

Lot 1 : Développement organisationnel

Note conceptuelle et foire aux questions

Si vous souhaitez postuler en vue de bénéficier de notre appui au développement organisationnel (DO), veuillez prendre le temps de bien lire les documents suivants, en plus de cette note conceptuelle :

- **Notre note d'information générale destinée aux candidats**
- **Notre formulaire de candidature pour le DO**

LOGIQUE DE NOTRE APPUI AU DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL (DO)

L'appui au développement organisationnel (DO) de PeaceNexus repose sur notre conviction selon laquelle les organisations œuvrant pour la consolidation de la paix peuvent avoir davantage impact sur le terrain lorsqu'elles bénéficient de structures et systèmes internes solides. Leurs contributions à la consolidation de la paix peuvent alors gagner en pertinence, inclusivité et durabilité. .

Nous constatons que beaucoup d'organisations qui œuvrent en faveur du changement social et de la cohésion font face à des défis organisationnels liés à leur identité, à leur stratégie et à leur gouvernance. Beaucoup d'organisations font également face à des défis lorsqu'il s'agit de mettre en place des pratiques et systèmes internes qui soient entièrement alignés sur leurs objectifs organisationnels. Par ailleurs, nous sommes convaincus que les organisations actives dans le domaine de la consolidation de la paix doivent être capables de comprendre leur contexte opérationnel, ainsi que de l'interpréter et d'en anticiper les principales mutations. L'objectif est de pouvoir s'adapter et innover lorsque leurs pratiques habituelles ne parviennent plus à générer les résultats escomptés. En outre, savoir développer des stratégies cohérentes, établir des relations avec divers acteurs, mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires ou influencer les décideurs sont autant d'éléments que nous jugeons essentiels afin de garantir l'efficacité des efforts de consolidation de la paix.

Cependant, si les bailleurs de fonds s'attendent de plus en plus à ce que leurs partenaires démontrent aussi bien l'impact qu'ils génèrent sur le terrain que leur efficacité organisationnelle, peu d'entre eux fournissent un appui pour y parvenir. Les financements à court terme dépendant de projets spécifiques limitent les capacités des organisations à penser au-delà du prochain cycle de projet, ainsi que leur capacité à établir des fondements organisationnels solides.

L'appui au DO proposé par PeaceNexus répond à ces besoins en investissant dans le changement organisationnel orienté vers la résilience, vers la durabilité et vers une plus grande efficacité. Nous pensons en effet qu'une attention et des ressources dédiées peuvent permettre à une organisation de mieux comprendre et de dépasser les obstacles organisationnels qu'elle rencontre afin de remplir sa mission de manière efficace. Notre expérience nous a montré qu'il est crucial que les organisations et leurs équipes s'investissent pleinement pour s'approprier et piloter le processus de changement organisationnel. Cela requiert la volonté de prendre du temps et d'être prêt à déployer les efforts nécessaires. L'accompagnement du processus par un expert en DO, avec l'appui d'une

partie tierce (PeaceNexus), peut faciliter un changement qu'il serait difficile d'opérer en l'absence de soutien. Les processus de DO soutenus par PeaceNexus reposent sur des partenariats solides et sur un engagement conjoint visant à faire une différence auprès des personnes les plus touchées par les conflits.

Pour prendre connaissance d'exemples concrets illustrant ce que l'appui au DO peut vous aider à réaliser dans la pratique, vous pouvez lire les résumés (en anglais) de nos partenariats de DO (passés et actuels) en consultant les liens ci-dessous :

[Partenaires de développement organisationnel 2014](#)

[Partenaires de développement organisationnel 2015](#)

[Partenaires de développement organisationnel 2016](#)

[Partenaires de développement organisationnel 2017](#)

PUBLIC CIBLÉ

L'équipe de PeaceNexus (PN) soutient et dialogue avec un large éventail d'acteurs, et notamment avec les agences gouvernementales et les acteurs du secteur privé.

Toutefois, **dans le cadre de cet appel à projets, notre appui cible exclusivement les organisations non gouvernementales et à but non lucratif. Si vous représentez un acteur gouvernemental ou multilatéral dont la consolidation de la paix est le mandat, et si vous souhaitez bénéficier d'un appui en DO, veuillez contacter carole.frampton@peacenexus.org**

PeaceNexus fournit un appui au développement organisationnel à divers acteurs de la société civile qui placent la consolidation de la paix au cœur de leur mandat, comme les organisations non gouvernementales (ONG), les fondations et les réseaux. Au moment de sélectionner nos partenaires en DO, nous cherchons à identifier les agents de changement qui œuvrent sur le terrain pour surmonter les facteurs de conflit, et qui pourraient générer un impact encore plus important en matière de consolidation de la paix en dépassant leur(s) défi(s) organisationnel(s).

Nous pensons que dans les communautés touchées par un conflit violent, le changement doit survenir de l'intérieur, et que les acteurs non gouvernementaux jouent un rôle capital dans ce processus. Dans l'idéal, les organisations de la société civile locale (OSC) et les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) apportent des contributions complémentaires. Si les OSC locales connaissent bien leurs membres et les dynamiques locales, les ONGI peuvent jouer un rôle spécifique en vue d'influencer les politiques à l'échelle mondiale ou de renforcer les efforts menés au niveau local, là où les capacités et l'espace d'action se font rares. Au vu du grand nombre d'OSC et d'ONGI dont le travail se focalise sur la consolidation de la paix, nous sélectionnons nos partenaires de la société civile uniquement au moyen de cet appel à propositions. Ce faisant, l'objectif est de garantir une sélection équitable et transparente face à une forte demande.

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

➤ En 2018, nous acceptons les candidatures envoyées par :

- ⇒ Les organisations non gouvernementales et à but non lucratif qui œuvrent au niveau local, national ou régional, et qui sont enregistrées dans nos régions / pays prioritaires.
 - Les Balkans occidentaux : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Kosovo, Macédoine, Monténégro, Serbie
 - L'Asie centrale : Kirghizistan, Tadjikistan, Kazakhstan, Ouzbékistan
 - L'Afrique de l'Ouest : Burkina Faso, Niger, Sénégal
 - Myanmar
- ⇒ Les organisations internationales non gouvernementales et à but non lucratif qui mettent en œuvre des activités opérationnelles dans au moins 5 pays (y compris en dehors de nos régions prioritaires).
- ⇒ Veuillez également noter que notre appui en développement organisationnel est réservé aux organisations qui placent la consolidation de la paix au cœur de leur mandat.
- Les organisations candidates doivent disposer d'un compte bancaire et publier des rapports financiers annuels.
- Dans votre dossier de candidature, vous devrez également confirmer que vous ne bénéficiez pas déjà de financements attribués par la Fondation PeaceNexus. En raison des contraintes juridiques auxquelles nous sommes soumis, nous pouvons uniquement soutenir les activités qui ne vont pas à l'encontre de la loi [USA PATRIOT Act](#) (18 U. S. C. §2339B).

CRITÈRES DE SÉLECTION

Les candidatures éligibles en vue de bénéficier d'un appui en DO sont évaluées en fonction de deux critères de sélection.

- ***Pertinence : Démonstration de l'impact actuel et potentiel des organisations candidates dans le domaine de la consolidation de la paix et dans un contexte donné***

Nous n'utilisons pas une définition étroite de ce en quoi consiste la consolidation de la paix, mais nous envisageons chaque organisation à travers le prisme de son contexte (régime politique, espace d'action octroyé aux organisations de la société civile, principales sources de conflit, capacités et financements de programme disponibles,...). Pour nous permettre de mieux comprendre votre impact actuel en tant qu'acteur de la consolidation de la paix, votre candidature devra décrire deux importantes contributions que votre organisation a récemment apportées en vue de construire la paix dans un contexte précis. Dans vos réponses, nous vous encourageons à vous baser sur des exemples et à être aussi concret que possible.

- ***Potentiel de changement : Démonstration des besoins, de la motivation et des capacités des organisations candidates à s'investir dans un processus de changement organisationnel.***

Notre approche est déterminée par la demande et axée sur les besoins de nos partenaires. Il est donc important pour nous de comprendre les raisons pour lesquelles vous souhaitez que votre

organisation change et à quel point vous êtes prêts à vous impliquer dans ce processus de changement. Par exemple, nous observons que c'est souvent une certaine frustration vis-à-vis du statu quo, associée à une vision claire des bénéfices en cas de transformation réussie, qui poussent une organisation à entamer un processus de changement

CE EN QUOI CONSISTE NOTRE APPUI EN DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Les principes qui sous-tendent l'appui proposé par PeaceNexus sont soulignés dans la note informative à caractère général. (Veuillez consulter la section : [En quoi consiste l'appui proposé par PeaceNexus ?](#)) En matière de développement organisationnel, voilà comment nous collaborons avec les partenaires :

Nous utilisons **les approches participatives** du développement organisationnel puisque nous pensons que le changement ne peut s'opérer que si les personnes censées le faire survenir s'impliquent activement dans son élaboration. Si votre organisation est sélectionnée, nous entamerons le processus en vous rendant visite afin d'explorer ensemble ce que vous souhaitez réaliser et comment nous pouvons vous y aider. L'objectif de cette réunion de lancement est de s'accorder sur une compréhension commune des principaux défis et des objectifs clés de votre processus de DO. Cela nous permettra de planifier conjointement une « feuille de route pour le changement » détaillant des jalons et des mesures concrètes (veuillez également vous référer aux réponses de la FAQ au sujet du DO, présentée ci-dessous : [En cas de sélection en vue de bénéficiaire de l'appui au DO, en quoi consistera la réunion de lancement ?](#)). Cependant, nous savons que cette feuille de route pourra demander des ajustements au cours de la mise en œuvre et nous vous soutiendrons pour mettre en œuvre les adaptations nécessaires à la réalisation de vos objectifs. (Veuillez-vous référer à la note d'information générale : [En cas de sélection, en quoi consistera le partenariat avec PeaceNexus ?](#)). Les objectifs et les jalons sur lesquels nous nous serons accordés formeront également la trame d'une *lettre d'offre de subvention* constituant la base contractuelle de l'investissement financier de PeaceNexus dans votre processus de DO.

Une fois la feuille de route définie, notre équipe continuera à soutenir votre processus de DO en :

- Accompagnant le processus lors de certaines étapes charnières, en partageant nos commentaires et conseils ciblés et, parfois, en vous tenant responsables vis-à-vis de vos propres engagements et objectifs. Ce faisant nous envisageons notre rôle comme celui d'un « garant du processus » et, parfois, d'un « ami critique ».
- Apportant une contribution financière afin de prendre en charge les dépenses directement liées au processus de DO. (Veuillez également vous référer à la note d'information générale : [Ce qui ne relève pas de l'appui au développement fourni par PeaceNexus et ne peut pas être financé.](#)) La contribution financière dépend des besoins du processus, de l'échelle de vos opérations et de votre capacité d'absorption. Nous attribuons les financements en fonction du plan que nous développons conjointement lors de la réunion de lancement. Nous attendons de nos partenaires qu'ils s'engagent entièrement dans le processus et y consacrent également du temps et des ressources propres.
- Vous aidant à identifier les experts externes les plus à même de vous assister. (Veuillez également vous référer à la note d'information générale : [Ce en quoi consiste l'appui de](#)

PeaceNexus). Notre expérience nous a montré que le fait de travailler avec un consultant en DO expérimenté et de lui demander d'intervenir afin de faciliter les étapes charnières est un moyen efficace de favoriser la réflexion et l'action, tout en surmontant les difficultés qui peuvent survenir en cours de route. Lorsqu'une expertise technique spécifique est requise, il peut également être nécessaire de mobiliser des experts thématiques. Si le personnel de PeaceNexus peut vous aider à identifier et à recruter la ou les personnes les plus susceptibles de répondre à vos besoins, la sélection finale et la contractualisation de cet accompagnement vous appartiennent pleinement.

Un partenariat efficace repose sur la confiance mutuelle. Nous abordons la question de savoir « comment communiquerons-nous et travaillerons-nous ensemble ? » au tout début du partenariat, puis nous ajustons la réponse au fur et à mesure du processus, y compris avec le(s) consultant(s) externe(s) que vous aurez recruté(s). Une auto-évaluation honnête et un partage ouvert des informations relatives aux problèmes internes sont des éléments essentiels afin de garantir le succès. Nous agissons donc dans le **strict respect de la confidentialité** et ne partageons les informations qu'avec votre accord.

Si vous réalisez des progrès, mais que votre processus de changement demande davantage de temps et d'efforts que prévu, nous pourrions éventuellement prolonger notre **engagement** vis-à-vis du processus de DO de votre organisation sur plusieurs années.

Foire aux questions

- **Les questions à caractère général listées ci-dessous, concernant l'appui proposé par PeaceNexus et notre approche de partenariat, sont abordées dans la note informative à caractère général. Elles sont pertinentes pour chacun des trois lots.**
 - En quoi consiste l'appel à propositions ?
 - Quels sont les critères d'éligibilité ?
 - Quels sont les critères de sélection ?
 - Quelle est l'enveloppe financière de cet appel à propositions ?
 - En quoi consiste l'appui de PeaceNexus ?
 - Quels éléments ne relèvent pas de l'appui de PeaceNexus et ne peuvent pas être financés ?
 - Quel est le processus de candidature et de sélection ?
 - En cas de sélection, en quoi consistera le partenariat avec PeaceNexus et combien de temps durera l'accompagnement ?

- **Nous vous prions également de bien lire la foire aux questions que nous avons listées ci-dessous au sujet du développement organisationnel.**

- **Quels sont les processus de DO pouvant être soutenus par PeaceNexus ?** (Cette liste n'est pas exhaustive. Vous pouvez trouver plus d'exemples (en anglais de partenariats de DO en cliquant sur les liens suivants : [Partenariats DO 2014](#) ; [Partenariats DO 2015](#) ; [Partenariats DO 2016](#) ; [Partenariats DO 2017](#)) :
 - Analyse contextuelle complète dans le but de pouvoir ensuite mettre à jour le mandat d'une organisation, ainsi que son approche et ses priorités stratégiques ;
 - Processus de restructuration afin de mieux aligner les rôles du personnel avec les (nouvelles) priorités stratégiques;
 - Elaboration d'une stratégie et renforcement des capacités organisationnelles afin de dialoguer avec les acteurs gouvernementaux, dans le but d'influencer la prise de décision ;
 - Renforcement des mécanismes de gouvernance d'une organisation afin d'augmenter le degré de redevabilité et d'inclusion en interne, et d'incarner par-là les principes qu'elle souhaite promouvoir dans son contexte d'intervention ;
 - Amélioration de la capacité d'une organisation à évaluer ses résultats et à renforcer son apprentissage organisationnel, afin de mettre à profit son expérience et les enseignements qu'elle en a tirés pour augmenter son impact sur le terrain
 - Consolidation des processus de collaboration et d'apprentissage entre différentes parties de l'organisation dans le but de faire tomber les barrières qui existent entre elles et de favoriser davantage de cohérence et d'efficacité

Nous sommes le bureau national d'une organisation ou d'un réseau international. Devons-nous postuler en tant qu'organisation enregistrée dans votre région prioritaire ou bien en qualité d'acteur international ?

Les deux options sont possibles, en fonction de la nature des défis identifiés, de la nature des principaux changements recherchés, et des personnes qui seront amenées à piloter le processus. Si vous décidez de postuler en qualité d'organisation enregistrée au niveau local, veuillez vous assurer d'expliquer la configuration organisationnelle globale à laquelle vous appartenez.

En cas de sélection pour bénéficier de l'appui en DO, en quoi consistera la réunion de lancement ?

Si le Conseil de fondation de PeaceNexus vous sélectionne, nous vous contacterons pour commencer à planifier avec vous la réunion de lancement et pour que nous nous mettions d'accord sur une date, sur les modalités de participation et sur l'agenda de cette rencontre. Le lancement est habituellement organisé sur une période de un jour et demi à deux jours. Il implique la participation de tous les membres du personnel directement concernés et affectés par le processus. La réunion est facilitée par le personnel de PeaceNexus. L'objectif de cette réunion est de définir une compréhension commune :

- Des défis organisationnels qui devraient être abordés ;
- Du résultat escompté dans le cadre du processus de changement organisationnel ;
- De la feuille de route relative à la manière d'y parvenir, en fonction de l'ordre de priorité et de l'échelonnement des principaux éléments.

Le personnel de PeaceNexus rédigera un rapport relatif à cette réunion, en incluant des observations et des recommandations qu'il vous reviendra de commenter et d'amender. C'est sur la base de ce rapport que nous finaliserons conjointement la feuille de route en définissant un calendrier prévisionnel, des résultats à générer, les rôles et les responsabilités, ainsi que les enveloppes budgétaires. Ces éléments seront reflétés dans une lettre d'offre de subventions qui servira de document de référence contractuel dans ce processus.

Que se passe-t-il si nous avons besoin de relever plusieurs défis organisationnels ?

La plupart des organisations sont confrontées à plusieurs défis en même temps et ceux-ci sont souvent liés. Vous pouvez mentionner chacun de ces défis dans votre candidature, en soulignant ceux qui vous semblent prioritaires. À l'occasion de la réunion de lancement, nous pourrions discuter de la nature des différents défis auxquels votre organisation est confrontée et de la manière dont ils sont liés. La feuille de route qui sera produite déterminera ce par quoi nous commencerons et de quelle manière, et précisera comment mieux structurer le processus. C'est pourquoi elle constitue un élément important de notre appui à la conception des processus. Nous comprenons que les organisations ne peuvent consacrer qu'une partie de leur temps et de leurs efforts aux processus de changement organisationnel. Notre intention est de nous assurer que vous utilisez cette portion de votre temps de manière stratégique.

Si le premier cycle génère des résultats sans que vous ne parveniez à relever tous les défis, nous sommes disposés à proposer au Conseil de fondation une phase de suivi pour notre collaboration, afin de continuer à travailler avec vous et de nous assurer que vous réussissiez à obtenir des résultats complets et durables.

Que se passe-t-il si nous nous retrouvons bloqués ou si les choses se passent mal ?

Les processus de changement sont complexes et représentent de véritables défis. Si la solution était facile à trouver et à mettre en œuvre, nos partenaires ne feraient pas appel à une aide extérieure. Nous comprenons donc que certains processus rencontrent de la résistance ou se retrouvent bloqués en cours de route. Si cela arrive, nous n'abandonnons pas le processus : nous « gardons le cap » en vue de procéder à de nouvelles tentatives. L'expérience nous a montré que les organisations qui parviennent à surmonter les difficultés peuvent arriver au bout du processus plus fortes et plus efficaces que jamais. Lorsqu'elles sont utilisées à bon escient, les difficultés peuvent constituer d'excellentes sources d'apprentissage et des accélérateurs de changement.

Pouvez-vous nous aider si nous traversons une crise financière sévère ?

Certains processus de DO sont déclenchés par des défis liés à la pérennité financière ou à la recherche de fonds. Cela dit, si votre organisation se trouve en plein milieu d'une crise financière importante qui menace son existence, ce n'est pas le bon moment pour entreprendre un processus de DO. Contactez-nous avant qu'une telle crise ne survienne ou bien une fois que vous avez commencé à vous en remettre.