



**CONFERENCE SUR LA
CONSTRUCTION D'UN CORPUS
D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES
DANS UN TRAVAIL DE
DEVELOPPEMENT**

**CHEF DE TRAVAUX : Erick
KASUKU KALABA**

**MASTRER EN SOCIOECONOMIE
ET PLANIFICATION DU
DEVELOPPEMENT**

**CONSULTANT INDEPENDANT EN
DEVELOPPEMENT**

CONTENU DE LA CONFERENCE

MODULE I. POSITION DE LA QUESTION ET PROBLEME A RESOUDRE A L'ISIG PAR LA CONFERENCE

- 1. Position de la question**
- 2. Problème à résoudre à l'ISIG**
- 3. Objectifs de la conférence**

MODULE II. CONSTRUCTION D'UN CORPUS D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES DANS UN TRAVAIL DE DEVELOPPEMENT

- 1. Volume du chapitre**

2. Titre de l'ensemble stratégique

3. Introduction du chapitre des stratégies

4. Les principales stratégies du travail

4.1. Comprendre la construction des stratégies

4.1.1. Définition de la stratégie

4.1.2. L'étendue d'une stratégie

4.1.3. Origine des stratégies dans un travail de recherche en développement

4.2. Le peaufinement des stratégies

dans un travail en développement

4.3. Démarche pour construire les orientations stratégiques d'un travail

5. Modèle logique et relation entre les principales stratégies

6. Développement et opérationnalisation des stratégies

Comment formuler les stratégies

6.1. Formulation des stratégies, quelques Exemples et différence avec les activités

6.2. Enoncé des stratégies

6.3. Moyens mnémotechniques utilisés pour développer les stratégies et les approfondir

7. Structure de mise en œuvre et d'opérationnalisation des stratégies

8. Mobilisation des ressources (fund and inputs raising) et leur déploiement sur le terrain

9. Les parties prenantes et les différents rôles dans le travail

10. Principales conditions de réussite des stratégies de travail

▪ **Conclusion partielle**

MODULE III. LE PLAN DU CHAPITRE SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

MODULE I. POSITION DE LA QUESTION ET PROBLEME A RESOUDRE A L'ISIG PAR LA CONFERENCE

1. Position de la question

Pour nous situer partons de « ce que l'on sait sommairement » du thème ou du phénomène discuté ici:

les recherches des étudiants à l'ISIG et particulièrement le chapitre sur la prospective proposée à la fin du mémoire.

A ce sujet à l'ISIG on sait que:

- ❖ **Au graduat l'étudiant produit un**

TFC avec à la fin un projet de développement comme réponse au problème de recherche soulevé;

❖ Ce projet est souvent assorti d'une application informatique ad hoc;

❖ il existe plusieurs approches /formats/canevas pour élaborer les projets et les étudiants y sont initiés dans différents cours(PLANI G2);

❖ Chaque étudiant peut choisir l'approche qu'il peut utiliser et avec

lequel il est à l'aise (avec cadlog) ;

❖ En licence l'étudiant produit un mémoire avec une prospective appropriée à la fin pour résoudre le problème;

❖ Par moment les étudiants ont tenté de construire un programme de développement, tantôt un ensemble des simples recommandations (implications managériales).

❖ Aujourd'hui les exigences vont de

plus en plus vers d'orienta° stratégiques bien peaufinées et présentées de manière Adéquate et intelligente.

❖ Ce sujet sur les stratégies est très mal maîtrisé si pas non connu, négligé et souvent esquivé par les étudiants à l'ISIG. Voilà où on en est aujourd'hui.

2. Problème à résoudre à l'ISIG à travers cette conférence pr L-GD, GIS, SP, GIMF)

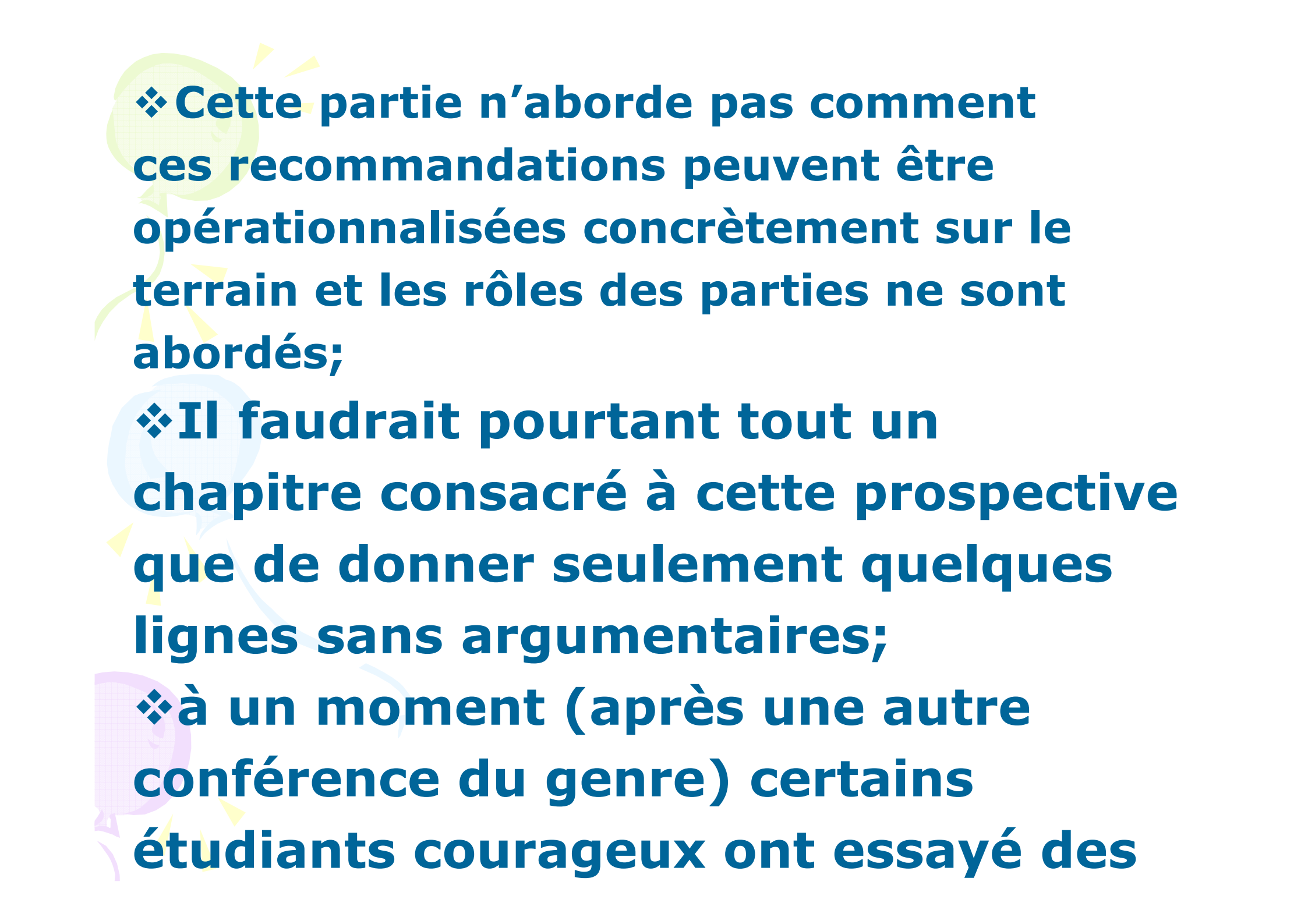
Le problème peut être abordé à partir des plusieurs facettes:

❖ chaque étudiant développe sa partie sur la prospective vaille que vaille et

comme il l'entend et veut;

❖ Parfois c'est juste quelques petites recommandations non agencées adéquatément et sans véritables relations intrinsèques pour constituer un véritable tout(on sent un véritable Vide à ce niveau du travail);

❖ La partie « prospective » comprend souvent une page et parfois une page et demie pour un travail qui peut dépasser même la centaine de pages(pas d'équilibre entre parties du travail);



❖ **Cette partie n'aborde pas comment ces recommandations peuvent être opérationnalisées concrètement sur le terrain et les rôles des parties ne sont abordés;**

❖ **Il faudrait pourtant tout un chapitre consacré à cette prospective que de donner seulement quelques lignes sans argumentaires;**

❖ **à un moment (après une autre conférence du genre) certains étudiants courageux ont essayé des**

programmes de dvpmt mais ça s'est arrêté de soi immédiatement.

C'est cet ensemble des préoccupat° que cette communic° veut résoudre et y apporter des solutions durables et appropriées.

3. Taches spécifiques de cette communication

Quatre objectifs spécifiques sont poursuivis par la conférence:

❖ Dégager le problème rencontré

**par les étudiants de L2 Isig
(GD, GIMF, gis, santé publique) dans
la conception du dernier chapitre de
leur mémoire s'agissant surtout de
la prospective;**

**❖ Aider à comprendre comment on
construit un corpus, un ensemble
harmonieux des orientations stratégiques
dans un travail de dvmt;**

**❖ Expliquer comment on procède
spécifiquement pour développer et
opérationnaliser les principales**

stratégies retenues par l'étude;

❖ Prodiguez des conseils sur le contenu minimum à mettre dans le chapitre concernant les orientations stratégiques dans un travail de recherche dans le domaine de développement.

**MODULE II.CONSTRUCTION D'UN
CORPUS D'ORIENTATIONS
STRATEGIQUES DANS UN TRAVAIL
DE DEVELOPPEMENT**

1. Le volume du chapitre Stratégies

- ❖ **Il peut varier selon le nombre des stratégies à développer et à opérationnaliser**
- ❖ **Le nombre des pages peut varier Entre 15 et 25 pages, parfois plus lorsqu'il s'agit des travaux très Importants et complexes**
- ❖ **Ce nombre de pages peut varier aussi en fonction des capacités personnelles du chercheur dans**

l'écriture scientifique (précision, concision, clarté, bon usage des figures de style et de la grammaire etc.).

NB/De toutes les façons:

- la partie doit être bien développée et doit aborder clairement toute la quintessence nécessaire recherchée;**
- Ne pas être très abondant et bavard pour ne rien dire et pour embrouiller**
- Se limiter à l'essentiel mais bien le décrire, l'expliquer et le présenter.**

2. Titre du chapitre sur les stratégies

❖ **Ce chapitre doit avoir un titre clair et précis et bien mis en évidence au début/dessus de la page concernée**

❖ **Exemple: dans un travail qui avait porté sur » la gestion des contrats de travail dans les ONGD de droit congolais opérant dans la ville de GOMA, l'auteur avait mis ceci: **Chapitre4. ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DES CONTRATS DE****

TRAVAIL AU SEIN DES ONGD DE DROIT CONGOLAIS OPERANT A GOMA.

3. Introduction du chapitre sur les orientations stratégiques du travail

□ Il s'agit ici de revenir brièvement sur le problème soulevé par la recherche et qu'il faille résoudre et l'exposer en peu de mots.

□ Revenir sur la nécessité de trouver des solutions à ce problème.

□ Ensuite mettre en relation les deux Aspects et focaliser sur la conception des stratégies appropriées pour l'amélioration de la situation.

□ Revenir un peu sur la nécessité de construire des orientations stratégiques.

4. Les principales stratégies du Travail de recherche en dvpmt

4.1. Comprendre la construction des stratégies: Il faut comprendre d'abord la stratégie elle-même, d'où

elles viennent et leur étendue.

4.1.1. Définition de la stratégie

Quand à **CIVICUS**, par **stratégie**, on entend:

❑ une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel vous œuvrez, sur vos propres forces et faiblesses, et sur le problème que vous essayez de résoudre.

❑ Une stratégie vous procure un

cadre dans lequel vous pourrez travailler, elle permet de clarifier ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser.

□ C'est ce cadre stratégique qui donne aux activités leur cohérence et vous indique comment les orienter lorsque vous voulez aller jusqu'au plan opérationnel détaillé (CIVICUS, Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, 2001).

**□ Le plan stratégique d'un organisat°
couvre les éléments de planification
nécessaires pour permettre de
planifier stratégiquement, en passant
en revue les questions de fond
auxquelles vous devez pouvoir
répondre pour pouvoir d'une part
développer un plan stratégique, et
pour pouvoir d'autre part définir le
cadre stratégique propre au projet ou
aux activités de l'organisation.**

4.1.2.L'étendue d'une stratégie


- ❑ **La stratégie est plus large qu'une simple activité à exécuter**
- ❑ **La stratégie comprend un ensemble, un paquet des plusieurs activités opérationnalisables mais compatibles et devant contribuer ensemble à une même finalité ou objectif de travail**
- ❑ **C'est pourquoi lorsqu'on doit aller jusqu'au plan opérationnel, chaque stratégie est découpable en plusieurs activités pendant que les activités elles sont découpables en s/ activités.**

4.1.3. Origine des stratégies dans un travail de recherche en développement

La question ici est de savoir d'où viennent les stratégies dans un travail de développement?

Trois origines sont possibles:

□ Quand on a utilisé dans l'analyse et traitement des données collectées sur terrain des logiciels statistiques pour faciliter la modélisation, on peut commander une régression qui



**puisse vous permettre à partir des
toutes les recommandations des
interviewés de les regrouper en
composantes principales qui jouent à
ce moment le rôle des stratégies qui
sont chacune, comme dit ci haut un
ensemble de plusieurs activités.**

**□ On peut aussi à la fin de tout le
traitement et analyse des données
collectées sur terrain, et comme le
problème est maintenant bien**

compris et connu dans les détails et que toutes les recommandations sont formulées, on peut construire l'arbre à problèmes, le convertir en arbre à objectifs et enfin produire à partir de là les stratégies ou alternatives des solutions (Voir cours PLANI G2).

□ Il est aussi possible de partir de l'ensemble brut des recommandat°

formulées par les gens et d'en faire à la fin un regroupement mécanique des éléments allant dans le m sens. Cela peut permettre

d'élaborer des paquets des recommandations homogènes qui vont dans le même sens et à chaque paquet on lui donne une nomination stratégique appropriée EX:

renforcement des capacités ou

capacitation des agents où il ya tout ce qui concerne former des agents, recycler d'autres, organiser les voyages d'échange...; intégration du genre, promotion des comportements

positifs où on peut mettre sensibiliser, organiser des clubs d'échange des jeunes, organiser des théâtres éducatifs...

❑NB/De toutes les façons les stratégies sont conçues, élaborées en s'inspirant de l'ensemble des recommandations formulées par les personnes interviewées sur le terrain en se servant des regroupements intelligents.

4.2. Le peaufinement des stratégies dans un travail en développement

Une fois que vous avez produit les stratégies en utilisant l'un de ces trois moyens il est recommandé d'y revenir, de les visionner encore très attentivement en vue de les finaliser c.à.d. pour:

- Les étoffer davantage et en faire une formulation définitive;**
- Les compléter par des éléments**

d'expérience personnelle ou de terrain;

□ Les harmoniser et les organiser adéquatément pour qu'elles **construisent enfin un tout, un ensemble cohérent pour s'attaquer au problème central énoncé dans l'étude.**

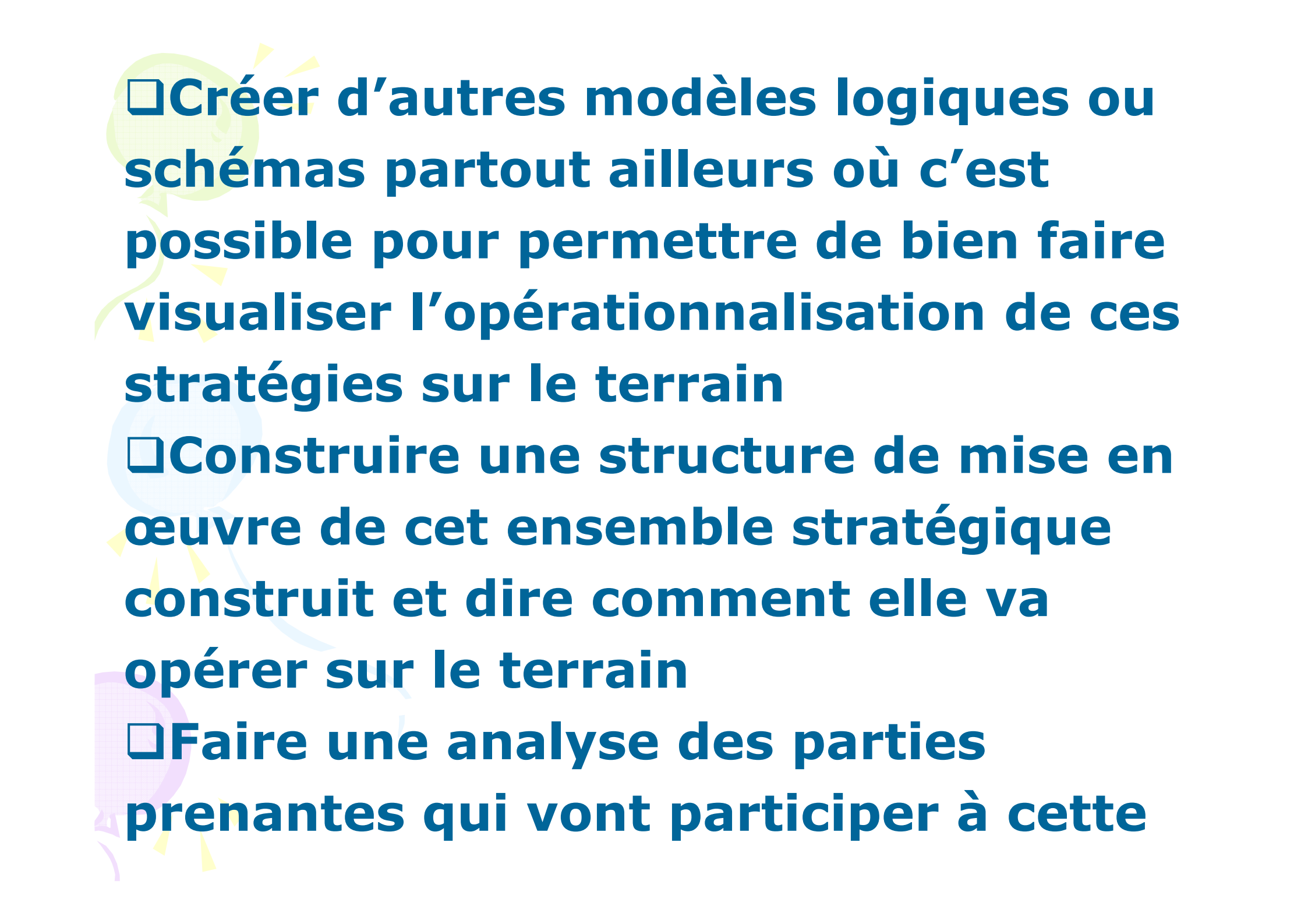
NB/Tout ça c'est ce qu'on appelle peaufinement de stratégies avant de passer à leur développement pour une certaine Opérationnalisation dans la suite

4.3. Démarche pour construire un corpus des orientations stratégiques d'un travail de mémoire en dvpmt

Pour construire le corpus des orientations stratégiques on passe par 11 étapes principales:

- ❑ Passer en revue les recommandations formulées par les personnes interviewées;**
- ❑ Faire un regroupement intelligent des recommandations en paquets qu'on va appeler « des stratégies »**

- **Peaufiner définitivement ces stratégies en tant que regroupement**
- **Créer un modèle logique, un schéma qui met en relation ces stratégies en tant qu'un tout et on fait en même temps des commentaires explicatifs sur cette relation;**
- **Développer l'opérationnalisation de ces stratégies utilisant des astuces ou moyens mnémotechniques comme les 5W1H de LASWEL ou leQQQOCP dit encore Q30CP.**



□ Créer d'autres modèles logiques ou schémas partout ailleurs où c'est possible pour permettre de bien faire visualiser l'opérationnalisation de ces stratégies sur le terrain

□ Construire une structure de mise en œuvre de cet ensemble stratégique construit et dire comment elle va opérer sur le terrain

□ Faire une analyse des parties prenantes qui vont participer à cette

mise en œuvre et préciser les rôles qui seront joués par chacune

□ Dire comment on pourra faire la mobilisation des ressources à injecter dans cette mise en œuvre et décrire en peu de mots comment elles pourront être déployées sans entrer dans des détails financiers et budgétaires relevant des plans

Opérationnels détaillés

□ Décrire les principales conditions de

réussite de cette mise en œuvre

□ Enfin faire une conclusion partielle sur ce chapitre et ses gdes trouvailles.

5. Modèle logique et relation entre les principales stratégies

□ Une fois que les principales stratégies sont fixées, il faut les approfondir et dire comment on les mettra en œuvre.

□ Mais avant cela il faut construire un schéma, un modèle logique dans

lequel vous montrer comment les stratégies sont en interaction pour améliorer l'objet en problème (Voir les autres mémoires/ bibliothèque)

□Après avoir tracer le schéma, il faut expliquer en bas comme des commentaires, comment ces stratégies vont interagir effectivmnt, comment sont elles en relation

6. Dévlpment et opérationnalisation des principales stratégies

Comment formuler les stratégies

6.1. Formulation des stratégies, quelques exemples et différence avec les activités

- ❑ Comme dit ci haut une stratégie est plus large qu'une activité, elle en contient d'ailleurs plusieurs
- ❑ C'est aussi pourquoi elle est formulée différemment des activités
- ❑ On utilise souvent des substantifs:
EX. Capacitation des agents

techniques de l'Etat et non capaciter les agents de l'Etat; amélioration de...;redynamisation de..., promotion de...;renforcement de...

□Chaque stratégie donne lieu à plusieurs activités. EX.1.Capacitation des agents de l'Etat veut dire:

- ❖Former les agents de l'Etat sur...;**
- ❖Organiser des voyages d'échanges avec des services semblables dans d'autres pays;**

**❖ Organiser deux diners conférences
chaque mois**

**❖ Organiser des recyclages sur le tas
pour les plus vieux;**

**❖ Organiser des coachings
hebdomadaires des jeunes agents
par des vieux (échanges
d'expériences à l'interne);**

**❖ Organiser des échanges- restitution
après formation des responsables
des services (FOFO) etc.**

□ EX.2. Renforcement des équipements des services techniques de l'Etat veut dire:

❖ Remplacer les vieilles machines de bureaux (laptop, imprimantes, photocopieuses, petits matériels de reliure etc.);

❖ Acheter/remplacer du matériel roulant (véhicules et motos);

❖ Acheter/remplacer du mobilier de bureau

❖ **Peindre les bureaux et refaire les pavements etc.**

□ **Comme les activités sont d'ordre opérationnel et pour montrer leur caractère opératoire il faut les construire seulement avec des verbes d'action à l'infinitif.**

6.2.Énoncé des stratégies

□ **Après l'introduction du chapitre, il faut énoncer immédiatement les principales stratégies que vous allez**

**utiliser pour construire l'ensemble
« orientations stratégiques ».**

**□ Cela prépare le lecteur sur
l'ampleur et le contenu du chapitre**

**□ Les stratégies doivent être
présentées dans la forme et la
formulation requise. EX. Ce chapitre**

**va se construire autour de huit
principales stratégies suivantes:**

1. Renforcement des équipements...

2. Capacitation des agents de l'Etat...

3.Redynamisation des relations avec les autres services et partenaires techniques et financiers etc.

□Il ne faut pas énoncer les stratégies en désordre, il faut les faire suivre les unes après les autres selon un ordre logique impeccable qui montre leur succession chronologique logique.

6.3.Moyens mnémotechniques utilisés pour développer les stratégies et les approfondir

Certains astuces techniques sont utilisés

pour aider à développer et à approfondir les principales stratégies. Ils sont appelés astuces ou moyens mnémotechniques.

□ Il s'agit des 5W1H de LASWELL et du modèle QQQOCP ou Q3OCP.

□ On ne reprend pas leurs initiales dans le texte qui explique les stratégies mais elles aident dans la conception du texte et l'organisation logique des vos idées.

❑ On ne les utilise pas tous les deux à la fois dans le même texte mais on en choisit un seul des deux.

❑ Les deux modèles permettent de retenir un certain nombre de questions simples, qui sont utilisées pour comprendre, préciser et approfondir un sujet quelconque.

6.3.1. Le modèle basé sur les 5W1H de LASWELL

❑ Lors du développement et de

l'approfondissement de chaque stratégie dans le chapitre, ce moyen consiste à suivre dans la conception du texte un ordre logique qui répond à 6 questions simples dont:

1. QUI? – POUR QUI ? – AVEC QUI?

(Who?): quels sont les partenaires ou des groupes-cibles à impliquer.

2. QUOI? (What?): les principales activités à organiser quant à ce.

3. POURQUOI? (Why?): brosser en

peu de mots les besoins- aspirations auxquels la stratégie va répondre, les motivations et intérêts des acteurs, les principaux objectifs qui les intéressent à ce niveau.

4. OÙ? (Where?): à quel endroit la stratégie va se réaliser et dans quel contexte social des acteurs et partenaires.

5. QUAND? (When?): moments privilégiés pour le faire: CT, MT ou LONG TERME

6. COMMENT? (How?): comment cela va-t-il se faire: modes d'organisation et processus de participation, techniques et instruments à utiliser, apport de l'expérience des autres acteurs, de théories, d'autres projets...

6.3.2. Le modèle QQQOCP ou Q3OCP (Université d'AVIGNON)

Ce modèle n'est pas très différent du premier bien qu'il y ait des petites

nuances et il est utilisé de la même manière. Il comprend six questions:

1. Qui ? = Quels sont les acteurs, les personnes à impliquer ?

2. Quoi ? = Quels sont les domaines disciplinaires ?

3. Quand ? = Quelle est la période ?

4. Où ? = Quelle est la zone géographique ?

5. Comment ? = Quels sont les moyens mis en œuvre pour cela ?

6. Pourquoi ? = Quelles sont les raisons, les causes ?

7. Structure de mise en œuvre et d'opérationnalisation des stratégies

- Vous devez créer une structure qui va aider à mettre en œuvre au moment venu cet ensemble stratégique**
- Elle doit comprendre des organes qui vont faciliter son fonctionnement**
- EX. Pour un ensemble stratégique à**

mettre en œuvre au niveau de toute la province du Nord Kivu, on aurait par exemple au sommet un comité provincial d'harmonisation et de concertation, au niveau de chaque territoire un comité territorial, au niveau de chaque groupement un comité local et à la base la populat^o. Des experts divers peuvent appuyer la structure à travers une commis^o technique d'expertise à coté.

□ Vous devez couler cette structure dans un modèle logique ou schéma qui montre les relations entre ces Organes et leur hiérarchisation (Voir mémoires à la bibliothèque).

□ En bas de la structure (à titre de commentaires), il faut expliquer comment ces organes vont fonctionner et comment ils vont inter agir entre eux et avec les autres.

8. Mobilisation des ressources (fund and inputs raising) et déploiement sur le terrain: Sous ce point:

- il faut expliquer comment on va faire pour mobiliser les différentes ressources et moyens dont on aura besoin;**
- il faut dire à quels grands besoins on va affecter et utiliser ces ressources et moyens mais sans aller dans des détails opérationnels et**

budgétaires;

□ Aborder aussi les problèmes prévisibles dans cette mobilisation des ressources et moyens divers et comment vous compter les résoudre.

9. Les parties prenantes et les différents rôles dans l'implémenta^o de l'ensemble stratégique

A ce niveau il est question de:

□ Inventorier et présenter les principaux partenaires et groupes

cibles qui prendront part à ce travail;

□ Préciser et décrire leurs rôles et les types des relations qu'ils

peuvent avoir dans ce corpus , les forces et faiblesses qui ressortent de ces relations etc.;

□ Il est plus aisé de présenter cet ensemble dans un tableau approprié (lisibilité et facilitation de présentation)

bien que la possibilité de le faire aussi sous forme d'un texte soit ouverte.

□ A la fin du tableau, si c'est le cas, on met une colonne d'observations où on pourra inscrire toute autre idée ou information pertinente qui n'a pas eu de place dans les autres intitulés du tableau.

10. Principales conditions de réussite des stratégies de travail

Sous ce titre, le planificateur va préciser trois choses importantes:

□ Quelles sont les principales condit°

pour la réussite de cet ensemble stratégique;

□ Comment ces éléments peuvent influencer cette réussite;

□ Quels comportements positifs les parties prenantes devraient

développer durant l'implémentation de l'ensemble stratégique pour favoriser cette réussite.

Conclusion partielle

A la fin du chapitre une conclus^o partielle est recommandée.

MODULE III. LE PLAN DU CHAPITRE SUR LES ORIENTAT° STRATEGIQUES

**□ Sous réserve d'autres éléments que
le Directeur du mémoire peut
souhaiter voir expliciter dans le
travail, le contenu minimum d'un
chapitre sur les orientations
stratégiques comporterait les
grandes lignes suivantes:**

1. Introduction

2. Enoncé des principales stratégies

3. Les relations entre les stratégies et modèle logique

4. Développement et opérationnalisation des stratégies

5. Structure de mise en œuvre et Fonctionnement

6. Les parties prenantes, principaux rôles et relations de travail

7. Mobilisation des ressources (FUND AND IN PUTS RAISING)

8. Les principales conditions de

réussite

Conclusion partielle

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. CIVICUS, *la planification stratégique, manuel de formation.*

2. TKIT, *la gestion des projets.*

3. Université d'AVIGNON, *Méthodologie de la recherche documentaire: Principes clés, année universitaire 2011-2012.*

4. Plusieurs autres documents et

**cours de planification opérationnelle
et stratégique.**

**5. Notre expérience personnelle dans
les ONGI (30 ans maintenant).**

**MERCI D'UTILISER ADEQUATEMENT
CES CONSEILS POUR PRODUIRE DES
TRAVAUX DE QUALITE A L'ISIG EN
GD, GIS, SP, MICROFINANCE... POUR
CONTINUER A FAIRE TOUJOURS LA
DIFFERENCE ET ENCORE PLUS DE
DIFFERENCE.**