

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET CONSOLIDATION DE LA PAIX

ENSEIGNEMENTS PRATIQUES



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

MARS 2020



DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET CONSOLIDATION DE LA PAIX ENSEIGNEMENTS PRATIQUES

PeaceNexus est une fondation basée en Suisse dont l'objectif est de renforcer la capacité des acteurs de paix. PeaceNexus accompagne ses partenaires dans trois domaines principaux : i) l'appui au développement organisationnel, ii) le renforcement des pratiques relatives à la sensibilité aux conflits et iii) la promotion d'un dialogue inclusif avec le secteur privé pour trouver des solutions collectives aux conflits qui opposent communautés locales et entreprises. En renforçant les compétences des acteurs de paix ainsi que la collaboration entre eux, PeaceNexus entend accroître leur efficacité et leur impact.

Alors que la fondation célèbre son dixième anniversaire, PeaceNexus lance la publication d'une série d'enseignements pratiques tirés de ses expériences. Ce premier numéro se focalise sur les leçons apprises en matière de développement organisationnel. PeaceNexus considère le développement organisationnel comme un levier essentiel pour accroître l'efficacité des interventions relatives à la consolidation de la paix, même si pour le moment négligé par les bailleurs. Le présent document cherche dès lors à renforcer la visibilité de ce type de soutien.

Depuis sa création, PeaceNexus a appuyé plus de 30 organisations contribuant à la consolidation de la paix. Ses partenaires comprennent aussi bien des petites organisations de la société civile engagées dans la prévention de conflits locaux que de grandes agences multilatérales dont le mandat principal est de promouvoir la paix et la sécurité. Nous appuyons nos partenaires à leur demande et nous restons attentifs à leurs besoins tout au long du processus. La plupart des partenariats que nous avons établis dans le domaine du développement organisationnel visent à renforcer la stratégie organisationnelle du partenaire en élaborant une nouvelle stratégie ou en mettant à jour une stratégie déjà existante. Les enseignements pratiques présentés dans ce document ont été recueillis lors d'entretiens avec le personnel de PeaceNexus, nos partenaires et les consultants chargés de les accompagner.

Ce document n'est pas un manuel de planification stratégique, mais plutôt un recueil d'expériences. Notre objectif est de faire découvrir à d'autres organisations souhaitant s'engager dans une planification stratégique ce que nos partenaires auraient souhaité savoir dès le départ, afin de leur éviter un « apprentissage dans la douleur ».

EN QUOI UN PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE EST-IL IMPORTANT ?



Répondant à la question : pourquoi avez-vous ressenti le besoin de développer une stratégie, le personnel d'ABAC (Association Burkinabé d'Action Communautaire) a répondu : 'On naviguait à vue'. Grâce au processus de planification stratégique, ils ont désormais une vision claire de qui ils sont et où ils souhaitent aller, ce qui les aide dans leur prise de décision au quotidien. Ils ont affiché les priorités et les principes directeurs de l'organisation dans leurs bureaux et s'y réfèrent lors de chaque réunion du personnel.

Les acteurs de paix interviennent dans des milieux risqués, particulièrement volatiles, ce qui exige une grande flexibilité, une sensibilité aux conflits et une forte capacité d'adaptation. Ce genre d'environnements occasionne souvent une rotation des effectifs et, dans certains cas, l'épuisement professionnel. Par ailleurs, les acteurs de paix opèrent dans un contexte financier particulièrement difficile. Ils sont principalement financés grâce à des projets à court terme peu propices à des stratégies de changement social à long terme. Ils doivent démontrer des résultats concrets et immédiats en lien à des objectifs intangibles inscrits sur le long terme. La polarisation et l'instabilité accrues du contexte mondial actuel ont un impact direct sur leur travail, notamment parce qu'elles en augmentent les risques.

Face à ces défis, nombreux sont ceux qui considèrent la planification stratégique comme une pratique dépassée. Pourquoi consacrer autant de temps et de ressources à un document qui sera obsolète dès sa publication ? Pourquoi passer par un processus de définition de nos priorités si une partie non négligeable de nos activités est tributaire de financements octroyés par les bailleurs ? Pourtant, si l'on en juge par l'expérience de nos partenaires, la planification stratégique est plus pertinente que jamais



Une stratégie fixe avant tout une ligne directrice. Une organisation énonce dans sa stratégie sa vision d'avenir et s'engage à la mettre en œuvre. Elle donne au personnel, au conseil d'administration et à ses collaborateurs des points de référence communs pour guider leurs prises de décision. Elle décline ses choix stratégiques pour parvenir à ses objectifs. Ceux-ci vont dès lors déterminer les futures activités et programmes de l'organisation, mais également façonner sa gouvernance, ses opérations, ses structures et procédures internes. Lorsqu'une stratégie est cohérente, elle devient un puissant outil de mobilisation de ressources et de soutien pour l'organisation. Nombre de nos partenaires se sont rendu compte qu'une stratégie clairement définie consolide leur positionnement et permet d'avoir des relations plus franches et égalitaires avec leurs bailleurs.



Le processus de planification stratégique est aussi important que le produit final qui en découle. Un processus rigoureux donne à une organisation l'occasion de se rallier à une vision commune, en renforçant la cohésion à l'interne. Il peut donner un nouvel élan à une équipe et lui ouvrir de nouvelles perspectives. Une réflexion sur les principes et priorités de l'organisation peut mettre en évidence un décalage entre les valeurs adoptées et les pratiques quotidiennes. Elle peut créer un espace permettant au personnel d'identifier les dynamiques sous-jacentes, les rapports de force et les aspects de la culture organisationnelle entravant les perfor-

mances et l'impact. Ceci leur permet dès lors de nouer un dialogue et de trouver des solutions à ces problèmes, en initiant un processus approfondi de transformation organisationnelle. En effet, avec le recul nécessaire, beaucoup de nos partenaires ont reconnu avoir tiré de nombreux bénéfices du processus auxquels ils ne s'attendaient pas..



Un processus stratégique judicieux mène à une plus grande culture de réflexion stratégique. Le processus exige une réflexion sur la place qu'occupe l'organisation dans son environnement, la pertinence de sa mission et son avantage comparatif. Il permet également de définir comment l'organisation peut contribuer de manière optimale à la réalisation de sa vision. Les contextes évoluent et les organisations peuvent dévier de leurs objectifs ou devenir complaisantes et cesser d'innover. Un processus consistant à prendre du recul face au contexte, à inviter les commentateurs d'observateurs externes et à réfléchir à son positionnement est une nécessité, et pas seulement dans le cadre d'une planification stratégique. Elle est utile également de manière systématique dans le cadre d'autres processus organisationnels. Lorsqu'une organisation est dépourvue d'une culture de réflexion stratégique, le processus peut contribuer à la mettre en place.

Toutefois, dans la réalité, les processus de planification stratégique ne sont pas toujours à la hauteur de ces attentes. Trop souvent les organisations les perçoivent comme un fardeau ou une exigence imposée par leur conseil d'administration ou leurs bailleurs, plutôt qu'un exercice à même d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Il arrive que la rédaction de la stratégie soit confiée à un consultant et pas internalisée par le personnel. Pire encore, le personnel peut se sentir obligé de participer au processus dans le cadre duquel il ne se sent pas responsabilisé et dans lequel il ne voit aucun bénéfice. Ceci peut épuiser leurs ressources, voire renforcer une dynamique organisationnelle malsaine. Des processus mal exécutés peuvent déboucher sur des stratégies si vagues, ou truffées de jargon, qu'elles ne peuvent servir de guide dans la prise de décisions.

Tout dirigeant souhaitant se lancer dans une planification stratégique doit absolument être conscient autant des bénéfices potentiels que des risques inhérents au processus.



La Haute Autorité à la Consolidation à la Paix au Niger, une agence gouvernementale avec un mandat central de consolidation de la paix, a introduit de nouveaux outils d'analyse de contexte dans le cadre de son processus de planification stratégique. Les outils sont désormais intégrés dans les procédures de l'organisation, permettant une analyse continue et une adaptation régulière de leurs plans annuels. De ce fait, l'agence n'a pas seulement une nouvelle stratégie mais désormais une culture organisationnelle plus fortement appuyée sur la revue des actions menées sur leur adaptation en fonction des enseignements tirés.



En analysant sa mission et ses valeurs, notre partenaire UNOY (United Network of Young Peacebuilders) s'est rendu compte que le rôle qu'il jouait en tant que réseau global qui soutient la construction de la paix par les jeunes était en train de changer au sein du domaine émergent de la jeunesse, de la paix et de la sécurité. Ainsi, avec l'aide d'un consultant en communication, UNOY a établi une description précise de ce nouveau rôle et de son potentiel à apporter une valeur ajoutée à ses membres et ses bailleurs. Ce recadrage s'est avéré déterminant dans l'obtention d'un financement sur trois ans pour mettre en œuvre la vision ainsi développée.

EXEMPLES DE BENEFICES TIRÉS PAR NOS PARTENAIRES

- Une équipe plus soudée et plus unie.
- Une culture organisationnelle basée sur l'apprentissage continu.
- Une meilleure compréhension et capacité à communiquer son rôle.
- Un meilleur dialogue entre le personnel et le conseil d'administration.
- Une relation plus forte et plus égalitaire avec ses bailleurs.
- Une meilleure compréhension du contexte et de son évolution.
- Des changements dans la communication interne, par exemple dans la conduite des réunions.
- Des nouvelles idées et compétences.

ERREURS COURANTES ET RÉSULTATS IMPRÉVUS

- Le processus renforce le déséquilibre de pouvoir existant ou crée des factions.
- Le processus mène au plus petit dénominateur commun, et non à la meilleure réflexion collective.
- La participation est faible ou le processus est détourné par une minorité de personnes.
- Le processus crée de la lassitude; excès d'analyses et de consultations, sans plus d'énergie pour les débats importants.
- Un document plein de jargon et peu inspirant.
- Un manque de clarté préalable quant aux critères de décision qui seront utilisés; le processus ou le produit n'est pas considéré comme légitime.
- Un processus limité à l'interne, pas soumis à un examen critique par des acteurs externes.
- Pas de plan opérationnel ou une feuille de route trop ambitieuse.

CONCEPTION ET PILOTAGE DU PROCESSUS

La conception d'un processus de planification stratégique est en soi un art. Le processus prévoit généralement les éléments suivants : clarification de l'objectif, de la portée et des attentes afférentes au processus ; analyse de la structure de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue ; détermination de son orientation stratégique et de ses priorités pour l'avenir ; analyse des changements de structures et de gestion de l'organisation liés à cette nouvelle orientation. En dépit d'une progression logique - de la définition du champ d'application à l'analyse, en passant par la définition de l'orientation et des priorités, à l'opérationnalisation - ces composantes sont toutes interdépendantes et les progrès ne sont ni unidirectionnels ni linéaires. Une conception réfléchie du processus revêt une importance capitale. Dans la mesure du possible, il est avantageux de faire appel à un expert en développement organisationnel pour concevoir et piloter le processus. Toutefois, aucune planification stratégique ne peut se dérouler exactement comme prévu et des adaptations seront toujours nécessaires.

L'objectif et la portée du processus doivent être précisés dès le départ. Il n'est pas toujours nécessaire de procéder à un examen approfondi de la stratégie et des capacités de l'organisation ; un examen superficiel suffit parfois. Compte tenu des contraintes de temps et de ressources, l'organisation devra d'abord clarifier l'objectif de l'exercice : Pourquoi voulons-nous nous lancer dans ce processus ? Qu'espérons-nous obtenir ? Qu'est-ce qui nous paraît « suffisant » ?



Le directeur exécutif de l'ONG-3D, notre partenaire basé au Sénégal, voyait dans la planification stratégique une opportunité pour lui de modifier son rôle. Après s'être entretenu avec lui - et avec d'autres acteurs clés - le consultant engagé pour appuyer le processus l'a encouragé à partager sa vision avec son personnel, plutôt que de la garder pour lui. L'annonce qu'il a faite lors de la première réunion que la nouvelle stratégie était une opportunité pour opérer un changement de dirigeants afin de permettre à la prochaine génération de prendre le relais, a complètement fait évoluer la compréhension que son équipe avait du processus et a considérablement renforcé l'engagement de cette dernière.

Le processus est souvent perçu différemment par les parties prenantes, notamment le conseil d'administration, les cadres supérieurs et le personnel. Si certains considèrent la planification stratégique comme un simple exercice de définition d'objectifs, alors que d'autres espèrent qu'elle aboutira à une refonte complète des priorités de l'organisation ou de son organigramme, le processus ne pourra que décevoir.



L'ambition du processus doit refléter le temps et les ressources disponibles. La lassitude est un risque réel. Si le processus commence à sembler interminable, l'engagement diminue. Bon nombre de nos partenaires ont appris à ne pas être trop ambitieux dans la définition de la portée et de la complexité de l'exercice. Investir suffisamment de temps au départ pour parvenir à un consensus sur l'objectif et les résultats attendus du processus est une étape que beaucoup de nos partenaires ont regretté avoir négligée.

Une forte appropriation du processus par les participants constitue un facteur essentiel à son succès. La participation d'un large éventail d'acteurs permet une perspective globale de l'organisation et de son environnement, con-



férant ainsi une légitimité au processus. Idéalement, le document final est ressenti comme l'aboutissement d'un projet commun. La conception du processus doit donc inclure une réflexion sur la meilleure manière d'impliquer les gens afin qu'ils contribuent et se sentent investis.

Il est important, lors de la conception du processus, de prendre en compte les rapports de pouvoir. La culture d'une organisation détermine le degré de liberté que ressentent les membres du personnel à s'impliquer. Même un processus conçu pour être participatif peut, en effet, ne pas être transparent si le personnel se sent démuni, soumis ou craintif. Les frictions et les relations de pouvoir existantes, y compris les relations fondées sur le genre et les facteurs culturels, tels que les normes relatives au respect dû à l'âge, peuvent faire obstacle au dialogue. Le responsable de l'organisation, ou le consultant qui accompagne le processus, doit tenir compte de ces dynamiques et prendre des mesures préparatoires si nécessaire, en communiquant clairement ses intentions et en donnant l'exemple des comportements attendus.

Metamorphosis, une ONG indépendante basée à Skopje, en Macédoine du Nord, a reconnu que le personnel devait participer activement à la planification stratégique, au lieu de s'engager simplement de manière passive comme dans le passé. Une équipe composée de membres de différents départements de l'organisation a été mise en place. Les directeurs ont été inclus mais c'était l'équipe dans son ensemble qui était habilitée à prendre les décisions. Cette démarche a été particulièrement importante car une grande frustration s'était accumulée. Le personnel s'est senti désormais habilité à exercer un rôle de leadership.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS RETENUS

CONCEPTION ET PILOTAGE DU PROCESSUS

La meilleure façon de parvenir à un consensus sur l'objectif et la portée de la planification stratégique est d'impliquer toute une série d'acteurs. Pour intégrer dès le début du processus des approches diverses, de nombreux partenaires ont jugé utile de former un « comité stratégique » composé de représentants de différentes sections de leur organisation (une combinaison de cadres, de membres du personnel subalterne et parfois d'un membre du conseil d'administration). Ce comité, parfois appuyé par un consultant externe, peut solliciter des points de vue sur l'utilité du processus stratégique, par exemple par le biais d'entretiens ou d'enquêtes; définir la portée adéquate du processus; et faciliter le dialogue pour arriver à un consensus.



Faire la distinction entre appropriation et consultation. Une appropriation du processus par l'ensemble du personnel est primordiale, mais ne passe pas nécessairement par une participation pleine et entière de chacun d'entre eux à tout moment. Des processus trop axés sur la consultation peuvent compromettre la motivation et la bonne volonté du personnel. Lorsqu'un processus traîne pendant des mois, le personnel peut commencer à penser qu'il apporte peu de valeur ajoutée, surtout s'il reste dominé par quelques personnes. Nombre de nos partenaires ont compris qu'il est plus efficace de créer des groupes de travail, ceux-ci communiquant ensuite leurs conclusions aux autres membres du personnel, en leur donnant la possibilité de participer ou de donner leur avis à intervalles réguliers.

Fournir des informations précises et en temps opportun sur le processus au fur et à mesure qu'il est mis en œuvre. L'importance de tenir tout le monde informé de l'état d'avancement du processus fait partie des leçons que nos partenaires ont souvent apprises à leurs dépens. Des employés qui ne sont pas directement impliqués dans toutes les étapes du processus peuvent facilement se sentir oubliés ou marginalisés. Il est indispensable de communiquer avec le personnel et les autres parties prenantes tout au long du processus afin qu'ils en comprennent ses objectifs, son avancement, les prochaines étapes et le rôle qu'ils doivent y jouer.

ANALYSE DE L'ORGANISATION DANS SON CONTEXTE

La planification stratégique comprend une revue de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle est implantée. Ceci suppose la mise en évidence de l'essence de l'identité de l'organisation, du contexte dans lequel elle intervient, des ressources et des compétences disponibles. L'analyse permet d'identifier le créneau stratégique de l'organisation où sa mission et ses compétences recoupent les priorités programmatiques et les ressources disponibles.

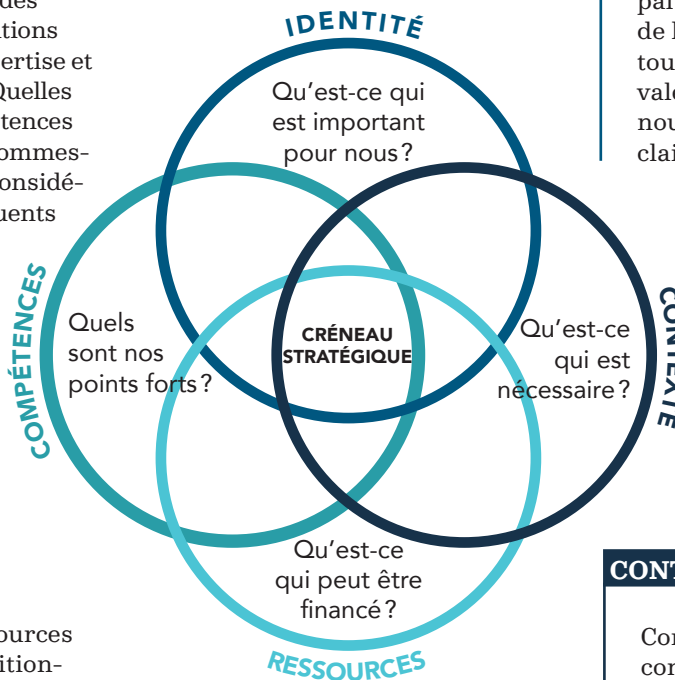
Quatre domaines clés sont généralement examinés :

COMPÉTENCES

Quels sont nos points forts et qu'est-ce qui nous distingue des autres organisations en termes d'expertise et de méthodes? Quelles sont nos compétences principales et sommes-nous toujours considérés comme influents et innovants?

IDENTITÉ

Quelle est notre mission ou notre objectif principal? Est-elle interprétée de la même manière par tous? Quelles sont nos valeurs? Ces valeurs nous orientent-elles clairement?



RESSOURCES

Sur quelles ressources avons-nous traditionnellement compté et comment le contexte de financement évolue-t-il? Quelles sont les priorités des bailleurs? Notre mission peut-elle être interprétée en fonction de ces priorités? Quelles sont les opportunités de financement durable ou de nouvelles activités génératrices de revenus? Quelle est la valeur de nos partenariats? Peuvent-ils être renforcés ou de nouveaux partenariats peuvent-ils être établis?

CONTEXTE

Comment le conflit/contexte évolue-t-il? Quelles tendances observons-nous? Quels sont les besoins et opportunités que nous voyons aujourd'hui? Quelles sont les facteurs positifs et négatifs qui influencent notre contexte aux niveaux local, régional et mondial? Quels sont les scénarios envisageables pour l'avenir?

L'analyse doit être personnalisée et circonscrite, afin que les ressources soient investies de manière judicieuse. L'analyse revêt une importance primordiale dans la planification stratégique. Cependant, elle peut également prendre beaucoup de temps et d'énergie ou même paralyser le processus si elle est trop exhaustive et ne se focalise pas sur les questions les plus pertinentes.

Il est donc important de définir la portée et le but de l'analyse et de mettre l'accent sur les questions prioritaires. Différentes sources et méthodes (analyse de contexte, élaboration de scénarios, discussions thématiques, entretiens avec les principaux partenaires, cartographie des bailleurs, analyse des stratégies de l'État ou des bailleurs, enquêtes auprès du personnel, audits de capacité, etc.) peuvent être utilisées en fonction du degré d'analyse requis pour chaque domaine.

La véritable valeur réside dans une réflexion commune sur les résultats de l'analyse. Cette analyse doit montrer le lien entre les différentes dimensions de l'organisation et son environnement. Sa mission et sa vision sont-elles en adéquation avec les exigences du contexte? La capacité, les connaissances et les compétences du personnel correspondent-elles aux exigences qui leur sont imposées? Des ressources sont-elles disponibles pour réaliser le type de travail que l'organisation souhaite accomplir? Une réflexion concertée sur ces questions constitue la première étape vers la réorientation de ces dimensions et l'émergence d'un consensus autour des changements nécessaires.

Il peut s'avérer utile de mener une réflexion sur les déséquilibres organisationnels ou sur les conséquences d'une attention excessive portée à une dimension donnée, au détriment des autres. Ce type de méta-analyse peut entraîner des ajustements plus radicaux, évitant ainsi que de tels déséquilibres organisationnels ne se perpétuent dans le prochain cycle stratégique.

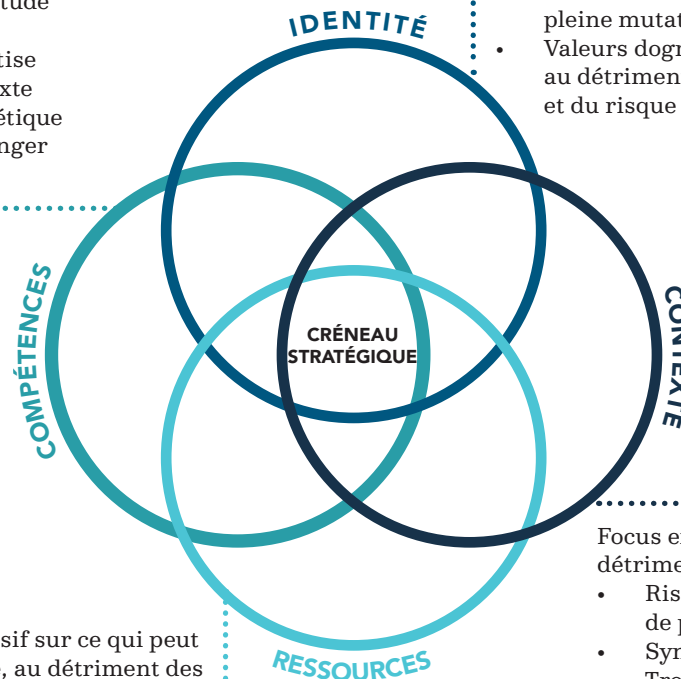


Focus excessif sur nos points forts, au détriment des autres domaines :

- Perte de son âme – attitude technocrate
- Méthodologie et expertise plus adaptées au contexte
- Perte de sa voix prophétique et de sa volonté de changer le monde

Focus excessif sur ce qui nous tient à cœur, au détriment des autres domaines :

- Déconnection vis-à-vis d'un environnement en pleine mutation
- Valeurs dogmatiques - au détriment de l'impact et du risque de nuire



Focus excessif sur ce qui peut être financé, au détriment des autres domaines :

- Agendas déterminés par les bailleurs
- Déconnection avec la base
- Désintérêt en un impact durable

Focus excessif sur les besoins, au détriment des autres domaines :

- Risque d'épuisement et de perte de passion
- Syndrome du sauveur
- Trop grand éparpillement pour avoir un véritable impact



Sur recommandation de son consultant, notre partenaire ABAC a passé en revue la stratégie nationale de développement du Burkina Faso et mené des entretiens individuels avec ses principaux acteurs. Jusqu'alors, l'organisation s'était exclusivement focalisée sur les besoins de sa communauté et n'avait pas réfléchi de façon approfondie à la manière dont elle s'intégrait dans un système plus large. L'analyse lui a permis de mieux comprendre le contexte de son travail et l'a aidé à se positionner par rapport aux autorités et aux bailleurs. Elle a rapidement mené l'organisation à de nouveaux financements et partenariats.

L'ÉLABORATION DE SCÉNARIOS

Les acteurs de paix doivent trouver les moyens de faire face à l'imprévisibilité des environnements dans lesquels ils opèrent. Investir dans l'élaboration de scénarios peut s'avérer utile pour s'assurer que la stratégie de l'organisation ne se focalise pas trop sur les réalités du moment.

Même s'il est impossible de formuler une stratégie adaptée à tous les scénarios futurs possibles, il est important d'en envisager plusieurs. Cela permet de créer une culture de réflexion et d'adaptation stratégiques, et réduit le risque de voir la stratégie perdre tout son sens lorsque le contexte change.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS RETENUS

ANALYSE DE L'ORGANISATION DANS SON CONTEXTE

En règle générale, le plus l'analyse est participative, le mieux c'est. L'analyse collective permet de dégager une vision commune. Elle offre la possibilité de renforcer les capacités du personnel et leur confiance dans leurs propres connaissances. Elle permet également de réduire le risque de voir le processus dominé par une minorité d'individus. Cependant, le temps du personnel peut être très limité. La collecte et l'analyse collectives des données peuvent créer une fatigue à l'interne vis-à-vis de la stratégie avant même que les questions difficiles ne soient posées. Le fait de confier l'analyse à un consultant ne réduit pas nécessairement le sentiment d'appropriation, et peut même amener de nouvelles idées. Ce qui est primordial, c'est que la réflexion sur l'analyse soit menée de manière conjointe.

Le fait de faire appel à des perspectives externes permet de remettre en question les hypothèses existantes. L'implication de parties prenantes externes (bailleurs, partenaires d'exécution, bénéficiaires ou représentants de sa communauté) dans les discussions sur le créneau stratégique et la pertinence de l'organisation apporte presque toujours une réelle valeur ajoutée. Elles peuvent apporter une vision plus globale du contexte et une nouvelle réflexion. Certaines organisations sont allées jusqu'à organiser des réunions communautaires et les ont trouvées très utiles.

L'analyse peut faire office de miroir permettant de voir la culture de l'organisation sous un jour nouveau. L'analyse peut aider l'organisation à identifier d'éventuels écarts entre les valeurs qu'elle prône et les activités qu'elle mène. Le fait de reconnaître ces incohérences, plutôt que de les dissimuler, est indispensable pour développer de nouvelles méthodes de travail permettant un engagement et un impact accrus. Un facilitateur externe peut se révéler particulièrement utile pour orienter la discussion sur les questions gênantes et les zones d'ombre en jouant le rôle de miroir et en donnant la parole à ceux qui, sans cela, ne feraient que chuchoter.

CLARIFICATION DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET DÉFINITION DES PRIORITÉS

L'analyse constitue le socle sur lequel s'appuie l'organisation pour adapter son orientation stratégique et fixer ses priorités. Une certaine convergence se dégage généralement de l'analyse, bien qu'un effort supplémentaire de clarification et de perfectionnement soit souvent nécessaire.

Un grand nombre de nos partenaires ont constaté que la clarification de l'identité de l'organisation - les valeurs fondamentales, la vision et la mission - constitue un levier essentiel. Une fois cette clarification faite, le reste se met en place plus facilement.



Le consensus commence souvent à s'effriter lors de la détermination des priorités stratégiques. Celle-ci exige effectivement qu'un choix soit fait. Des réticences peuvent se manifester pour diverses raisons : volonté de répondre à l'ensemble des besoins et à remédier à toutes les injustices auxquelles l'on est confronté ; crainte réaliste de manquer des opportunités de financement ou incapacité d'imposer une décision en cas de divergences de points de vue. Les acteurs de paix tombent souvent dans le piège du compromis, où les différentes options sont toutes incluses dans la stratégie. Il en résulte des documents ressemblant à une liste de commissions et ne proposant aucune orientation. Un autre piège consiste à prendre des décisions sur la base de la personnalité ou le pouvoir des partisans d'une priorité donnée. Pour éviter ces écueils, il convient d'analyser avec soin les différentes options disponibles et de définir clairement la méthode de hiérarchisation des priorités.

IDENTITE DE L'ORGANISATION

En général, ce qui définit les organisations, c'est leur mission ainsi qu'un ensemble de principes ou de valeurs. Ceux-ci sont utiles pour l'orienter, mais sont souvent trop vagues et imprécis pour lui conférer une orientation et une identité fortes et partagées. Une analyse collective de la véritable signification de ces valeurs et de la manière dont elles doivent être appliquées dans la pratique peut se révéler très utile pour renforcer l'unité au sein d'une organisation.

Cet exercice peut également être très révélateur, en cas de décalage entre l'idéal auquel l'on a souscrit et la réalité. Des valeurs telles que l'intégration et la tolérance, par exemple, ne sont pas toujours mises en pratique dans la gestion quotidienne de l'organisation. Certaines valeurs peuvent également être survalorisées. Les acteurs de paix privilégient généralement le consensus, parfois au détriment de débats constructifs.



IDEA_Central Asia, un de nos partenaires dirigés par des jeunes a décidé de mener des entretiens avec ses bénéficiaires dans le cadre de son processus de développement organisationnel. Cela lui a permis de réaliser le décalage existant entre les valeurs de l'organisation et les modèles cognitifs inconscients du personnel. Ils ont découvert qu'ils discriminaient les jeunes qu'ils souhaitaient justement soutenir, en reproduisant dans leur curriculum et activités les stéréotypes qu'ils s'étaient donné pour but de combattre. Ils se confrontèrent courageusement à leurs propres préjugés et sortirent renforcés de l'expérience, dotés d'une nouvelle détermination et d'un but clair. Sur la base de cet examen de conscience, ils purent facilement adapter leurs méthodes de travail.

OUTILS DE PRIORISATION

L'outil de priorisation le plus courant dans le cadre d'un atelier est le vote par point coloré, utilisé en raison de sa simplicité et de sa visibilité immédiate. Le vote peut toutefois être trompeur lorsque des participants interprètent différemment les instructions ou les options présentées. En outre, cet outil ne permet souvent pas de saisir la complexité des choix devant être faits.

Il est toutefois souhaitable de représenter les options de manière visuelle. Il peut s'agir simplement d'énumérer les avantages, les inconvénients et les hypothèses pour chacune d'entre elles ou de les placer sur un graphique en xy (par exemple, placement en fonction de l'impact et des risques potentiels).

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS RETENUS

CLARIFICATION DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET DÉFINITION DES PRIORITÉS

Prendre en compte les leçons du passé. Ceci crée une continuité, stimule l'appréciation de l'apprentissage et de l'expérience acquise au fil du temps et contribue à l'appropriation du processus par le personnel. Cette démarche est plus facile lorsqu'il existe déjà une culture d'apprentissage, mais l'exercice peut également contribuer à créer une culture organisationnelle valorisant davantage la réflexion.

Étudier en profondeur les différentes options avant de définir les priorités. Dans chaque organisation les opinions diffèrent concernant ses priorités et meilleures stratégies. C'est une bonne chose et une grande source de créativité et d'innovation. Il est utile de consacrer du temps à l'examen minutieux des avantages et des inconvénients des options proposées, avant de procéder à la prise de

décision proprement dite, moment où commence la lutte pour imposer son choix. Il est essentiel de ne pas sauter l'étape de définition précise des différentes options et de les mettre en relation avec la vision, la mission et l'identité de l'organisation. Il peut également être utile de demander à des équipes ou à des individus de plaider en faveur de l'option qu'ils ne privilégient pas.

Décider à l'avance des critères de hiérarchisation permet de prendre de meilleures décisions. Un processus permettant de définir les critères de sélection des options crée un processus plus systématique et plus transparent. Il permet d'éviter les décisions hâtives ou émotionnelles et, surtout, il aide le personnel à comprendre la logique des choix finaux, même s'ils ne reflètent pas ses

préférences. Ces critères doivent logiquement découler de l'analyse et du consensus émergent sur la vision, la mission et l'identité de l'organisation.

Clarifier le processus de décision. Il est important de déterminer dès le départ comment les décisions seront prises en cas d'absence de consensus. Le fait de ne pas savoir exactement qui prendra les décisions finales et comment celles-ci seront prises peut créer de faux espoirs et risquer de compromettre la légitimité du processus dans son intégralité. Par exemple, si les participants se reconnaissent dans le processus et ont soudain l'impression que la décision finale est prise de façon unilatérale, par la haute direction ou le conseil d'administration, cela peut être démoralisant et compromettre leur adhésion au résultat final.

RÉFLEXION SUR LES IMPLICATIONS DE LA NOUVELLE STRATÉGIE POUR L'ORGANISATION



Notre partenaire Metamorphosis a été surpris de constater à quel point un changement organisationnel était nécessaire pour mettre en place sa nouvelle stratégie. La décision initiale de restructurer l'organisation lui avait fait prendre conscience de la nécessité d'une nouvelle stratégie. Celle-ci, à son tour, nécessita l'adaptation de nombreuses procédures et systèmes afin de garantir une harmonisation complète. Grâce à la forte appropriation du processus, l'organisation a pu réaliser ces changements avec succès, bien que cela ait pris plus de temps.

Le processus mené jusqu'ici doit permettre à l'organisation de répondre aux questions fondamentales qu'elle se pose au sujet de son identité, de son environnement, de ses ressources et de ses compétences, et de définir son créneau stratégique : ce qu'elle peut offrir au mieux, pourquoi, comment et quand. Certains documents stratégiques contiennent un chapitre organisationnel, tandis que d'autres n'ont que des objectifs programmatiques tournés vers l'extérieur.

Selon les choix effectués, le respect par l'organisation de sa nouvelle stratégie peut nécessiter de légers ajustements ou des changements substantiels au niveau de sa structure, de son personnel et de ses procédures. Il peut s'agir de clôturer un projet ou un département, de l'élaboration de nouveaux systèmes internes, de l'embauche de nouveaux collaborateurs apportant l'expertise requise, voire d'une refonte complète de sa gouvernance. Il arrive souvent que ces implications ne soient pas bien étudiées dans le cadre de la planification stratégique. D'après l'expérience de nos partenaires, ces changements vont souvent au-delà de ce qui était prévu au départ.

Dans l'idéal, chaque aspect des opérations de l'organisation devrait être examiné à la lumière de la nouvelle stratégie : notre structure interne actuelle constitue-t-elle le meilleur véhicule pour réaliser nos nouvelles ambitions ? Des changements sont-ils nécessaires dans nos pratiques de recrutement ? Quelle adaptation sera nécessaire dans nos rapports pour démontrer l'atteinte des objectifs fixés ?

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS RETENUS

RÉFLEXION SUR LES IMPLICATIONS DE LA NOUVELLE STRATÉGIE POUR L'ORGANISATION

S'assurer que la stratégie est comprise de la même manière par l'ensemble des parties prenantes. Un consensus sur les priorités ne veut pas dire que tout le monde est d'accord sur la façon dont elles doivent être mises en œuvre. De telles différences d'interprétation peuvent susciter une forte résistance face aux mesures prises par la suite par les dirigeants pour opérationnaliser la stratégie.

S'assurer que suffisamment de temps et d'énergie sont consacrés à réfléchir aux implications

d'ordre opérationnel. Les dirigeants regrettent souvent que trop de temps ait été consacré à l'articulation des priorités programmatiques, ne laissant plus d'énergie pour étudier les réformes internes nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Si celles-ci ne sont pas bien définies et planifiées, l'organisation peut se retrouver dans une « période de transition » interminable qui épuise ses ressources les plus vitales.

Faire preuve de réalisme quant à l'ampleur des changements

qu'une organisation peut absorber. Des ambitions et attentes irréalistes peuvent affecter négativement les bénéfices tirés de la planification stratégique. La mise en œuvre des réformes nécessaires peut prendre plusieurs mois, voire des années, et s'ajoute généralement à une charge de travail déjà lourde. L'un des enseignements retenus est qu'il faut d'abord se focaliser sur les changements les plus nécessaires, tout en s'engageant à progressivement mettre en œuvre le reste des réformes.



CONCLUSIONS

La planification stratégique peut amener des bénéfices importants pour les acteurs de paix. Opérant le plus souvent dans un contexte instable et risqué, le processus conduit l'organisation à se repositionner et clarifier sa mission, lui permettant ainsi de réaliser son potentiel. Cependant, le processus est également semé d'embûches et peut connaître de nombreux dérapages.

PeaceNexus est convaincue de l'effet de levier que la planification stratégique crée, son potentiel à amener l'organisation à être mieux outillée pour s'adapter à son contexte et plus efficace dans ses interventions. Lorsque les acteurs de paix se concentrent sur les atouts et compétences qui leur sont propres, ils peuvent mieux contribuer à la consolidation d'une paix durable dans les environnements difficiles dans lesquels ils interviennent.

Depuis des années, nos partenaires nous font part de leurs succès et transformation ainsi que de leurs regrets. Certains auraient souhaité avoir compris plus tôt le potentiel d'une planification stratégique. Ils auraient souhaité avoir conçu le processus avec plus de soin et avoir utilisé différemment leur temps et leurs ressources. Nous avons évoqué certaines de ces expériences et avertissements, en espérant qu'ils seront utiles à d'autres organisations qui sont en train de réfléchir à la manière dont elles pourraient mieux orienter leurs efforts en faveur d'un monde plus pacifique et plus solidaire.

REMERCIEMENTS

Ces enseignements pratiques ont été rédigés par Carole Frampton-de Tscherner et Frauke de Weijer. Ils sont le fruit d'un long processus de consultation et d'entretiens individuels avec nos partenaires, les consultants en développement organisationnel qui les ont appuyés, ainsi qu'avec nos collègues de PeaceNexus à Prangins, en Suisse, en Afrique de l'Ouest, dans les Balkans occidentaux, en Asie centrale et au Myanmar. Une première version a été revue par les consultants en développement organisationnel travaillant avec PeaceNexus lors d'un atelier d'apprentissage de deux jours en septembre 2019.

Nous tenons à remercier tous ceux qui, en donnant de leur temps, ont permis la rédaction de ce document l'imprégnant de leur sagesse. Nous espérons qu'ils s'y reconnaîtront et y trouveront une référence utile pour leurs futures planifications stratégiques.

