunion de l'Association AASCA), 12-13 juin 2019

FICHE DE PRÉSENCE

N°	Noms & Prénoms	Structure/Fonction	Ville de provenance	Téléphone	E-mail	Signature Jour 1, 12/06/19	Signature Jour 2, 13/06/19
20	ALIMA QUENTIN	ASCA	YDE	69463446	alimantim@yahoo		
21	NDO LUCIEN CHRISTIAN	ASCA	Yde	67523135	LUCIENND@yahoo.fr		
22	MEBA H	ALEBA	Yde				
23	NZEM-BOPANG	ASSCA	Yde	6757588			
24	Eyenga Rejine - ASSCA		Yde	69042639	eyenga2016@gmail.com		

25	ESSOMBA T. MARCE	ASCA	yde	677423161		fulf	fulf
26	KAMUKINDO-PIAN PAHISE	Consultant/CA	YDI	693276962	Pat.kapp20020012@yahoo.fr	fulf	fulf
27	Bonaventure ATEUKAM	Assesant/tech AFBC	YDE	697825891	bonaventurekaka@gmail.com	fulf	fulf
28	ANGE NINLO 657950581	Sculpteur	Yde	657950581		fulf	fulf
29	Belinga emmanuel	sculpteur	yde	694491627		fulf	
30	BALLA AMKASSA. HERVE	Sculpteur ASCA	YDE	694140539		fulf	
31	MEBAH	Remuant	YDE			fulf	fulf
32	ASSOU KOUNGON FINILE	sculpteur ASCA	YDE	664255216 672264037		fulf	
33	HARTINAVOU	sculpteur	yde	647303347		fulf	
34	Eloundou JOSEPH		Ydi			fulf	fulf
35	ASSENE ASSENE					fulf	fulf
36	OSSOM PROSPER		Y Aound	675487437			fulf
37	ENGALA BLAISE		YDE	680004886	leZed83@gmail.com	fulf	fulf
38	ZOM JULIEN F.		YDE	690216100	leZed83@gmail.com	fulf	fulf
39	EDOU EDOU FRANCOIS B		YDE	65510376	Emmanueloffit@gmail.com	fulf	fulf

Annexe 3. Contenu de la présentation Introduction aux concepts, éléments et ou outils inhérents à la planification stratégique

PROGRAMME FAO - UE FLEGT

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Suède Sverige

UKaid

Groupement de la Filère Bois du Cameroun

**ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
D'ASSOCIATIONS EN PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET
OPÉRATIONNELLE**

12-13 JUN 2019 – SALLE DE RÉUNION AASCA, YAOUNDÉ-CORON

**INTRODUCTION AUX CONCEPTS, ÉLÉMENTS ET/OU
OUTILS INHÉRENTS À LA PLANIFICATION
STRATÉGIQUE**

**PAR
PATRICE KAMKUIMO
CONSULTANT CGIS**

PLAN DE L'EXPOSÉ

1. COMPRÉHENSION DES CONCEPTS
2. INTÉRÊT DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
3. OUTILS CLASSIQUES D'ANALYSE
4. CONDITIONS DE RÉUSSITE
5. QUESTIONS CLÉS PRÉALABLES
6. BIBLIOGRAPHIE



1. COMPRÉHENSION DES CONCEPTS

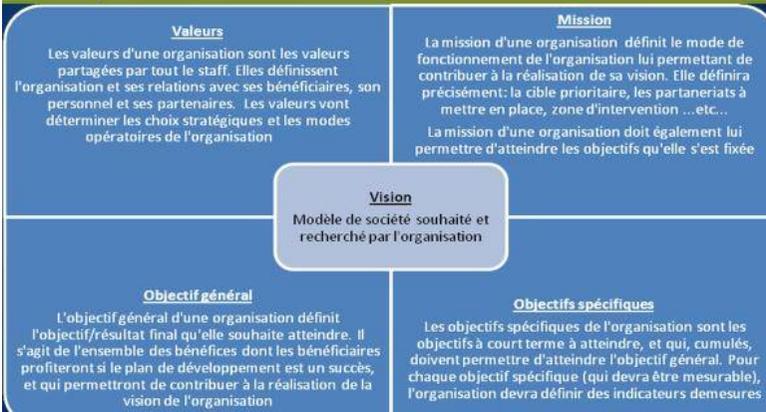
- **Planifier :**
 - ☐ C'est organiser suivant un plan
 - ☐ c'est organiser rationnellement les moyens disponibles en vue d'atteindre les résultats précis dans une période de temps déterminé
 - ☐ Il s'agit de décider d'avance de ce qui sera fait; de la façon dont ce sera accompli; du moment où se sera fait; par qui cela sera exécuté, pour qui et pourquoi
- **Planification :**
 - ☐ processus qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus
- **Stratégie :**
 - ☐ terme emprunté à l'art militaire. Une stratégie est l'approche adoptée dans le but de remporter une guerre et non une bataille (tactique)
 - ☐ Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but
- **Planification stratégique:**
 - ☐ C'est l'orientation et la définition à long terme de politiques, d'activités et du développement d'une organisation. Ceci implique la capacité de prévoir et de se préparer à des changements structurels ou à des adaptations dans le cadre d'une période

1. COMPRÉHENSION DES CONCEPTS

- **Planification stratégique (suite définitionnelle):**
 - ☐ C'est une démarche, un processus de réflexion continue, dynamique avec des décisions à prendre, à appliquer (donc un respect des engagements) avec des conséquences à court, moyen et long terme. C'est un ajustement institutionnel comprenant un programme et des plans d'actions (mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel). C'est le choix d'options de stratégies basées sur des diagnostics, des bilans ou mieux sur l'analyse institutionnelle (d'une structure, d'une institution).
- **Planification opérationnelle :**
 - ☐ La planification opérationnelle consiste à définir toutes les activités nécessaires à la réalisation des stratégies ou en d'autres termes, c'est l'élaboration de tactiques (comment faire, suivant quel agencement temporel ou technique)

1. COMPRÉHENSION DES CONCEPTS

- Vision, missions, valeurs et objectifs dans la planification stratégique :
 - La vision sera le point de départ de la planification stratégique et du cadre stratégique de l'organisation, permettant de répondre à la question suivante : Nos valeurs, notre mission et nos objectifs nous permettent-ils de contribuer à la réalisation de notre vision ?



2. INTÉRÊT DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Brainstorming : citer les raisons pour lesquelles une organisation doit son plan pour le futur:
 - Xxx
 - etc.

3. OUTILS CLASSIQUES D'ANALYSE

- FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)
- SEPO (Succès Echecs Potentialités Opportunités)

Forces	Ressources, biens, ressources humaines, expérience, connaissances, avantage compétitif, domaine d'influence, distribution, reconnaissance, innovation, créativité, localisation, apprentissage par l'expérience, capacités de direction et de gestion, philosophie et valeurs, etc.
Faiblesses	Lacunes dans les compétences, vulnérabilités, réputation, présence et domaine d'influence, contraintes financières, force morale, engagement, capacité à diriger, procédés et systèmes, etc.
Opportunités	Développements internationaux, soutien/élan communautaire pour le changement, partenariats, sources de financement, etc.
Menaces	Changements politiques et législatifs, économie – locale ou internationale, questions environnementales, nouvelles technologies, perte d'éléments essentiels du personnel, soutien financier durable, etc.

3. OUTILS CLASSIQUES D'ANALYSE

- FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)
- SEPO (Succès Echecs Potentialités Opportunités)

	Positif (Pour atteindre les objectifs)	Négatif (Pour atteindre les objectifs)
Origine Interne (Organisationnelle)	<p>Forces (strengths)</p> <p>Les forces sont les aspects internes positifs que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir une stratégie pour l'avenir.</p>	<p>Faiblesses (Weaknesses)</p> <p>Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects internes négatifs que peut également contrôler l'organisation.</p>
Origine Externe (Environnement)	<p>Opportunités (Opportunities)</p> <p>Les opportunités sont les possibilités positives extérieures, dont peut tirer parti l'organisation.</p>	<p>Menaces (Threats)</p> <p>Les menaces sont les problèmes et/ou obstacles extérieurs à l'organisation, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de la stratégie et plus globalement du secteur d'intervention de l'organisation.</p>

3. OUTILS CLASSIQUES D'ANALYSE

- FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)
- SEPO (Succès Echecs Potentialités Opportunités)

		Approche interne		
		Liste des forces	Liste des faiblesses	<i>En quoi les Forces permettent-elles d'éliminer les faiblesses ?</i>
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
	<i>En quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?</i>			

4. CONDITIONS DE RÉUSSITE

- prendre le temps de vivre le processus au complet;
- c'est un investissement et non une dépense!
- impliquer pleinement la haute direction;
- faire un plan et le suivre de façon rigoureuse;
- ne pas avoir peur de se remettre en question;
- c'est le bon temps!
- avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions et bien se préparer.

5. QUESTIONS CLÉS PRÉALABLES

- Pourquoi devons nous développer un plan futur? :
 - raisons toujours multiples mais doivent toujours viser à aider l'organisation à être plus efficace dans l'exécution de sa mission et accroître son degré d'autonomie ?
- Qui nous sommes-nous (identité, valeurs et missions actuelles) ?
- Où sommes nous aujourd'hui (état des lieux) ?
- Où voulons nous être dans 5 ou 7 ans par ex. (vision, mission, axes stratégiques)?
- Comment y serons nous au cours de ces prochaines années (projets prioritaires/objectifs opérationnels, matrice stratégique clair) ?



MERCI POUR VOTRE
AIMABLE
ATTENTION

Annexe 4. Contenu de la présentation sur le processus de bonne gouvernance

PROGRAMME FAO - UE FLEGT

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Suède Sverige

ukaid

Groupement de la Filière Bois du Cameroun

**ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
D'ASSOCIATIONS EN PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET
OPÉRATIONNELLE**

12-13 JUIN 2019 – SALLE DE RÉUNION AASCA, YAOUNDÉ-CORON

**EXPOSÉ 2:
MISE EN CONTEXTE: ÉTAPES DE LA PLANIFICATION
STRATÉGIQUE**

**PAR
PATRICE KAMKUIMO
CONSULTANT CGIS**

PLAN DE L'EXPOSÉ

- 1. ÉTAPE 1 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE**
- 2. ÉTAPE 2 : CHOIX STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS**
- 3. ÉTAPE 3: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**



1. ÉTAPE 1 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Il s'agit d'une étape permettant de positionner l'organisation dans les secteurs (économique, légal, etc.) dans lesquels elle évolue.

De manière générale, cette étape pose les questionnements suivants :

- Qui sommes-nous en tant qu'Association?
- Dans quelle direction voulons-nous aller?
- Que pouvons-nous faire avec les capacités que nous possédons?
- Que faisons-nous de mieux?

Le diagnostic se divise généralement en deux sections :

- Le diagnostic interne;
- Le diagnostic externe.

1.1. DIAGNOSTIC INTERNE

Le diagnostic interne :

Se concentre sur les facteurs internes ou directement liés à l'Association ;

Met en lumière les forces et les faiblesses de l'Association par rapport à ses secteurs d'activités

Force distinctive et faiblesse stratégique :

Une force distinctive est une source d'avantages concurrentiels

Ex. : savoir-faire et compétences des ressources dans les domaines xxx

Une faiblesse stratégique est une zone d'amélioration potentielle

Ex. : manque de visibilité des services offerts dans le secteur de fourniture des meubles aux administrations publiques

1.2. DIAGNOSTIC EXTERNE

- S'attarde à l'environnement entourant l'Association;
- Vise généralement cinq aspects :
 - L'environnement politique et législatif;
 - Les tendances économiques;
 - Les tendances sociales, culturelles et démographiques;
 - L'évolution technologique;
 - Les enjeux environnementaux.
- L'objectif du diagnostic externe est de faire ressortir les opportunités et les menaces :
 - Une opportunité est une composante de l'environnement extérieur qui offre à l'organisation l'occasion de progresser
Ex. : tendances écologiques favorisant l'utilisation des produits du bois
 - Une menace est un élément de l'environnement extérieur que l'organisation ne contrôle pas
Ex. : lois environnementales sévères

ÉTAPE TRANSITOIRE: ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- Enjeux et orientations stratégiques**
- Un enjeu est une problématique pouvant avoir des impacts positifs ou négatifs sur les PME/opérateurs artisanaux
Ex. : augmentation du prix du carburant (transport du bois)
 - Une orientation stratégique représente une réponse concrète et tournée vers l'action à un enjeu identifié
Ex. : investir dans des alternatives d'approvisionnement de proximité
- Afin de dégager les enjeux et orientations stratégiques de votre Association, vous pouvez poser des questions de ce type :
- Quelle est la principale préoccupation stratégique de l'Association?
 - Quelles sont les options possibles pour l'Association/ses membres?
 - Quels ont été les tournants majeurs vécus (positifs ou négatifs) au cours des dernières années?

2. CHOIX STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS

Cette étape est décisive puisque les intervenants décident de l'avenir de des PME/opérateurs artisanaux en :

- explorant les différents scénarios;
- tenant compte des enjeux stratégiques.

L'obtention d'un consensus lors des décisions est l'élément primordial à la réussite de cet exercice.

Dans la planification de cette séance de travail, vous devriez retrouver les points suivants :

- Retour sur les résultats du diagnostic stratégique;
- Choix des secteurs économiques à exploiter;
- Élaboration des objectifs stratégiques et des cibles;
- Stratégies et projets à prioriser.

2. CHOIX STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS

Choix des secteurs/axes d'intervention

Pour chacun des secteurs abordés dans la phase de diagnostic, une réflexion s'impose pour déterminer ceux qui seront porteurs

Cet exercice peut être résumé sous forme de tableau (exemple qui suit) :

Secteurs	Décision (go/no go/statut)	Justification
Formation		Multiples opportunités,
Approvisionnement formel auprès des détenteurs légaux de la ressource		Ressources insuffisantes mais possibilité d'achat groupé

2. CHOIX STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS

Objectifs stratégiques

- On devrait normalement retrouver de un à deux objectifs stratégiques par secteur d'activité identifié;
- Un objectif est le cumul des bénéfices profitables pour les PME/opérateurs artisanaux si le travail et les efforts de développement sont une réussite;
- Dépendamment de la nature de l'objectif, il peut être intéressant de le combiner à une cible;

Voici des questions qui peuvent aider lors de l'élaboration des objectifs stratégiques :

- Dans quel but désirez-vous continuer d'être ou devenir un acteur dans ce secteur économique?
- En quoi ce secteur est-il profitable pour les PME/opérateurs artisanaux?

2. CHOIX STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS

Objectif stratégique

Exemples d'objectif et de cibles :

Secteur	Objectif stratégique	Cibles	Indicateurs de
Formations spécialisées	Améliorer significativement la qualité des produits bois (semi-finis et/ou finis) mis à disposition du marché domestique	<ul style="list-style-type: none"> Doubler d'ici deux ans les ventes sur le marché domestique avec des prix concurrentiels Doubler le nombre de consommateurs de produits locaux d'ici deux ans 	Chiffres annuels de vente Statistiques des consommateurs de produits locaux versus produits bois importés

2. CHOIX STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS

Choix stratégiques et projets prioritaires = sorte d'objectifs opérationnels

- Les choix stratégiques viennent déterminer la manière d'atteindre les objectifs stratégiques et servent de guide lors de l'élaboration des plans d'action;
- L'indicateur de mesure sert à mesurer la performance à atteindre et se base sur l'objectif.

Exemple de choix stratégique pour un secteur visé :

Secteur	Objectif stratégique	Choix stratégique	Cible	Indicateur de mesure
Formation spécialisée	Améliorer significativement la qualité des produits bois mis à disposition du marché domestique	Renforcement des capacités techniques de 30 PME/artisans en xx et appui en équipements de qualité	Augmenter la production locale de meubles et produits bois de qualité de 10%	Rapport de satisfaction des consommateurs Rapports d'inspection des produits

3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Planification opérationnelle = Déclinaison du plan stratégique en plan d'action

Un plan d'action est généralement constitué d'initiatives concrètes visant à mettre en œuvre les stratégies élaborées.

Résultats attendu	Actions à mener: Quoi?	Responsable Qui?	Échéance Quand?	Ressources Avec quoi?	Partenaires potentiels: Avec qui?
		Monsieur/Madame X/Y	15 juin 2020		

BIBLIOGRAPHIE PRINCIPALE

- Raymond Chabot Grant Thornton, 2011. Guide de planification stratégique



MERCI POUR VOTRE
AIMABLE
ATTENTION