

Mobilisation de ressources

pour les

**les organisations de la
société civile**

dans un contexte numérique

Séance n° 6

Stratégie en action

Élaboration d'un plan de mobilisation des ressources

2025





1. Introduction

Cet atelier, intitulé « Stratégie en action », est destiné aux dirigeants et aux équipes d'organisations de la société civile confrontés à des décisions stratégiques complexes. Souvent, les organisations se sentent submergées par les opportunités et les défis, ce qui peut les conduire à une paralysie par analyse ou à prendre des décisions sans cadre clair, dépensant ainsi des ressources précieuses dans des initiatives qui ne sont pas pleinement alignées sur leur mission ou leurs capacités.

L'objectif de cette séance est de fournir aux participants un outil visuel et collaboratif, le cadre stratégique à 4 quadrants, afin de décomposer de manière systématique toute initiative stratégique. Le principe directeur est de passer de la discussion à l'action de manière structurée.

Au cours de la séance pratique, les participants apprendront un processus pour :

- Analyser une opportunité sous le double angle de ses avantages (« Pourquoi devrions-nous le faire ? ») et de ses risques (« Pourquoi faire marche arrière ? »).
- Évaluer la capacité interne de l'organisation, en identifiant les ressources existantes à adapter et les nouvelles capacités à créer.
- Synthétiser cette analyse dans un plan d'action concret, hiérarchisé et avec des responsables clairement identifiés.

À la fin de l'atelier, l'équipe aura non seulement pris une décision éclairée sur l'initiative en question, mais elle aura également acquis une méthode reproductible pour relever de futurs défis stratégiques.

Script de la séance n° 6 Stratégie en action : élaborer un plan de mobilisation des ressources

Minute	Numéro de diapositive	Activité/action du facilitateur	Contenu technique clé	Stratégie/méthodologie	Notes pour l'animation
0-5	1-4	Accueil et objectifs. Projeter la diapositive 1 (titre). « Bienvenue à « Stratégie en action ». Utiliser la diapositive 3 pour lire l'objectif général consolidé. Utiliser la diapositive 4 pour détailler les objectifs d'apprentissage.	Objectif et avantages du cadre à 4 quadrants pour la prise de décision.	Explication + visuel, définition de l'objectif.	Réaffirmez comment la séance passera de l'« idée » à un « plan d'action concret ». Reliez les objectifs à un résultat tangible pour l'équipe.

Mobilisation des ressources pour les OSC dans un contexte numérique

Séance n° 6 Stratégie en action : élaborer un plan de mobilisation des ressources



Minute	Numéro de diapositive	Activité/action du facilitateur	Contenu technique clé	Stratégie/méthodologie	Notes pour l'animation
5-10	5-6	Créer un espace sûr. Utiliser les diapositives 5 et 6 pour passer en revue les règles de la séance. « Pour que cela fonctionne, nous avons besoin d'une conversation ouverte et honnête. Il n'y a pas de mauvaises idées aujourd'hui. »	Importance de la sécurité psychologique pour un brainstorming honnête et l'expression de désaccords constructifs.	Création d'un contrat de groupe, d'un accord.	Présentez ces règles non pas comme une imposition, mais comme un accord mutuel pour la réussite de la séance.
10-15	7	Présentez le cadre stratégique. Expliquez la logique du cadre à 4 quadrants. « Cette carte nous guidera. Nous nous concentrerons d'abord sur le « pourquoi » (quadrants supérieurs), puis sur le « comment » (quadrants inférieurs). »	Logique du cadre : analyse de l'opportunité (Pourquoi) suivie de la planification de l'exécution (Comment).	Exposition conceptuelle + visuelle.	Utilisez la métaphore de la carte pour simplifier le processus. « Avant de planifier l'itinéraire (le Comment), nous devons être sûrs de la destination (le Pourquoi). »
15-30	8-9	Cadran 1 : Les « avantages » + activité. Expliquer le cadran 1 : « Pourquoi devrions-nous aller de l'avant ? ». Lancer l' activité n° 1 . « Réfléchissons à tous les avantages et opportunités ». »	Brainstorming sur les avantages et l'alignement stratégique.	Brainstorming, travail individuel suivi d'une mise en commun.	Encouragez le groupe à penser de manière expansive. Notez toutes les idées sans les juger.
30-45	10-11	Quadrant 2 : L'avocat du diable + Activité. Expliquez le quadrant 2 : « Pourquoi prendre du recul ? ». Lancez l' activité n° 2 . « Maintenant, jouons les avocats du diable. C'est essentiel pour anticiper les risques. »	Analyse des risques, pensée critique, prise en compte des contre-arguments.	Brainstorming, pensée divergente.	Assurez au groupe que l'objectif n'est pas de tuer l'idée, mais de la renforcer en identifiant et en anticipant les défis.
45-60	12-13	Cadran 3 : Adapter ce que nous avons + Activité. Expliquez le cadran 3 : « Que devons-nous adapter ? ». Lancez l' activité n° 3 . « Nous avons exploré le « pourquoi ». Passons maintenant au « comment ». Qu'est-ce qui doit changer dans ce que nous avons déjà ? ».	Évaluation des ressources et des capacités existantes. Analyse des lacunes opérationnelles.	Discussion de groupe, application pratique.	À ce stade, l'énergie passe de la délibération à la planification. Le ton est plus pratique et axé sur les solutions.

Mobilisation des ressources pour les OSC dans un contexte numérique

Séance n° 6 Stratégie en action : élaborer un plan de mobilisation des ressources



Minute	Numéro de diapositive	Activité/action du facilitateur	Contenu technique clé	Stratégie/méthodologie	Notes pour l'animation
60-75	14-15	Quadrant 4 : Créer ce dont nous avons besoin + Activité. Expliquer le quadrant 4 : « Que devons-nous créer ? ». Lancer l'activité n° 4. « Enfin, que nous manque-t-il complètement ? Que faut-il construire à partir de zéro ? ».	Identification des nouveaux besoins (ressources, personnel, systèmes).	Résolution créative des problèmes.	Encouragez le groupe à être créatif mais réaliste quant à ce qui est nécessaire pour assurer le succès de l'initiative.
75-85	16	Élaborer le plan d'action. Projeter le tableau de la diapositive 16. « Excellent travail. Nous allons maintenant transformer cette analyse en action ». Aider à remplir le tableau en utilisant les idées des quadrants 3 et 4.	Synthèse, hiérarchisation, attribution des responsabilités et des délais (responsabilité).	Pensée convergente, planification stratégique.	C'est la partie la plus importante. Posez des questions telles que : « Quelle est la première domino qui doit tomber ? » ou « Quelle action débloque les autres ? » pour aider à établir les priorités.
85-95	17-19	Clôture et prochaines étapes. Projeter la diapositive 17. Résumer les réalisations : « Nous avons élaboré un plan d'action clair ». Expliquer les prochaines étapes à l'aide de la diapositive 18 et remercier l'équipe.	N/A	Clôture, résumé, appel à l'action.	Terminez sur une note positive, en célébrant le travail collaboratif et en soulignant que l'équipe dispose désormais d'une feuille de route claire.



Annexe 1 : Activités

Activité n° 1 : Brainstorming sur les « avantages » (quadrant 1)

- **Objectif** : Dresser une liste exhaustive de toutes les raisons, avantages et opportunités pour lesquels l'initiative serait positive pour l'organisation.
- **Durée** : 15 minutes.
- **Outils** : tableau blanc ou tableau à feuilles mobiles, notes autocollantes (post-its) et marqueurs, ou tableau numérique partagé (tel que Miro) permettant l'utilisation de notes autocollantes virtuelles.
- **Instructions pour l'animateur** :
 1. (5 min) Brainstorming individuel : demandez à chaque participant d'écrire en silence sur des post-it (physiques ou virtuels) toutes les raisons pour lesquelles l'initiative est une bonne idée (une idée par post-it). Encouragez-les à voir grand et petit.
 2. (10 min) Mise en commun : demandez à chaque personne, à tour de rôle, de lire à haute voix l'une de ses idées et de la coller dans le quadrant 1 du tableau ou du tableau numérique. Regroupez les thèmes similaires au fur et à mesure qu'ils apparaissent afin de visualiser les tendances. Continuez jusqu'à ce que toutes les idées aient été partagées.

Activité n° 2 : Jouer l'avocat du diable (quadrant 2)

- **Objectif** : identifier tous les risques, défis et raisons d'être prudent avec l'initiative.
- **Durée** : 15 minutes.
- **Outils** : tableau blanc ou tableau à feuilles mobiles, notes autocollantes (post-its) et marqueurs, ou tableau numérique partagé (tel que Miro) permettant l'utilisation de notes autocollantes virtuelles.
- **Instructions pour l'animateur** :
 1. (5 min) Brainstorming individuel : demandez à nouveau aux participants d'écrire individuellement sur des notes autocollantes (physiques ou virtuelles) tous les aspects négatifs, risques ou défis possibles.
 2. (10 min) Mise en commun : Répétez le processus de partage à voix haute et collez les notes dans le quadrant 2. Insistez sur le fait qu'il s'agit d'un exercice de « préparation » et non de « pessimisme », et que chaque risque identifié est une occasion de planifier.

Activité n° 3 : Identifier les adaptations nécessaires (quadrant 3)

- **Objectif** : déterminer quels systèmes, processus, compétences ou ressources existants dans l'organisation devraient être modifiés pour mettre en œuvre l'initiative.
- **Durée** : 15 minutes.
- **Outils** : tableau blanc ou tableau à feuilles mobiles et marqueurs, ou tableau numérique partagé (tel que Miro) sur lequel l'animateur peut noter directement les idées.
- **Instructions pour l'animateur** :
 1. Discussion de groupe ouverte : passez du format des notes autocollantes à une conversation de groupe.
 2. Posez la question suivante au groupe : « En supposant que nous allions de l'avant, regardons au sein de notre organisation. Quels processus actuels



devrions-nous ajuster ? Quels rôles devraient changer ? Quels outils devraient être mis à jour ? ».

3. Notez les réponses directement dans le quadrant 3 du tableau ou du tableau numérique, en encourageant le dialogue et la construction sur les idées des autres.

Activité n° 4 : Brainstorming sur ce qui doit être créé (quadrant 4)

- **Objectif** : Dresser la liste de toutes les nouvelles ressources, systèmes, rôles ou stratégies qui devraient être créés à partir de zéro.
- **Durée** : 15 minutes.
- **Outils** : tableau blanc ou tableau à feuilles mobiles et marqueurs, ou tableau numérique partagé (comme Miro) sur lequel l'animateur peut noter directement les idées.
- **Instructions pour l'animateur** :
 1. Poursuivre la discussion de groupe : conservez le format conversationnel.
 2. Demandez au groupe : « Nous avons vu ce qu'il faut adapter. Maintenant, qu'est-ce qui nous manque tout simplement ? Que devons-nous construire à partir de zéro pour que cela fonctionne ? Un nouveau poste ? Une nouvelle politique ? Une nouvelle alliance stratégique ? ».
 3. Notez les réponses directement dans le quadrant 4, en saisissant toutes les « pièces manquantes » identifiées par l'équipe.



Annexe 2 : Fiche récapitulative de l'atelier

Stratégie en action : modèle des 4 quadrants pour la prise de décision

Un guide succinct pour transformer l'analyse collaborative en un plan concret.

Objectif : cet outil visuel et collaboratif aide votre équipe à analyser systématiquement toute nouvelle initiative (de la recherche d'un nouveau donateur au lancement d'un programme), à prendre des décisions éclairées et à élaborer un plan d'action clair. L'objectif est de passer de la discussion à l'action de manière structurée.

L'initiative stratégique à évaluer : (Écrivez ici la question clé qui guidera la séance. Exemple : Devrions-nous solliciter un financement auprès de la Fondation X ? Devrions-nous mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'IA ?)

Le cadre d'analyse : les 4 quadrants

(Utilisez un tableau blanc ou un tableau numérique (Miro) pour dessiner ce quadrant et le remplir avec l'équipe).

LE POURQUOI	
Quadrant 1 : Pourquoi devrions-nous le faire ? (Les avantages) Quels sont les avantages ? Comment cela s'aligne-t-il avec notre mission ? Quelles opportunités cela ouvre-t-il ? Quelles sont les victoires rapides ? <i>Brainstorming sur tous les aspects positifs...</i>	Quadrant 2 : Pourquoi faire marche arrière ? (Les inconvénients) Quels sont les risques ? Quels défis cela présente-t-il (financiers, en termes de capacités) ? Cela pourrait-il nous détourner de notre mission ? <i>Jouez le rôle d'avocat du diable. Anticipez les obstacles...</i>
COMMENT	
Quadrant 3 : Que devons-nous ADAPTER ? (Ressources existantes) Quels systèmes, processus ou rôles actuels devraient être modifiés ? Quelles compétences de l'équipe doivent être renforcées ou réorientées ? <i>Concentrez-vous sur la modification de ce que vous avez déjà...</i>	Quadrant 4 : Que devons-nous CRÉER ? (Nouvelles ressources) Que manque-t-il complètement ? De quels nouveaux rôles, outils, politiques ou stratégies avons-nous besoin à partir de zéro ? Quels prototypes pouvons-nous développer ? <i>Concentrez-vous sur la construction de ce qui n'existe pas...</i>



De la discussion au plan d'action

Une fois les quadrants remplis, utilisez les idées des quadrants 3 (« Adapter ») et 4 (« Créer ») pour remplir le tableau ci-dessous. Déterminez ensemble les actions les plus urgentes et les plus importantes.

Action spécifique	Responsable	Date limite	Priorité (élevée/moyenne/faible)

Clés pour une séance réussie

- **Impliquer des voix diverses** : invitez des personnes issues de différents domaines et niveaux de l'organisation. La diversité des points de vue évite le phénomène de pensée de groupe (*groupthink*) et enrichit l'analyse.
- **Créer un espace sûr** : établissez dès le début que toutes les idées sont les bienvenues, qu'il s'agisse d'idées novatrices ou de critiques constructives sur ce qui existe déjà. Encouragez le débat d'idées, pas de personnes. L'utilisation de notes autocollantes anonymes au début peut aider.
- **Facilitation neutre** : la personne qui anime doit guider le processus, sans influencer le contenu. Son rôle est de poser des questions, de s'assurer que tout le monde participe et de maintenir la conversation centrée sur le sujet.
- **Concentrez-vous sur l'action** : l'objectif final n'est pas seulement d'avoir une discussion intéressante, mais de créer un plan clair et réalisable. Assurez-vous que chaque point d'action soit spécifique et qu'une personne en soit responsable.